

## A tu per tu con Knut Laaser

### ***Il framework del lavoro significativo: autonomia, agency e lavori a bassa qualifica***

Un'intervista di G. Martini a Knut Laaser, Professore dell'Università di Stirling e della University of Technology Cottbus-Senftenberg di Brandeburgo.

L'intervista è stata condotta durante la XIII<sup>a</sup> edizione della Conferenza Internazionale ADAPT, intitolata quest'anno «*Verso una Società Senza Lavoro? Una Riflessione Interdisciplinare sul Cambiamento del Concetto di Lavoro e delle Sue Regole nelle Economie Contemporanee*», che si è svolta a Bergamo dal 30 novembre al 2 dicembre 2023. Il Professor Laaser ha partecipato con una presentazione dal titolo: *Why we need the idea(l) of meaningful work to understand what is wrong with contemporary waged work and how to fix it* nell'ambito della *Sessione Plenaria #4*.

***Autonomia formale e autonomia sostanziale nella definizione della cornice del lavoro significativo: secondo lei, come si relazionano queste due forme di autonomia con la necessaria condizione di dipendenza dei lavoratori, che trovano nel loro lavoro l'unica fonte di sostentamento in un sistema economico che non include misure come il reddito di base?***

È una domanda interessante, specialmente considerando che il nostro ragionamento si concentra sul lavoro retribuito, che è perlopiù lavoro dipendente. La maggior parte di noi deve lavorare ed è quindi difficile parlare di autonomia quando si è obbligati a fare qualcosa per sopravvivere. Ecco perché parliamo di autonomia nel lavoro, nel senso che guardiamo più all'opportunità di godere di discrezionalità, decidere come affrontare il proprio lavoro, quali compiti svolgere, come portarli a termine e in quale contesto. Quando si ha quel genere di possibilità di scelta, anche se non la chiamerei propriamente libertà, possiamo dire che c'è spazio per esprimere

la propria agency. Penso che, nei casi migliori, si possa parlare di autonomia vincolata.

***Se assumiamo che in ogni caso la condizione di necessità appartiene alla stessa natura umana, nel lavoro retribuito, come nell'esistenza in senso lato, il punto pensa dovrebbe essere come creare spazi d'azione che permettano agli individui di esercitare la propria agency?***

Sì, si tratta più di cosa può essere fatto all'interno del campo della necessità. Dobbiamo lavorare per rispondere a esigenze di tipo economico, ma anche sotto la guida o il controllo del datore di lavoro possono esserci spazio e opportunità per applicare le proprie conoscenze e agire nel modo in cui si ritiene opportuno, creando qualcosa di auspicabilmente indipendente da ciò che il datore di lavoro in quanto tale prescrive. Questa possibilità è però compromessa specialmente nel lavoro a bassa qualifica, che è il nostro principale focus, poiché spesso è fortemente controllato e offre pochissimo margine d'azione.

***Riguardo al lavoro a bassa qualifica, secondo lei, in che misura potrebbe essere influenzato dal reddito di base nel caso in cui questo fosse sufficiente per condurre una vita dignitosa?***

Tutta la ricerca su questo e il dibattito in generale sono molto polarizzati. Alcuni sostengono che se si implementasse un reddito di base universale, molte persone che svolgono lavori a bassa qualifica si dimetterebbero. Altri sostengono la tesi opposta. Dal nostro punto di vista, i datori di lavoro sarebbero solo spinti a migliorare le condizioni di lavoro perché, fondamentalmente, le persone non rifiutano il lavoro in quanto tale. L'avversione che spesso si genera è più che altro verso contesti in cui manca il rispetto o dove i compiti assegnati non corrispondono alle competenze e alle qualifiche individuali. Possiamo dire che la maggior parte delle persone vuole lavorare, forse non a tempo pieno, ma alcuni giorni alla settimana e a precise condizioni.

***Secondo la sua opinione quindi il reddito di base non sarebbe un incentivo a smettere di lavorare ma un incentivo per i datori di lavoro a rendere più appagante e rispettoso l'ambiente di lavoro?***

Sì, penso proprio di sì. Secondo i nostri studi, l'idea che il lavoro a bassa qualifica sia in ogni caso privo di significato è sbagliata. Quello che consideriamo lavoro a bassa qualifica non è percepito come non dotato di significato dalla maggior parte delle persone che lo svolgono. Spesso è il discorso pubblico che considera carenti in termini di significato i lavori a bassa qualifica, come può essere l'autista o l'addetto alle pulizie. Ma i dati che abbiamo raccolto mostrano che in molti casi le persone che fanno questo tipo di lavoro sono soddisfatte. Se pensiamo, ad esempio, agli autisti di autobus, questa categoria di lavoratori spesso considera il proprio lavoro ricco di scopo perché i trasporti sono essenziali per la città e molte persone vi fanno affidamento.

***Secondo lei, in che misura la creazione di una narrazione collettiva attraverso competenze comunicative e pratiche discorsive è importante nella definizione delle identità professionali all'interno del quadro del lavoro significativo?***

Credo che la narrazione sia importante per trasmettere il valore collettivo di certe mansioni, ma non può essere solo retorica. Se dici a un

addetto alle pulizie, ad esempio, che il suo lavoro è fondamentale, ma non lo tratti in modo coerente, la strategia non funzionerà. La retorica da sola non rende il lavoro significativo. È necessario allineare la narrazione con buone condizioni di lavoro, un salario equo e sicurezza sul lavoro. Vorrei anche sottolineare un altro elemento: le prospettive di carriera. In molte professioni, spesso non c'è modo di progredire. Se sei un autista di autobus, la tua carriera potrebbe esaurirsi nella prima posizione che ricopri quando vieni assunto. In certi ambiti le opportunità di cambiare mansione o ottenere promozioni all'interno dello stesso ruolo sono molto limitate. Questo è un problema comune a molti lavori a bassa qualifica: o resti nella stessa posizione per sempre, o devi dimetterti e intraprendere una carriera diversa. Stabilire una forma di mobilità verticale è cruciale e potrebbe anche servire come solida base per costruire una nuova narrativa nobilitante e condivisa.

***La costruzione di una conoscenza condivisa e intersoggettiva della realtà potrebbe contribuire a superare l'atteggiamento dicotomico verso il concetto di lavoro significativo inteso o come risultato di pratiche manageriali o come esperienza del tutto individuale?***

Su questo fronte, la nostra prospettiva si differenzia da molti altri approcci al lavoro significativo. La maggior parte delle ricerche sul lavoro significativo sostiene che una volta che le condizioni di lavoro sono buone, il lavoro è interessante e stimolante e i dipendenti possiedono le competenze necessarie, si possa parlare di lavoro significativo. In questa prospettiva, il significato è semplicemente il prodotto di una gestione efficace e di una buona progettazione del lavoro. Noi invece sosteniamo che i dipendenti siano essenzialmente co-creatori di significato. Prendiamo ad esempio chi lavora nel settore degli investimenti bancari: i compensi sono molto elevati, i ritmi di lavoro sono molto sostenuti e il loro lavoro è considerato altamente specializzato. Al contempo però si lavora sostanzialmente soli, quindi tutte le pressioni e le frustrazioni vengono affrontate dall'individuo come singolo. Anche se le condizioni di lavoro possono essere buone, il lavoro non è significativo. Per noi il lavoro si concretizza come significativo quando i lavoratori costruiscono il significato inserendo il proprio lavoro in un contesto di comprensione generale di quello che fanno. Ciò

non è realizzabile dal singolo, per questo secondo noi è necessaria una dimensione collettiva che tuteli le vulnerabilità dell'individuo.

***Cosa intende nello specifico dimensione collettiva?***

Un collettivo di lavoratori è una comunità, un gruppo di persone sul luogo di lavoro - dipendenti, colleghi - che si riuniscono e si sostengono a vicenda. Stabilire relazioni tra colleghi è uno dei primi passi di quello che chiamiamo co-creazione. Come collettivo di lavoratori, gli individui possono più facilmente generare significato. Quando si pongono queste premesse basilari, le condizioni e l'organizzazione del lavoro sono buone, allora ci sono maggiori possibilità di realizzare in modo pieno e stabile un contesto di lavoro significativo.

***Considera la costruzione della dimensione del lavoro significativo principalmente come un processo che si opera dal basso verso l'alto?***

Credo che lo sia, ma non esclusivamente. Le richieste basilari devono essere assolute e sono ciò che chiamiamo condizioni oggettive. Questo include fattori come stipendio, formazione, sicurezza sul lavoro, un ruolo che ti consente di svolgere compiti vari, lavorare in team o autonomamente e applicare le competenze acquisite. Tuttavia, questo non è sufficiente. È necessario far parte di un collettivo di lavoratori, che contribuisca a creare significato in modo autonomo, dal basso verso l'alto. Solo allora si può raggiungere l'obiettivo. Quello che non ritengo altrettanto cruciale è la leadership. Raramente, durante le interviste, le persone legano l'eventuale significato del proprio lavoro alle capacità gestionali e organizzative dei leader. Credo che le persone possano capire e percepire il significato o meno del proprio lavoro senza che i leader esplicitino in modo diretto la propria visione delle cose. Al contrario, sondaggi e ricerche indicano spesso che la gestione o i supervisori possono essere limitanti o compromettere il raggiungimento di un contesto di lavoro significativo a causa di una supervisione eccessiva o aspettative troppo elevate. In conclusione un contesto di lavoro significativo è la combinazione di condizioni oggettive di lavoro e azione collettiva dei lavoratori che si uniscono per un fine comune.

**Giorgia Martini**

Scuola di dottorato in Apprendimento e  
innovazione nei contesti sociali e di lavoro  
ADAPT, Università degli Studi di Siena

X @martinigiorgia8