



***Enciclica Magnifica Humanitas
di Papa Leone XIV***

*sottoscritta il 15 maggio 2026 nel 135°
anniversario della Rerum novarum.*

Il documento è dedicato alla custodia della dignità umana nell'era dell'intelligenza artificiale.

La nostra redazione ha invitato i membri della Fondazione Consulenti del Lavoro di Milano a condividere alcune riflessioni sulla professione e sull'Enciclica. La Rivista Sintesi ospita i loro contributi: pensieri, esperienze e punti di vista che offrono preziosi spunti di approfondimento e di confronto.

A tutti loro va il nostro più sentito ringraziamento per aver accolto l'invito e per aver scelto di arricchire queste pagine con la loro voce e le loro riflessioni.

PRIMO COMMENTO ALLA ENCICLICA MAGNIFICA HUMANITAS*

DI TIZIANO TREU PROFESSORE EMERITO DI DIRITTO DEL LAVORO DELL'UNIVERSITÀ CATTOLICA DI MILANO

Scrivo queste prime note sulla Enciclica Magnifica Humanitas di papa Leone XIV sotto la emozione della sua forza espressiva, della chiarezza delle analisi e delle denunce dei problemi attuali, della fiducia nelle persone e nella umanità. L'incipit della Enciclica ci richiama subito alla nostra responsabilità, di singoli e di comunità, nei confronti delle sfide della nostra epoca.

“Ogni generazione riceve in eredità il compito di dare forma al proprio tempo, di far maturare la storia come luogo in cui la dignità di ogni persona sia custodita, giustizia promossa e la fraternità resa possibile. Ma su ogni epoca incombe il rischio di costruire un mondo disumano e più ingiusto”.

Le cose nuove di cui si occupava la enciclica Rerum Novarum di Leone XIII erano la questione operaia, la lotta di classe e di come promuovere la giustizia sociale nella società di allora.

Oggi, osserva il Pontefice, non possiamo semplicemente ripetere i suoi insegnamenti, ma dobbiamo interpretare le grandi tendenze del nostro tempo, in particolare i progressi della tecnica.

Negli ultimi tempi ci dice il Pontefice è divenuto sempre più evidente quanto “rapidamente e profondamente la digitalizzazione, la intelligenza artificiale (IA) e la robotica stiano trasformando il nostro mondo.. la potenza e la pervasività delle tecnologie emergenti si innestano nelle trama della quotidianità, plasmano i processi decisionali e incidono in



profondità nell'immaginario collettivo.”

E il testo aggiunge, citando la “Laudato sì” di papa Francesco: “mai l’umanità ha avuto tanto potere su se stessa”; “ora tocca a noi assumere con lucidità e responsabilità le sfide del nostro tempo. È necessario adottare strumenti

normativi adeguati capaci di tutelare la giustizia e di contenere gli effetti distorsivi del potere tecnologico”.

Ma la questione non si esaurisce nella regolamentazione; come avvertiva papa Francesco, occorre domandarci con realismo chi detenga questo potere e a quali fini lo orienti. Non possiamo dimenticare che “l’energia nucleare, la biotecnologia, l’informatica la conoscenza del nostro stesso DNA.. danno a coloro che detengono la conoscenza e soprattutto il potere economico per sfruttarla, un dominio impressionante sull’insieme del genere umano e del mondo intero”.

In realtà la Enciclica Magnifica Humanitas non tratta solo questo pur centrale aspetto; si allarga a considerare l’intero spettro dei problemi indotti dalle tecnologie rispetto all’ambiente e alla convivenza umana, alla globalizzazione e ai rapporti di potere internazionale, alla crisi del multilateralismo e alle guerre, anche esse condotte con strumenti tecnologici che ne stravolgono modalità e impatti sui singoli e su intere popolazioni.

In questo primo commento mi limito ad accennare alle riflessioni che Leone XIV dedica alle ➤

* Pubblicato in [LavoroDirittiEuropa](#). Il testo si può scaricare cliccando [qui](#). L'articolo è stato divulgato con [Newsletter](#) di LavoroDirittiEuropa del 25 maggio 2026, n. 54.

implicazioni dell'uso della Intelligenza artificiale sulle questioni del lavoro e dei diritti umani.

La Enciclica non indugia a descrivere il concetto e le varianti della intelligenza artificiale, ma indica i problemi più significativi che essa comporta per le persone che lavorano, per le loro condizioni di vita e per i loro diritti. Lo fa con chiarezza e con argomenti forti, che sono presenti anche nelle analisi scientifiche e nel dibattito politico più avvertito, ma che non sono affatto acquisite nel sentire comune e anzi sono spesso rimosse, mentre sono contrastate da molti dei poteri forti, privati e pubblici.

Il Pontefice comincia con il denunciare l'equivoco di equiparare questa intelligenza a quella umana, osservando che se i sistemi tecnologici imitano alcune funzioni della intelligenza umana e anzi spesso la superano per velocità e ampiezza di calcolo, offrendo benefici concreti in numerosi campi, tuttavia "non vivono una esperienza, non possiedono un corpo, non attraversano la gioia e non maturano nella relazione, non conoscono dall'interno ciò che significa amore, lavoro, amicizia, responsabilità... non colgono il senso ultimo delle situazioni, non assumono su di sé il peso delle conseguenze".

"Possono imitare linguaggi, comportamenti, valutazioni... ma non capiscono ciò che producono, perché non hanno l'orizzonte affettivo relazionale e spirituale in cui l'umano diventa sapiente".

Quella della IA "non è l'esperienza di chi si lascia plasmare dalla vita e cresce nel tempo attraverso scelte, errori, perdono, fedeltà; è piuttosto un adattamento statistico a partire da dati e riscontri che può esser molto efficace ma non implica una crescita interiore".

Per questo continua la Enciclica "possiamo comprendere perché la IA può essere un aiuto prezioso e allo stesso tempo richiede un approccio sobrio e vigile".

Nell'uso personale di questa tecnologia, la velocità e semplicità con cui è possibile ottenere indicazioni ed elaborazioni complesse, semplifi-

cano le nostre vite, ma possono abituarci a delegare troppo le nostre analisi e decisioni, indebolendo il giudizio personale e la creatività.

La impressione di oggettività che le risposte di questi sistemi possono suscitare rischia di farci dimenticare che esse riflettono i parametri culturali di chi li ha progettati e addestrati. Ma non va dimenticato che gli effetti del suo impiego nella società e sulle persone possono essere concreti e non privi di rischi.

Ad esempio la imitazione artificiale della relazione di cura alle persone che tali strumenti forniscono può diventare pericolosa quando si insinua in un contesto povero di relazioni e di affetti reali.

La Enciclica sottolinea che l'impiego della IA nella nostra società è ormai diffuso e presente in tutti i processi decisionali nei vari ambiti, nella comunicazione, nella gestione e nel controllo delle relazioni umane e sociali. E al riguardo osserva che i vantaggi in termini di efficienza e miglioramento dei servizi rischiano di farci sottovalutare le controindicazioni in termini sociali e anche di impatto ambientale dovuto al grande loro consumo energetico e di emissioni di anidride carbonica.

Soprattutto il Pontefice ci ricorda che tali vantaggi non devono farci dimenticare che l'uso della IA non è un fatto solamente tecnico, ma profondamente umano e sociale, perché incide nella vita delle persone e nelle relazioni economiche, del lavoro, del credito, dei servizi personali e sociali.

Anche quando questi sistemi si presentano come neutrali e oggettivi "rispecchiano e rafforzano stereotipi o posizioni ideologiche di chi li ha progettati e addestrati"; da questo "deriva una conseguenza semplice ma stringente" e spesso oscurata nelle valutazioni private e pubbliche. "Non possiamo considerare la IA moralmente neutra... ogni artefatto tecnico porta con sé scelte e priorità, ciò che misura, ciò che ignora, ciò che ottimizza e il modo in cui classifica persone e situazioni".

Per questo le decisioni che vengono prese da questi "artefatti" non possono sottrarsi ad un ►

giudizio ispirato al “discernimento umano”, una formula che ritorna nella enciclica e che richiama tutti a una riflessione e alla responsabilità.

Qui il testo affronta specificamente questioni politiche; perché “la IA rispecchi la dignità umana e serva davvero il bene comune è essenziale che siano chiare le responsabilità in tutti i passaggi, da chi progetta e addestra i sistemi finì a chi li utilizza”.

E poiché “spesso i processi interni che conducono ai risultati possono essere poco trasparenti, diventa decisivo identificare chi deve rendere conto delle decisioni, motivarle, controllarle e quando necessario contestarle e rimediare ai danni che ne derivano”.

Queste sono affermazioni importanti che intercettano questioni affrontate in tutte le decisioni di politica pubblica, a cominciare da quelle delle recenti direttive europee sulla responsabilità delle imprese in queste materie, le cui scelte tuttavia proprio su questi punti sono ora contestate dalle imprese e da alcuni stati membri fino al punto che rischiano di essere vanificate.

Anche qui la Enciclica ha parole chiare: “chiedere prudenza, verifiche rigorose e talvolta anche rallentamento nella adozione della IA non significa essere contro il progresso, ma esercitare una cura responsabile verso la famiglia umana”.

Una simile esigenza è particolarmente urgente perché spesso si registra “uno squilibrio tra la velocità dello sviluppo tecnologico e il ritmo con cui maturano consapevolezza, norme controlli e istituzioni capaci di governarne gli effetti”.

Questa è una osservazione che viene spesso ripetuta, ma non altrettanto seguita coerentemente nelle implicazioni.

Al riguardo rileva il Pontefice non bastano generici richiami all’etica, “servono quadri giuridici adeguati, vigilanza indipendente, educazione degli utenti, una politica che non abdichi al proprio compito”.

Né basta “invocare la moralizzazione della macchina, il cosiddetto “allineamento” della IA a valori umani, senza avere il coraggio di porre .. la possibilità di discutere il codice eti-

co da usare sottoponendolo a criteri di giustizia sociale condivisa. Altrimenti chi controlla l’IA imporrà la propria morale che diventerà la infrastruttura invisibile dei sistemi”.

Anche questo è un richiamo del tutto pertinente riguardo ai rischi delle scelte pubbliche e private che stanno realizzandosi attualmente su questi aspetti critici della IA.

Il Pontefice aggiunge in modo incisivo “non serve una IA più morale ..., serve una politica più presente capace di rallentare dove tutto accelera e di proteggere spazi in cui la comunità possa ancora partecipare e interrogarsi”.

Il richiamo alla politica non può essere più pertinente ora che “l’IA tende ad accrescere soprattutto il potere di chi dispone già di risorse economiche competenze e accesso ai dati” e che “piccoli gruppi molto influenti possono orientare informazione e consumi, condizionare processi democratici e incidere sulle dinamiche economiche a proprio vantaggio.”

Per questo osserva il Pontefice “è indispensabile che l’impiego della IA, soprattutto quando coinvolge beni pubblici e diritti fondamentali, sia accompagnato da criteri chiari e controlli effettivi ispirati alla partecipazione e alla sussidiarietà ... le comunità e i corpi intermedi non possono essere ridotti a destinatari di decisioni prese altrove, ma devono poter contribuire al discernimento e alla vigilanza”.

Serve una creatività in grado di gestire i dati “come uno dei beni comuni o collettivi nella logica della condivisione”. Anche questi sono richiami precisi di grande rilevanza nei confronti delle scelte che sono nell’agenda delle politiche pubbliche e private dei nostri paesi il Pontefice ci offre un’analisi lucida delle sfide attuali poste dalle tecnologie digitali alla occupazione e alla qualità del lavoro.

“Oggi l’intreccio fra automazione, robotica e IA sta trasformando rapidamente la struttura stessa del lavoro”. Le conseguenze sono anche questa volta ambivalenti, con possibili miglioramenti di produttività, ma col rischio che gli “attuali approcci alla tecnologia possono pa- ➤

radossalmente dequalificare i lavoratori, sottoporli a una sorveglianza automatizzata e regalarli a funzioni rigide e ripetitive”.

Proprio per evitare quella che la Enciclica definisce una “pericolosa deriva” occorre progettare sistemi centrati sulla persona e non soltanto sulla prestazione e ricordare che “l’obiettivo di maggiori profitti non può giustificare scelte che sacrificano sistematicamente la occupazione”; si tratta di questioni di grande rilevanza per la vita di milioni di persone che “devono essere trovate a livello nazionale e locale coinvolgendo le comunità intermedie”.

La Enciclica ribadisce che “il lavoro resta una dimensione fondamentale delle esperienze umane, non soltanto mezzo di sostentamento, ma luogo di espressione, di relazioni di contributo alla comunità” e per questo anche per la chiesa “l’accesso al lavoro per tutti deve rimanere un obiettivo prioritario delle politiche pubbliche e dei processi economici, criterio di giudizio per valutare la qualità umana di un modello di sviluppo”.

È questo un richiamo attualissimo che interroga direttamente le nostre scelte fondamentali in materia economica e sociale, richiamando una priorità che rischia di essere dimenticata. A questo seguono indicazioni di politica pubblica altrettanto attuali e pertinenti: in questa transizione non basta reagire quando i posti scompaiono, occorre fissare “criteri sociali per la innovazione ... e accompagnare ogni innovazione con scelte verificabili di tutela della occupazione di riqualificazione e di partecipazione dei lavoratori perché la tecnologia sia orientata a liberare tempo e capacità umane non a produrre esclusione”. E “infine serve una responsabilità d’impresa che includa la qualità e la dignità del lavoro tra gli indicatori di successo”.

È un richiamo a superare la esclusività dei criteri quantitativi della crescita, *in primis* il PIL, ancora prevalenti nella pratica.

A questo si aggiunge una indicazione impegnativa in termini di politica economica “non bisogna considerare la ricerca della giustizia

sociale un terreno separato e successivo alla produzione della ricchezza.. la giustizia riguarda tutte le fasi della attività economica, dal reperimento delle risorse al finanziamento dalla produzione al consumo”.

E inoltre “i benefici dell’innovazione devono essere accompagnati da investimenti in competenze, infrastrutture e servizi essenziali così che la tecnologia non allarghi il divario fra chi ha e chi non ha”.

Questa sottolineatura richiama un’altra urgenza nelle nostre scelte di politica pubblica e privata affinché diano adeguata importanza ad adeguare i nostri sistemi educativi e formativi alle sfide della nuove tecnologie.

Un rischio di queste tecnologie richiamato dalla Enciclica è quello del controllo sociale reso possibile dalla raccolta massiva di dati e dall’uso di sistemi algoritmici.

Questo rischio è aggravato da una mentalità tecnocratica che “tende a considerare la persona come oggetto manipolabile o risorsa da ottimizzare” e a tradursi in diverse forme di asservimento legate direttamente alla economia digitale.

Una parte consistente di questa economia, ricorda il Pontefice, si regge sul lavoro silenzioso di milioni di esseri umani impiegati in attività poco visibili ma essenziali spesso con compensi minimi, “una catena di sfruttamento che resta deliberatamente invisibile .. e che interroga la coscienza morale del nostro tempo” e che costituisce “il volto inedito del colonialismo dei nostri giorni”.

Il richiamo alla coscienza e alla politica è conseguente: “la lotta contro le nuove schiavitù è un banco di prova decisivo per il discernimento etico della IA”.

Questa mia pur breve presentazione della enciclica Magnifica Humanitas interroga, come scrive il Pontefice, la coscienza di tutti.

Per i giuristi che si occupano di questioni sociali e del lavoro il testo rappresenta motivi di riflessione anche autocritica che dovranno essere approfonditi e accompagnarci per molto al fine di fornirci indicazioni preziose.

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, fermezza 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.

Peraltro, 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 Brusaglioni (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. ➤

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."

AI OR NOT AI, THAT IS THE QUESTION!

DI **CLAUDIO RORATO** RESPONSABILE SCIENTIFICO E DIRETTORE OSSERVATORIO PROFESSIONISTI
E INNOVAZIONE DIGITALE DELLA SCHOOL OF MANAGEMENT DEL POLITECNICO DI MILANO

Sono passati poco meno di quattro anni dalla comparsa sul mercato, in versione gratuita, di Chat GPT. Da allora non manca giorno in cui l'intelligenza artificiale non trovi spazio sui *media*, nei dibattiti, nei convegni. La facilità d'uso l'ha resa "simpatica": in poco tempo si impara il *prompting* per ottenere risposte immediate, che ci fanno sorridere di soddisfazione per la velocità con cui le abbiamo ottenute, per la precisione – non sempre – del riassunto o delle proposte di un articolo redatto in pochi secondi con un paio di istruzioni ben impostate. "Alexa, che tempo farà domani?", "Ehi (versione italiana di Hey) Google, chiama Pippo cellulare". Il rimbambimento inconsapevole è dietro l'angolo: nomi pronunciati in continuazione per far eseguire immediatamente dei comandi o delle azioni da noi volute. In casa o in ufficio un amico o un'amica a cui rivolgerci che, magari, ringraziamo pure quando ci chiede se siamo soddisfatti. L'assuefazione e la pigrizia prendono piede. La dipendenza, dopo martellamenti quotidiani, si insinua lentamente e senza che nemmeno ce ne accorgiamo. L'antropomorfismo era "il trucco" con cui le persone umanizzavano divinità o fenomeni troppo impegnativi a cui dare una spiegazione plausibile e "umanizzabile". Oggi ci rivolgiamo ad Alexa, o a Hey Google con gentilezza, stabilendo una relazione "antropomorfa". Un po' di ironia non fa mai male ... anche perché l'IA ha applicazioni talmente vaste: in chirurgia, nella regolazione della circolazione ferroviaria, negli scavi per evitare rischi per le persone. Esempi alla spicciolata per sottolineare che lo strumento, pensato, progettato,

collaudato, realizzato e distribuito da esseri umani oggi assolve compiti frivoli, nobili e pure crudeli (pensiamo un momento alle applicazioni belliche). Un potenziale enorme, affascinante, che si alimenta con il nostro sapere, lo rielabora, lo ripropone. Pensa? No, rielabora secondo algoritmi impostati, almeno nella fase iniziale, da persone. IA, figlia dell'umano, che rischia di condizionare il suo creatore? Se lo permettiamo, è probabile. Ci stiamo incamminando verso la tecnocrazia? Che male c'è? In fondo, i più bravi, ripetono *slogan* che suonano così: "l'IA è democratica, è neutrale". Non è che dobbiamo PENSARE che, magari, sia una "bufala"? È democratica perché tutti o molti la possono avere a costi accessibili? È neutrale perché le politiche pubbliche non favoriscono questo o quel produttore? Quanti operatori controllano il mercato ... mondiale, che vende strumenti, dati e informazioni. In fondo è come il mercato dei carburanti: è democratico perché moltissimi hanno un mezzo a motore? Sono neutrali le società che controllano il mercato del carburante? L'IA è utile ma non perdiamo di vista il controllo da parte nostra, la nostra capacità critica di valutare i contenuti e la qualità dei prodotti. In fondo, si tratta di raggiungere la consapevolezza che l'IA, davvero, potenzia la nostra capacità di analisi e la nostra velocità di eseguire, per esempio, un'attività. Ma, occhio ad attribuire allo strumento il ruolo di erogatore di verità. Nemmeno noi lo siamo, come potrebbe esserlo una nostra derivata strumentale? A pensarci anche le *fake news*, comprensive di immagini "costruite", sono un manufatto umano. La macchina le confe- ➤

ziona ma sono umani coloro che le fanno realizzare dalla macchina e, con intenzione, le divulgano sui canali *web*. *Homo homini lupus* diceva Thomas Hobbes, almeno quando, aggiungo io, non rispolvera l'etica che ha dentro sé, in grado di fargli discernere da che parte stare o di trovare, ponendosi delle domande, la soluzione ai dilemmi etici che può incontrare. IA sinonimo di efficienza, cioè "fare cose" impiegando meno tempo di prima, salvaguardando la qualità del risultato. Fabbri che robotizzate, che potranno essere gestite al buio, non ci sarà bisogno di esaminare il *gender pay gap*, tanto le macchine sono asessuate, si potranno eliminare le pause di lavoro, alzare la produttività, vendere a un mercato ... sempre più povero perché, intanto, si assumono meno persone, che costano di più, trainano costi fissi e sono difficili da licenziare. Ma ... tutto ciò è colpa delle macchine e, in particolare, dell'IA? Ma non abbiamo detto che l'IA è fatta dagli esseri umani... e allora che problema c'è? Possiamo governarla, senza abdicare alla nostra consapevolezza, al nostro arbitrio, che ci permette di esprimere un'opinione, la nostra opinione. Ricordiamoci, inoltre, che l'IA non sa ciò che dice. Non perdiamo di vista il significato di un processo di apprendimento assistito dall'IA, alla quale deleghiamo alcune fasi dell'analisi preliminare, per esempio. A onor del vero, tutto ciò na-

sce perché nell'attuale società convivono le generazioni analogiche, quelle "ibride" e quelle native digitali. Anche questi ultimi, però, apprendono in forma mista, coniugando metodi tradizionali e innovativi. Oggi, quindi, il parere sull'impatto dell'IA, è condizionato dalla miscelanea sociale. Domani, anzi dopo domani, quando il ricambio generazionale sarà totale e la "contaminazione sociale" sarà scomparsa, forse, il modo di pensare e organizzare l'apprendimento viaggerà su paradigmi diversi dagli attuali e nemmeno si penserà a modalità diverse, per cui sarà naturale usare l'IA senza domandarsi quali impatti può produrre.

La questione etica diventa, allora, centrale. Le riflessioni e il tempo dedicato a diversi livelli istituzionali e collegiali non sono una perdita di tempo, da sacrificare sull'altare dell'efficienza, ma la testimonianza di una presa di coscienza su un fenomeno la cui portata non è stata ancora pienamente compresa ed esplorata. L'IA è in grado di ridisegnare i paradigmi organizzativi, relazionali, i rapporti di potere, i concetti di lavoro e tempo libero ... ma come si diceva, l'abbiamo creata noi ... continuiamo a governarla e a mantenere alta la capacità critica.

PS: l'articolo non è stato scritto con l'intelligenza artificiale!

SPUNTI DA MAGNIFICA HUMANITAS SUL «RIMANERE UMANI» NEL LAVORO CONTEMPORANEO

DI **MICHELE SQUEGLIA** PROFESSORE ASSOCIATO DI DIRITTO DEL LAVORO,
DELLA PREVIDENZA SOCIALE E DELLA SICUREZZA NELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

L'enciclica *Magnifica humanitas* di Papa Leone XIV si inserisce con consapevolezza nella traiettoria della Dottrina sociale della Chiesa, misurandosi con una trasformazione che incide non soltanto sull'organizzazione della produzione, ma sulla stessa configurazione del decidere. Se la questione sociale ottocentesca si radicava nella materialità del lavoro industriale, quella contemporanea sembra collocarsi nel terreno più sfuggente della mediazione tecnologica e, in particolare, dell'intelligenza artificiale come dispositivo capace di orientare scelte, allocare opportunità e incidere sulle condizioni di vita e di lavoro, fino a lambire – spesso senza clamore – l'esperienza concreta delle persone.

In questo quadro, il lavoro riemerge come uno dei luoghi nei quali la tensione tra tecnica e persona si manifesta con maggiore intensità. Non tanto per le trasformazioni delle mansioni – fenomeno, questo, già noto alla storia – quanto per il modo in cui la tecnologia interviene nella struttura stessa del decidere, introducendo livelli di astrazione che tendono a sottrarre visibilità al momento umano del giudizio e, con esso, alla responsabilità che ogni decisione reca con sé.

L'enciclica coglie tale passaggio con nettezza, osservando che l'intelligenza artificiale non è una realtà neutrale, ma «(...) assume il volto di chi la pensa, la finanzia, la regola, la usa». È a partire da questa consapevolezza che la riflessione sul lavoro e sulla sicurezza può essere utilmente sviluppata. La tecnica, infatti,

non si limita a potenziare l'agire umano, ma lo struttura, lo indirizza, talvolta lo sostituisce, incorporando scelte di valore che si riflettono sugli esiti dell'attività lavorativa. Il rischio, pertanto, non è più soltanto materia dell'esperienza, ma si radica nei criteri che governano l'agire. Invero, è stato osservato¹ che «(...) l'uso dell'IA non è mai un fatto puramente tecnico», poiché incide su diritti, libertà e opportunità della persona.

In questa prospettiva, il richiamo dell'enciclica al fatto che «l'intelligenza artificiale già tocca molti ambiti della nostra vita e influisce su decisioni che plasmano la convivenza umana» consente di cogliere uno spostamento rilevante: il rischio si colloca sempre più a monte, nella fase in cui si struttura l'azione, piuttosto che nel solo momento in cui essa produce effetti.

Ne discende una diversa luce sul tema della sicurezza del lavoro: se la prevenzione ha tradizionalmente presidiato l'integrità fisica, oggi emerge un profilo più sottile, che attiene alla qualità delle condizioni in cui l'azione si struttura.

Il pericolo, evocato dall'enciclica, che tali processi possano generare «(...) nuove forme di esclusione e sofferenza» rinvia a una vulnerabilità meno visibile, ma non per questo meno incisiva, che si manifesta nella progressiva perdita di controllo sull'esperienza lavorativa e, in definitiva, sul proprio agire.

La sicurezza del lavoro tende così a configurarsi come tutela integrale della persona, estesa anche alla dimensione organizzativa. ➤

1. A. Tursi, *La Dottrina sociale della Chiesa e l'Intelligenza Artificiale*, in *Lavoro Diritti Europa*, n. 2/2026.

L'insistenza dell'enciclica su «responsabilità, trasparenza e governo dell'IA» segnala, in filigrana, l'esigenza di ricondurre la tecnologia entro orizzonti di imputazione umana, evitando che la complessità dei sistemi si traduca in una deresponsabilizzazione diffusa, nella quale la decisione tende a sottrarsi al suo autore fino a dissolversi nell'opacità del processo.

In tale contesto, si apre anche una linea evolutiva che coinvolge la stessa categoria della prevenzione. Come è stato altrove rilevato², essa – a fronte dell'impiego dell'intelligenza artificiale – non si esaurisce in un apparato di misure tecniche, ma si configura come «principio guida del comportamento umano», collocato nella fase antecedente al decidere.

È proprio qui che il confronto con l'enciclica si fa più fecondo.

Nel richiamo a non smarrire «ciò che ci rende umani» si intravede l'esigenza di estendere l'orizzonte prevenzionistico verso una dimensione che potremmo qualificare, per trasposizione da altri ambiti, come precauzionale.

Se la prevenzione presuppone un rischio conoscibile e governabile, la «precauzione» si misura con contesti nei quali l'incertezza è strutturale, poiché i processi restano in parte opachi e gli esiti non pienamente prevedibili. Non si tratta di una sostituzione, ma di un'integrazione.

La sicurezza del lavoro, tuttavia, non può più limitarsi a reagire al rischio, ma è chiamata a interrogarsi, in via anticipata, sulla sostenibilità umana delle scelte tecnologiche, ossia sulla loro capacità di non recidere il legame tra lavoro e dignità.

Il contributo dell'enciclica si colloca esattamente su questo sfondo.

Senza abbandonare il linguaggio della responsabilità, essa sollecita una lettura meno riduttiva della prevenzione, riportando al centro la persona non come funzione del processo, ma come misura del suo senso.

Resta, nondimeno, una tensione non interamente risolta. L'appello alla centralità dell'umano, pur lucido, non sempre si traduce in indicazioni capaci di incidere sulle concrete dinamiche organizzative, caratterizzate da una distribuzione del potere decisionale sempre più frammentata. Il rischio è che la persona venga progressivamente assorbita nella logica del sistema, più che riconosciuta nella sua irriducibile singolarità.

E tuttavia proprio questa tensione restituisce il valore del testo. Lungi dal proporre soluzioni immediate, l'enciclica indica una direzione, richiamando la necessità di «(...) costruire nel bene» e di «(...) rimanere umani». Conseguentemente, l'innovazione non può essere governata esclusivamente secondo criteri di efficienza, ma deve restare ancorata ad un ordine che riconosca nel lavoratore un soggetto, e non un segmento del processo produttivo.

È in questo spazio, sospeso tra sviluppo della tecnica e custodia dell'umano, che si colloca oggi la riflessione sulla sicurezza del lavoro, chiamata non tanto a resistere al cambiamento, quanto ad orientarlo, senza smarrire il proprio fondamento che resta, ineludibilmente, antropologico e, prima ancora, radicato nella dignità di chi lavora, secondo quell'esigenza, richiamata dall'enciclica, di «rimanere umani» anche nei contesti più segnati dalla tecnica.

2. M. Squeglia, *Presentazione* in M. Squeglia (a cura di), *Le attualità nella tutela del diritto della tutela della salute e della sicurezza del lavoro*, Giappichelli, Torino, pp. XVI ss.

CUSTODIRE L'UMANO NEL TEMPO DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE: IL LAVORO COME SPAZIO DI LIBERTÀ E RESPONSABILITÀ

CENTRO STUDI FONDAZIONE CONSULENTI DEL LAVORO DI MILANO

A CURA DI **ANDREA ASNAGHI** CONSULENTE DEL LAVORO IN PADERNO DUGNANO (MI) E **NOEMI SECCI** CONSULENTE DEL LAVORO IN MILANO

Con la *Magnifica Humanitas*, Leone XIV si colloca nel solco della dottrina sociale della Chiesa riprendendone una delle intuizioni più feconde: ogni epoca porta con sé le proprie *res novae*, le proprie “cose nuove”, e chiede di essere letta senza paura, ma con discernimento.

Alla fine dell'Ottocento, con la *Rerum novarum*, la grande questione sociale era rappresentata dal lavoro industriale, dal conflitto fra capitale e lavoro, dallo sfruttamento dell'operaio e dalla necessità di custodirne la dignità all'interno di un'economia in profonda trasformazione.

Oggi alcune delle nuove questioni sociali passano inevitabilmente attraverso la tecnologia, la digitalizzazione e l'intelligenza artificiale. Gli algoritmi entrano nei processi produttivi e decisionali, nell'organizzazione del lavoro, nella comunicazione, nelle relazioni e persino nella formazione delle opinioni.

L'enciclica non propone però una contrapposizione fra uomo e tecnologia. Al contrario, riconosce nella tecnica una delle espressioni della capacità umana e uno strumento potenzialmente prezioso di conoscenza, cura, educazione, inclusione e progresso.

La domanda decisiva è un'altra: chi governa questa potenza? Secondo quali criteri? Con quali limiti? E soprattutto: **al servizio di chi?** Letta con gli occhi di chi si occupa quotidianamente di lavoro, la *Magnifica Humanitas* ci sembra porre una questione ancora più concreta: come possiamo utilizzare strumenti sempre più potenti **senza permettere che la**

persona scompaia dietro la prestazione, il dato, il profilo o l'algoritmo?

Tutto questo incide così profondamente sul senso stesso del lavoro e della dignità della persona che come Centro Studi della Fondazione Consulenti del Lavoro di Milano abbiamo inteso dedicare una sintetica disamina commentata di alcuni passaggi dell'enciclica, essendo rimasti particolarmente colpiti dall'incidenza e lucidità dei temi trattati nella nostra personale esperienza umana e professionale, che dalla lettura dell'enciclica non può non essere ripetutamente interrogata. Per questo vogliamo approcciarci a tale nostra lettura con uno sguardo “laico”, non certo per sminuire la portata religiosa del messaggio papale, ma per risaltarne l'attualità e la profonda utilità anche per ogni “uomo di buona volontà”.

Offriamo pertanto questo contributo come un caldo invito alla lettura integrale dell'enciclica, mettendone umilmente in evidenza alcuni spunti.

IL MESSAGGIO UNIVERSALE E STORICO DELLA CHIESA

L'enciclica dedica le prime riflessioni alla continuità della dottrina sociale della Chiesa all'interno del messaggio evangelico. Vengono prese due città-simbolo di riferimento nelle Sacre Scritture, da una parte Babele, città concepita sull'assolutizzazione orgogliosa dell'umano e sulla sua pretesa di autosufficienza, dall'altra la ricostruzione di Gerusalemme (dopo l'esilio babilonese) indicata nel libro di Neemia: una città che rinasce attraverso la responsabilità condivisa di un popo- ➤

lo, in armonia e comunione. Da una parte dominio e confusione, dall'altra una lingua ed un sentire comune che nasce dalla profonda religiosità.

Insieme alla religiosità vi sono però altri aspetti importanti che il Pontefice evidenzia: a) l'accettazione del limite e delle fragilità, che significa anche accoglimento delle stesse, senza rifiutarle quasi come fossero un ostacolo del progresso senza lasciare indietro nessuno; b) una corresponsabilità coraggiosa, perché tutti possono e devono offrire un proprio contributo; c) infine, un linguaggio orientato al bene e alla franchezza, l'uso di parole che non dividano ma che aiutino il discernimento e la fratellanza.

Il Papa inserisce il proprio discorso in una linea di continuità con la Dottrina Sociale della Chiesa, patrimonio "dotato di una coerenza teologica ed antropologica" che non pretende di sostituirsi alla responsabilità dei decisori politici ma di offrire loro aiuto al discernimento del bene comune. Ed è proprio questa universalità umana a colpire e a giustificare una prospettiva di lettura anche laica, perché "la Chiesa non vuole alzare la bandiera del possesso della verità" che è piuttosto "un bene da condividere". Certo, il messaggio della Chiesa sull'uomo parte e si radica nell'essere umano come immagine di Dio, ma proprio per questo pone a tema della propria attenzione la dignità dell'uomo, del suo valore, dei suoi diritti e delle sue responsabilità.

In particolare la Chiesa è attenta al tema dei diritti umani, ammonendo contro il duplice rischio di trattarli in modo meramente formale, oppure di non riconoscerne il loro fondamento universale, riducendoli così di volta in volta al servizio delle varie ideologie o poteri mondani. Una Chiesa, pertanto, profondamente dentro la storia, sia pure con uno sguardo "oltre".

Questo portare la persona al centro delle logiche socio-economiche (e, più nel piccolo, organizzative), ma in maniera concreta e non meramente formale, è l'esperienza di buona

parte dell'attività professionale dei consulenti del lavoro, per i quali l'enciclica è uno stimolo ulteriore a perseguire – per quanto il compito sia impegnativo – questa strada, evitando le tante facili deviazioni comode.

I PRINCIPI FONDAMENTALI

Nel ripercorrere la dottrina sociale, il Papa ha inteso fissare alcuni principi fondamentali, che è utile ripercorrere brevemente.

Il **bene comune** viene inteso come "l'insieme delle condizioni della vita sociale che permettono tanto ai gruppi quanto ai singoli membri di raggiungere la propria perfezione". Il bene comune è pertanto una forma di coesione sociale in cui si supera l'illusione del bene comune come sommatoria degli interessi individuali. La società diventa quindi popolo, non semplice accozzaglia di individualità, ma armonizzazione degli interessi in gioco, con un compito politico (anche internazionale) di soluzioni di lungo periodo e non di calcoli e interessi di breve respiro.

Una visione che si allontana da ogni forma di ideologia umana totalizzante, compreso il liberismo. Ciò lo si trova anche nel concetto della **destinazione universale dei beni**. Ogni risorsa (ambientale, ma non solo) deve essere destinata al vantaggio di tutti e non solo al privilegio di pochi. Anche la proprietà privata ha senso come custodia e gestione ottimale, non come possesso esclusivo. Questa visione punta direttamente ad includere in tale principio anche le infrastrutture tecnologiche, anticipando un concetto che l'enciclica riprenderà con forza più avanti.

Un altro aspetto importante è quello della **sussidiarietà**: se c'è una responsabilità della politica nella gestione del bene comune, questo non toglie la necessità della costruzione del bene da parte dei singoli, comprese famiglie, comunità locali, corpi intermedi (possiamo metterci anche le realtà professionali?), senza con ciò giustificare l'eventuale disimpegno delle autorità (la cui responsabilità per- ➤

mane in pieno), ma essendo ciascuno libero di poter agire al livello più opportuno e più vicino alle necessità delle persone. Anche nello sviluppo delle realtà tecnologiche, ciò impone, insieme a principi regolatori generali a cura degli Stati, l'adozione di criteri di "trasparenza, responsabilità e forme reali di partecipazione", ovverosia forme di cooperazione nella gestione ed utilizzo di tali strumenti.

Legato indissolubilmente ai precedenti è il principio della **solidarietà**. Il Papa lo ancora al principio di fraternità umana ed universale, che impone obblighi di giustizia, carità e sostegno reciproco, soprattutto in un mondo ove le relazioni (personali ed internazionali) sono sempre più diffuse. Non deve trattarsi però di una semplice vicinanza/connessione, ma di un vero e proprio affidamento reciproco, in modo da farsi carico ciascuno anche dei pesi degli altri. Importante sottolineare che la visione che ne scaturisce non è certo quella di una società o di sistemi "paternalistici", al contrario di una società e di organizzazioni che si prendono carico delle persone come forma di responsabilità.

Non poteva a questo punto mancare un richiamo alla **giustizia sociale**, perchè tutto quanto sopra non può che prevedere uno "sguardo preferenziale" verso i più poveri e deboli. Vi sono disuguaglianze che sono provocate da assetti economici e culturali, nonché da criticità a livello internazionale (anche guerre, persecuzioni o problemi ambientali). L'accesso limitato alle risorse e agli strumenti di sviluppo diventa ancora più evidente con il crescere di tecnologie che rischiano di creare ulteriori fratture di disuguaglianza e nuove esclusioni. Su questo aspetto vi è un richiamo anche alla situazione dei migranti: il modo in cui una società affronta queste situazioni è lo specchio con cui essa affronta il proprio modo di vivere, se guidato da paura ed egoismi o da fraternità e bene comune.

Ciò che infine sta a cuore alla Chiesa è lo **sviluppo umano integrale** (quella che una volta

veniva chiamata anche "promozione umana"). Lo sviluppo della persona riguarda tutti gli aspetti dell'esistenza umana, a cominciare dai bisogni primari fino a quelli culturali e in definitiva alla dignità e libertà personale ed intellettuale. Bisogni che non possono realizzarsi completamente in situazioni di dipendenza economico-culturale e con lo scarico dei costi e degli oneri dello sviluppo su altri (soggetti o paesi che siano). Una sorta di "ecologia integrale" che ancora una volta rivolge lo sguardo anche alle nuove tecnologie: come ogni strumento, anche esse non sono neutrali e a seconda dell'uso e degli scopi con cui vengono messe in atto possono accrescere giustizia e bene comune, ma al contrario possono anche ampliare disuguaglianze, controllo, esclusione.

Il Papa chiude questa riflessione con un monito "interno": i principi della dottrina sociale non sono soltanto rivolti alla società ma sono anche un "esame di coscienza" per la Chiesa e per la propria attività pastorale, essendo gli stessi connaturati alla dimensione della vita cristiana. Rimanendo noi in una dimensione dichiaratamente laica, facciamo però a nostra volta proprio questo esame: se la dimensione professionale ed ordinistica trova la propria radice soprattutto nella custodia dell'affidamento comune e nella difesa dei principi di legalità e giustizia, come dobbiamo informare il nostro agire (individuale e collettivo) ad esempio in tema di sussidiarietà e di sviluppo umano integrale?

LE PROMESSE DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE E LA GRANDEZZA DELLA PERSONA UMANA

I principi sociali della Chiesa sono fondamenti permanenti, ma la loro attualizzazione concreta è affidata ad ogni generazione secondo la dimensione storica in cui si trova. In questo senso, ritenere che la "*Magnifica Humanitas*" sia semplicemente un discorso sull'intelligenza artificiale ne svilirebbe completamente la portata. L'I.A. è solo la situazione contingente in cui ci troviamo, in particolare con il rischio che ➤

l'esaltazione dello strumento e delle sue potenzialità (il "paradigma tecnocratico") finisca per relativizzare l'esperienza umana, perdendo una **visione antropologica** che deve guidare ogni aspetto dello sviluppo della società umana. In particolare, il potere tecnologico concentrato in poche mani, l'esaltazione delle potenzialità tecniche evidenziano il rischio di uno sviluppo distorto, che invece di guardare al bene comune sviluppi nuove disuguaglianze, insieme a manipolazioni e travisamenti.

L'enciclica, conscia che la rapidità dell'evoluzione tecnologica rischi di far diventare obsoleto qualsiasi discorso sull'I.A., vuole comunque fissare alcuni principi generali, che fanno trasparire una profonda attenzione al fenomeno.

Il principio fondamentale da cui muove la riflessione papale è il **rifiuto di qualsiasi equiparazione fra l'I.A. e l'esperienza umana**: le intelligenze artificiali appaiono come dei potenti elaboratori di dati capaci anche di svolgere funzioni molto complesse. In diversi casi, pertanto, possono al più imitare comportamenti e linguaggi umani e persino simulare empatia ma senza quell'orizzonte affettivo, relazionale e sapienziale proprio dell'essere umano, incapaci di provare amore, dolore, vera capacità di relazione. Il rischio è che la facilità di ottenere risultati e la sensazione di oggettività possano indurre a delegare all'I.A. compiti e responsabilità proprie dell'umano, dimenticando che l'I.A. in fondo riflette i parametri culturali di chi l'ha progettata.

Pertanto l'uso dell'I.A. richiede responsabilità, regolamentazione e trasparenza nell'uso della stessa. Devono essere ben chiari i confini di chi usa l'I.A., gli scopi della progettazione e il governo delle dinamiche economiche e sistemiche che da essa possono discendere. Si tratta di smascherare (e rendere inoffensiva, o meglio riconvertire al bene comune) l'asimmetria economica e politica che le nuove tecnologie portano con sé. Si tratta di "disarmare" l'I.A. sottraendola alla logica della competizione: il termine fa riferimento anche esplicito alla

guerra (non solo in termini puramente bellici) invitando a "rompere l'equivalenza tra potenza tecnica e diritto di governare".

Il sogno, la promessa di superare la condizione umana (nell'enciclica sono usati i significativi termini di "**transumanesimo**" e "postumanesimo") porta con sé alcuni rischi essenziali: l'ibridazione di uomo e macchina in una sorta di tentativo di superamento dei limiti; l'idea che questa perfezione porti con sé il disprezzo di chi, ai margini dello sviluppo, venga considerato meno degno di parteciparvi, essendo lasciato in disparte o, ancora peggio, pagando il prezzo dello sviluppo dei più fortunati; ma soprattutto, porta a sottovalutare che il limite accompagna e definisce in modo positivo l'esistenza dell'uomo, dando corpo agli aspetti più tipicamente umani: la comprensione, la saggezza, la solidarietà, l'amore e il desiderio. Si delinea perciò la sfida di "far crescere la tecnica senza far regredire il cuore".

LIBERTÀ O CONTROLLO:

QUANDO IL LAVORATORE DIVENTA UN DATO

Passando ad alcune considerazioni concrete e che toccano da vicino la nostra professione, uno dei passaggi che maggiormente interpella il mondo del lavoro è quello dedicato alla **libertà**, alle **dipendenze** e al **controllo sociale**. La libertà può essere compresa **senza bisogno di catene visibili**. Può accadere attraverso forme di dipendenza, precarietà, ricatto occupazionale, disponibilità permanente, profilazione, controllo digitale e progressiva **riduzione della persona alla sua capacità di produrre**.

La digitalizzazione ha certamente portato grandi vantaggi: pensiamo alla velocità delle comunicazioni, all'accesso alle informazioni, alla possibilità del lavoro a distanza, alla riduzione di molte attività ripetitive e alla capacità di elaborare quantità di dati impensabili soltanto pochi anni fa.

Ma insieme alle opportunità è cresciuta anche la capacità di **misurare**.

Si possono misurare tempi, spostamenti, inte- ➤

razioni, presenze, produttività, velocità di risposta. Gli algoritmi possono contribuire alla selezione del personale, alla distribuzione dei compiti, alla valutazione delle *performance* e, in prospettiva, a decisioni capaci di incidere sempre più profondamente sulla vita lavorativa delle persone.

Il problema non è affermare che questi strumenti siano necessariamente illegittimi o dannosi: molti sono utili e, in determinati contesti, indispensabili.

La questione è evitare che ciò che può essere misurato diventi automaticamente ciò che conta.

Una persona non coincide con il numero di pratiche evase, con il tempo impiegato per rispondere a una richiesta, con un indice di produttività o con una previsione algoritmica sul suo futuro rendimento.

Eppure, quanto più l'organizzazione del lavoro viene tradotta in dati, tanto maggiore diventa il rischio di confondere la rappresentazione quantitativa della persona con la persona stessa.

Per chi opera nel diritto del lavoro questo problema non è astratto: il nostro ordinamento conosce limiti ai controlli sull'attività dei lavoratori, obblighi di tutela della salute e sicurezza, garanzie in materia di protezione dei dati e specifici presidi quando sistemi automatizzati incidono sulla gestione del rapporto.

Ma la conformità formale, da sola, non basta. Prima ancora di domandarsi se uno strumento possa essere utilizzato, sarebbe opportuno chiedersi quale tipo di organizzazione contribuisce a creare: aumenta l'autonomia o intensifica il controllo? **Migliora il lavoro oppure alimenta una disponibilità permanente?** Libera tempo da dedicare ad attività più qualificate oppure rende il lavoratore più facilmente sostituibile? Rafforza la fiducia oppure costruisce un ambiente nel quale ciascuno percepisce di essere costantemente osservato?

Il rapporto di lavoro subordinato nasce già all'interno di una fisiologica asimmetria di potere: il datore di lavoro organizza e dirige; il

lavoratore mette a disposizione tempo, competenze ed energie. Una parte importante della civiltà giuridica del lavoro si è costruita proprio per impedire che questa asimmetria diventi dominio.

La tecnologia può riequilibrare questo rapporto, ma può anche amplificarne enormemente lo squilibrio.

Per questo l'intelligenza artificiale applicata al lavoro è anche una questione di potere: chi possiede i dati? Chi stabilisce quali informazioni siano rilevanti? Chi definisce i criteri con cui una persona viene valutata? Chi comprende davvero il funzionamento di un sistema? E soprattutto, chi può contestarne la decisione? Ecco perché per affermare questi temi, l'enciclica ribadisce l'importanza della comunicazione, veicolo di verità e trasparenza e di convivenza civile, creazione di una cultura capace di affermare l'uomo e non sollecitarne gli aspetti più deteriori.

Viene analizzata l'incidenza che le trasformazioni tecnologiche hanno sulla conoscenza, generando nell'attuale *“una cultura dell'immediatezza e dell'iperstimolazione”* i cui effetti negativi sono stati evidenziati dalla più moderna ricerca psicologica e psichiatrica.

In questa perdita della magnifica umanità, che pone importanti sfide anche educative e pedagogiche, l'uomo diventa più manipolabile e in definitiva perde il contatto con la realtà e l'amore per la verità e la ricerca interiore.

Ecco perché ne viene rivalutato il **senso del lavoro**, non in chiave meramente strumentale ed economica ma come accrescimento della dignità dell'esistenza: da qui l'esigenza che non sia solo l'uomo ad adattarsi alla velocità delle macchine, ma al contrario che esse siano progettate per aiutare chi lavora ad acquisire ancor più il significato della propria opera, come abbiamo osservato poc'anzi.

Ci sono perciò molteplici suggestioni che riguardano anche concretamente la nostra professione. ➤

LE NUOVE SCHIAVITÀ E IL VOLTO NASCOSTO DEL PROGRESSO

Un richiamo dell'enciclica che riteniamo particolarmente significativo riguarda le **nuove schiavitù**.

La parola è forte, ma proprio per questo ci impedisce di considerare lo sfruttamento un fenomeno appartenente soltanto al passato o a luoghi lontani.

Il mondo digitale viene spesso rappresentato attraverso un linguaggio apparentemente immateriale: *cloud*, piattaforme, algoritmi, dati, intelligenza artificiale.

Dietro questa immaterialità esistono però **persone**.

Esistono lavoratori delle filiere produttive, addetti ai *data center*, moderatori di contenuti, persone impiegate per classificare informazioni o addestrare sistemi, lavoratori delle piattaforme, soggetti inseriti in catene di appalti e subappalti nelle quali non sempre è facile individuare dove finisca l'efficienza organizzativa e dove inizi la compressione dei diritti.

Chi si occupa di lavoro conosce bene le zone grigie nelle quali la libertà formale può convivere con una sostanziale condizione di necessità.

Paghe insufficienti, turni insostenibili, falsa autonomia, lavoro economicamente dipendente, caporalato anche digitale, precarietà permanente, ricatti occupazionali possono non avere il volto tradizionale della coercizione e tuttavia limitare fortemente la libertà della persona.

Non tutto ciò che è contrattualizzato è necessariamente giusto.

E non tutto ciò che viene formalmente accettato è davvero frutto di una scelta libera.

Quando **la libertà contrattuale incontra bisogno economico** estremo, vulnerabilità, dipendenza o un enorme squilibrio informativo, il consenso rischia di diventare soltanto la veste giuridica della necessità.

È qui che il lavoro dignitoso mostra la propria differenza rispetto al semplice lavoro regolare: un rapporto può essere **formalmente corretto** e tuttavia non consentire alla persona tempi di vita sostenibili, una retribuzione suffi-

ciente, possibilità di crescita, tutela della salute e partecipazione sociale.

La dignità del lavoro si misura anche nella capacità di **evitare che la persona venga consumata integralmente dalla propria prestazione**.

LA TECNOLOGIA È UNA QUESTIONE DI RESPONSABILITÀ

La *Magnifica Humanitas* evita, a nostro avviso, due semplificazioni opposte:

- la prima consiste nell'attribuire alla tecnologia una sorta di responsabilità autonoma, come se fosse un soggetto capace di scegliere
- la seconda consiste nell'assolvere ogni scelta umana sostenendo che il progresso sia inevitabile.

La tecnologia non è un destino impersonale: viene progettata, finanziata, acquistata, introdotta nelle imprese, regolata e utilizzata da persone e organizzazioni.

Dietro ogni sistema esistono decisioni: quali obiettivi perseguire, quali dati raccogliere, quali rischi considerare accettabili, quali errori tollerare, quali costi trasferire e quali soggetti proteggere.

La responsabilità diventa quindi necessariamente condivisa: riguarda chi sviluppa l'intelligenza artificiale, chi la introduce nell'organizzazione aziendale, chi ne disciplina l'utilizzo, chi controlla il rispetto dei diritti e anche chi, come i professionisti, accompagna imprese e lavoratori nella trasformazione.

Qui il ruolo del consulente del lavoro diventa particolarmente interessante: possiamo limitarci a verificare la correttezza formale degli strumenti adottati oppure **contribuire a costruire una cultura organizzativa** capace di **tenere insieme innovazione e dignità**.

Significa, concretamente, interrogarsi sull'impatto dei sistemi digitali prima della loro introduzione, pretendere informative realmente comprensibili, individuare il rischio di controlli sproporzionati, promuovere formazione e partecipazione, evitare che l'innovazione diventi un moltiplicatore di precarietà o discriminazione. ➤

Significa anche ricordare che alcune decisioni, per quanto possano essere assistite da un algoritmo, non dovrebbero **mai perdere un presidio umano**.

Un sistema automatizzato può contribuire a valutare candidature, *performance* o competenze. Ma assunzioni, esclusioni, licenziamenti, attribuzione di opportunità e percorsi di carriera incidono concretamente sulle biografie delle persone: più una decisione è importante per la dignità e per il futuro di qualcuno, più dovrebbe essere comprensibile, verificabile e contestabile.

L'intelligenza artificiale può supportare la responsabilità. Non dovrebbe diventare il luogo nel quale la responsabilità scompare.

DALLA CULTURA DELLA POTENZA ALLA PACE SOCIALE

Allargando lo sguardo, l'enciclica contrappone alla civiltà dell'amore la cultura della potenza. La questione potrebbe sembrare lontana dalla quotidianità dell'impresa, ma non lo è. La cultura della potenza nasce ogni volta che la possibilità tecnica viene trasformata automaticamente in giustificazione:

- posso controllare, dunque controllo;
- posso automatizzare, dunque automatizzo;
- posso sostituire, dunque sostituisco.

Il limite viene percepito come inefficienza. La fragilità come difetto. La relazione come costo. Il tempo umano come variabile improduttiva. Anche nel lavoro questa logica può assumere forme apparentemente neutre: disponibilità continua, valutazioni fondate esclusivamente su indicatori quantitativi, ristrutturazioni lette soltanto come efficientamento, esternalizzazioni che allontanano la responsabilità, sistemi algoritmici che distribuiscono opportunità senza rendere comprensibili i propri criteri. Il compito del diritto del lavoro è stato storicamente anche quello di porre limiti alla forza. Contrattazione collettiva, legislazione protettiva, tutela previdenziale, sicurezza, divieto di discriminazione, garanzie procedurali e li-

miti ai controlli non sono ostacoli irrazionali all'attività economica: rappresentano strumenti attraverso i quali il potere viene ricondotto entro confini compatibili con la dignità della persona.

In questa prospettiva acquista significato anche il richiamo dell'enciclica alla guerra e alla sua progressiva normalizzazione.

La guerra non distrugge soltanto vite. Distrugge lavoro, sistemi produttivi, percorsi educativi, reti di protezione sociale, famiglie e comunità. Produce inflazione, migrazioni, instabilità, disuguaglianze e sposta risorse dalla protezione sociale verso altre priorità.

La pace, perciò, **non coincide soltanto con l'assenza di conflitto armato**.

Esiste anche una pace sociale costruita attraverso lavoro dignitoso, sicurezza sociale, legalità, dialogo e fiducia nelle istituzioni.

Una società nella quale aumentano precarietà, paura, esclusione e disuguaglianze diventa inevitabilmente più fragile.

E anche all'interno delle organizzazioni la pace non si ottiene eliminando artificialmente ogni conflitto, ma costruendo luoghi nei quali gli interessi differenti possano essere composti attraverso regole, dialogo e mediazione.

Il lavoro possiede, in questo senso, un proprio piccolo multilateralismo: istituzioni, imprese, lavoratori, sindacati, professionisti, enti previdenziali, autorità di controllo e sistema della formazione.

La trasformazione digitale non può essere governata da uno solo di questi soggetti.

Richiede dialogo.

E richiede anche di respingere quel falso realismo che troppo spesso presenta le scelte umane come inevitabili: "lo impone il mercato", "la precarietà è inevitabile", "la tecnologia sostituirà comunque", "la formazione costa troppo", "la sicurezza rallenta".

Il realismo autentico consiste invece nel guardare la realtà per intero, comprese le conseguenze delle nostre scelte.

È realistico riconoscere che molte attività saran- ➤

no automatizzate. È altrettanto realistico chiedere come accompagnare le persone coinvolte. È realistico perseguire la sostenibilità economica dell'impresa. È altrettanto realistico riconoscere che nessuna organizzazione può essere realmente sostenibile se consuma le proprie persone.

IL LAVORO COME LUOGO IN CUI CUSTODIRE L'UMANO

È forse qui che il messaggio della *Magnifica Humanitas* incontra più direttamente la nostra professione.

I consulenti del lavoro operano continuamente nelle pieghe concrete della vita delle persone: assunzioni, cessazioni, retribuzioni, contribuzione, ammortizzatori sociali, *welfare*, crisi aziendali, pensioni, contenzioso.

Sono materie tecniche, ma non sono mai soltanto tecniche.

Un errore contributivo può compromettere una pensione. Un inquadramento sbagliato può svalutare una professionalità. Una cattiva gestione di una crisi può lasciare una persona senza prospettive. Una procedura formalmente corretta ma incomprensibile può generare sfiducia e paura.

Dietro ogni posizione assicurativa c'è una biografia.

Dietro ogni busta paga c'è una famiglia.

Dietro ogni licenziamento c'è una frattura.

Dietro ogni crisi aziendale ci sono persone che devono riprogettare il proprio futuro.

Custodire l'umano significa, allora, anche esercitare la tecnica senza perderne il senso.

Significa evitare che il lavoratore diventi soltanto una "risorsa", che il pensionato diventi una posizione assicurativa, che la persona fragile diventi un costo e che un algoritmo diventi un alibi dietro il quale nessuno è più chiamato a rispondere delle proprie decisioni. Significa anche assumere lo sguardo di chi rischia di rimanere ai margini.

Ogni innovazione, ogni riorganizzazione e ogni

scelta tecnologica dovrebbe poter superare alcune domande semplici: chi ne trae beneficio? Chi ne sostiene il costo? Chi rischia di essere escluso? Chi non comprende il sistema? Chi non dispone degli strumenti per difendersi? Questo non significa rinunciare all'efficienza. Significa ricordare che l'efficienza è un mezzo e non il fine.

L'intelligenza artificiale può prevenire rischi, semplificare adempimenti, migliorare la formazione, liberare tempo professionale, aiutare a individuare bisogni e persino favorire l'inclusione delle persone più fragili.

Ma può anche **accentuare disuguaglianze, controllare senza fiducia**, selezionare senza spiegare e sostituire senza accompagnare.

La differenza non risiede nella macchina: risiede nel progetto umano che la governa.

Per questo la *Magnifica Humanitas* non ci chiede di respingere il futuro, ma di abitarlo senza perdere l'umano.

Non ci chiede di opporci alla tecnologia, ma di impedirle di trasformarsi da strumento in criterio ultimo delle nostre scelte.

Ed è forse proprio nel lavoro che questa sfida diventa più evidente.

Ogni volta che accompagniamo un'impresa nell'introduzione di un nuovo sistema digitale, che valutiamo uno strumento di controllo, che assistiamo un lavoratore in una crisi, che ricostruiamo una posizione previdenziale o che contribuiamo alla costruzione di un accordo, interveniamo nel punto esatto nel quale organizzazione e biografia personale si incontrano.

La civiltà dell'amore, tradotta nel linguaggio sobrio della nostra professione, può significare proprio questo: **impedire che la forza diventi regola, che l'efficienza diventi idolo e che la persona scompaia dietro il dato.**

In fondo, il compito che ci viene affidato è antico e, nello stesso tempo, nuovissimo: **custodire la persona nel cambiamento.**

LA DIGNITÀ DEL LAVORO

DI **PIERLUIGI RAUSEI** DOCENTE A CONTRATTO DELL'UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE,
FACOLTÀ DI ECONOMIA "G. FUÀ" - COORDINATORE EDITORIALE DIRITTO & PRATICA DEL LAVORO
DIRETTORE DI "ADAPT PROFESSIONAL SERIES" - DIRIGENTE DELL'ISPettorato NAZIONALE DEL LAVORO*

La tutela della dignità del lavoro rappresenta un elemento centrale nei contenuti della Enciclica *"Magnifica humanitas"* che Papa Leone XIV ha firmato il 15 maggio 2026, nel 135° anniversario della *"Rerum novarum"* del predecessore ispiratore Leone XIII.

Chiamati alla scelta decisiva dinanzi al bivio fra l'innalzare un nuovo simbolo di divisione o il ricostruire la Città da abitare uniti, quanti operano nel mercato del lavoro, in qualsiasi ruolo – imprenditori e lavoratori, istituzioni e professionisti, associazioni di categoria e sindacati – senza alcun dubbio scelgono di edificare la Città nuova.

Il Pontefice ci ricorda, anzitutto, come nella *"Rerum novarum"* vengano poste al centro del dibattito sociale, per la prima volta nella Chiesa, la dignità del lavoro e del lavoratore, affermando con nettezza il diritto a un salario giusto per i lavoratori e per le loro famiglie (antesignano pronunciamento portato a livello di norma fondamentale dell'ordinamento dall'art. 36 Cost. poco più di cinquant'anni dopo), riconoscendo alla persona del lavoratore un valore essenziale e prioritario rispetto a capitale e profitto, apprezzando le organizzazioni sindacali dei lavoratori e proponendo forme di collaborazione alternative alla "lotta di classe" (30).

Nel richiamare poi il Magistero sociale di Pio XI sottolinea la valorizzazione del legame inscindibile tra dignità del lavoro, giusta retribuzione e possibilità concreta di una vita umana decorosa per le famiglie (31).

Così ripensando alla *"Centesimus annus"* di San Giovanni Paolo II ne sottolinea *"un'eredità particolarmente attuale"* in quella speciale evidenziazione del *"legame tra dignità del lavoro, solidarietà tra i popoli e valutazione critica di democrazia ed economia di mercato"* che rappresenta ancora oggi un parametro fondamentale *"per giudicare le nuove forme di sfruttamento"* (39).

Su questi solidi presupposti, dunque, Leone XIV fonda la sua analisi delle "cose nuove" del tempo dell'Intelligenza Artificiale e afferma con urgenza la necessità di affrontare linguaggi e strumenti nuovi, con nuove relazioni sociali, impegnandosi direttamente sugli ambiti nei quali la trasformazione digitale tecnologica ha *"ricadute molto concrete, a volte drammatiche"*, delineandone puntualmente tre: *"riscovere la verità come bene comune"*, *"tutelare la dignità del lavoro"* e *"custodire la libertà contro ogni dipendenza e mercificazione"* (131).

La tutela della dignità del lavoro, dunque, come fattore centrale per la ricostruzione della Città, riconoscendo e riaffermando il valore del lavoro, per una tutela reale dei lavoratori e in azioni di contrasto efficace contro ogni forma di sfruttamento. Perché il lavoro rimane quella *"chiave essenziale"* (come ebbe a definirla San Giovanni Paolo II nella *"Laborem exercens"*) allo scopo di poter penetrare fino in fondo e comprendere davvero *"l'intera questione sociale"*, perché soltanto attraverso il lavoro *"la persona sviluppa molte dimensioni della propria esistenza"*. Leone XIV con forza sottolinea come attraverso il lavoro la persona ➤

* Le considerazioni contenute nel presente intervento sono frutto esclusivo del pensiero dell'Autore e non hanno carattere impegnativo per l'Amministrazione alla quale appartiene.

umana contribuisce “al progresso della società e alla costruzione del bene comune”, mette a frutto i talenti, le competenze e le capacità di cui è dotata, migliora e abbellisce il mondo, sostiene la famiglia, entra in relazioni di cooperazione e impara *“a costruire insieme, nell’ascolto e nel dialogo, qualcosa che nessuno potrebbe realizzare da solo”* (148). Perché il lavoro *“non è un semplice strumento, ma esprime e accresce la dignità della nostra vita”* e allora occorre avere fermo e chiaro un obiettivo comune *“mettere ciascuno nelle condizioni di vivere dignitosamente attraverso il proprio lavoro”* (149).

In questa prospettiva, dentro la trasformazione digitale, che con l’intreccio di robotica, automazione e IA *“sta trasformando rapidamente la struttura stessa del lavoro”*, è necessario *“progettare sistemi centrati sulla persona e non soltanto sulla prestazione”* (150).

Se non può non condividere l’auspicio *“che la tecnologia sollevi l’uomo da lavori particolarmente gravosi, ripetitivi o pericolosi e che offra un sostegno intelligente all’attività umana”*, per Leone XIV *“la regola generale deve restare la tutela dei posti di lavoro e del ruolo insostituibile della persona”*. Lo slancio verso sempre maggiori profitti *“non può giustificare scelte che sacrificano sistematicamente l’occupazione, perché la persona umana è fine e non mezzo”*, e con il lavoratore come persona al centro l’intero *“ordine economico deve rimanere sottoposto alla sua dignità e al bene comune”* (152).

Nei tempi della IA si deve osservare come siano presenti in molti territori “lavoro umano sottopagato e tecnologie parziali” dove si creano “serbatoi di manodopera precaria”, per fermare questo sfruttamento servono “strumenti capaci di adattamento: modelli articolati, sperimentazioni locali, redistribuzioni progressive, nuovi diritti di accesso ai beni essenziali” e non si tratta di “inseguire un’armonia astratta”, ma piuttosto di costruire “forme concrete di convivenza umana nella trasformazione” (153).

Proprio il lavoro, infatti, rimane “una dimensione fondamentale dell’esperienza umana”, perché non è solo “mezzo di sostentamento, ma luogo di espressione, di relazioni, di contributo alla comunità”, per questo *“l’accesso al lavoro per tutti deve rimanere un obiettivo prioritario delle politiche pubbliche e dei processi economici, criterio di giudizio per valutare la qualità umana di un modello di sviluppo”*. Perciò dove il lavoro “tende a ridursi o a mutare radicalmente, per effetto di processi tecnologici e organizzativi che sfuggono al controllo democratico”, diventa urgente e non solo necessario *“ripensare il lavoro stesso e il suo rapporto con la cittadinanza, perché l’assenza di occupazione non pregiudichi la partecipazione sociale”* (154).

Da qui, l’accorato invito al sistema delle imprese affinché *“ogni introduzione di automazione e di IA”* sia *“accompagnata da scelte verificabili di tutela dell’occupazione, di riqualificazione e di partecipazione dei lavoratori”*, ciò affinché *“la tecnologia sia orientata a liberare tempo e capacità umane, non a produrre esclusione”*, accanto ad una confermata *“responsabilità d’impresa che includa la qualità e la dignità del lavoro tra gli indicatori di successo”*. Soltanto a queste condizioni, secondo Leone XIV, *“l’innovazione può diventare alleata di un lavoro più sicuro, più creativo e più dignitoso”*, mentre in mancanza di esse, si ha soltanto una drammatica *“accelerazione dell’ingiustizia”* (156).

Se, dunque, *“il mercato del lavoro è uno degli ambiti in cui i rischi delle nuove tecnologie emergono con maggiore evidenza”*, bisogna orientare il fare impresa verso il pieno riconoscimento della circostanza che *“la creazione di lavoro dignitoso e di valore”* rappresenta una parte essenziale del servizio alla società (157).

Su tale osservazione, richiamando il pensiero espresso da Papa Francesco nella *“Fratelli tutti”*, Leone XIV sottolinea che laddove si esaltano soltanto “l’efficienza e il successo individuale” si è portati a “considerare inutile o ➤

poco conveniente investire sulle persone che partono da situazioni di svantaggio o hanno percorsi di crescita più lenti”, mentre una “società giusta” necessita di Istituzioni “capaci di superare la sola logica dell’efficienza” (158).

Allargando lo sguardo alle dinamiche dell’economia, la richiesta agli Stati e alle Organizzazioni internazionali di introdurre nuovi “parametri e metriche complementari al PIL” che consentano di “assumere decisioni politiche e di politica economica” più adeguate e coerenti al bene comune e di “selezionare le priorità regionali, nazionali e internazionali”. Soltanto l’impiego di nuovi parametri potrà permettere di “valutare, con uno sguardo ampio e adeguato ai tempi, gli effetti delle deliberazioni legislative e regolamentari su dignità del lavoro, prosperità condivisa, riduzione delle disuguaglianze, salvaguardia dell’ambiente” (159).

Nella “*Magnifica humanitas*” il messaggio forte raggiunge anche la politica che è chiamata ad assolvere a un compito di rilievo assoluto: “orientare le dinamiche economico-tecnologiche verso il bene comune, promuovendo lavoro dignitoso, inclusione sociale e un’equa distribuzione dei benefici dell’innovazione”. A ciò si giunge inevitabilmente lasciandosi ispirare da quella “immensa dignità di ogni persona”, alla luce della quale assume pieno valore il bene comune (163).

Occorre per questo, quindi, “orientare l’economia alla dignità”, assumendo criteri di azione stabili come: trasparenza, responsabilità, inclusione, accesso, equità. Soltanto attraverso questi criteri, secondo Leone XIV, si può rendere l’innovazione “vivibile e umana” (164).

Se per i giovani “la precarietà lavorativa è particolarmente drammatica”, le Istituzioni devono rendere accessibili percorsi di aggiornamento e riqualificazione permanente (167), con una “creatività politica a favore del lavoro” che spinga a “sostenere l’attività delle imprese creando condizioni favorevoli all’occupazione, promuovendo il lavoro dove manca e

difendendolo nei tempi di crisi” (168).

Al centro di una società che sceglie di costruire e abitare la Città, devono porsi politiche del lavoro in grado di favorire “continuità e qualità dell’occupazione”, di contrastare la precarietà, di promuovere “percorsi realistici di ingresso e crescita professionale”. Necessitano misure in grado di garantire “ritmi umani”, perché “senza un equilibrio tra lavoro, servizi e riposo, la famiglia si indebolisce e i giovani faticano a maturare nella responsabilità”. Inoltre, Leone XIV ritiene “decisivo investire su formazione e riqualificazione accessibili”, in un contesto nel quale devono essere sostenuti i legami sociali, affinché la trasformazione tecnologica possa essere “attraversata senza spezzare ciò che rende generativa una società: la capacità di costruire futuro” (169).

La tecnologia deve rimanere “al servizio della persona” (171) e principio fondamentale deve restare la “dignità della persona” (173), in questa prospettiva viene richiamata “l’urgenza di un ampio movimento di riflessione e di azione che ponga al centro la dignità inalienabile di ogni essere umano e il bene comune” (174).

Occorre che le imprese “riconoscano nel lavoro e nella dignità un criterio di successo” e che, per tale via, l’innovazione diventi davvero “sviluppo umano integrale e non fattore di esclusione e dominio”. Soltanto così potrà aversi vero progresso, perché misurato “sulla dignità inviolabile di ogni uomo e di ogni donna” (181). Bisogna stare dalla parte di quella umanità che cerca di “rimanere umana”, impegnata a costruire “la città della convivenza e della pace”, in quel “cantiere di speranza” (185), che Leone XIV, insieme a San Paolo VI, chiama “civiltà dell’amore” (186), frutto non già di “un gesto unico e spettacolare”, ma soltanto della “somma di fedeltà piccole e tenaci, che fanno argine alla disumanizzazione” (213), inevitabilmente anche attraverso un lavoro sicuro e dignitoso.

Dobbiamo acquisire la consapevolezza sana che vi sono “situazioni nelle quali, per rimane- ➤

re umani, dobbiamo abbandonare le esitazioni e prendere posizione” (216), rilanciando il dialogo come “dimensione ordinaria della vita umana” (220), contrapponendo alla “cultura della potenza” un’autentica “cultura del negoziato” (221).

Al centro della storia, anche nella trasformazione digitale, *“un volto umano che chiede di essere guardato”*, mentre una *“magnifica umanità* illumina anche il tempo dell’IA” (233).

Attraverso il lavoro quotidiano, ogni persona è chiamata a impegnarsi nel cantiere della *“civiltà dell’amore”*, assumendo un ruolo attivo (236), restando fedeli alla verità, per custodire insieme *“la dignità di ogni persona e il futuro della nostra Casa comune”* (237), investendo convintamente nell’educazione per salvaguardare la dignità di ogni persona at-

traverso il costante orientamento alla responsabilità, personale e collettiva (238), curando le relazioni, custodendo *“luoghi e tempi in cui la presenza fisica rimane decisiva”* (239), amando la giustizia e la pace, perché possano *“crescere equità, partecipazione e cura del creato”*, permettendo di *“guardare con lucidità le filiere della produzione digitale”* e di scoprire *“le condizioni di lavoro nascoste dietro i nostri dispositivi”* (240).

Dobbiamo entrare con il nostro lavoro di ogni giorno *“nei cantieri della storia”* e dare il nostro personale contributo per *“rialzare ciò che è crollato e proteggere ciò che è esposto”*, siamo chiamati a ricostruire la Città *“mattone dopo mattone”* (241), per *“testimoniare la bellezza di una magnifica umanità”* che deve poter continuare ad abitare il mondo (245).