



Quaderni di Biblioteca della libertà

NUOVA SERIE ONLINE | 2024

Collana del Tassello Mancante

LAVORO E SOGGETTIVITÀ

*A cura di
Gruppo TO-MI Innovazione e lavoro*



3

LAVORO E SOGGETTIVITÀ

A cura di
Gruppo TO-MI Innovazione e lavoro

Quaderni di Biblioteca della libertà

Nuova serie online diretta da Beatrice Magni

Collana del Tassello Mancante

A cura del Gruppo TO-MI | Innovazione e lavoro

Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi

Corso Re Umberto 1 • 10121 Torino

segreteria@centroeinaudi.it

www.centroeinaudi.it

Copyright © 2024 by Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino. Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte di questa pubblicazione può essere fotocopiata, riprodotta, archiviata, memorizzata o trasmessa in qualsiasi forma o mezzo – elettronico, meccanico, reprografico, digitale – se non nei termini previsti dalla legge che tutela il diritto d'autore.

COLLANA DEL TASSELLO MANCANTE

La collana si inserisce nell'ambito dei Quaderni di Bdl - nuova serie on line (QBDL) ed è curata dal Gruppo TO-MI. Innovazione e Lavoro.

Essa si propone di continuare a documentare le analisi e la discussione di un gruppo di lavoro che ha portato tra l'altro alla pubblicazione nel marzo 2021 dell'e-book della Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, dal titolo *Il Tassello mancante. L'intervento organizzativo come leva strategica per la transizione tecnologica*, a cura di Ivana Pais e Anna Maria Ponzellini.

Il gruppo ha cominciato a incontrarsi verso la fine del 2016 sul tema del rapporto tra tecnologie, organizzazione e lavoro, all'interno del dibattito innescato in quei mesi dal lancio, prima in Germania e poi anche da noi, del programma *Industry 4.0*. Il gruppo, in seguito denominato Gruppo TO-MI Innovazione e Lavoro, formato da studiosi, consulenti, manager d'impresa e sindacalisti che operano tra Torino e Milano – Torino, capitale della manifattura e Milano, capitale del terziario avanzato e dei nuovi lavori –, è nato con l'intento di mettere in comune percorsi teorici ed esperienze sul campo tra loro diverse, con lo scopo di individuare nuovi spunti di ricerca, elaborare documenti di interesse scientifico o anche raccomandazioni per le politiche pubbliche (locali o nazionali).

Hanno partecipato al gruppo: Emilio Bartezzaghi, Giuseppe Berta, Marco Biasi, Alberto Cipriani, Salvatore Cominu, Giuseppe Della Rocca, Giorgio De Michelis, Franco Derogibus, Beatrice Magni, Luciano Massone, Ivana Pais, Claudia Peiti, Luciano Pero, Anna Maria Ponzellini, Luigi Rampino, Gianfranco Reborà, Mario Sai, Rachele Sessa, Anna Soru.

I risultati dei primi due anni di questo percorso sono stati sintetizzati in un saggio, scritto da Emilio Bartezzaghi e Giuseppe Della Rocca, dal titolo *Tecnologia digitale, organizzazione e lavoro*, incluso nel volume edito da il Mulino curato da Carlo Dell'Aringa e Paolo Guerrieri *Inclusione, produttività, crescita. Un'agenda per l'Italia* (2019). Una rendicontazione degli incontri (2019-2021) dedicati all'analisi e alla discussione di casi in particolare del manifatturiero sono stati pubblicati nella rivista *Sviluppo & organizzazione* (n. 287, 2019): "Persone e comunità, la fabbrica partecipata" di Giuseppe Della Rocca e Luigi Rampino; "Digitalizzazione e automazione avanzata. Il caso Smart Gas" di Emilio Bartezzaghi, Luigi Campagna e Luciano Pero (n. 293, 2020); "Digitalizzazione: dal lavoro in

remoto al performance management” di Anna Maria Ponzellini, Franco Deregibus e Donatella Pinto (n. 294, 2020); “Open space: un modello di organizzazione fluida” di Giuseppe Della Rocca e Paolo Fossati (n. 295, 2020); “Integrare l’organizzazione. La trasformazione digitale di INAIL” di Stefano Tomasini (n. 300, 2021).

A queste pubblicazioni di casi è seguita una successiva raccolta di saggi ed esperienze nel volume citato in precedenza *Il Tassello mancante. L'intervento organizzativo come leva strategica per la transizione tecnologica* a cura di Ivana Pais e Anna Maria Ponzellini. Da ultimo va ricordato la rassegna pubblicata in *Economia e Lavoro* n. 3 del dicembre 2021, con introduzione di Leonello Tronti, di alcuni saggi: “Partecipazione, organizzazione e tecnologia” di Emilio Bartezzaghi; “Il Tassello mancante: la valutazione per risultato dell’organizzazione pubblica” di Giuseppe Della Rocca; “L’inquadramento professionale dei metalmeccanici e i cambiamenti organizzativi di lungo periodo” di Luciano Pero; “Management algoritmico nell’economia delle piattaforme” di David Stark e Ivana Pais.

Il tema rilevante considerato è quello dei modelli organizzativi, condizione indispensabile per una effettiva innovazione tecnologica e di come questi potrebbero di conseguenza determinare la crescita della produttività, della qualità del lavoro, della partecipazione e delle relazioni industriali. L’obiettivo è quello di mettere a fuoco il concreto modificarsi delle organizzazioni e del lavoro a fronte dello sviluppo delle tecnologie digitali e della loro interazione con le organizzazioni, in un contesto di forti cambiamenti sociali. Economici e politici. L’idea chiave è quella di uscire dalla retorica dei grandi scenari e dai dibattiti che rischiano di dare una visione astratta dell’innovazione e del suo percorso e di portare il discorso su esperienze viste da vicino, fuori dalla enfasi sulla “rivoluzione digitale”, mettendone in evidenza i risultati positivi ma anche i principali limiti e difficoltà.

Nella Collana sono stati finora pubblicati:

Quaderno 1 - Organizzazione e lavoro in un’epoca di incertezze, a cura di E. Bartezzaghi, G. Della Rocca, L. Pero, A.M. Ponzellini, con i contributi di M. Bonaretti, R. Cagliano, G. Reborà, M. Sassi, A. Soru (2022); *Quaderno 2 - Il work design nell’epoca digitale tra nuovi approcci e metodi classici*, a cura di E. Bartezzaghi, L. Pero, con i contributi di G. Caragnano, A. Cipriani, G. Della Rocca, G. Reborà, M. Sai, R. Sessa (2023).

Indice

- 7 Introduzione | **Salvatore Cominu, Beatrice Magni, Anna Maria Ponzellini**
- 31 Soddisfazione e qualità del lavoro: problemi concettuali e dimensioni analitiche | **Anna Soru, Salvatore Cominu, Claudia Peiti**
- 61 Il lavoro nell'esplosione della soggettività. Performance e qualità del lavoro attraverso la letteratura e il cinema | **Gianfranco Reborà**
- 81 La "soggettività" e il "lavoro". Un osservatorio privilegiato nella "Quarta Rivoluzione Industriale" | **Riccardo Giorgio Zuffo, Elena Sancassani**
- 97 Giovani commessi e lavoro su turni nel *retail* | **Annalisa Dordoni**
- 113 Lavoro e soggettività al tempo degli Avatar | **Marco Biasi**
- 133 Soggettività, tecnologia e lavoro in contesti clinici: il caso del *Paese Ritrovato* | **Beatrice Magni**
- 163 Autori

Salvatore Cominu,
Beatrice Magni,
Anna Maria Ponzellini

Introduzione

1. I sintomi recenti dell'emergere della soggettività del lavoro

La fuoriuscita dalla pandemia ha consegnato alcuni *topic* che interrogano in profondità gli atteggiamenti verso il lavoro, il suo significato, lo spazio che dovrebbe occupare nella vita delle persone, le sue modalità di erogazione. Sebbene non si tratti di temi inediti, semmai determinazioni in nuova guisa di argomenti la cui rilevanza è riconosciuta, la ragione per occuparsene è il valore che hanno acquisito nel dibattito pubblico e tra gli addetti che si interessano, operano, studiano a ridosso o all'interno del mondo del lavoro.

- *La diffusione del lavoro da remoto* nell'ambito di una più generale spinta verso la destandardizzazione delle coordinate spazio-temporali del lavoro. L'«esperimento sociale non programmato» (Azolari *et al.* 2021), nella crisi pandemica, della remotizzazione del lavoro di milioni di persone – per limitarsi al nostro paese – si accompagnò inizialmente a previsioni perlopiù condivise circa il positivo impatto per imprese (riduzione costi, dipendenti più soddisfatti) e lavoratrici e lavoratori (possibilità di meglio conciliare lavoro e altre attività – riproduzione, cura, svago, ecc.). Dopo il picco del 2020-2021, il lavoro distanziato si è contratto e quelle rappresentazioni hanno ceduto spazio a evidenze meno unilaterali. Le ricerche dedicate al «disembedding spazio-temporale della postazione» segnalano una «mescolanza di opportunità e rischi» (Albano *et al.* 2017). Tra le prime sono di norma rimarcati il risparmio di tempo e costi per recarsi al lavoro, la sottrazione

alla supervisione diretta dei superiori (Albano *et al.* 2019; Fullin, Pacetti 2020), un migliore bilanciamento tra tempi dedicati al lavoro, alla cura e alla riproduzione, un aumento della “libertà di scelta” come aspetto importante della qualità della vita di lavoro (Ponzellini 2018). Le principali zone d’ombra consistono, nella sfera privata, nel confondersi degli spazi e dei tempi che rendono (e sia pure con crescenti porosità, rendono tuttora) distinguibili i confini tra sfera lavorativa e vita privata, che per taluni si traduce in sconfinamento più che in conciliazione (Azzolari *et al.* 2021; Malzani 2018; Albano *et al.* 2019; Burchi 2021) e, sul piano organizzativo, a maggiori difficoltà nel mantenimento di pratiche di cooperazione tra colleghi, a rischi per la costruzione del capitale sociale dell’organizzazione e per la coesione della comunità aziendale (Pais, Ponzellini 2020). L’assunto aprioristico di una “amichevolezza” del lavoro da remoto richiede dunque attente verifiche a fronte di possibili effetti perversi, quali per esempio la pressione per un “ritorno a casa” selettivo, a svantaggio delle donne con minori risorse (Romens 2021). D’altra parte, la possibilità di lavorare uno o più giorni settimanali a “distanza” è divenuta tra le condizioni che qualificano un lavoro desiderabile, al punto che per molti è un fattore dirimente nella scelta del posto. Secondo alcuni osservatori, i lavoratori che in Italia a fine 2023 beneficiavano di uno o più giorni di lavoro smart erano circa 3,5-3,6 milioni, in lieve risalita dopo l’inevitabile discesa del periodo post-pandemico (Politecnico Milano 2023). L’interesse del tema per la riflessione proposta in questo numero dei *Quaderni* risiede nell’evidenza per cui il rapporto con lo spazio e il tempo di lavoro, oltre che una grande questione organizzativa, riflette anche il vissuto soggettivo dei lavoratori e delle lavoratrici, nei confronti del lavoro.

- *L’incremento rilevante delle dimissioni volontarie dal lavoro* nel biennio 2021-2022. Come noto, il fenomeno della Great Resignation, ancorché distribuito in modo disomogeneo per settore, paese e – all’interno dei paesi – per gruppi professionali, genere e generazione, è stato (ed è) oggetto di un vivace confronto/dibattito circa, anzitutto, la sua stessa “esistenza”, ovvero sulle sue eventuali cause o spiegazioni. Il fenomeno delle dimissioni volontarie dopo il picco del 2022 sta infatti rientrando, ma rimane a

livelli più sostenuti che in passato e (soprattutto) permane una cospicua componente di “dimissionari” senza alternative occupazionali immediatamente disponibili, che testimonia che vi sono scelte di abbandono del posto di lavoro, evidentemente insoddisfacente, a prescindere dalle opportunità di ricollocazione. Comportamenti di sottrazione sono stati indagati attraverso lenti interpretative quali il “nuovo rifiuto del lavoro”: un tema probabilmente da discutere meglio, ma che solleva ipotesi di interesse, per esempio quando si evidenzia la contestualità tra forme di sottrazione (le dimissioni volontarie) e pratiche di azione collettiva, ben visibili perlomeno nel caso americano attraverso l’incremento delle vertenze e degli scioperi (Coin 2023). Occorre in ogni caso prestare adeguata cura a non generalizzare questa prospettiva all’intera composizione sociale del lavoro: non meno rilevanti appaiono infatti le situazioni di imprigionamento nella spirale del lavoro “senza fine” e poca dignità, e con scarse chances di emancipazione individuale. Non tutte/i le/i lavoranti dispongono infatti, è scontato, delle medesime risorse di autonomia e potere sul mercato.

- Di fatto collegato al punto precedente, *il mismatch tra domanda e offerta di lavoro* che viene rilevata dai datori in generale (e di alcuni settori in particolare) nel reperire le figure professionali di cui avrebbero bisogno o addirittura nel trovare o trattenerne la forza-lavoro tout court. Una questione che rende visibile, da un lato, una accresciuta indisponibilità verso determinati lavori o formule d’impiego (per esempio, i lavori che prevedono orari estesi anche alle sere e ai weekend). Dall’altro, una incrementata (e da verificare nel tempo) rigidità dell’offerta – comunque percepita come tale da imprenditori e datori – di cui un indiretto indicatore statistico potrebbe consistere nell’aumento del tasso di posti vacanti, ossia dei posti di lavoro (nuovi o già esistenti, purché in procinto di liberarsi) per i quali il datore cerca attivamente un candidato e la cui ricerca, alla data dell’osservazione, non è ancora conclusa. Il corrispondente tasso (rapporto percentuale fra il numero di posti vacanti e la somma di questi con le posizioni lavorative occupate), calcolato sul totale dell’economia italiana, è in costante crescita dal 2013 (0,4%), con un rilevante balzo nel periodo 2021-2023 (da 1,2% a 1,9%), più elevato nei servizi (2,0%) che nella manifattura (1,8%).

La crescita dei posti vacanti si combina – accentuandolo – con il fenomeno di più lunga durata dello *skill mismatch*, un cui indicatore empirico potrebbe risiedere nella quota di figure che le imprese considerano di difficile reperibilità in rapporto al totale dei profili ricercati: secondo i più recenti dati diffusi da Unioncamere-ANPAL, ricavati dal Sistema Informativo Excelsior, tale percentuale (che varia profondamente in ragione dei settori economici e dei profili professionali) è attualmente attestata intorno al 47%-48%, a fronte di percentuali intorno al 30% nel periodo pre-Covid. Anche in questo caso, al di là del fatto che si condividano le letture più diffuse – il calo di coorti giovanili di offerta dovute al cosiddetto inverno demografico, gli effetti perversi delle misure di sostegno al reddito (reddito di cittadinanza), i mutamenti culturali, ecc. – occorre quanto meno registrare il dato e (soprattutto) acquisire come il tema sia divenuto motivo ricorrente nella rappresentazione del mercato del lavoro.

Questi temi, in qualche misura, potrebbero costituire *sintomi di profonde trasformazioni che interrogano il rapporto tra le persone e il lavoro*. Questa, in sintesi estrema, è l'ipotesi lanciata in queste pagine. Tali indizi, in secondo luogo, suggeriscono di porre al centro del campo analitico il fattore “soggettivo” come chiave di accesso e di lettura – accanto ad altre più “strutturali” – delle dinamiche che orientano questa relazione. Desideri, aspettative, valori, credenze, orientamenti personali e di gruppo, valutazioni circa la rilevanza che il lavoro ha per sé e per i propri pari, sono infatti dimensioni non eludibili di qualsiasi riflessione – euristica o analitica che si voglia – sul lavoro, la sua organizzazione, la sua qualità (il suo rapporto con la tecnologia, le relazioni industriali, ecc.).

2. La soggettività nelle trasformazioni del lavoro negli ultimi decenni

Non è tuttavia nel *recentrage* sulla soggettività la discontinuità che ipotizziamo, a meno di non voler scoprire l'acqua calda. La gran parte degli studi che hanno indagato le trasformazioni del lavoro nei decenni conclusivi del secolo scorso convergevano infatti, pur nella eterogeneità interpretativa, sull'accresciuta rilevanza attribuita al fattore “umano” e “soggettivo” nei processi di lavoro, ma anche sul (reale o presunto) dif-

fondersi di orientamenti che – così vennero interpretati – segnalavano una discontinuità rispetto alle generazioni precedenti. Nella coda del “lungo Sessantotto”, per esempio, era stato osservato tra i giovani l’emergere di atteggiamenti che si riverberavano nella preferenza, rispetto alle ricompense materiali, per l’interesse, la gratificazione personale, la valorizzazione delle qualità personali, creative, professionali (Ricolfi, Sciolla 1980). Negli stessi anni il parziale esodo dal lavoro salariato verso l’autoimprenditoria venne interpretato anche con la spinta alla riappropriazione di prerogative creative o inventive – “sindromi di Archimede” furono definite da Bianco e Luciano (1982) – o come disponibilità a *trade off* tra garanzie e gratificazioni simboliche. Vale la pena richiamare anche le tesi che esploravano i legami tra critica sociale o “artistica” dei movimenti degli anni Sessanta e il lessico del neomanagement postfordista (Boltanski, Chiappello 1999) o che stilizzavano l’alternativa tra modello burocratico e mentalità (soggettività?) *no-collar* (Ross 2003) delle generazioni entranti. In breve, secondo una sconfinata letteratura, i paradigmi che per velocità raduniamo sotto etichette quali “postfordismo”, “specializzazione flessibile”, “nuova economia” (ma a ben vedere anche “toyotismo”) si fondavano tutti sulla rivalutazione – ambivalente e non certo scevra di retorica – delle prerogative soggettive dei lavoratori.

Negli anni successivi alla crisi del 2008 e in paesi come l’Italia, segnati da accentuati dualismi tra settori centrali e periferici della forza-lavoro e dal permanere di ampi strati in condizione di sottoccupazione, precarietà o inclusione intermittente, la “riscoperta del fattore umano” perse tuttavia interesse, a fronte di altri oggetti d’indagine. La comparazione della struttura professionale e delle retribuzioni con gli altri paesi sviluppati legittimava le perplessità circa l’idea per la quale il paese avesse imboccato la via della *knowledge based economy*. D’altra parte la diffusione di modelli di *human resource management* collaborativi e capaci di valorizzare l’apporto dei dipendenti è stata limitata a un contenuto repertorio di *success case*: come è stato rimarcato nel Quaderno n. 1, in Pais, Ponzellini (2020) l’osservazione corrente in ordine a questo tema mostra semmai elementi contraddittori. Ciò non costituisce tuttavia ragione per archiviare le analisi che hanno rimarcato, all’interno delle organizzazioni economiche, l’importanza acquistata dall’apporto dei singoli, dei team, dei network, delle prerogative biografiche, cognitive, esperienziali del lavoro, tendenze che poggiano su evidenze relativamente solide.

Non risiede in ciò, dunque, il focus cui si è inteso dedicare attenzione. La questione che interessa, piuttosto, può essere così formulata: se la svolta degli anni Ottanta e Novanta del secolo scorso – con gli studi sulla nuova economia e i modelli organizzativi che andavano affermandosi – rivalutava la “soggettività” del lavoro (o *messa al lavoro*), le dimensioni emergenti (tra cui gli indizi/sintomi sopra richiamati) sembrano viceversa guardare “oltre il lavoro” o perlomeno verso una diversa agenda delle priorità personali che potrebbe condurre a riconsiderare lo spazio attribuito al lavoro in rapporto ad altre sfere dell’esperienza biografica. Si tratta allora di portare in superficie la tensione tra diverse determinazioni dell’agente individuale, in specifico tra la prospettiva dell’*attore* (che interpreta ruoli organizzativi) e della *persona*, portatrice di esigenze che non necessariamente si armonizzano con i livelli di *commitment* domandati da molte professioni e organizzazioni.

Ulteriore avvertenza preliminare, il piano del discorso che intendiamo affrontare ha poco a che vedere con l’ipotesi di uno “svuotamento” del modello di società e di economia basata sulla partecipazione al lavoro, per quanto suggestiva – e meritevole di essere presa, a determinate condizioni, in considerazione – possa apparire. Come è stato richiamato (Parisi 2021), nonostante le tesi sulla progressiva perdita di centralità dell’occupazione come veicolo d’identità nelle società economicamente avanzate, innumerevoli evidenze empiriche indicano come tuttora il lavoro strutturi una “costellazione stabile di valori e atteggiamenti” (Twenge 2010) di grande rilevanza nel connettere individui e società, dunque nel rispondere al fondamentale soddisfacimento di ruoli, bisogni e vincoli relazionali e sociali, oltre che materiali. E del resto, appare tuttora condivisibile l’assunto per cui “*una vita piena di senso fuori dal lavoro presuppone una vita dotata di senso dentro il lavoro*” (Antunes 2015).

3. *Portare la soggettività dentro la progettazione dell’organizzazione del lavoro*

Alla luce di queste premesse, il tentativo promosso in queste pagine è riportare al centro della progettazione organizzativa – per usare un costrutto intrinsecamente polisemico e ambivalente, ma carico di suggestioni e tensione trasformativa – la *soggettività* di chi lavora, la cui esperienza è in instabile equilibrio tra desideri personali e le istanze organizzative che definiscono

i vincoli e le opportunità per realizzarle. Tra queste componenti dell'esperienza soggettiva opera una tensione costante, dagli esiti non determinati e definiti ovviamente (*anche*) dai rapporti di potere e di forza in gioco.

Non è necessaria, ai fini dell'introduzione a questo numero dei *Quaderni della Collana del Tassello Mancante*, una rassegna teorica del concetto di soggettività, stabilito che utilizziamo il termine in chiave principalmente euristica. E' certamente utile richiamare l'opera di Foucault (2004) che lo ha tematizzato in rapporto alle dimensioni del sapere e del potere, riportando l'attenzione sulle dinamiche *produttive della soggettività*, dunque dei processi di *soggettivazione* nella duplice accezione dell'essere destinatari di pratiche normative operanti dall'esterno per orientare le condotte (*assoggettamento*) e dell'auto-direzione autonoma (*soggettivarsi*). Questa duplicità richiama la tensione, appunto, tra assoggettamento e soggettività evocata da quanti hanno analizzato le retoriche manageriali nei settori dell'economia digitale e creativa tra gli anni Novanta e Duemila (Bruni, Giordano 2012; Chicchi, Roggero 2009; Sennett 2006). In secondo luogo, nell'ambito degli studi sociologici, sono da attribuire all'opera di Touraine alcune delle più incisive analisi volte a riposizionare i "soggetti nell'analisi sociologica", che alla nozione di soggettività associa il «desiderio d'essere un individuo, di creare una storia personale, di riempire di senso l'insieme delle esperienze della vita individuale» (Touraine 1992), una resistenza al sociale e un'affermazione di se stessi. I temi della soggettività sono anche collegati a una idea di *agency*, e all'esercizio di un giudizio critico. È infine rilevante, ai nostri fini, richiamare l'opera di Pierre Bourdieu, allo scopo di collocare metodologicamente il focus prescelto tra "oggettività del soggettivo" (Bourdieu 1979) – in altre parole, la consapevolezza per cui le rappresentazioni della realtà sono esse stesse parte della realtà sociale – e "costruttivismo" che interpreta la realtà sociale come esito di azioni intraprese da attori individuali svincolati dalle condizioni sociali di esistenza. Si tratta, in altre parole, di situare le posture e le manifestazioni soggettive che qui interessano, tra la dimensione "istituita" dei vincoli e degli incentivi sistemici, indipendenti dagli individui e che ne orientano le condotte, e la dimensione "istituente" dell'*agency* degli individui. Dunque, di restituire all'attore la prerogativa di agente di trasformazione, senza con ciò negare la cogenza degli imperativi sistemici e il peso che hanno nello strutturare i corsi d'azione.

La focalizzazione sulla “soggettività” ha implicazioni dirette e indirette su molteplici piani della ricerca sul lavoro e delle pratiche organizzative, relazioni industriali, politiche del welfare, nonché sulle agende che si propongono di organizzare l’azione collettiva delle persone che vivono del lavoro. Tutti argomenti centrali per il dibattito che i *Quaderni* si propongono di promuovere e stimolare. Senza pretesa di esaustività e mantenendosi a distanza da una soglia oltre la quale tali indicazioni assumerebbero i contorni di un “programma di ricerca” - che sarebbe invero necessario, ancorché eccedente gli obiettivi di questa pubblicazione – se ne richiamano di seguito alcune.

- *Il tema della partecipazione* e i confini incerti tra partecipazione dei lavoratori al processo di produzione sociale e le richieste di *commitment* che implicano l’abolizione dei confini tra “sé e organizzazione” (Kunda 1992), come già osservato in altri numeri dei *Quaderni* (Cipriani 2023).
- *La sfida organizzativa*. Per stare al centro della riflessione dei *Quaderni*, i temi qui radunati sotto la definizione di “soggettività” sfidano parti sociali, datori, *policy maker*. Per valorizzare l’apporto dei lavoratori – di ogni livello professionale – non sarà sufficiente disporre di manager HR capaci di “inseguirne” i desideri; si tratta di riprogettare le organizzazioni, le città, i servizi, i sistemi di ricompensa, il tempo, all’altezza del “livello storico” delle aspettative di qualità della vita e di autorealizzazione.
- *La qualità del lavoro*. Com’è evidente, i temi evocati hanno implicazioni più che esplicite con il concetto di qualità del lavoro o qualità della vita di lavoro o, ancora, di qualità della vita tout court. Come si trasformano e si ridefiniscono i criteri di valutazione qualitativa del lavoro, secondo la prospettiva “soggettiva” di chi lavora? Quale spazio occupa la possibilità di scegliere quando e dove lavorare, ossia di negoziare l’assetto spazio-temporale della prestazione e il rapporto con l’organizzazione nella qualità della vita di lavoro? Su questo tema, ci sembra evidente, si apre un cantiere di ricerca importante.
- La focalizzazione sulle *generazioni entranti*. Diversi dei fenomeni cui si è fatto riferimento (maggiore rigidità dell’offerta, propensione alle dimissioni volontarie, rilevanza acquisita da altre dimensioni realizzative) sembrerebbero – sebbene la ricerca su questo versante richieda verifiche più solide di quelle oggi disponibili –

trovare maggiore diffusione tra i giovani e i giovani adulti, rispetto alle coorti più mature. In particolare, proprio tra i più giovani starebbe emergendo, negli ultimi anni, come fattore distintivo associato alla qualità del lavoro la garanzia che questo non colonizzi la vita e lasci spazio al tempo libero, ovvero alle attività riproduttive, di cura, e via di seguito (Bertolini, Goglio 2023).

- *Rapporto tra singolarità e dimensione collettiva.* Come è stato osservato (Ponzellini 2023), questo movimento di progressiva, ancorché parziale, “liberazione” dal lavoro, più che da fattori sistemici o da percorsi pubblici, è guidato dal molecolare lavoro delle pratiche, dei desideri, degli orientamenti agiti dai singoli individui, o da una parte importante (anche se non di “*tutta la gente che lavora*”). Nondimeno, tali traiettorie individuali divengono fatto socialmente rilevante nel momento in cui entrano in risonanza, pure in assenza di intenzionalità organizzata: evocano una “parte”, una persona plurale. Questo “noi” sgorga solo per effetto di composizione, oppure è l’esito convergente di atteggiamenti, credenze sedimentate che stanno disegnando nuove mentalità, sfere valoriali, politicITÀ implicita?
- *Rapporto tra soggettività e tecnologia.* È infine evidente come tutti i temi proposti all’attenzione siano tagliati in modo trasversale, in qualche modo (eso)organizzati e orientati, ma certo anche “moltiplicati” o “potenziati”, dallo sviluppo esponenziale delle tecnologie che hanno assunto un ruolo pervasivo e capillare a ogni livello dell’economia e della vita quotidiana. Le possibilità di espressione soggettiva trovano nelle tecnologie (si pensi, per banalizzarlo, ai social e agli effetti moltiplicativi stilizzati attraverso la formula della legge di Metcalfe) e ciò chiede alle organizzazioni un impegno per gestirne il carico e canalizzarne i flussi (Czarniawska, Lofgren 2019; Reborà 2023). Device e tecnologie digitali sono strumenti ambivalenti che possono “liberare” il lavoro dai vincoli spazio-temporali e rimescolano il rapporto tra sfera pubblica e privata portando il privato dentro il tempo di lavoro (Broadbent 2015) mentre, all’opposto, il lavoro trasformato dalla tecnologia penetra con maggiore facilità, colonizzandola, nella vita quotidiana (Crary 2015; Graeber 2018). È evidente inoltre, sebbene questo livello di riflessione ecceda in parte lo spazio di riflessione dei *Quaderni*, come la simbiosi

e complementarità tra umano e protesi meccaniche-digitali che agevolano, ma anche trasformano, l'esistenza quotidiana, abbiano riflessi importanti su molteplici aspetti qui radunati sotto la definizione di soggettività: la connettività è infatti "infrastruttura" di cui "ci serviamo per fare delle cose", ma anche "dispositivi che fanno qualcosa della nostra vita sociale" (Borghi 2021). Lo sviluppo dei sistemi replicanti funzioni e processi umani, cui normalmente ci si riferisce attraverso varie espressioni quali *machine learning* e ancor più AI generativa, infine, pongono esplicitamente il tema – di cui è facile ipotizzare una crescita di rilevanza – della "soggettività" delle macchine digitali, a partire (ma è evidente che si tratta solo di un aspetto, per quanto di importanza intuitiva) da quella giuridica.

Qualche commento ai contributi

Il testo di **Soru, Cominu, Peiti** discute di soddisfazione del lavoro e quindi *considera la soggettività dei lavoratori in quanto preferenze o percezioni del proprio benessere in relazione al lavoro*. Il contributo analizza infatti i dati della soddisfazione lavorativa e della loro variazione nel periodo compreso tra il 2014 e il 2022, in base alle elaborazioni compiute sui microdati della rilevazione sulle forze di lavoro (RFL) dell'Istat: adotta quindi un concetto di soddisfazione lavorativa, coi relativi indicatori, in qualche modo "istituzionale". Quanto ai risultati della rilevazione, dai dati Istat in estrema sintesi, la soddisfazione risulta sia elevata, sia in crescita nel tempo. Queste evidenze, in parte inattese, hanno orientato l'analisi dei dati verso ulteriori approfondimenti. Il grado elevato di soddisfazione non è infatti coerente con la rappresentazione diffusa di lavoratori crescentemente in difficoltà come appaiono da diverse ricerche empiriche ma, quel che più conta, dalle principali indagini comparate – Gallup (2023), Eurofound (2021), Randstad (2023)¹, McKinsey (2023)² – che vedo-

¹ Cfr. https://workforceinsights.randstad.com/hubfs/Workmonitor/2023/Randstad_Workmonitor_2023.pdf?hsLang=nl.

² Cfr. <https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/reframing-employee-health-moving-beyond-burnout-to-holistic-health#/>.

no l'Italia sempre nei posti bassi in termini di condizioni di lavoro: basso livello di coinvolgimento, scarse prospettive di miglioramento, frequenti casi di disaffezione e *burnout*, alto numero di lavoratori esposti a stress e rischi per la salute. L'incoerenza tra i risultati del questionario ISTAT e i dati più oggettivi derivati da altre indagini ha portato gli Autori a prendere atto del fatto che il concetto di "soddisfazione lavorativa" e quello prossimo e ben più dibattuto di "qualità del lavoro" vanno tenuti distinti in quanto pur se evidentemente collegati, non sono perfettamente sovrapponibili o comunque che «il nesso tra qualità del lavoro e soddisfazione non sia così scontato, comunque non al punto di poter usare la seconda come proxy attendibile della prima» (Parisi 2021). Indagini come quelle sopra ricordate, a differenza del questionario ISTAT, sono infatti tese a rilevare le condizioni di lavoro da una prospettiva maggiormente "oggettivistica" (anche se le valutazioni provengono direttamente dai lavoratori) ovvero a registrare la loro qualità della vita di lavoro. La soddisfazione andrebbe invece considerata una sorta di giudizio sintetico del lavoratore nel bilancio tra aspettative e realizzazioni e, in ogni caso, «il frutto di un sistema di preferenze adattive» (Nussbaum 2000). L'altro aspetto-chiave dell'indagine riguarda la crescita nel tempo dei livelli di "soddisfazione" osservati ed è per certi aspetti più sorprendente: infatti dal 2013-2014 (data in cui la domanda venne inserita nel questionario della RFL) la soddisfazione degli occupati per il lavoro svolto appare in costante incremento. Perché cresce? Le risposte sono tutt'altro che immediate. Una possibile spiegazione sta nel ciclo economico (e insieme del mercato del lavoro): nel periodo complessivamente considerato (2014-2022) si possono riconoscere due fasi espansive, quella del 2014-2019 che segue la crisi del 2008 e il rimbalzo dell'economia che ha seguito la pandemia. Tuttavia, secondo gli Autori, a migliorare le opportunità occupazionali convergono, oltre l'effetto dei cicli espansivi, le variabili demografiche che con l'incremento dei pensionamenti e il costante calo della popolazione residente ha ridotto sensibilmente il numero dei disoccupati e favorito la mobilità occupazionale (prevedibilmente verso posti di maggiore soddisfazione).

Il contributo di **Rebora** guarda *la soggettività dal punto di vista organizzativo*, intendendo come possano le organizzazioni rapportarsi all'emergere (lui preferisce "debordare") della soggettività di chi lavora, il cui impatto pre-

vedibile sono “rumore e caos”. Ne deriva che l’organizzazione – ora sempre più “arte di organizzare” – deve accettare la sfida e trovare soluzioni. Secondo l’Autore, soggettività e singolarismo (Rigotti 2021) sono la cifra dell’esperienza contemporanea. Citando Arendt e Severino ma anche riflessioni contemporanee – come l’idea di Czarniawska (2019) sull’overflow o di Orlikowski e Scott (2008) sulla socio-materialità – sottolinea come l’espansione della soggettività, veicolata da elementi materiali e immateriali, provochi la perdita dei confini tra le organizzazioni, tra produzione e consumo e conduca all’instaurarsi di nuove regole sociali che vedono il lavoratore esposto allo sguardo del manager e del collega ma anche del cliente e del consumatore. In questa trasformazione, la tecnologia e in particolare i social media hanno una parte importante perché conferiscono a queste tendenze un effetto moltiplicativo. Nel rumore e nel caos, il lavoro finisce per funzionare come “misura del reale”. La ricerca del senso del lavoro soprattutto, che ha in parte generato tendenze come la *great resignation* o il *quiet quitting*, emerge con più forza dopo la pausa riflessiva del lockdown: le persone, soprattutto le nuove generazioni, cercano un ancoraggio che solo il lavoro può offrire. Reborà conferma così quanto abbiamo detto in premessa ovvero che riconoscere il fatto che il lavoro stia perdendo centralità non significa negare che mantenga tuttora una sua significativa rilevanza nel connettere individui e società. L’arte di organizzare deve prendere atto di tutto ciò e reinterpretare i modi di una connessione forte tra le persone e l’organizzazione cui le stesse partecipano, deve prestare attenzione al “rumore”, che può essere il disagio, l’imprevisto, la tensione di un conflitto. È interessante che il contributo si cimenti nel trovare spiegazioni (o almeno suggestioni) che consentano di interpretare l’esplosione della soggettività nel lavoro – e i modi con cui ne vengono permeate la qualità del lavoro e la performance – attraverso la letteratura e cinema. La letteratura fornisce intuizioni importanti per interpretare questo passaggio, soprattutto può fornire un’idea di qualità del lavoro: Reborà spazia dal Faussonne di Primo Levi (1978) per il quale «l’amare il proprio lavoro costituisce la migliore approssimazione concreta alla felicità sulla terra», alla visione della qualità di Robert Pirsig (2024) come «caratteristica che viene individuata mediante un processo non intellettuale ma intuitivo». Dalla Porzia del *Mercante di Venezia* di Shakespeare che afferma che «la qualità (della clemenza) è di non essere forzata», a quanto dice Ulrich ad Aga-

the nell'*Uomo senza qualità*, che «i sentimenti non sopportano di essere legati», per giungere alla conclusione che la qualità del lavoro non può essere né forzata, né troppo razionalizzata. Anche il cinema viene messo in gioco in questo pezzo di Rebora, sempre allo scopo di fornire suggestioni all'arte di organizzare la soggettività: dal Don Chisciotte, portato ad esempio di leadership gioiosa, ai personaggi dei film di Clint Eastwood fedeli alla propria vocazione, al film svedese *The Square*, che dà l'idea di come l'esuberanza dei soggetti non possa essere governata con le geometrie consuete, al Ken Loach di *Sorry We Missed You* dove lo scanner che registra tutto quello che accade finisce per sconvolgere anche le vite private, a *I Miserabili* di Ladj Ly col ragazzino che riprende col drone tutto quello che accade, dimostrando che la tecnologia finisce per potenziare le soggettività e il caos piuttosto che dare loro un nuovo ordine.

Anche per **Zuffo** e **Sancassani** il focus è sulle organizzazioni – ovvero le aziende ma anche le agenzie che offrono loro servizi – e i modi con cui possono tenere conto della soggettività di chi lavora: questa è un “fatto concreto” rispetto al quale le organizzazioni devono (a volte sono costrette) rapportarsi, definire una strategia nuova e, nel caso, anche decidere di cambiare radicalmente i propri valori. L'approccio disciplinare con cui cercano di comprendere la soggettività e i suoi cambiamenti, è in questo caso la psicologia del lavoro (Schwartz 1994; Ryan, Kristof-Brown 2003) che li conduce ad introdurre una distinzione fondamentale, quella tra personalità e valori. I valori sono definiti come “credenze stabili circa modi di condotta che sono personalmente preferibili” ovvero corrispondono a ciò che le persone credono essere importante, mentre i tratti di personalità sono “ciò che alle persone piace”, i primi sono dunque aspirazioni mentre i tratti di personalità sono relativi a come una persona preferisce agire per perseguire i propri scopi. I tratti di personalità sono considerati definitivi mentre, ed è importante per le organizzazioni, i valori sono influenzabili e possono mutare. L'esperienza che raccontano è riferita all'attività di una società di *head hunting*, che recluta e seleziona *manager* e *professional* di livello medio-alto. L'osservazione si concentra su aspettative e preferenze dei lavoratori, visti in una dimensione “a cavallo tra identità e cambiamento”: è infatti proprio nel momento dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro, che si può valutare la profondità dei cambiamenti nella cultura e nei caratteri delle persone che cercano un nuo-

vo lavoro e anche le modalità con cui le organizzazioni tentano (o no) di farvi fronte. Per descrivere queste tendenze vengono analizzati quattro casi di tentativi di matching tra esigenze delle imprese e disponibilità/ indisponibilità dei lavoratori, da cui emerge come il lavoro da remoto e il tempo per sé e per la propria famiglia sembrano avere assunto in questi ultimi tempi per moltissimi lavoratori una grande rilevanza. Lavorare almeno in parte da casa emerge come ben precisa scelta di stile di vita delle generazioni più giovani e non solo per ragioni di conciliazione tra lavoro e famiglia: non emergono infatti differenze in questo tra uomini e donne. Gli Autori concludono che, dal punto di vista del processo di reclutamento e selezione, i candidati, soprattutto i giovani, non solo sono diventati più richiestivi rispetto alle proprie esigenze ma si sono essi stessi trasformati in selezionatori: chiedono informazioni sulle aziende, volendone comprendere la mission, i progetti concreti, le attenzioni verso i temi di sostenibilità. La carriera – e in generale la centralità del lavoro nel sistema sociale – risulta invece sempre meno importante, mentre emerge una esigenza diffusa, tanto più interessante in quanto viene da lavoratori professionali, di stabilire dei confini tra sé e l'organizzazione e di riflettere sulle proprie priorità. Sul piano del mercato del lavoro da questo caso emergono significativi segnali di rigidità dell'offerta e una importanza persino eccessiva annessa al lavoro da remoto. Questo contributo e quello precedente (Rebora) evidenziano cambiamenti culturali nel rapporto col lavoro molto simili: una nuova attenzione delle persone alla propria vita personale e la ricerca di un nuovo senso del proprio lavoro. Forse la diversità sta nel fatto che Rebora confida che, nell'esplosione della soggettività, il lavoro possa rappresentare un ancoraggio, mentre l'esperienza e la riflessione di Zuffo e Sancassani suggeriscono il prevalere di un certo ripiegamento dei lavoratori sulla propria vita personale. Osservata con la lente della pratica organizzativa, invece, la situazione descritta in questo contributo sembra evidenziare come molte aziende che assumono si sentano spiazzate rispetto ai cambiamenti che stanno succedendo nel mercato del lavoro e si trovino oggettivamente in ritardo nel ripensare il proprio modello organizzativo perché possa offrire la qualità del lavoro che viene richiesta.

Lo sguardo di **Dordoni** sulla soggettività delle persone che lavorano, supportato dai dati di una ricerca sul campo, si sposta verso un *approccio*

più sociologico ed è focalizzato su una particolare fascia di età. Si concentra infatti su giovani (e specialmente giovani donne) ma, a differenza di Zuffo e Sancassani che fotografano la realtà della fascia giovanile più consapevole del proprio potere di mercato (e quindi in grado di porre le proprie condizioni), indaga occupazioni caratterizzate da redditi bassi, cattive condizioni organizzative di lavoro, basso “potere di mercato”. Evidenziando che questo tipo di esperienza lavorativa, piuttosto che aiutare nella costruzione di una identità personale matura, può essere fonte di incertezza, risentimento e persino mettere in pericolo la coesione sociale, mette bene in luce, con riferimento alla teoria di Foucault (2004) sulla costruzione della soggettività, il netto prevalere della dinamica di “assoggettamento” rispetto a quella di “soggettivazione” e conferma la tesi a suo tempo sostenuta da Sennett (1998) sul rischio di corrosione della personalità che può essere causato da esperienze di precarietà ed eccessiva flessibilità del lavoro. Lo fa a partire da una ricerca basata principalmente su osservazioni etnografiche e interviste, che ha per oggetto giovani commessi e commesse nel commercio al dettaglio (in particolare, di abbigliamento e telefonia) a Milano e a Londra. Analizzando le loro condizioni di lavoro ma soprattutto registrando attraverso le interviste i giudizi sul proprio presente e le aspettative rispetto al futuro, trae la conclusione che una organizzazione del lavoro basata, oltre che su contratti di lavoro part time involontari (e quindi pagati pochissimo), sui sistemi di orario tipicamente adottati nel *retail* – turni variabili e continuamente ri-programmati, lavoro di sabato e di domenica, frequenti richieste di straordinari (con una situazione ancora più difficile in Italia per la liberalizzazione delle aperture dei negozi) – ne condiziona pesantemente la vita personale e la crescita. Sottolinea come per questi giovani – che generalmente provengono da famiglie meno abbienti anche se hanno anni di studio alle spalle – sia facile restare intrappolati in queste occupazioni e così diventi difficile raggiungere autonomia economica, abitativa e anche psicologica. Infatti, la difficoltà a programmare il tempo libero condiziona la possibilità di condividere la vita sociale di amiche e amici della loro età (che hanno tempo libero nei weekend), condiziona la loro possibilità di frequentare l’università e di costruirsi quindi una prospettiva professionale migliore, crea difficoltà al rendersi indipendenti dal nucleo familiare dei genitori e, di conseguenza, influenza la loro decisione di crearsi una famiglia propria. Tutto questo mentre

la rappresentazione che il resto della società ha di questa fascia di età sia quella di persone viziate e inconcludenti, piuttosto che quella, più veritiera, di una generazione che paga il prezzo di uno squilibrio nella distribuzione intergenerazionale delle opportunità. In particolare, analizzando i loro vissuti lavorativi e le loro incertezze esistenziali e riflettendo sui fattori che influiscono nella transizione alla vita adulta, l'Autrice conclude come ne risenta la loro capacità di *agency* (da intendersi come capacità di darsi degli obiettivi e di orientare verso questi obiettivi le proprie azioni), giungendo alla conclusione che questo può rendere difficile il loro percorso verso la maturità. Più in generale, l'analisi ci aiuta a comprendere – e a farne una sfida per le organizzazioni e per chi le progetta – come la bassa programmabilità della vita quotidiana che caratterizza la situazione lavorativa in questi settori e contesti organizzativi, forse più ancora che i bassi redditi e lo scarso riconoscimento sociale della professione, costituisca un vincolo pesante rispetto alla possibilità per i giovani di costruire progetti concreti, di darsi una rappresentazione di un futuro di cui essere protagonisti e condizioni negativamente la costruzione di una identità non solo professionale ma anche personale.

Per **Biasi** il focus è la *soggettività giuridica*, applicata a una situazione in qualche modo estrema. L'Autore cerca di rispondere a questa domanda: fino a che punto da un lato i robot e altri hardware corredati di IA e, in modi diversi, anche gli Avatar di singoli lavoratori possano essere considerati soggetti di diritto? Qui al centro ci sono davvero gli ultimi sviluppi della tecnologia digitale e della Intelligenza Artificiale (IA), visti con lo sguardo di un giuslavorista: un binomio – diritto del lavoro e IA – che si può considerare di frontiera. Biasi si chiede se i nuovi spazi virtuali di lavoro, del tipo del Metaverso, modifichino l'acquisita centralità della persona quale destinatario delle tutele lavoristiche. La sua argomentazione è basata su tre corni: il diritto *dell'Avatar*, il diritto *sull'Avatar* e il diritto *all'Avatar*. Rispetto al primo punto, ci ricorda che il diritto del lavoro è l'esito di "una lunga marcia verso l'affermazione della soggettività del lavoratore", il quale prima di allora era stato assimilato ad una *res* e, in quanto tale, veniva ritenuto privo della capacità di farsi portatore di diritti. Alla luce di questo *background*, possiamo considerare l'Avatar di una persona un potenziale soggetto di diritto? Biasi riferisce del dibattito in corso relativo alla possibilità di attribuire a robot e ad altre forme avanza-

te di IA applicata all'hardware una sorta di personalità giuridica ovvero la capacità di avere posizioni giuridiche (diritti e doveri) proprie, ma subito ci ricorda come, nello spazio giuridico europeo, ci si stia muovendo in direzione opposta mantenendo, nella regolazione dell'intelligenza artificiale, un approccio dichiaratamente "*human-centered*". Rispetto al tema sollevato dalla possibile soggettività giuridica degli Avatar dei lavoratori, l'argomento di Biasi è che va scartata l'idea di una possibile separazione e duplicazione dei soggetti (Avatar e lavoratore), la quale è il presupposto in base a cui si potrebbe attribuire un corredo di diritti e un'autonoma responsabilità in capo all'Avatar. Tale possibilità nei fatti non esiste: l'Avatar, in quanto "gemello del lavoratore", in realtà non costituisce altro che una proiezione del lavoratore nello spazio virtuale – nient'altro che una "marionetta" manovrata dal suo "marionettista" – e, di conseguenza, risulta privo di una propria intenzionalità o *voluntas*. Il testo viene poi a discutere delle due questioni giuridiche successive (senz'altro interessanti, anche se non più particolarmente pertinenti alla questione della soggettività). In merito ai diritti che il lavoratore può vantare sul proprio Avatar, ovvero sul look ideato dal lavoratore per il proprio gemello virtuale, conclude che si potrebbe considerare questa materia come si trattasse di vestiario in un luogo di lavoro fisico, traslato nella dimensione virtuale ("*digital vest*"). Quanto invece al diritto del lavoratore ad avere un Avatar, ossia un'immagine o una proiezione, se non proprio all'identità, di se stesso nel Metaverso, l'argomentazione più rilevante riguarda, una volta stabilito che l'Avatar è una *commodity*, il diritto del lavoratore alla "portabilità" dello stesso in caso di cambiamento di lavoro (o, viceversa, il diritto del datore di lavoro alla sua *retention*). In chiusura, Biasi ricorda comunque l'importanza di ripensare l'articolazione delle garanzie lavoristiche rispetto ad una prestazione resa, almeno in parte, nella dimensione virtuale, «mantenendo però pur sempre nella persona in carne e ossa il fulcro della regolazione protettiva».

Anche il contributo di **Magni** affronta il tema del rapporto tra *tecnologia, organizzazione e soggettività*. Lo fa a partire da un approccio diverso dai precedenti, ovvero *filosofico*, introducendo concetti come soggettività, vulnerabilità, autonomia relazionale, e governance partecipata. A supporto della sua tesi sulla necessità di trattare le persone vulnerabili agendo nella direzione di conservarne il più possibile la capacità di autonomia

relazionale e di *agency*, Magni ci presenta un caso piuttosto inconsueto nella ricerca e nel dibattito attuale sul lavoro che riguarda una struttura socio-sanitaria d'avanguardia di Monza, il *Paese Ritrovato*, destinata alla accoglienza e alla cura di persone affette da varie forme di demenza o da Alzheimer. La struttura è stata pensata, progettata e realizzata nel 2018 dalla Cooperativa La Meridiana, su un modello di cura nuovo, più specialistico e *person-centered* già sperimentato in alcuni paesi nord-europei tra cui l'Olanda. L'idea di fondo è quella di preservare, e possibilmente restituire, spazio di autonomia a persone vulnerabili come i malati di demenza, evitando ogni approccio paternalistico. Il luogo di cura è quindi disposto e organizzato come un piccolo paese, dotato di tutte le infrastrutture necessarie alla conduzione di una routine quotidiana la più realistica possibile: al suo interno sono stati allestiti negozi, una chiesa, il bar, il parrucchiere, il cinema-teatro e la palestra, ecc. Un aspetto molto interessante, anche ai fini della discussione nel gruppo del *Quaderno*, è rappresentato dal fatto che nella struttura sono applicate tecnologie di *Ambient Assisted Living* (AAL) ad altissimo livello di ingegnerizzazione, domotica avanzata, device indossabili per il controllo dei pazienti, sensori applicati ai letti, smart band che forniscono una serie di dati biometrici e di posizionamento GPS al fine di monitorare le condizioni di salute degli ospiti, televisori dotati di videocamere in grado di cambiare i contenuti proiettati a seconda delle reazioni di coloro che osservano, nonché un sistema di illuminazione artificiale molto sofisticato, in grado di agire sulle percezioni e di aiutare la comprensione anche locativa e direzionale di persone, oggetti, ambienti. A questo modello di cura fa da contraltare un paradigma organizzativo inedito (e sorprendente) in grado di tradurre efficacemente nella pratica l'obiettivo di ridurre quanto più possibile la medicalizzazione delle persone colpite da demenza, facendo in modo che siano «ancora padroni del proprio tempo e non ostaggio dell'organizzazione e delle sue pianificazioni». L'équipe sanitaria è estremamente articolata e composta da: direttore sanitario, medico geriatra, coordinatore di unità d'offerta, infermiere, fisioterapista, psicologo, educatore, drammaterapeuta, terapeuta occupazionale, operatori socio-sanitari, assistente sociale e lavora in modo interdisciplinare realizzando l'integrazione di conoscenze e metodi di diverse discipline, «in un processo continuo di osmosi intellettuale e metodologica, contaminazione di saperi e competenze, sintesi di approcci e visioni, reciprocità

di scambi e arricchimenti». In particolare, l'integrazione tra le competenze sanitarie e quelle socio-relazionali è necessaria per far emergere la complessità e l'unicità di ogni singola persona e situazione: hanno quindi un ruolo chiave, in questo specifico contesto lavorativo, figure quali quelle dell'assistente sociale e degli operatori socio-sanitari, figure che appaiono sottoposte alla sfida (e allo stress) di dover ridisegnare la propria professionalità sia alla luce delle tecnologie avanzate che vengono utilizzate, sia alla luce della complessità e novità del modello organizzativo che impone loro di andare oltre i confini della propria mansione. L'esistenza e l'impatto di una certa misura di 'sconcerto' organizzativo, spesso vissute in ambienti di lavoro e di cura affini (seppur raramente documentate), trova nel contesto monzese una forma di partecipazione e condivisione di responsabilità in grado di rispondere alle sfide organizzative, nonché di sostenere lo scarto in termini di stress nel periodo pandemico e post-pandemico. Se dunque la mission della struttura è preservare l'*agency* dei soggetti vulnerabili e l'intero dispositivo organizzativo ha dovuto imparare a gestire una inedita complessità, forse "la chiave per poter intraprendere questo percorso risiede nella soggettività dei lavoratori stessi".

In sintesi, con il consueto approccio interdisciplinare che caratterizza il Gruppo TO-MI (*Il Tassello mancante*), i contributi di questo volume hanno esaminato – ognuno nel suo stile, con la propria metodologia e disciplina – le tensioni nell'esperienza soggettiva delle persone che lavorano tra le aspirazioni individuali (di espressività, di integrazione, di scelta) e i desiderata organizzativi. Fotografare questa dinamica, comprendere il ruolo che ne può avere la tecnologia e insieme verificare la consistenza di alcuni "sintomi" delle trasformazioni che interrogano il rapporto tra le persone e il lavoro – come il diffondersi del lavoro da remoto, l'aumento delle dimissioni, mismatch quali-quantitativi nel rapporto tra domanda e offerta di lavoro – era, d'altra parte, lo scopo di questo approfondimento monografico sulla soggettività nel lavoro.

Dai diversi casi e studi presentati abbiamo potuto raccontare come i soggetti vivono (per esempio, nel caso del *retail*), costruiscono (per esempio, nel caso del *Paese Ritrovato*) e valutano (nel commento all'indagine Istat) la loro esperienza professionale, quali significati le attribuiscono, in che termini la rappresentano. Abbiamo anche evidenziato qua-

li margini di gioco possiedono per l'espressione della loro soggettività e delle loro preferenze in un mercato del lavoro che sembra al momento abbastanza favorevole a chi cerca lavoro a livello medio-alto (come si vede nel il caso della società di *head-hunting*), senza comunque rilevare fenomeni culturali più complessi come rifiuto del lavoro o altre forme di sottrazione. Abbiamo anche riflettuto (attraverso il testo letterario-cinematografico di Reborà) sui modi con i quali le organizzazioni sono sfidate a rapportarsi responsabilmente alla soggettività, «attrezzarsi alla sua esplosione» o quanto meno dare supporto a una ricerca di senso che sembra diventare sempre più imprescindibile per chi lavora. E abbiamo però anche visto che vi sono organizzazioni (come nel caso di Dordoni) che negano la soggettività dei propri collaboratori, indifferenti o forse incapaci di vedere l'impatto negativo di certe formule di organizzazione del lavoro nella costruzione della identità dei loro collaboratori. Abbiamo anche dato parole, con il caso degli Avatar, a dubbi (più probabilmente, confusioni) presenti nel dibattito corrente sull'intelligenza artificiale sulla possibile attribuzione di titolarità giuridica ai robot e altri hardware corredati di IA.

Nel riflettere sul ruolo delle tecnologie, abbiamo considerato la loro importanza (soprattutto quella dei social media) nel trasformare culturalmente la società e gli stili di vita, prima ancora che il lavoro. Ma abbiamo anche verificato come alcune tecnologie possono abilitare la soggettività delle persone, sia perché ne supportano la singolarità (magari, poi, senza darvi un ordine), sia perché possono aiutarle a migliorare il loro *work-life balance*.

È superfluo preavvisare i lettori che questi contributi non possono certo fornire risposte esaustive rispetto a ciascuno dei grandi temi prima elencati, sottostanti alla riflessione su "soggettività e lavoro". Per i *Quaderni* si è trattato anzitutto di "aprire un cantiere" e attrezzare lo spazio analitico prescelto da questo gruppo (la questione organizzativa nelle trasformazioni sociali e tecnologiche della produzione e dei lavori), arricchendolo di una componente – ci pare – non eludibile. Certamente, i contributi proposti dalle Autrici e dagli Autori che hanno collaborato a questo numero si sono – più o meno intenzionalmente – confrontati con parte dei temi suggeriti come ipotetico percorso di sviluppo della riflessione su soggettività e lavoro. Anzitutto, confermando la rilevanza dell'esperienza lavorativa (nel bene e nel male) sulla vita delle persone.

In secondo luogo, almeno tre contributi pongono chiaramente in luce la rilevanza della sfida organizzativa, alla luce anche dei ritardi accumulati dalle organizzazioni di fronte ai cambiamenti in corso. Tracce, insomma, da consegnare alla discussione, nell'auspicio che stimolino altri contributi che esplorino le possibilità di ripensare o riprogrammare le organizzazioni – e, per stare al nostro focus – quella del lavoro.

Bibliografia

- Albano R, Bertolini S., Curzi Y., Fabbri T.M., Parisi T. (2017), *DigitAgile: l'ufficio nel dispositivo mobile. Opportunità e rischi per lavoratori e aziende*, Osservatorio sul Mutamento Sociale e Innovazione Culturale (MU.S.I.C.) Dipartimento di Culture, Politica e Società, Università di Torino, Working Paper Series.
- Albano R., Parisi T., Tirabeni L. (2019), "Gli smart workers tra solitudine e collaborazione", *Cambio*, vol. 9, n. 17.
- Antunes R. (2015), *Addio al lavoro? Le trasformazioni e la centralità del lavoro nella globalizzazione*, Venezia, Edizioni Ca' Foscari.
- Azzolari D., Fullin G., Modica E., Pacetti V., Tosi S. (2021), "A casa tutto bene? Le condizioni fisiche e psicologiche dei lavoratori 'in smart'", in M. Peruzzi, D. Sacchetto (a cura di), *Il lavoro da remoto. Aspetti giuridici e sociologici*, Torino, Giappichelli.
- Bertolini S., Goglio V. (2023), "Giovani e senso del lavoro", *Il Mulino*, vol. 4.
- Bianco M.L., Luciano A. (1982), *La sindrome di Archimede*, Bologna, il Mulino.
- Boltanski L., Chiappello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Édition Gallimard; trad. it. *Il nuovo spirito del capitalismo*, Milano, Mimesis, 2014.
- Borghi V. (2021), "Capitalismo delle infrastrutture e connettività. Proposte per una sociologia critica del mondo a domicilio", *Rassegna Italiana di Sociologia*, vol. LXII, n. 3.
- Bourdieu P. (1979), *La distinction: critique sociale du jugement*, Paris, Les Éditions de Minuit.
- Broadbent S. (2018), *Intimacy at Work. How Digital Media Bring Private Life to the Workplace*, London, Routledge.
- (2015), *Intimacy at Work. How Digital Media Bring Private Life to the Workplace*, London, Routledge.
- Bruni A., Giordano D. (2012), "La creatività al lavoro: tra soggettività e assoggettamento", *Sociologia del lavoro*, n. 126.

- Burchi S. (2021), *Lavorare da casa durante la pandemia. Donne e smart working in Toscana*, Working Paper, Ires Toscana.
- Chicchi F., Roggero G. (2009), "Le ambivalenze del lavoro nell'orizzonte del capitalismo cognitivo", in "Lavoro e produzione del valore nell'economia della conoscenza. Criticità e ambivalenze della network culture", *Sociologia del lavoro*, n. 115.
- Cipriani A. (2023), "Lavoro, ergonomia e 'bezosisimo'. Processi analitici, sistemi MTM e carico psico-fisico nella trasformazione digitale", *Quaderno del Tassello Mancante*, n. 2, pp. 37-52.
- Coin F. (2023), *Le grandi dimissioni. Il nuovo rifiuto del lavoro e il tempo di riprenderci la vita*, Torino, Einaudi.
- Crary J. (2015), *24/7. Il capitalismo all'assalto del sonno*, Torino, Einaudi.
- Czarniawska B., Lofgren O. (2019), *Overwhelmed by Overflows? How People and Organizations Create and Manage Excess*, Manchester, Manchester University Press.
- Eurofund (2021), *Working Conditions in the Time of Covid-19: Implications for the Future*, European Working Conditions Telephone Survey.
- Foucault M. (2004), *L'ermeneutica del soggetto. Corso al Collège de France (1981-1982)*, Milano, Feltrinelli.
- Fullin G., Pacetti V. (2020), *Il lavoro da casa durante l'emergenza. Tecnologie, relazioni, controllo*, in L. Cigna (a cura di), *Forza Lavoro! Ripensare il lavoro al tempo della pandemia*, Milano, Fondazione Giangiacomo Feltrinelli.
- Gallup (2023), *State of the Global Workplace, Report The voice of the Worlds's Employees*, <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>.
- Graeber D. (2018), *Bullshit Jobs*, Milano, Garzanti.
- Kunda G. (1992), *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-tech Corporation*, Philadelphia, Temple University Press.
- Levi P. (1978), *La chiave a stella*, Torino, Einaudi.
- Malzani F. (2018), "Il lavoro agile tra opportunità e nuovi rischi per il lavoratore", *Diritti lavori mercati*, n. 1.
- Nussbaum M. (2000), "Women's Capabilities and Social Justice", *Journal of human development*, vol. 1, n. 2.
- Parisi T. (2021), "Non di solo pane? Qualità del lavoro e soddisfazione per il proprio impiego: un approccio multidimensionale", *Sociologia del lavoro*, n. 161.
- Politecnico Milano, Osservatorio Smart Working (https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/smart-working).
- Pais I., Ponzellini A.M. (a cura di) (2020), *Il tassello mancante. L'intervento organizzativo come leva strategica per la transizione tecnologica*, Milano, Fondazione Giangiacomo Feltrinelli.

- Pirsig R. (2024), *Sulla Qualità. Scritti scelti e inediti*, Milano, Adelphi.
- Ponzellini A.M. (2023), *Lavoro, Tecnologia e Libertà. Tempo e spazio del lavoro nell'era dell'intelligenza artificiale*, Milano, Guerini e Associati.
- (2018), “Cinque parole chiave e una decina di storie per riprendere la discussione sulla qualità del lavoro”, in G.Mari *et al.*, *Lavoro 4.0*, Firenze, Firenze University Press.
- Rebora G. (2023), *Governare le organizzazioni nel rumore e nel caos*, Milano, Este Libri.
- Romens A.I. (2021), “Lavoro da remoto, conciliazione tra tempi di vita e lockdown: per una prospettiva di genere”, *Sociologia del lavoro*, n. 2.
- Ross A. (2003), *No-collar: The Hidden Cost of the Human Workplace*, Temple University Press.
- Ricolfi L., Sciolla L. (1980), *Senza padri né maestri, Inchiesta sugli orientamenti politici e culturali degli studenti*, Bari, De Donato.
- Rigotti F. (2021), *L'era del singolo*, Torino, Einaudi.
- Ryan A.M., Kristof-Brown A. (2003), “Focusing on Personality in Person-Organization Fit Research”, in M.R. Barrick, A.M. Ryan, *Personality and work*, San Francisco, Jossey-Bass, pp.262-288.
- Schwartz S.H. (1994), “Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values?”, *Journal of Social Issues*, vol. 50, n. 4, pp. 19-45.
- Sennett R. (1998), *The Corrosion of Character The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*, London - New York, W.W. Norton & Company; trad. it. *La cultura del nuovo capitalismo*, Bologna, il Mulino, 2006.
- Touraine A. (1992), *Critique de la modernité*, Paris, Fayard.
- Twenge J.M. (2010), “A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes”, *Journal of Business and Psychology*, vol. 25, n. 2.

Anna Soru, Salvatore Cominu,
Claudia Peiti

**Soddisfazione e qualità del
lavoro: problemi concettuali
e dimensioni analitiche**

Abstract. L'articolo è dedicato all'analisi dei livelli di soddisfazione lavorativa e della loro variazione nel periodo compreso tra il 2014 e il 2022, in base alle elaborazioni compiute su microdati della rilevazione sulle forze di lavoro (RFL) dell'ISTAT. Il contributo, tenuto conto della complessità di approcci implicati nella definizione di questo costrutto concettuale, pone in primo piano la positiva dinamica dei livelli di soddisfazione, nel periodo in esame, per tutte le componenti considerate dallo schema di rilevazione ISTAT. Il miglioramento riguarda principalmente aspetti "materiali" quali retribuzione, aspettative di carriera e stabilità, che tuttavia restano perlopiù temi più critici rispetto alle altre variabili considerate (per esempio, interesse, orari). I livelli di soddisfazione sono positivamente associati con la qualifica e il titolo di studio, la dimensione dell'azienda e l'inquadramento nella gerarchia aziendale, è più elevata per i cittadini italiani e i lavoratori con contratto a tempo indeterminato, ma la loro crescita è osservata in tutte le categorie e gruppi socio-professionali. Condiviso l'assunto per cui la soddisfazione lavorativa non può essere assimilata a un indicatore "oggettivo" della qualità del lavoro, tale tendenza non corrisponde con le rappresentazioni più diffuse, che generalmente convergono nel descrivere lavoratori crescentemente insoddisfatti; è superfluo inoltre constatare la contraddizione con la dinamica stagnante o recessiva dei redditi da lavoro nel nostro paese. L'analisi svolta non consente di portare argomenti esplicativi in relazione a questi interrogativi; gli autori invitano tuttavia a indagare le possibili relazioni tra questi dati e il miglioramento del clima economico seguito alle grandi crisi di inizio secolo, che per diverse ragioni potrebbe saldarsi – anche per effetti "demografici" – con un incremento (non generalizzabile) del potere contrattuale e della

sicurezza del lavoro, effettiva o percepita, di diverse categorie di lavoratori. Inoltre, nella cornice della stagnazione dei salari che emerge dalle statistiche sui redditi, le retribuzioni di fatto (di nuovo, in modo selettivo) potrebbero essere state alimentate da surrogati quali premi, riduzioni fiscali, *fringe benefit* e welfare complementare.

1. Soddisfazione e qualità del lavoro: problemi concettuali e dimensioni analitiche

Il presente lavoro è dedicato all'analisi dei livelli di soddisfazione lavorativa e della loro variazione nel periodo compreso tra il 2014 e il 2022, in base alle elaborazioni compiute su microdati della rilevazione sulle forze di lavoro (RFL) dell'ISTAT¹. Il contributo, in particolare, si propone di fornire alcune evidenze circa l'innalzamento dei livelli di "soddisfazione" osservati nel periodo. Dal 2013/2014 (data in cui la domanda venne inserita nel questionario della RFL) in poi, come già era stato osservato negli scorsi anni (Fellini, Reyneri 2019), la soddisfazione degli occupati per il lavoro svolto appare in costante incremento. L'approfondimento, che si mantiene nei confini dell'analisi descrittiva, si colloca nella riflessione condotta da questo numero dei Quaderni, poiché il concetto di "soddisfazione lavorativa" e di quello prossimo e ben più dibattuto di "qualità del lavoro" o "qualità della vita lavorativa", chiamano in causa una molteplicità di dimensioni analitiche che tematizzano il confronto tra prospettive *oggettivistiche* e *soggettivistiche*.

Il rapporto (tanto sotto il profilo teorico e concettuale, ma ancor più sul piano operativo e dell'analisi empirica) tra questi due "costrutti" di grande rilevanza per l'analisi del lavoro, è meno scontato, o comunque più complesso, di quanto possa apparire intuitivo. Se da una parte appare condivisibile l'assunto (Piccitto 2018) per cui la "soddisfazione lavorativa" può essere acquisita come indicatore soggettivo della qualità del lavoro, o comunque come l'attitudine nei confronti del proprio lavoro, dall'altro la sua associazione con le dimensioni che qualificano il concetto di qualità del lavoro appaiono tutt'altro che lineari. In generale,

¹ La somministrazione interessa ogni anno oltre 250.000 famiglie residenti in Italia (per un totale di 600.000 individui) distribuite in circa 1.400 comuni italiani.

appaiono condivisibili le conclusioni degli studi che hanno rimarcato come qualità del lavoro e soddisfazione del lavoratore, «pur se evidentemente collegati, non sono perfettamente sovrapponibili» o comunque che «il nesso tra qualità del lavoro e soddisfazione non sia così scontato, comunque non al punto di poter usare la seconda come proxy attendibile della prima» (Parisi 2021).

Del resto le diverse definizioni di “soddisfazione lavorativa” adottate dagli studiosi nel tempo e in base alle discipline di riferimento (con particolare attenzione al dialogo tra area psicologica e sociologica) hanno di volta in volta focalizzato aspetti e variabili differenti. Alcune definizioni riferiscono principalmente della «sensazione positiva» collegata all’apprezzamento verso il proprio lavoro, ovvero a un orientamento «emotivo» verso il ruolo svolto nell’attività, o ancora una «costellazione di attitudini» per differenti aspetti del lavoro (Locke 1976; Vroom 1964; Spector). In ambito sociologico, prevale un orientamento a considerare il concetto di soddisfazione del lavoro nel significato di benessere correlato al lavoro (Green 2012; Piccitto 2018), che a sua volta chiama in causa – come determinanti – attributi individuali, caratteristiche sociodemografiche, ma anche sistemi valoriali – per definizione, di problematica riduzione a misura quantitativa. Nella concettualizzazione della soddisfazione lavorativa si sono confrontate e per molti aspetti alternate specifiche scuole volte, secondo i casi, a valorizzare a) approcci esplicativi di tipo “situazionale”², basati cioè sulla teoria della soddisfazione dei bisogni, sia nelle sue versioni più oggettivistiche, sia in quelle che tengono conto degli individui come mediatori dei bisogni medesimi (Weiss *et al.* 1967); b) approcci radicalmente “soggettivisti” basati sulla personalità individuale; c) approcci “interazionisti” che hanno tentato di valorizzare tanto componenti “oggettivamente” legate alla situazione lavorativa, quanto altre più soggettive, per esempio focalizzando l’attenzione sulle interazioni persona-ambiente.

E d’altra parte anche nella prospettiva della qualità del lavoro si sono sempre confrontati approcci contrastanti (Green 2012); la tradizione soggettiva, all’interno della quale la qualità del lavoro rappresenta “l’utilità”

² In questo sintetico e certamente non esaustivo richiamo introduttivo si fa riferimento soprattutto all’importante lavoro teorico e di concettualizzazione proposto da Giorgio Piccitto (2017; 2018).

che il lavoratore trae dal proprio lavoro (che riflette anche preferenze individuali) e quella più “oggettiva”, che definisce la qualità del lavoro come misura, o insieme di misure, che indica quanto un lavoro sia in grado di soddisfare i bisogni dei lavoratori (per esempio Green 2006; Brown *et al.* 2006). Analogamente più autori sottolineano come la soddisfazione per il proprio lavoro non dipenda soltanto da una valutazione di elementi oggettivi (es. gli orari di lavoro), ma anche, e per alcuni soprattutto, da quanto questo risponda alle proprie aspettative (Barbaranelli, Bortone, Di Matteo 2010; Parisi 2021). Dalla molteplicità di approcci discende anche la varietà delle dimensioni analitiche adottate per definire – nonché delle metriche per misurare – la “soddisfazione lavorativa”, la cui ricostruzione, d’indubbio interesse teorico e anche operativo – condurrebbe tuttavia lontano dagli obiettivi di questo contributo.

Nel questionario adottato da ISTAT, la soddisfazione lavorativa è misurata mediante la richiesta agli intervistati che hanno una occupazione, di indicare un grado di soddisfazione del lavoro, espresso su una scala da 1 a 10³. I questionari sono i principali strumenti utilizzati nella conduzione delle analisi sulla *job satisfaction*⁴. L’approccio seguito dal questionario ISTAT è la valutazione multidimensionale della soddisfazione lavorativa, riconoscendo l’esistenza di più caratteristiche associate al lavoro che possono essere utilizzate come indicatore della sua qualità di quel lavoro⁵ e in cui si ammette la possibilità che

³ Altri studi volti a misurare il grado di soddisfazione lavorativa definiscono una scala più ristretta, a 5 (Gazioglu, Tansel 2006) o 4 passi (Faraci, Valenti 2016).

⁴ Si vedano, per esempio, il Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ (Weiss, Dawis, England, Lofquist 1967), il Job Descriptive Index – JDI (Smith, Kendall, Hulin 1969), la Job Diagnostic Survey – JDS (Hackman, Oldham 1975) e la Job Satisfaction Survey – JSS (Spector 1985).

⁵ Come osserva Tania Parisi (2021), la soddisfazione è correlata alla qualità del lavoro, ma dipende anche da elementi di tipo soggettivo (anagrafici, valoriali, biografici e familiari), anche quando le valutazioni si riferiscono ad aspetti oggettivi del lavoro. Un’importante analisi della qualità del lavoro, difficilmente comparabile con l’esame dei dati ISTAT, è quella condotta da Eurofund, che considera sei dimensioni per stimare lo stress lavorativo, correlato negativamente al coinvolgimento dei lavoratori. L’articolo prende in considerazione quattro misure (o dimensioni) della soddisfazione lavorativa: la soddisfazione per l’influenza sul lavoro, per l’ammontare della retribuzione, per il senso di realizzazione e per il rispetto dai supervisori.

un individuo possa provare soddisfazione per alcuni aspetti e insoddisfazione per altri⁶.

Più in dettaglio, il questionario ISTAT esplora la soddisfazione utilizzando sette domande, tre delle quali comuni ad altri studi multidimensionali (Gazioglu, Tansel 2006; Faraci, Valenti 2016), quali la soddisfazione per il lavoro, per il guadagno e per le opportunità di carriera (o di giro d'affari se autonomo), mentre le restanti accolgono alcune dimensioni che sono divenute rilevanti con la flessibilizzazione del lavoro (stabilità) e con la crescita della presenza femminile e l'emergere dei temi della conciliazione tra vita familiare e vita lavorativa, che si riflette su una maggiore attenzione ai tempi del lavoro (numero delle ore lavorate, tempi di percorrenza casa-lavoro)⁷, in continuità con gli studi che evidenziano come i fattori individuati per definire un lavoro "di qualità" non siano immutabili, ma risentono fortemente del contesto culturale, economico e sociale e del periodo considerato (Gallie *et al.* 2016).

Rispetto ad altre indagini multidimensionali non vengono invece esplorate la soddisfazione per il senso di autorealizzazione (Gallie, Felstead, Green 2012) e il rispetto dai supervisori (Gazioglu, Tansel 2006⁸), il coinvolgimento sul lavoro e lo stress (Gallup 2023), né la soddisfazione rispetto alle relazioni con i colleghi, alle condizioni di lavoro, all'utilizzo delle proprie capacità, al riconoscimento dei risultati e all'utilità del proprio lavoro (Faraci, Valenti 2016⁹).

⁶ In letteratura, questo tipo di approccio si differenzia dagli studi che utilizzano degli strumenti monodimensionali, ovvero che mirano a cogliere la percezione generale del lavoratore per il proprio lavoro. Un esempio sono i questionari *single-item* che sono composti da una singola domanda inerente al livello di soddisfazione verso il proprio lavoro (Fiorillo, Nappo 2014). Alcuni studi affiancano a questo approccio dei focus group per acquisire maggiori informazioni ed eliminare eventuali dubbi emersi con il questionario.

⁷ Tania Parisi (2021) ricostruisce come nel tempo è cambiata la scelta delle dimensioni e degli indicatori di qualità del lavoro.

⁸ L'articolo prende in considerazione quattro misure (o dimensioni) della soddisfazione lavorativa: la soddisfazione per l'influenza sul lavoro, per l'ammontare della retribuzione, per il senso di realizzazione e per il rispetto dai supervisori.

⁹ I due analisti nel loro lavoro giungono a definire una struttura del questionario a sei dimensioni: "sviluppo professionale e utilizzo delle proprie capacità"; "guadagni economici"; "condizioni di lavoro"; "utilità del proprio lavoro" "relazioni con i colleghi" e, infine, "riconoscimento dei risultati".

2. La soddisfazione lavorativa nella RFL: i dati 2022 e il confronto temporale

Il questionario contiene una batteria di 7 domande con cui si chiede agli intervistati che hanno una occupazione il grado di soddisfazione da 0 (per niente) a 10 (totalmente) sul lavoro, sul guadagno, sulle opportunità di carriera (o di giro d'affari se autonomo), sul numero delle ore lavorate, sulla stabilità, sui tempi di percorrenza casa-lavoro, oltre che il grado di interesse per il lavoro svolto¹⁰.

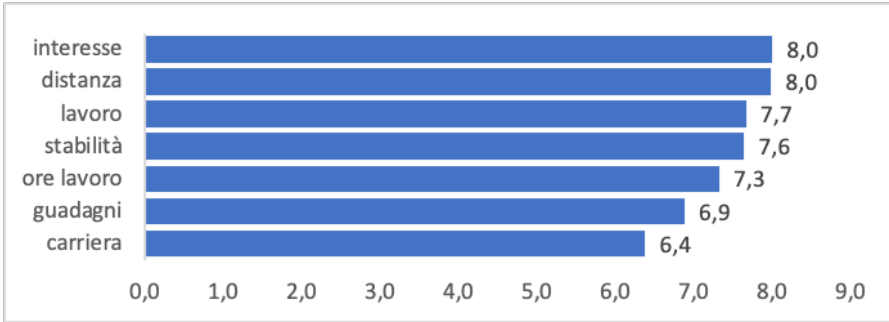
I valori medi nel 2022 sono tutti superiori a 6 e con due significative eccezioni (retribuzioni e opportunità di carriera) a 7; come per molte rilevazioni basate sul grado di soddisfazione, è possibile che i punteggi (considerati in valore assoluto) siano "distorti" verso l'alto¹¹. Inoltre, i punteggi hanno una sola relativa "autonomia semantica"; per esemplificare, il valore "7" quale condizione denomina: soddisfacente o parzialmente critica? Le voci maggiormente positive, in ogni caso, si riferiscono alla "distanza dal posto di lavoro", all'interesse intrinseco del lavoro e alla stabilità, quelle più critiche alle variabili "estrinseche", tipicamente la carriera e il guadagno, coerentemente con quanto già osservato da Fellini e Reyneri (2019).

¹⁰ Le domande sono le seguenti:

- QC67 Quanto è soddisfatto del suo attuale lavoro
- QC68 Quanto è soddisfatto del guadagno
- QC69 Quanto è soddisfatto delle opportunità di carriera offerte dal suo lavoro (della carriera se dipendenti, del giro d'affari se autonomi)
- QC70 Quanto è soddisfatto del numero di ore lavorate
- QC71 Quanto è soddisfatto della stabilità del lavoro
- QC72 Quanto è soddisfatto della distanza e dei tempi di percorrenza casa-lavoro
- QC73 Quanto ritiene interessante il lavoro che fa

¹¹ Questo "effetto di acquiescenza" da parte dei lavoratori intervistati può verificarsi per una serie di motivi, quali il desiderio di piacere all'intervistatore, la mancanza di attenzione nell'analizzare le domande in modo critico, o semplicemente la tendenza a rispondere in maniera uniforme. Per mitigare gli effetti di acquiescenza, alcuni studi come quello condotto da C. Barbaranelli, I. Bortone e F. Di Matteo, formulano alcuni item in maniera affermativa e altri in maniera negativa.

GRAFICO 1 • PUNTEGGIO MEDIO GRADO DI SODDISFAZIONE PER IL LAVORO (2022)

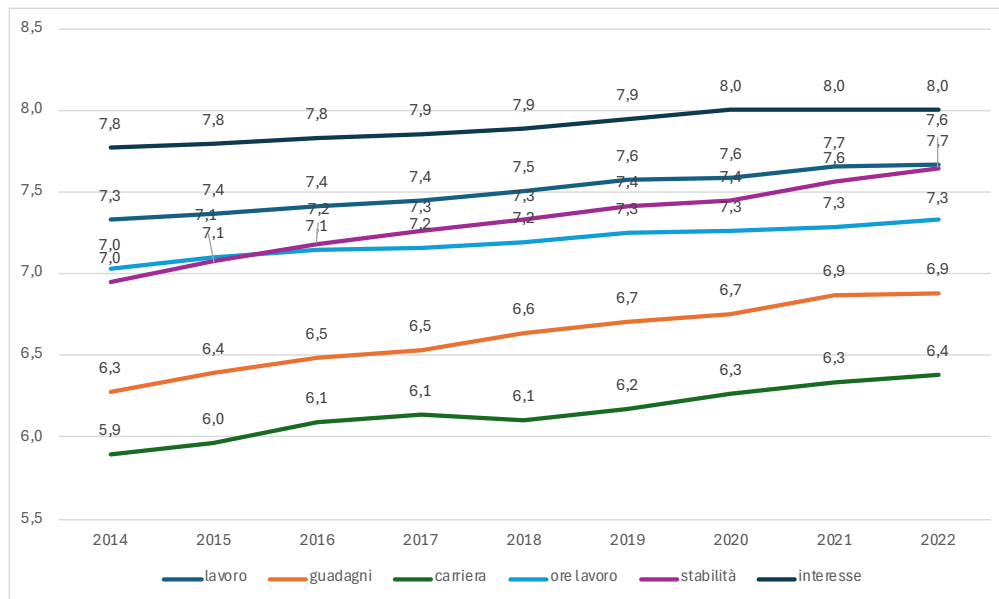


L'aspetto di maggiore interesse risiede, come si è anticipato, nel confronto temporale. Rispetto al 2014 infatti aumenta la soddisfazione per tutte le componenti esaminate, in particolare per gli aspetti "materiali" quali retribuzione, aspettative di carriera e stabilità (in flessione solo nell'anno della pandemia), che erano, e perlopiù restano, comunque maggiormente critici. Anche questa evoluzione è coerente con le osservazioni di Fellini e Reyneri, che rilevavano come l'aumento della soddisfazione nel 2019 avesse già acquisito consistenza e interessasse tutte le dimensioni considerate, in particolare, quelle ritenute meno soddisfacenti e più legate ad aspetti materiali quali guadagno, stabilità e carriera. Si tratta indubbiamente di una tendenza che solleva interrogativi, poiché (almeno in apparenza) non corrispondente con la rappresentazione più diffusa degli anni più recenti, di lavoratori crescentemente insoddisfatti del lavoro, come del resto comunicato anche da numerose ricerche empiriche.

Di seguito si forniranno alcuni approfondimenti sulle relazioni tra livelli di soddisfazione, caratteristiche professionali e variabili sociodemografiche disponibili, avanzando nel contempo alcune ipotetiche tracce esplicative della crescita della soddisfazione lavorativa negli ultimi dieci anni.

Al fine di semplificare l'esposizione dei risultati, alla luce dell'elevata correlazione riscontrata tra la soddisfazione lavorativa generale e le variabili riferite alle diverse dimensioni esaminate (guadagno, carriera, stabilità, orario, interesse), nonché l'elevata correlazione tra queste, si è scelto di procedere attraverso la costruzione di un indicatore generale riepilogativo.

GRAFICO 2 • LIVELLO DI SODDISFAZIONE LAVORATIVA DEGLI OCCUPATI IN ITALIA,
SERIE 2014-2022 (PUNTEGGIO MEDIO TRA 0 E 10)



Fonte: elaborazioni su microdati ISTAT - Indagine sulle forze lavoro

In specifico, sulle risposte relative al 2022 è stata realizzata un'analisi fattoriale esplorativa volta a indagare le relazioni tra sei delle sette variabili in esame (la soddisfazione per la distanza e i tempi di percorrenza casa-lavoro, presenta una bassa comunaltà e quindi è stata esclusa. Verificati i presupposti statistici¹², l'estrazione per componenti principali ha individuato un unico fattore latente che spiega il 55,024% della varianza complessiva e riassume in misura elevata tutte le variabili di partenza, come indica la Matrice delle componenti (punteggi tra 0,685 e 0,820).

¹² L'applicazione del test KMO conferma che i fattori latenti possono spiegare una altissima proporzione della varianza (0,838) e il test Bartlett è significativo (0,000).

TABELLA I • MATRICE DELLE COMPONENTI

Soddisfatto del lavoro attuale	,820
Soddisfatto del guadagno	,786
Soddisfatto/a del numero di ore lavorate	,764
Soddisfatto/a delle opportunità di carriera offerte dal suo lavoro	,694
Soddisfatto/a della stabilità del lavoro	,689
Ritiene interessante il lavoro che fa	,685

Il punteggio fattoriale ha media ovviamente pari a 0 e varia tra $-5,596$ e $+2,005$. È stato denominato fattore soddisfazione e utilizzato quindi per l'analisi dei dati sul 2022, con analisi di correlazione statistica e rappresentazioni grafiche (che utilizzano sempre la stessa scala da -1 a $+0,8$, per permettere un'immediata comparazione visiva). Per i confronti con gli anni precedenti si è viceversa fatto riferimento alla media delle sei variabili considerate (media calcolata per ogni lavoratore) e alle prime due variabili sintetizzate dal fattore (la soddisfazione per il lavoro attuale e per il guadagno).

3. Quali elementi spiegano la soddisfazione

Le correlazioni più elevate (sempre statisticamente significative al livello 0,01) riguardano la tipologia di lavoro svolto, il settore e le caratteristiche delle imprese in cui si lavora, le condizioni di lavoro in termini di tempi e luoghi, il territorio.

3.1 La tipologia di lavoro svolta

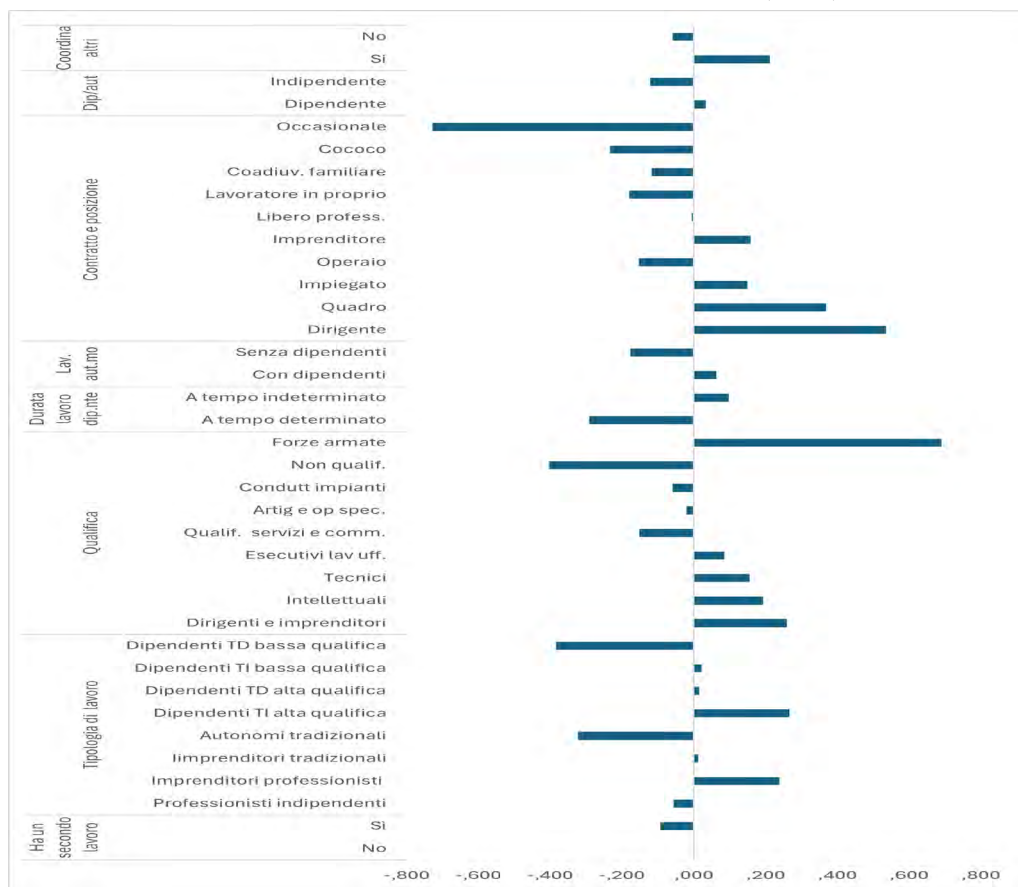
Il questionario fornisce informazioni per tutti i lavoratori il tipo di lavoro espresso in termini di contratto e qualifica professionale, oltre che (per i dipendenti) dall'inquadramento all'interno dell'organizzazione e sulla durata, per gli autonomi sull'esistenza di eventuali dipendenti. La combinazione tra queste variabili è stata utilizzata ai fini di una classificazione (denominata "Tipologia di lavoro") riepilogativa di queste dimensioni.

**Anna Soru, Salvatore Cominu,
Claudia Peiti**

Soddisfazione e qualità del lavoro:
problemi concettuali e dimensioni analitiche

Il grafico successivo riporta i punteggi medi del fattore soddisfazione per tutte queste variabili: i valori maggiori di zero sono più alti della media e, viceversa, quelli minori di zero sono inferiori alla media.

GRAFICO 3 • FATTORE MEDIO PER TIPOLOGIA DI LAVORO (2022)



Fonte: elaborazioni su microdati Istat- Indagine sulle forze lavoro

Nel lavoro dipendente è evidente come la soddisfazione dipende dall'inquadramento, fortemente correlato con la qualifica. Man mano che si sale di livello nella gerarchia aziendale aumenta la soddisfazione, che è piuttosto alta per dirigenti (che rappresentano l'1,9% dei dipendenti) e quadri (6,8% dei dipendenti).

Anche nel lavoro autonomo il livello di qualificazione è rilevante e il lavoro professionale ad alta qualifica è caratterizzato da livelli di soddisfazione decisamente superiori rispetto al lavoro autonomo tradizionale di tipo artigiano e commerciale, ma solo i professionisti autonomi con un'attività strutturata (professionisti con dipendenti, qui denominati professionisti imprenditori) hanno livelli di soddisfazione superiori alla media. Anche all'interno del lavoro autonomo tradizionale l'aver dei dipendenti è un elemento che incide sensibilmente sui livelli di soddisfazione.

L'altro aspetto rilevante è la durata del contratto. Come è intuitivo, chi ha un contratto a termine (16,5% dei dipendenti) è meno soddisfatto di chi ha un tempo indeterminato, ma è interessante rilevare come questa variabile sia ancor più importante della qualifica: i dipendenti a tempo indeterminato a bassa qualifica esprimono livelli di soddisfazione superiori ai dipendenti a termine ad alta qualifica.

Nel lavoro autonomo la presenza di dipendenti, oltre a garantire un ruolo di coordinamento, che è sempre foriero di maggiore soddisfazione rispetto all'essere coordinati, può essere considerato anche un indicatore di maggiore stabilità. Un altro indicatore significativo è la tipologia di contratto: la collaborazione occasionale è utilizzata dal 2,6% dei lavoratori autonomi e presenta livelli di soddisfazione decisamente inferiori alla media. Valori bassi registra anche la cococo, contratto che accomuna categorie molto eterogenee di lavoratori qualificati e che rappresentano il 2,5% dei lavoratori autonomi.

3.2 Tempi e luoghi

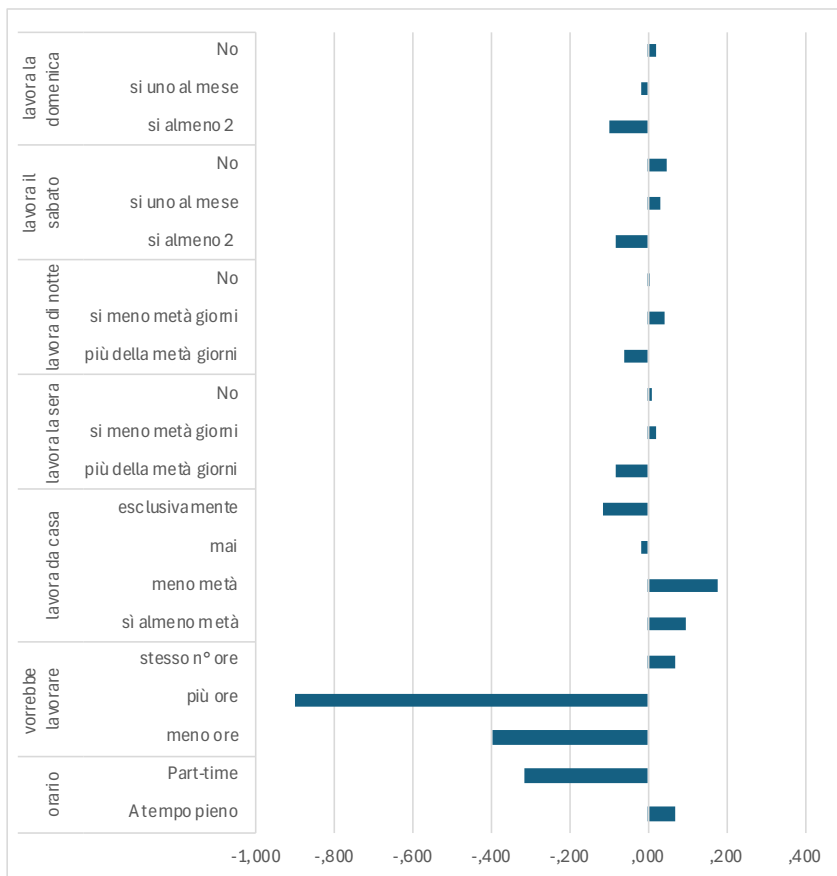
Con riferimento ai tempi e i luoghi di lavoro, l'aspetto che risulta più importante per spiegare la soddisfazione è l'adeguatezza dell'impegno lavorativo alle proprie esigenze. Il 4,4% degli occupati rispondenti vorrebbe lavorare più ore (il 13,8% se consideriamo chi ha un part time), mentre il 5,7% vorrebbe lavorare meno ore (il 15,4% di chi lavora a tempo pieno); la discrasia tra le ore effettivamente lavorate e quelle che si vorrebbe lavorare condiziona sensibilmente la soddisfazione, in particolare in chi vorrebbe lavorare più ore. Sulla soddisfazione incide il lavoro nei giorni festivi e, se frequente, anche il lavoro nelle ore serali e notturne.

**Anna Soru, Salvatore Cominu,
Claudia Peiti**

Soddisfazione e qualità del lavoro:
problemi concettuali e dimensioni analitiche

Infine, per quanto riguarda il lavoro da casa, la soddisfazione è più elevata nelle situazioni ibride; nell'ordine, per chi lavora da casa qualche volta e la maggior parte delle volte, non per chi lavora esclusivamente da casa.

GRAFICO 4 • FATTORE MEDIO PER TEMPI E LUOGHI (2022)



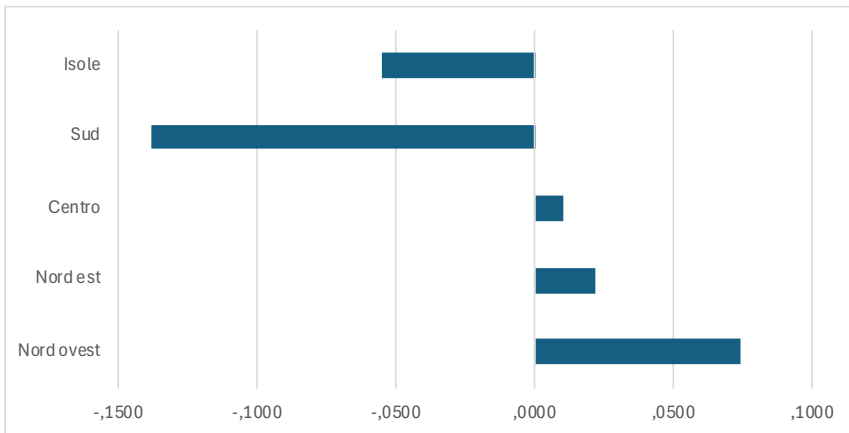
Fonte: elaborazioni su microdati Istat- Indagine sulle forze lavoro

3.3 Il territorio

Come atteso, le soddisfazioni più basse si registrano al Sud (trainate da Basilicata, Calabria e Campania) e nelle Isole (con la Sardegna che però

è sopra la media), quelle più elevate nel Nord Ovest (con l'eccezione della Liguria), seguite dal Nord Est e Centro, su punteggi poco sopra la media (si distinguono in positivo Trentino-Alto Adige, Umbria e Molise).

GRAFICO 5 • FATTORE MEDIO PER AREA GEOGRAFICA (2022)



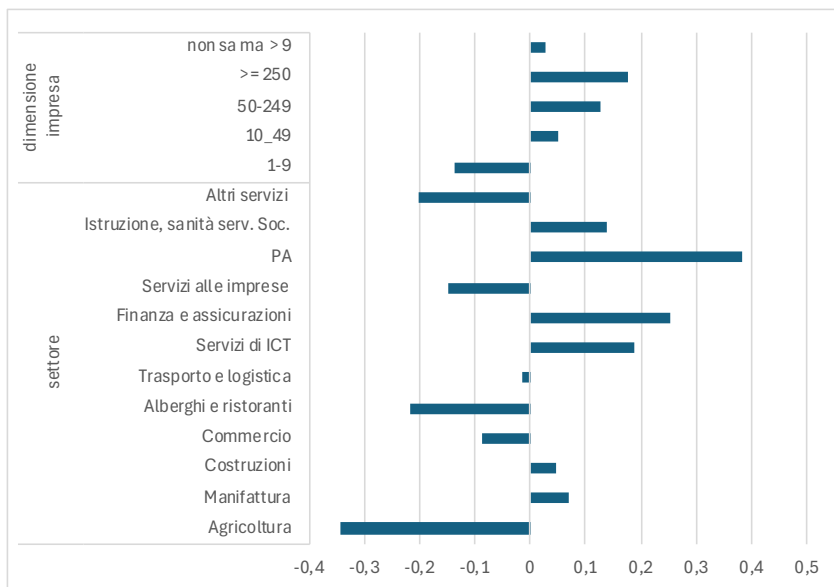
Fonte: elaborazioni su microdati ISTAT - Indagine sulle forze lavoro

3.4 Le imprese

La soddisfazione aumenta al crescere della dimensione delle imprese e risulta inferiore alla media solo nelle microimprese. I settori che registrano una soddisfazione più elevata sono quelli a forte presenza pubblica (PA, ma anche sanità istruzione e servizi sociali), al contrario la soddisfazione è meno elevata nell'agricoltura, alberghi e ristoranti, altri servizi e anche servizi alle imprese (a causa dei servizi di pulizia, di supporto operativo, di vigilanza e sorveglianza, mentre la soddisfazione è superiore alla media nelle attività professionali).

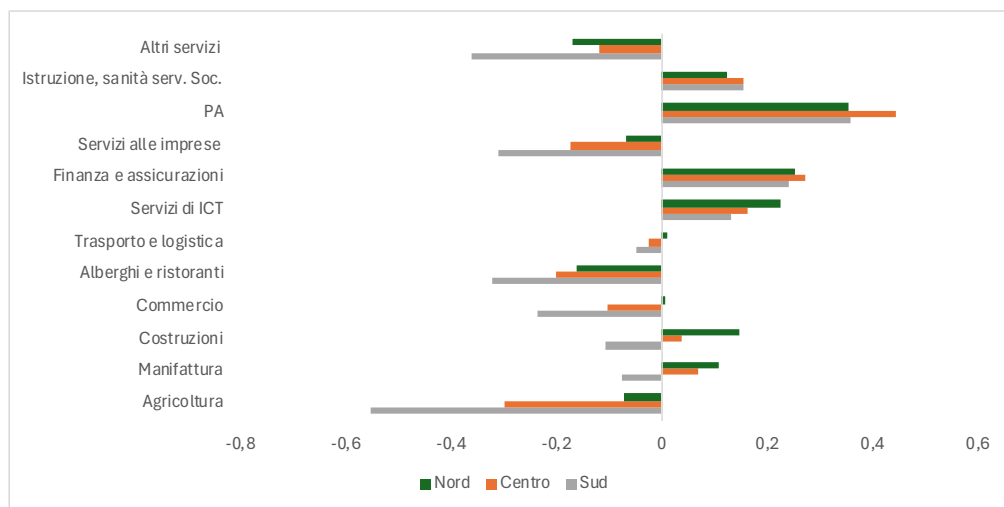
Nei settori a forte presenza pubblica e nella finanza le differenze territoriali sono meno marcate e non sempre a vantaggio del Nord; la maggiore insoddisfazione al Sud caratterizza tutti gli altri settori e soprattutto l'agricoltura e un po' tutta l'area del terziario tradizionale, ma anche dei servizi alle imprese.

GRAFICO 6 • FATTORE MEDIO PER SETTORE E DIMENSIONE DELLE IMPRESE (2022)



Fonte: elaborazioni su microdati ISTAT - Indagine sulle forze lavoro

GRAFICO 7 • FATTORE MEDIO PER SETTORE E AREA GEOGRAFICA (2022)

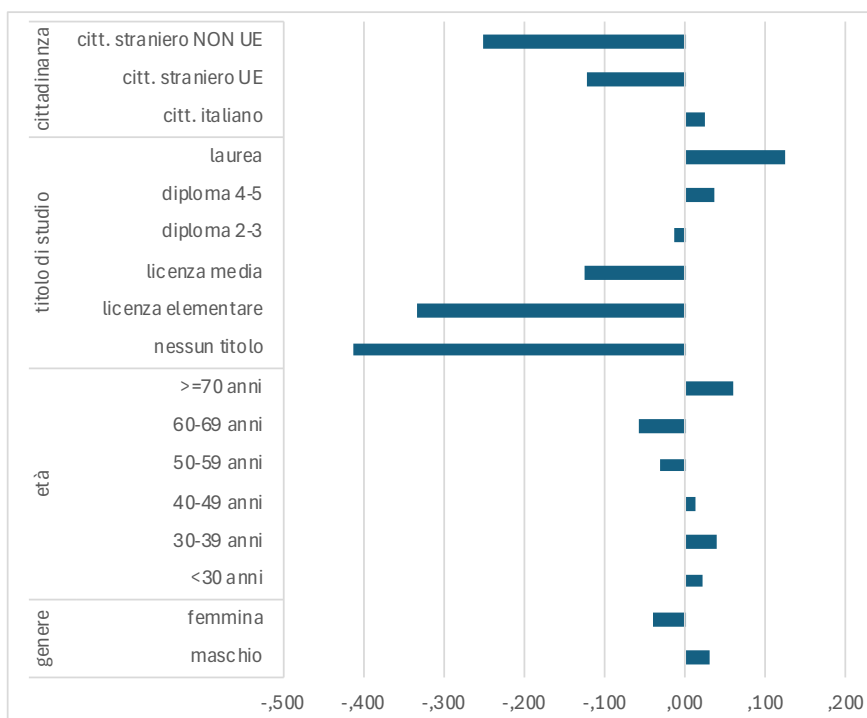


Fonte: elaborazioni su microdati ISTAT - Indagine sulle forze lavoro

3.5 Caratteristiche personali

Tra le variabili disponibili solo la cittadinanza e il titolo di studio (fortemente correlato alla qualifica) mostrano sensibili differenze; le discrepanze legate al genere e all'età sono nel complesso limitate, ma sono più rilevanti se si guarda la soddisfazione per la carriera.

GRAFICO 8 • FATTORE MEDIO PER CARATTERISTICHE PERSONALI (2022)



Fonte: elaborazioni su microdati ISTAT - Indagine sulle forze lavoro

4. Confronto con gli altri studi

Come si è detto, l'immagine di lavoratori relativamente e (soprattutto) crescentemente "soddisfatti", sembra in contraddizione sia con le rappresentazioni prevalenti nel senso comune e nel discorso pubblico sulla situazione

del lavoro nel paese. È inoltre molto distante dalla realtà descritta da numerose altre indagini, non confrontabili con l'indagine RFL dell'ISTAT sia per finalità, ampiezza, copertura geografica e (soprattutto) che utilizzano differenti metodologie, indicatori o schemi di interrogazione.

La periodica indagine internazionale Gallup (2023), per esempio, restituisce regolarmente una fotografia dei lavoratori italiani, nel confronto con gli altri paesi europei, caratterizzato da un comparativamente basso livello di coinvolgimento ed elevati livelli di stress, senza prospettive di miglioramento¹³. Analoghi risultati sono tipici di molte survey realizzate da istituti di ricerca privati, che di volta in volta indicano come aspetti crescentemente problematici del lavoro il disallineamento tra aspettative e realtà (Ranstadt 2023), frequenti casi di disaffezione e *burnout* tra lavoratori giovani e giovanissimi (Brassey *et al.* 2023), la percezione di un'intensificazione del lavoro, anche con la diffusione delle nuove tecnologie. Anche nella periodica indagine Eurofund l'Italia non si distingue in positivo. Eurofund¹⁴ in specifico utilizza un indice di qualità del lavoro che include sei dimensioni: l'ambiente fisico e sociale, le mansioni, le caratteristiche organizzative, l'orario di lavoro, le prospettive di lavoro e le caratteristiche intrinseche del lavoro. Ogni dimensione è esaminata attraverso una serie di indicatori che catturano sia gli elementi che richiedono uno sforzo che incide negativamente sul benessere dei lavoratori, sia quelli di sostegno ai lavoratori e che quindi ne accrescono il benessere. Quanto più aumentano i primi tanto maggiore è lo stress lavorativo che a sua volta è correlato negativamente al coinvolgimento dei lavoratori. L'Italia rientra nel gruppo di paesi (13 su 37) in cui è maggiore la presenza di lavoratori che svolgono un lavoro stressante e a rischio.

¹³ State of the Global Workplace, Survey eseguita su un campione di 122.000 lavoratori dipendenti su scala Mondiale. I lavoratori italiani sono infatti all'ultimo posto in Europa nel coinvolgimento sul lavoro (solo il 5% si sente *engaged*, contro il 23% della media globale e il 13% della media europea) e nel dichiarare che è un bel momento per trovare un lavoro (solo il 20%, contro il 56% della media europea e il 53% di quella globale), al 37° posto su 38 in merito all'apprezzamento del proprio lavoro, al settimo posto per stress. Non sono invece tra i più arrabbiati, si collocano in 30ª posizione su 37 a livello europeo, forse perché rassegnati.

¹⁴ *Eurofund Working Conditions in the Time of Covid-19: Implications for the Future*, European Working Conditions Telephone Survey 2021.

Come si è anticipato in sede introduttiva, tuttavia, tanto la “qualità del lavoro” quanto la “soddisfazione lavorativa”, sono costrutti cognitivi che andrebbero indagati al riparo dalla ricerca di determinazioni causali esplicite. In altre parole, le conclusioni interlocutorie di survey mirate ad analizzare condizioni complessive di qualità del lavoro, quelle negative di indagini volte a raccogliere informazioni su specifici elementi di disagio, e quelle più confortanti della RFL sulla soddisfazione lavorativa non sono necessariamente in contraddizione. La metodologia di raccolta delle informazioni e lo schema di interrogazione, spiegano in realtà larga parte delle apparenti contraddizioni. L’esistenza di fattori negativi (es. percezione di intensificazione, stress, benefici economici) in sé non esclude accettabili o finanche elevati livelli di soddisfazione, se si tiene doverosamente in conto che la “soddisfazione”, come è stato argomentato, andrebbe considerata come «l’esito del confronto con ciò che il lavoratore considera “ragionevole” attendersi dal suo impiego sulla base del proprio sistema di preferenze» (Parisi 2021) o, ultima istanza, «frutto di un sistema di preferenze adattive» (Nussbaum 2000). Ciò premesso, le indagini espressamente orientate a rilevare i livelli di “soddisfazione lavorativa” hanno esiti del tutto riconducibili a quelli rilevati dalle RFL, come si può osservare per esempio nei lavori basati su dati dell’Indagine statistica Multiscopo sulle famiglie (Piccitto 2018), su dati della European Working Condition Survey (Parisi 2021) o anche da singole rilevazioni indipendenti (Carrieri, Persano 2012): la quota di lavoratori insoddisfatti, di norma, è sempre residuale o comunque inferiore al 20%.

È interessante il confronto con gli altri studi anche relativamente alle variabili che incidono sulla soddisfazione. Dal presente lavoro emerge che tra le variabili sociodemografiche solo la cittadinanza e il titolo di studio influenzano chiaramente e positivamente la soddisfazione dei lavoratori, il genere e l’età al contrario risultano significativi solamente se si considera la soddisfazione per la carriera. In altri studi (Gazioglu, Tansel 2006; Piccitto 2018; Fiorillo, Nappo 2014), invece, risulta che gli uomini sono meno soddisfatti delle donne riguardo a vari aspetti del loro lavoro¹⁵ e che la soddisfazione professionale presenta una relazione a forma di U con l’età, con coloro

¹⁵ A tal proposito, Piccitto approfondisce le differenze di genere nella soddisfazione del lavoro, evidenziando una maggior soddisfazione delle donne in rapporto alle possibilità di conciliazione casa-lavoro.

nelle fasce di età molto giovani e anziani che sono più soddisfatti¹⁶. Stato di salute, status coniugale e reddito percepito non vengono presi in considerazione nell'analisi delle determinanti della soddisfazione lavorativa¹⁷.

I risultati sulla soddisfazione per il proprio lavoro risultano invece in continuità con gli studi a disposizione; essa, infatti, aumenta al crescere della dimensione dell'azienda e dell'inquadramento nella gerarchia aziendale, ed è più elevata per i lavoratori che sono impiegati nei settori della pubblica amministrazione e che godono di un contratto a tempo indeterminato. Un risultato particolarmente interessante riguarda, infine, la relazione tra la soddisfazione lavorativa e l'orario di lavoro. Su questo tema, infatti, la letteratura si divide tra coloro che sostengono che le lunghe ore di lavoro riducono la soddisfazione (Gazioglu, Tansel 2006) e coloro che sostengono che le ore lavorative sono correlate positivamente alla soddisfazione lavorativa (Fiorillo, Nappo 2014). Dal presente lavoro emerge invece che ciò che conta nello spiegare la relazione tra durata dell'orario lavorativo e soddisfazione è l'adeguatezza dell'impegno lavorativo alle proprie esigenze: la differenza tra le ore effettivamente lavorate e quelle che si vorrebbe lavorare condiziona sensibilmente la soddisfazione.

5. *La crescita della soddisfazione*

Il confronto nel tempo delle valutazioni, sia come media delle 6 variabili utilizzate per l'analisi fattoriale, sia singolarmente, mostra una crescita generalizzata e quasi sempre continua di tutte le valutazioni.

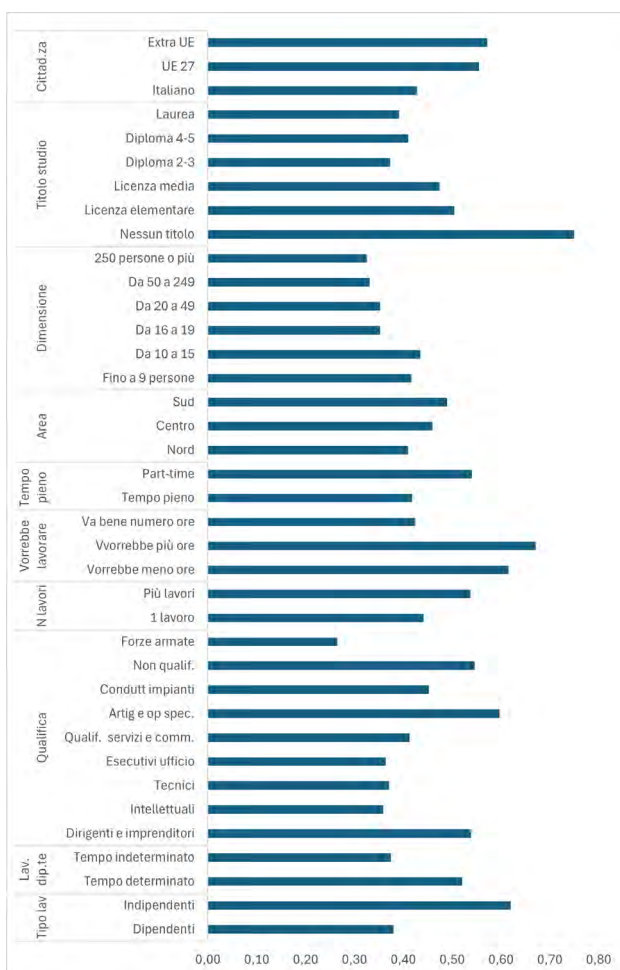
A migliorare in maggior misura sono le valutazioni di chi presenta tutt'ora maggiori criticità: lavoratori a tempo determinato, lavoratori

¹⁶ In realtà, anche dai dati ISTAT, a seconda di come si suddividono le classi di età (accorpendo < 30 e 30-39 anni), risulta una relazione a U tra età e soddisfazione.

¹⁷ Nella letteratura a disposizione (Gazioglu, Tansel 2006; Fiorillo, Nappo 2014) emerge che i problemi di salute riducono significativamente la soddisfazione professionale e che redditi più elevati producono livelli più alti di soddisfazione. Riguardo lo status coniugale invece la letteratura si divide, con un filone (Faraci, Valenti 2016) che sostiene che i dipendenti sposati o con partner sono meno soddisfatti rispetto a quelli single e un altro filone (Fiorillo, Nappo 2014) che riscontra un aumento della soddisfazione per il proprio lavoro nei lavoratori sposati.

part time, lavoratori con doppio lavoro, lavoratori autonomi, lavoratori stranieri, lavoratori con basso titolo di studio, lavoratori del Sud Italia, lavoratori che ritengono l'impegno lavorativo inadeguato (vorrebbero lavorare più ore o meno ore), lavoratori di piccole imprese.

**GRAFICO 9 • DIFFERENZE TRA VALUTAZIONI MEDIE SULLE SODDISFAZIONI*
E INTERESSE (2014 E 2022)**



*Escludendo la valutazione sulla distanza da casa

Fonte: elaborazioni su microdati ISTAT - Indagine sulle forze lavoro

**Anna Soru, Salvatore Cominu,
Claudia Peiti**

Soddisfazione e qualità del lavoro:
problemi concettuali e dimensioni analitiche

Più articolate le tendenze per settori e per qualifica: settorialmente il miglioramento delle valutazioni è più marcato nelle costruzioni e nell'ICT, più limitato nei settori a forte presenza pubblica e nella finanza (dove però restano su valori molto più alti della media). In termini di qualifica professionale la crescita maggiore è registrata dalle figure apicali, dagli artigiani e operai specializzati e dai non qualificati.

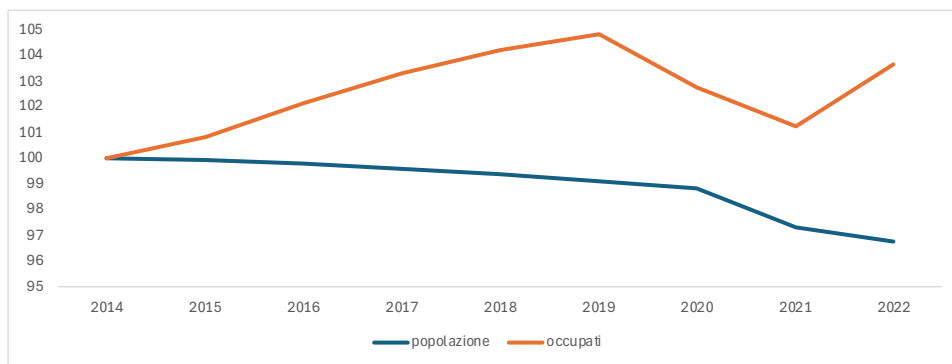
Come si è anticipato, non necessariamente l'incremento della soddisfazione segnala un contestuale miglioramento della qualità del lavoro, sebbene sul lungo periodo indubbiamente molte condizioni che in passato concorrevano a rendere poco soddisfacente l'esperienza lavorativa (si pensi alla qualità ambientale e ai fattori ergonomici di una grande quantità di luoghi di lavoro nel settore industriale) siano oggi probabilmente migliorate. Tuttavia, una crescita lineare dei livelli di soddisfazione osservati in un periodo tutto sommato molto concentrato (7-8 anni), pone interrogativi necessariamente situati nelle tendenze del ciclo economico e delle correlate condizioni del mercato del lavoro. I dati esaminati restituiscono un primo ciclo (2014-2019) espansivo, sia pure con incrementi annuali medi del PIL relativamente contenuti, che seguivano tuttavia due grandi recessioni, la crisi del 2008-2009 e i tredici trimestri consecutivi di calo del PIL tra il 2011 e il 2014. La gelata del 2020, in corrispondenza della crisi pandemica, è stata seguita da un robusto rimbalzo dell'economia, in un contesto inoltre segnato da rilevanti investimenti pubblici (a partire dal PNRR) e di vari interventi a sostegno della domanda (Dipartimento programmazione politica economica 2023). L'occupazione, nel periodo, ha seguito il medesimo trend: il numero degli occupati è sensibilmente aumentato sino al 2019, ha subito un calo nel 2020-21, in gran parte riassorbito nel 2022. Complessivamente gli occupati sono aumentati del 3,7% tra il 2014 e il 2022.

Non meno rilevante, nel determinare (è l'ipotesi retrostante a queste note conclusive) probabilmente condizioni comparativamente più favorevoli – rispetto a quelle di inizio periodo – per l'offerta di lavoro o almeno per ampie fasce di lavoratrici e lavoratori, il costante calo della popolazione residente (-3,2%) e di quella in età attiva, con l'incremento dei pensionamenti¹⁸. In breve, le opportunità occupazionali e – per determinati segmenti dell'offerta – di “scelta dell'op-

¹⁸ Per l'uscita dei *boomers*, ma anche a causa dei vari interventi di salvaguardia, tra cui Quota 100, che hanno permesso la pensione anticipata. Il numero dei pensionamenti annui è passato da circa 450.000 nel 2014 a circa 730.000 nel 2021 (Itinerari Previdenziali 2023).

zione più vantaggiosa”, legate alla fase espansiva del ciclo, ai nuovi investimenti e allo sblocco del turnover nella pubblica amministrazione hanno ridotto sensibilmente il numero dei disoccupati (-37,3%), il tasso di disoccupazione (dal 12,7% del 2014 all’8,1% nel 2022) e favorito anche la mobilità occupazionale.

GRAFICO 10 • EVOLUZIONE DELLA POPOLAZIONE RESIDENTE E DEGLI OCCUPATI
NEL 2014-2022 (2014 = 100)



Fonte: elaborazioni su microdati ISTAT - Indagine sulle forze lavoro

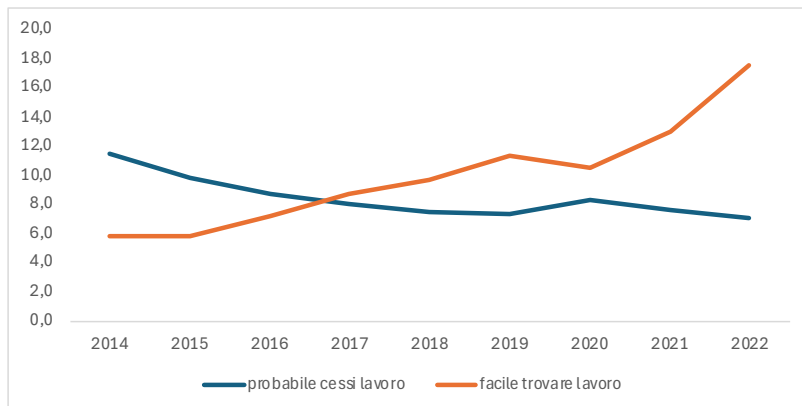
Le maggiori opportunità si riflettono anche in altri dati rilevati dall’indagine ISTAT: è importante per esempio osservare che tra il 2014 e il 2022 diminuisce dal 5,2% al 4,4% la percentuale di lavoratori che vorrebbe lavorare più ore (indicatore di sottoccupazione) e, all’interno del part time (che resta stabile intorno al 18%) si contrae il part time involontario (dal 64,2% al 54,2%). Inoltre, la percentuale di chi ritiene facile trovare un altro lavoro simile a quello che si sta svolgendo triplica tra il 2014 e il 2022 e allo stesso tempo si riduce la paura di perdere il lavoro attuale, nonostante nel periodo considerato non sia diminuita la percentuale di lavoratori a termine. Infatti l’incidenza sugli occupati totali dei lavoratori a tempo determinato è aumentata dal 10,2% nel 2014 al 13,2% nel 2022. Quindi non c’è stata una crescita della stabilità ma è cresciuta la percezione di una maggiore stabilità grazie a un mercato del lavoro ritenuto più recettivo¹⁹.

¹⁹ Come già osservato nel lavoro di Fellini e Reyneri, «alla ripresa dell’occupazione è associata a una crescita della soddisfazione per il lavoro svolto, a indicare se non un reale miglioramento delle condizioni di lavoro un miglioramento della percezione del “clima” del mercato del lavoro».

**Anna Soru, Salvatore Cominu,
Claudia Peiti**

Soddisfazione e qualità del lavoro:
problemi concettuali e dimensioni analitiche

GRAFICO 11 • % DI CHI RITIENE PROBABILE PERDERE ATTUALE LAVORO
E FACILE TROVARE UN LAVORO SIMILE A QUELLO CHE SI STA SVOLGENDO

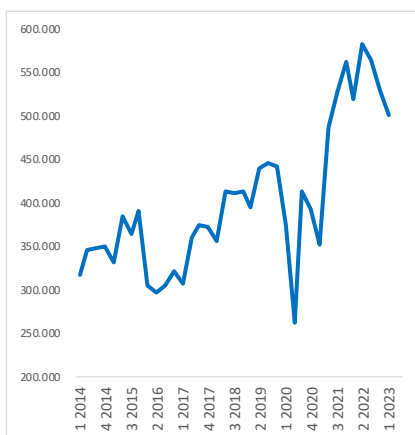


Fonte: elaborazioni su microdati Istat- Indagine sulle forze lavoro

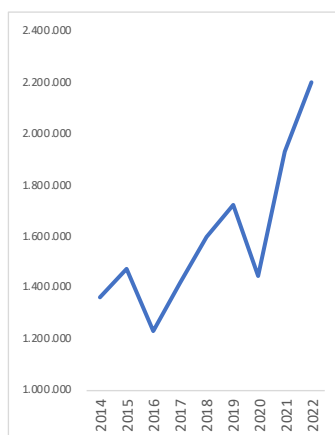
Entro questo quadro di maggiori opportunità di scelta possono essere collocati anche i dati sulle dimissioni volontarie, in forte aumento dal 2016, a testimonianza di una maggiore mobilità interna del mercato. In aggiunta, dati INPS disponibili per gli ultimi 4 anni mostrano una facilità di ricollocazione crescente.

GRAFICO 12 • DIMISSIONI VOLONTARIE

Dati trimestrali

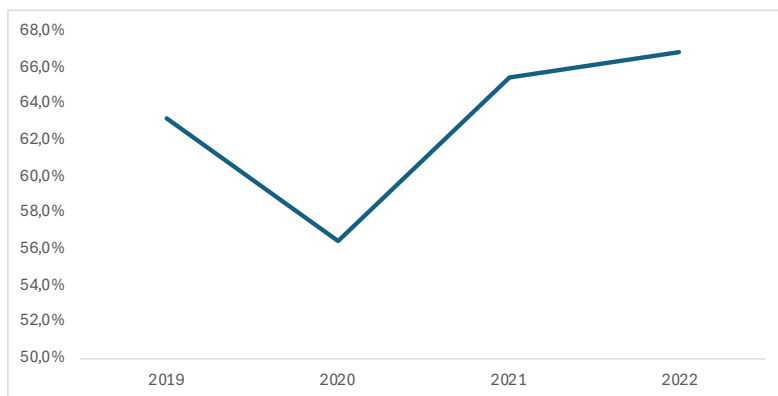


Dati annui



Fonte: elaborazioni su dati Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - Sistema Informativo Statistico delle Comunicazioni Obbligatorie

GRAFICO 13 • % TASSO DI RICOLLOCAZIONE* A TRE MESI DEI LAVORATORI DIPENDENTI PRIVATI A TEMPO INDETERMINATO CON MENO DI 60 ANNI CHE HANNO PRESENTATO DIMISSIONI VOLONTARIE



*non comprende chi si ricolloca all'estero o con attività autonoma

Fonte: Allegato statistico al capitolo 1 (tavola D) del *Rapporto INPS 2023*

Un aspetto che potrebbe infine avere influito positivamente sulla soddisfazione lavorativa è la crescita della possibilità di lavorare a distanza, da casa, soprattutto con soluzioni ibride, diffuse con la pandemia e apprezzate dai lavoratori.

Il dato più difficile da spiegare è l'aumento della soddisfazione relativa alle retribuzioni o ai guadagni, poiché i redditi, nel periodo osservato, non sono affatto aumentati. Il rapporto annuale ISTAT del 2023²⁰ mostra come le retribuzioni reali dei lavoratori dipendenti tra il 2014 e il 2022 siano anzi lievemente diminuite. I dati OCSE sui salari elaborati da INAPP (2023) convalidano l'evidenza della stagnazione salariale, dato peraltro molto conosciuto e fin troppo dibattuto che costituisce uno degli svantaggi più evidenti della condizione lavorativa del nostro paese.

²⁰ ISTAT 2023, 25.

TABELLA 2 • REDDITI ANNUI MEDI IN ITALIA DEI LAVORATORI CON POSIZIONE INPS UNICA

	N° lavoratori		Redditi annui medi										Var % reddito	Var % a prezzi 2022*
	2022		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2014-22		
Artigiano	1.305.099		18.366	19.223	19.635	19.204	20.581	21.067	20.318	21.958	21.232	15,6	2,76	
Autonomo agricolo	376.540		11.318	11.414	11.703	11.733	11.898	12.097	12.373	12.412	12.571	11,1	-1,27	
Commerciante	1.644.105		18.137	18.938	19.414	19.089	20.333	20.791	20.267	21.142	20.608	13,6	1,00	
Dipendente privato	15.583.695		22.281	22.615	23.084	22.432	22.272	22.194	21.336	22.699	23.584	5,8	-5,9	
Dipendente pubblico	3.545.804		32.529	32.651	33.185	33.166	34.233	32.420	33.012	32.792	34.883	7,2	-4,7	
Domestico	735.160		6.826	6.911	7.227	7.106	7.221	7.327	6.922	7.427	7.733	13,3	0,7	
Operaio agricolo	794.896		6.822	6.975	7.222	7.265	7.391	7.608	7.862	8.502	9.034	32,4	17,7	
GS - Collaboratore	155.624		12.179	12.255	11.468	10.936	10.724	10.879	10.920	11.873	11.696	-4,0	-14,6	
GS - Cariche elettive	246.341		37.642	38.196	38.633	38.834	39.322	38.957	39.234	40.773	41.655	10,7	-1,6	
GS - Post laurea	106.113		16.346	15.179	14.974	15.890	15.423	14.728	16.934	14.987	15.946	-2,4	-13,3	
GS - Altre collaborazioni	20.351		11.154	11.671	13.128	13.408	13.910	15.541	14.117	15.553	16.336	46,5	30,2	
GS - Professionisti	328.219		18.702	18.694	18.460	18.390	18.458	16.974	17.303	18.668	18.682	-0,1	-11,2	
Voucher	26.333		655	714	756	576	1.090	1.185	1.190	891	1.094	67,2	48,5	
Totale	24.868.280		21.343	21.604	21.993	22.064	22.451	22.320	21.454	22.847	23.752	11,3	-1,1	

Fonte: elaborazioni su dati INPS Osservatorio lavoratori dipendenti e indipendenti

*Variazione a prezzi 2022 (indice FOI 2014 = 1,125)

A integrazione di questi dati, per i lavoratori non dipendenti, è possibile consultare i dati diffusi da INPS sull'ammontare dei redditi, le settimane lavorate e numero di lavoratori afferenti alle sue diverse casse previdenziali (sono dati amministrativi, che riguardano il totale dei lavoratori che hanno versato dei contributi, con la sola esclusione dei lavoratori con cassa privata, in grandissima parte professionisti ordinisti²¹).

La tavola nella pagina precedente mostra i redditi annui riferiti a chi ha una posizione previdenziale unica. Sono sensibilmente cresciuti i redditi degli agricoltori dipendenti, ma restando comunque su livelli molto bassi e in misura inferiore degli artigiani e dei commercianti e, all'interno della gestione separata, i redditi delle cariche elettive e delle altre collaborazioni (voce residuale di un aggregato piuttosto eterogeneo e numericamente poco rilevante). La grande maggioranza dei lavoratori ha registrato un aumento nominale non superiore all'inflazione e quindi in termini reali i redditi medi annuali sono diminuiti. L'insieme dei dipendenti privati ha perso in termini reali il 6% circa, quello dei dipendenti pubblici il 4,7%. Hanno tenuto i redditi dei lavoratori autonomi tradizionali, mentre sono peggiorati significativamente quelli dei professionisti iscritti alla gestione separata INPS (-11,2%, mancano i dati dei professionisti con cassa privata, che invece risultano aumentati²²) dei collaboratori e dei post-laurea (che comprendono specializzandi, dottorandi, assegnisti di ricerca).

Nel valutare questi dati occorre però considerare altri aspetti che potrebbero in realtà avere contribuito, in modo selettivo, a un aumento dei redditi reali:

- Quelli forniti sono dati medi che non tengono conto dei cambiamenti nella struttura della popolazione occupata. Aumentano gli occupati più giovani (+12,4% occupati sotto i 30 anni, contro il +2,5% del

²¹ Gli iscritti alle case private erano nel 2022 1,7 milioni, di cui 1 milione di professionisti. Gli altri spesso hanno una doppia cassa (per esempio rappresentanti di commercio). *Rapporto ADEPP 2022*, <https://www.adepp.info/wp-content/uploads/2022/12/XII-Rapporto-Annuale-AdEPP-2022.pdf>.

²² Secondo ADEPP, l'associazione degli enti previdenziali privati, il reddito medio è passato dal 34.073 euro nel 2014 a 41.698 euro nel 2022, con una crescita nominale del 22,4% e reale dell'8,6% (Rapporto ADEPP 2022).

resto degli occupati), che generalmente hanno remunerazioni più basse, e aumentano i pensionati che continuano a lavorare²³ e che, potendo contare sulla pensione, hanno minori esigenze di reddito e spesso svolgono lavori con minor impegno di tempo. Per le fasce di età intermedie potrebbe quindi esserci stato un aumento dei redditi superiore a quello evidenziato dalla tabella.

- Il numero dei lavoratori con doppia posizione previdenziale (che nel 2022 rappresentano il 5,4% del totale delle posizioni INPS) è diminuito di circa il 10% (erano 1.584.626 e sono passati a 1.428.845), ma è sensibilmente aumentato il loro reddito annuo medio (a fronte anche di un maggior impegno di tempo). Infatti, esso è passato da 24.000 euro a quasi 33.000 euro (+37,2%). Un po' più del 5% dei lavoratori registrati all'INPS ha perciò fruito di una sensibile crescita del proprio reddito, anche in termini reali.
- All'interno del lavoro dipendente, occorre considerare il crescente utilizzo di *fringe benefits* (beni e servizi messi a disposizione del lavoratore) e l'espansione del welfare aziendale (servizi di welfare alle famiglie), diffusosi soprattutto dal 2016, in seguito alle novità introdotte dalla legge di stabilità. In base a dati riportati nel rapporto 2023 da Secondo welfare²⁴, quasi 2,9 milioni di persone fruiscono attualmente di misure di welfare aziendale come integrazione alle retribuzioni monetarie.
- Il prelievo fiscale. Il lavoro dipendente ha potuto fruire di una serie di detrazioni dal 2015 (bonus Renzi, successivamente modificato più volte), mentre il lavoro autonomo è stato avvantaggiato dal regime forfettario (sempre dal 2015) e dall'espansione della sua applicazione da 30.000 euro a 65.000 euro nel 2019. A ciò si aggiunge l'erogazione di bonus e sussidi per fronteggiare l'aumento dei prezzi. Tutte misure che hanno contribuito ad aumentare il reddito disponibile dei lavoratori.

In conclusione, il quadro di stagnazione che emerge dalle statistiche sui redditi potrebbe in realtà nascondere un incremento, seppure contenuto,

²³ Sono 406.000 nel 2018, 444.000 nel 2021 (ISTAT, *Condizioni di vita dei pensionati*, 2018-2021).

²⁴ *Sesto Rapporto sul Secondo Welfare*, novembre 2023, <https://www.secondowelfare.it/rapporto-sw/sesto-rapporto-sul-secondo-welfare/>.

dei redditi disponibili. Gli incrementi di salari e compensi non ci sono stati, se non con qualche eccezione, ma sono stati “sostituiti” da riduzioni fiscali, *fringe benefit* e welfare complementare. Questo incremento, unitamente all’aumento del potere contrattuale dei lavoratori e della sicurezza del lavoro, effettiva o percepita, dovuto alla crescita della domanda di lavoro e alla contrazione demografica, potrebbe concorrere a una spiegazione su basi “economiche” del miglioramento generalizzato delle valutazioni sul lavoro e sui guadagni. È necessario ricordare che si tratta di valutazioni che riguardano il presente, che non hanno ancora pienamente percepito l’aumento dell’inflazione, e non considerano le prospettive pensionistiche²⁵.

E d’altra parte è opportuno ricordare che la “soddisfazione lavorativa” ha anche una componente olistica, in cui tendenzialmente anche aspetti meno soddisfacenti vengono assorbiti nell’ambito di una valutazione globalmente positiva. Ovviamente, in accordo con i brevi richiami introduttivi alla letteratura, il riferimento alle tendenze recenti dell’occupazione e alle comparativamente favorevoli – rispetto a 10 anni prima – condizioni per l’offerta di lavoro (che – beninteso – non coinvolgono l’intero spettro degli occupati o di quanti cercano occupazione e d’altra parte una quota di insoddisfatti o di poco soddisfatti, complessivamente pari al 17%-18% è osservabile anche nel 2022) non si propone come spiegazione esclusiva della tendenza osservata.

È possibile che l’aumentata capacità contrattuale (domanda espansiva, contrazione demografica) di settori non minoritari del mondo del lavoro abbia effettivamente consentito a tante e tanti di accedere a posizioni soddisfacenti o d’altra parte di migliorare la percezione della traiettoria professionale e personale.

²⁵ Le compensazioni fiscali e i vari benefit agiscono durante la vita lavorativa, ma la loro utilità non si estenderà alle pensioni. Nel lavoro autonomo lo sconto fiscale è spesso anche sconto contributivo (la forfettizzazione dei costi per molti abbate la base imponibile) e nel lavoro dipendente le prestazioni di welfare complementare sono esentate dal versamento pensionistico. Il maggior reddito disponibile non si tradurrà in pensioni proporzionalmente più alte e molte prestazioni del welfare complementare (a parte quelle assicurative) si interromperanno con la vita lavorativa, incluse quelle, come la sanità integrativa, che saranno più utili nell’età avanzata, in un contesto di sempre maggiore crisi della sanità pubblica.

Bibliografia

- Barbaranelli C., Bortone I., Di Matteo F. (2010), "La misura della soddisfazione lavorativa: contributo empirico", *Giornale italiano di psicologia*, vol. 37, n. 1, pp. 159-180.
- Brassey J., Herbig B., Jeffery B., Ungerman D. (2023), *Reframing Employee Health: Moving Beyond Burnout to Holistic Health*, McKinsey Health Institute, <https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/reframing-employee-health-moving-beyond-burnout-to-holistic-health#/>.
- Brown A., Charlwood A., Forde C., Spencer D. (2007), "Job Quality and the Economics of New Labour: A Critical Appraisal Using Subjective Survey Data", *Cambridge Journal of Economics*, 31.
- Carrieri D., Persano E. (2012), "Qualità del lavoro e soddisfazione lavorativa nel lavoro che cambia", *Sociologia del lavoro*, n. 127.
- Dipartimento per la programmazione e il coordinamento della politica economica (2023), dati sul Prodotto interno lordo reale, <https://www.programmazioneeconomica.gov.it/it/focus/andamenti-di-lungo-periodo-dell-economia-italiana/grafici/1-prodotto-interno-lordo/>
- Eurofund (2021), "Working Conditions in the Time of Covid-19: Implications for the Future", European Working Conditions Telephone Survey.
- Faraci P., Valenti G.D. (2016), "Misurare la soddisfazione lavorativa: costruzione di uno strumento di indagine multidimensionale", *Giornale italiano di medicina del lavoro ed ergonomia*, vol. 38, n. 1, pp. 30-41.
- Fellini I., Reyneri E. (2019), "Evoluzione dell'occupazione: intensità, polarizzazione e soddisfazione del lavoro", CNEL XXI, Rapporto Mercato del lavoro e contrattazione collettiva.
- Fiorillo D., Nappo N. (2014), "Job Satisfaction in Italy: Individual Characteristics and Social Relations", *International Journal of Social Economics*, vol. 41, n. 8, pp. 683-704.
- Gallie D., Felstead A., Green F. (2012), "Job Preferences and the Intrinsic Quality of Work: The Changing Attitudes of British Employees 1992-2006", *Work, Employment and Society*, vol. 26, n. 5, pp. 806-821.
- Gallie D., Gebel M., Giesecke J., Halldén K., van der Meer P., Wielers R. (2016), "Quality of Work and Job Satisfaction: Comparing Female Part-time Work in Four European Countries", *International Review of Sociology*, vol. 26, n. 3, pp. 457-481.
- Gallup (2023), *State of the Global Workplace, Report The voice of the World's Employees*, <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>.

- Gazioglu S., Tansel A. (2006), "Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors", *Applied Economics*, vol. 38, pp. 1163-1171.
- Green, F. (2012), "Concetti, teorie e misure della qualità del lavoro", *Sociologia del lavoro*, n. 127.
- (2006), *Demanding Work: The Paradox of Job Quality in the Affluent Economy*, Princeton, Princeton University Press.
- Hackman, J.R., Oldham G.R. (1975), "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, n. 2, pp. 159-170.
- INAPP (2023) *Rapporto annuale. Lavoro, formazione, welfare. Un percorso accidentato*, p. 26, https://oa.inapp.org/xmlui/bitstream/handle/20.500.12916/4117/INAPP_Rapporto_2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- ISTAT (2023) *Rapporto annuale. La situazione del paese*, <https://www.istat.it/storage/rapporto-annuale/2023/Rapporto-Annuale-2023.pdf>.
- (2018-2021), *Condizioni di vita dei pensionati*.
- Itinerari Previdenziali (2023), "Il bilancio del sistema previdenziale italiano", Rapporto n. 10, p. 41, <https://www.itinerariprevidenziali.it/site/home/biblioteca/pubblicazioni/documento32058292.html>.
- Locke E. (1976), The Nature and Causes of Job Satisfaction, in M.D. Dunnette (a cura di), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago, Rand McNally, pp. 1297-1343.
- Nussbaum M. (2000), "Women's Capabilities and Social Justice", *Journal of human development*, vol. 1, n. 2.
- Parisi T. (2021), "Non di solo pane? Qualità del lavoro e soddisfazione per il proprio impiego: un approccio multidimensionale", *Sociologia del lavoro*, n. 161.
- Piccitto G. (2018), "Soddisfazione lavorativa ed equilibrio casa-lavoro: un'analisi di genere", *Stato e Mercato*, vol. 38, n. 3, pp. 461-498.
- (2017), tesi di dottorato "La soddisfazione lavorativa. Misurazione del concetto, determinanti e rapporto con la qualità del lavoro", anno accademico 2016/2017.
- Randstad (2023), *Workmonitor Flexible, but stable*, https://workforceinsights.randstad.com/hubfs/Workmonitor/2023/Randstad_Workmonitor_2023.pdf?hsLang=nl.
- Rapporto ADEPP 2022, <https://www.adepp.info/wp-content/uploads/2022/12/XII-Rapporto-Annuale-AdEPP-2022.pdf>.
- Secondo Welfare (2023), *Sesto Rapporto. Coprogettazione e coprogrammazione per cambiare il welfare*, <https://www.secondowelfare.it/rapporto-sw/sesto-rapporto-sul-secondo-welfare/>.
- Smith P.C., Kendall L., Hulin C.L. (1969), *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes*, Chicago, Rand McNally.

Anna Soru, Salvatore Cominu,

Claudia Peiti

Soddisfazione e qualità del lavoro:
problemi concettuali e dimensioni analitiche

Spector P.E. (1985), "Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey", *American Journal of Community Psychology*, n. 13, pp. 693-713.

Vroom V.H. (1964), *Work and Motivation*, New York, Wiley.

Weiss D.J., Dawis R.V., England G.W. (1967), "Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire", *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, vol. 22, n. 120.

Gianfranco Rebora

**Il lavoro nell'esplosione
della soggettività.
Performance e qualità
del lavoro attraverso
la letteratura e il cinema**

Abstract. Una debordante soggettività caratterizza la nostra epoca. Individualismo e singolarismo, alimentati anche dalle tecnologie che innervano la rete delle comunicazioni, generano una divergenza sistematica di visioni e desiderata delle diverse persone.

Di questa tendenza fa parte anche la personalizzazione della visione del proprio lavoro, un fenomeno radicato nell'esperienza umana e sociale e che la grande letteratura ha saputo cogliere con anticipo.

Ma oggi è il linguaggio del cinema a rendere con maggiore efficacia l'esplosione in mille diverse direzioni dei comportamenti e della soggettività.

La teoria e la pratica del management non possono eludere l'istanza di gettare ponti tra scopi e desideri degli individui e intenti definiti e condivisi a livello organizzativo. In un contesto di rumore e di caos, ma anche di forte spinta della tecnologia, diventa importante fare leva sull'apporto di molteplici intelligenze e volontà, sulla qualità del lavoro individuale e collettivo, per governare l'organizzazione e sviluppare performance positive.

L'arte dell'organizzare è così chiamata a reinterpretare la ricerca di una connessione forte tra le persone e l'organizzazione cui le stesse partecipano, accogliendo la spinta trasformativa del rumore, della soggettività, della performance considerata nella sua potenzialità immaginifica.

1. L'esplosione della soggettività nel XXI secolo

Per affrontare il tema del lavoro e della sua evoluzione nel contesto sociale del XXI secolo ci si deve confrontare con la forza esplosiva della soggettività, che sta all'origine dell'incessante produzione di rumore e

genera impatti non più leggibili solo ricorrendo alle categorie dell'economia e della produttività (Rebora 2023).

Il rumore è una rottura del silenzio dell'ordine, che evoca esperienze di disordine, dissonanza, movimento, non familiarità, interruzione, irregolarità. Ci si affaccia al regno della molteplicità e del caos, a uno spazio riempito da multipli oggetti, intersezioni, casualità, irregolarità, impurità, conflitti e diversità; dove emergono sorprese, eventi inaspettati, spiazzamenti cognitivi ed emozionali.

Ormai, la grande spinta della soggettività, con la leva oggi offerta dalle tecnologie, pervade tutti gli ambienti o gli spazi sociali. L'escalation del fenomeno della soggettività, tuttavia, è in atto da molti anni.

Hannah Arendt, già nel 1958 [1964], si chiedeva «Chi può negare [...] che la decadenza di tutte le autorità tradizionalmente stabilite sia una delle caratteristiche più spettacolari del mondo moderno?», osservando che «noi non viviamo più in un mondo comune a tutti».

E, tra gli altri, il filosofo Emanuele Severino (1993) ne ha ben colto le ragioni storiche: «Da un secolo e mezzo sta producendosi nelle società del Nord un insieme imponente di fenomeni [...] Si tratta della dissoluzione di ogni forma di assolutismo: in campo culturale, etico-religioso, politico, economico. Il Nord del Pianeta rifiuta ogni principio assoluto, ogni norma morale definitiva, ogni legge naturale inderogabile».

Una serie di fenomeni tra loro interconnessi segnano l'evoluzione dell'individualismo nella nuova forma del *Singolarismo* (Rigotti 2021). Desiderio di individualità e unicità, di esemplarità ed eccellenza, rifiuto di ciò che è standardizzato e regolare, personalizzazione nel campo del consumo, ricerca di originalità e unicità a detrimento dell'eguaglianza sociale ne costituirebbero i principali connotati. Ogni persona si pone al centro dell'attenzione e le stesse strategie del marketing evoluto puntano a trattare ognuno in modo personalizzato.

Ma la soggettività trova una spinta inarrestabile nella tecnologia. Il fenomeno dei social ne costituisce una manifestazione appariscente, con la sua capacità di operare come leva potente con effetto moltiplicativo, rispetto a propensioni nel senso dell'emotività debordante, dell'egotismo, del narcisismo.

Sono le "mille scie divergenti" (senza però nessuno sciame) oggetto del *Rapporto Censis* (2023) sulla situazione sociale del paese, e anche, in una visione su scala globale, le "mille luci del cielo", di un cielo però "di

cartapesta”, che ci assale nei nostri anni confusi e obnubilati dal dominio delle percezioni rispetto al reale (Sartori 2023).

Elementi sia materiali che immateriali veicolano questa espansione della soggettività. Nel mondo attuale esiste e si accresce continuamente un *overflow*, un sovraccarico di oggetti che investe le nostre vite nei luoghi del lavoro come in quelli dell'abitare e dello svago; un “troppo”, che deborda da ogni dove, che è fatto anche di dati e informazioni, di emozioni e sentimenti, di opportunità e di offerte, che implica un impegno per gestire il carico, per canalizzare i flussi, per ricercare tecniche e strumenti opportuni per spostare, smistare, immagazzinare e scartare, nella realtà fisica come in quella immateriale (Czarniawska, Löfgren 2019).

La *socio-materialità* (Orlikowski, Scott 2008) costituisce l'ambiente vitale che incuba e riproduce continuamente questa forza espansiva dei soggetti: le persone, con i rispettivi corpi, psicologie e capacità cognitive, gli oggetti materiali, come spazi fisici, macchine e strumenti di lavoro, device tecnologici digitali, gli oggetti immateriali, programmi software, algoritmi, standard tecnici, ecc., costituiscono elementi inseparabili, aggrovigliati come una sorta di “garbuglio” inestricabile nella vita quotidiana delle persone e delle organizzazioni.

Overflow e groviglio socio-materiale attraversano i confini delle distinte organizzazioni e anche quelli tra produzione e consumo, o tra lavoro e vita. Alla metafora weberiana della *Iron Cage*, si sostituisce quella della *Glass Cage*, la gabbia di vetro della trasparenza, indotta dalla necessità di conformarsi a nuove regole sociali in un contesto di mercatizzazione e di prevalenza della sfera dell'immagine e della comunicazione (Gabriel 2005). Chi lavora è esposto allo sguardo del consumatore, del manager, del collega, ma vale anche il reciproco. Come materiale che genera, distorce e dissemina immagini, il vetro ha una capacità unica di evocare insieme la brillantezza e la fragilità delle organizzazioni nella tarda modernità. Ne risulta un rischio di intrappolamento diverso da quello del passato, legato a una miscela di fascino, speranza, ansietà e confusione, che abbraccia e recinge lavoro e consumo orchestrando fantasie collettive ed emozioni individuali con il potere dell'immagine.

Nelle correnti fluide che attivano l'immaginazione trovano spazio ulteriori forme di soggettività debordante, dai produttori sistematici di fake news, fino a movimenti culturali come il transumanesimo che prospettano, o promettono, il superamento dei limiti umani con l'avvento

di una singolarità tecnologica portatrice di un'intelligenza superiore a quella umana, ma destinata però a potenziarla attraverso l'integrazione di uomo e tecnologia, biologico e fisico, pensiero umano e macchine.

Rumore e soggettività, combinandosi nello spazio sociale, producono un effetto che evoca il concetto di performance, la cui valenza è molto più ampia della semplice misurazione quantitativa dei risultati. L'origine della parola rimanda al teatro, all'arte, allo sport; il termine è associato a un impatto anche fisico, visivo, che esce da una dimensione solo tecnica o produttiva.

Si pensi al salto di Dick Fosbury alle Olimpiadi del Messico nel 1968: la tecnica dorsale che ha preso il suo nome è rimasta impressa nell'immaginario collettivo; quell'immagine è stata la sua vera performance, mentre il risultato quantitativo, l'altezza dell'asticella che ha superato vincendo la medaglia d'oro non la ricorda oggi più nessuno.

La performance esprime una valenza comunicativa che presuppone un pubblico, una audience, un insieme di spettatori; costituisce una narrazione che ha senso se si rapporta a interlocutori rilevanti, a un sistema di relazioni; alla fine, apre a ordini di valore plurali.

La performance, e la sua valutazione, hanno un rilievo centrale nell'attuale società; classifiche di ogni tipo, rilevazioni del gradimento, graduatorie dei "migliori dieci", dal mondo dello sport e dello spettacolo si sono estese non solo all'economia ma a settori come l'educazione (scuole e università), la sanità (ospedali, medici), i servizi di ogni genere. Un'*Audit Society*, una società dei controlli e delle valutazioni diffuse, vividamente descritta in anteprima nel libro di Michael Power con questo stesso titolo uscito nel 1997, si è formata grazie anche alla spinta di agenzie che offrono servizi e piattaforme tecnologiche per rilevare le performance nei campi più diversi: sistemi qualità, controllo di gestione e strategico, valutazione delle prestazioni e delle competenze del personale, rilevazioni della customer satisfaction, sistemi informativi aziendali, knowledge management ecc.: tutte queste aree vedono lo sviluppo di metriche specifiche. Si compete sempre di più per ottenere rating elevati, per entrare nelle posizioni migliori in ranking e classifiche.

Questo non è senza conseguenze, genera stress e ansietà, al livello delle organizzazioni come delle persone, ma soprattutto genera reattività, riorienta il modo stesso di concepire le varie attività. La competizione stessa cambia forma e si arricchisce, si compete non solo per vendere il

prodotto o servizio, ma per posizionarlo nel sistema valutativo, entrando in una relazione a tre, dove il rapporto tra produttore e cliente è influenzato dalla piattaforma che raccoglie i giudizi.

Tuttavia la performance va oltre questa ambizione di governarla e gestirla attraverso la misurazione; inevitabilmente si incontra con il rumore e la soggettività dai quali riceve spinte inattese; non di rado, per le organizzazioni stabilite si manifesta con una forza propria per vie imprevedibili; in positivo può assumere le forme di un comportamento virtuoso di uno o più operatori, anche ai livelli di base, che attirano l'attenzione di qualcuno e si trovano proiettati attraverso i social con la forza di immagini condivise in una sfera ampia della comunicazione; altre volte, e con effetto in genere ancor più potente, la performance è colta e diffusa nella sua negatività, come istituzioni anche fortemente radicate nella società hanno dolorosamente sperimentato. È stato il caso dell'Arma dei carabinieri, con le foto del volto martoriato di Stefano Cucchi divenuto simbolo di deviazione dai doveri istituzionali, o con le altre foto del gruppo di agenti della caserma Levante di Piacenza che ha segnato la distanza tra la performance vista e percepita dal pubblico e quella calcolata dai dati statistici ufficialmente registrati. Oppure, ancora, dell'immagine degli spezzoni del Ponte Morandi di Genova, dopo il crollo, con il camioncino sull'orlo della voragine, una catastrofe non evidenziabile con altrettanto impatto emotivo dall'esame dei dati statistici rilevati dalle amministrazioni competenti in tema di trasporti e infrastrutture.

2. *Il lavoro come misura del reale*

Da questo debordare della soggettività il lavoro è potentemente investito.

Non si tratta solo del moltiplicarsi e del frammentarsi delle forme assunte dal rapporto di lavoro: dalla dicotomia classica tra il lavoro dipendente a tempo indeterminato e le modalità atipiche come tempo determinato, lavoro stagionale, somministrazione, varie modalità del part time, ecc. si è passati a un ventaglio di situazioni ancora più variegato. Gli stessi *gig workers* non sono un gruppo omogeneo, comprendono alte e basse qualificazioni, trattamenti molto diversificati, motivazioni e aspirazioni differenti.

Le ricerche recenti hanno scavato più in profondità rispetto all'eco dei temi di moda della *great resignation* e del *quiet quitting*, che la stampa nostrana ha importato dall'America, in risonanza con l'impatto mediatico del film *After Work*, che documenta la crisi del lavoro su scala internazionale. E ancor più rispetto alla pubblicistica emergente che enfatizza il rifiuto del lavoro con titoli come "chi me lo fa fare?" e simili.

Una sorta di controcanto che reagisce a questa sensazione generale di crisi e di malessere del lavoro viene da rilevazioni d'opinione anche molto estese, come l'indagine sulle forze lavoro dell'ISTAT in Italia, che raccoglie un'indicazione di soddisfazione moderata da parte della maggioranza degli occupati per i diversi aspetti della propria condizione lavorativa, per di più crescente nel tempo dal 2014, al 2020, fino al 2022, quindi a cavallo della fase di emergenza pandemica (Soru 2023). La soddisfazione è più bassa per la parte salariale, ma merita osservare come questi dati contrastino l'idea di un peggioramento negli anni più recenti. E il riferimento ai sondaggi periodici di Gallup sull'impegno manifestato dai lavoratori nei vari paesi del mondo, che segnalano certo il prevalere del disimpegno sull'impegno, è leggibile anche nel senso di una continuità nel corso del tempo.

Un approfondimento maggiore proviene da ricerche che hanno combinato gli approcci quantitativo e qualitativo, come l'indagine ASFOR-ISVI, *Quale valore per il lavoro oggi. Aspettative, inquietudini ed engagement* (2023). Lo studio coglie la presenza di un fenomeno «dalle molteplici sfaccettature, che ha radici in bisogni insiti nella natura umana – come quelli di senso, di riconoscimento, di equilibrio tra lavoro e vita non lavorativa – i quali, in situazioni generatrici di incertezza o in esperienze traumatiche come quella del lockdown, possono emergere con maggiore forza e avere grande spinta diffusiva» (Coda 2023). In connessione al clima di "sonnambulismo diffuso" (57° Rapporto Censis sulla situazione sociale del paese), emerge quindi la ricerca di un senso del proprio lavoro, di un significato che vada al di là degli aspetti retributivi, come reazione al diffuso clima di "stanchezza psicologica" e di mancanza di "gioia di vivere" (Coda 2023).

C'è quindi qualcosa di più profondo, di meno legato al ciclo temporale degli ultimi anni, o anche del decennio trascorso, che investe il senso attribuito al lavoro nella rete di comunicazioni e di relazioni che è costitutiva della realtà sociale dei nostri giorni. Se c'è un malessere diffuso,

questo viene da lontano, da un tempo più lungo. Ne possiamo trovare le radici nelle analisi di intellettuali del passato, come Robert Musil (1922; ed. it. 1986, 105)), quando sottolineava l'incapacità di attivare la comprensione «attraverso il sentimento» collegando la sfera della razionalità con le ragioni dell'anima.

Ma proprio di fronte all'espansione della soggettività, al dominio della percezione, al carattere spettacolare e ansiogeno della performance, si fa avanti una "fame di realtà" (Shields 2010). Il lavoro si presta a "dare la misura del reale" proprio per la situazione che lo caratterizza di frammentazione delle sue forme in una corrente continua di trasformazione. Al crocevia tra esigenze vitali delle persone, ruolo ambiguo delle tecnologie (di cui è agente e recettore), esposizione al rumore e alla spettacolarità della performance, il lavoro si affaccia su molte frontiere, in particolare al confine tra percezione e realtà.

Le mille scie divergenti, le mille luci che assalgono richiedono alle persone di ricercare un ancoraggio, che forse solo il lavoro può offrire, al di là di tutte le incertezze, le precarietà, i limiti, perché consente di gettare un ponte tra individuo e società, in quella terra di mezzo che è data dalle organizzazioni.

3. La sfida per l'arte di organizzare: valorizzare la performance nell'organizzazione

L'arte dell'organizzare è chiamata a reinterpretare la ricerca di una connessione forte tra le persone e l'organizzazione cui le stesse partecipano, accogliendo la spinta trasformativa del rumore, della soggettività, della performance considerata nella sua potenzialità immaginifica.

Si considerino alcuni casi emblematici offerti dalla cronaca dei nostri giorni: la cassiera di supermarket che rallenta il flusso delle operazioni per aiutare una madre in difficoltà trovando riconoscimento sui social, poi anche nell'azienda; la poliziotta che vediamo in un telegiornale togliersi il casco di fronte ai manifestanti per sciogliere la tensione di un possibile scontro; il medico che, in piena crisi pandemica, si esibisce al pianoforte nella hall dell'ospedale, offrendo spunto alla direzione per lanciare un messaggio rassicurante sul web; la conduttrice che ferma il suo autobus per sventare un atto di bullismo ritrovandosi su Facebook.

Non solo grandi sportivi come Dick Fosbury, o potenti imprenditori come Steve Jobs, possono trovarsi proiettati in questa moderna sfera dell'immaginario; anche semplici lavoratori come una cassiera premiata per il suo comportamento proattivo possono entrare nel raggio dell'attenzione esteso dai social, al di là del convenzionale, dell'abituale, dell'atteso secondo il pensare comune.

La performance in atto si proietta nell'immaginario per diverse ragioni: per un nuovo stile ad alto impatto visivo, come per il saltatore olimpico; perché propone un linguaggio nuovo, non in senso assoluto, ma per il contesto, come accade con la musica introdotta dal medico nell'ambiente sanitario; perché evoca significati che trascendono la situazione, come nel gesto di apertura e ascolto della poliziotta in un assetto di schieramenti contrapposti; perché cambia e amplia il registro della relazione, da commerciale a solidaristica per la cassiera, da servizio tecnico a tutela di un bene primario per l'autista di autobus, dal codice dell'innovazione riferito all'oggetto, il prodotto, a quello del soggetto, l'imprenditore che lo ha realizzato, quando Steve Jobs si è presentato su un palcoscenico.

Ma in tutti questi casi, la performance prende il centro della scena, amplia il raggio dell'attenzione, "buca il sipario", potremmo dire, perché coglie il tempo, arriva al momento giusto. Ricorrendo ai concetti dei greci antichi, la dimensione temporale non è quella cronologica, ma del *Kairòs*, dell'occasione colta, dell'azione che si svolge nel giusto momento.

Ancora, l'attenzione viene sollecitata e rilanciata per la presenza di connessioni multiple, quando l'ascolto del rumore, che può essere il disagio, l'imprevisto, la tensione di un conflitto, la discontinuità di un'innovazione che impatta sul vissuto, inserisce gli attori, i partecipanti, gli osservatori in circuiti di relazione nuovi e diversi rispetto al normale, al consueto.

È questo arricchimento delle connessioni che produce l'effetto di squarciare il sipario della pre-interpretazione, del pregiudizio. Quando il silenzio dell'ordine vigente si interrompe e compare il rumore, l'esperienza umana e sociale trae alimento dalla spinta dei soggetti attraverso processi di *sensemaking*, che portano a oltrepassare le considerazioni strumentali, a superare l'orizzonte della tecnica e la logica della macchina, a considerare possibilità prima impensate.

È il concetto di performance nella sua pienezza che si presta a generare la comprensione profonda, che penetra in ciò che è essenziale, di

un'attività, di un lavoro, di una funzione, una qualità dell'intelligenza irraggiungibile solo attraverso misurazioni che seguono una razionalità formale.

4. Soggettività, performance e qualità del lavoro: contributi dalla grande letteratura

Le riflessioni sulla performance del lavoro evidenziano come la prospettiva individuale, espressione del singolo soggetto, non solo si differenzia da persona a persona ma costituisce un fenomeno oggettivo, perché esiste indipendentemente sia da qualsiasi tipo di decisione organizzativa, sia da quello che pensano o possono pensare altre persone.

Individualismo e singolarismo, nel contesto descritto di esplosione della soggettività, accentuano questa realtà e producono una divergenza sistematica di visioni e desiderata delle diverse persone. Tuttavia, la personalizzazione della visione del proprio lavoro costituisce un fenomeno radicato nell'esperienza umana e sociale. Primo Levi (1978) lo ha rappresentato nella figura dell'operaio specializzato Faussone, «con la chiave a stella appesa alla vita, perché quella è per noi come la spada per i cavalieri di una volta» e per il quale «l'amare il proprio lavoro [...] costituisce la migliore approssimazione concreta alla felicità sulla terra».

Questo richiama la visione della qualità di Robert Pirsig (2024; 1992; 1981) come «caratteristica del pensiero e dell'espressione che viene individuata mediante un processo non intellettuale ma intuitivo» e che, di conseguenza «non può mai essere rigorosamente definita. Ma ognuno sa cos'è». Non è un caso che Pirsig (2024) abbia rivelato come proprio l'esperienza del lavoro sia all'origine del suo concetto di qualità: «ognuno trova la Qualità svolgendo il proprio lavoro». Al proposito, questo autore (1992; 1981) ha coniato l'espressione "qualità dinamica", distinguendola dalla qualità statica: quest'ultima si consolida in schemi fissi e può essere definita e concettualizzata, la prima è la scintilla che innesca il cambiamento evolutivo e non può essere definita né prevista, «è la punta di diamante preintellettuale della realtà, è la sorgente di tutte le cose, assolutamente semplice e sempre nuova» (Pirsig 1992). La vera qualità non è ripetitiva, forse è addirittura irripetibile; naturalmente, i due tipi di qualità hanno bisogno l'uno dell'altro per esistere, perché senza la qualità dinamica vengono meno cambiamento e innovazione,

mentre la qualità statica controbilancia l'instabilità e consente la durata nel tempo (Pirsig 1992).

Sono concetti che trovano significativa conferma nella grande letteratura. Per il fatto che l'essenza della qualità non vuole essere costretta e soffre la forzatura degli standard, possiamo risalire alla frase pronunciata da Porzia nel *Mercante di Venezia*: «The quality of mercy is not strain'd», «la qualità della clemenza è di non essere costretta», o «forzata», si potrebbe tradurre. Si tratta, forse, della più famosa espressione legata alla qualità nella letteratura universale.

La qualità di una cosa corrisponde alla sua natura essenziale: non si tratta di una definizione, di una sintesi dello scopo, di un tentativo di misurarla attraverso standard e procedure. Si tratta del nucleo che costituisce il cuore essenziale del concetto. È il fulcro, il perno intorno a cui ruota un processo di comprensione dialettica.

Consideriamo anche il dialogo tra Agathe e Ulrich in *L'uomo senza qualità* (Musil 1957, 731) quando discettano su bene e male:

Tu sai – ella disse, – che io sono stata educata in un istituto molto pio; me ne è derivato un gusto della presa in giro che diventa addirittura irresistibile appena qualcuno parla di ideali religiosi. Ulrich: l'attitudine al bene, la quale in qualche modo è pur presente in noi, corrode subito le pareti se la si rinchiude in una forma fissa, e attraverso quella fessura si butta al male! I sentimenti non sopportano di essere legati, certi sentimenti soprattutto. Io sono sicuro che le vostre buone suore credevano fermamente a quel che vi predicavano: ma guai se la fede è vecchia di un'ora! Questo è il fatto. Agathe capì che la fede di quelle monache che le avevano tolto il gusto della fede era soltanto una riserva in scatola. Marinata bensì nella propria natura perché non si perdesse nessuna delle qualità della fede, ma tuttavia non fresca.

Ci può soccorrere anche un altro riferimento letterario. Goethe nel romanzo *Le affinità elettive* (1977, 35-36) rappresenta mirabilmente la difficoltà di decifrare il processo educativo e formativo. La nobile signora Charlotte ha due ragazze in collegio. La figlia Luciane è una delle migliori allieve, molto elogiata dalla direttrice; la nipote Ottilie, adottata come figlia, ha invece problemi che la direttrice periodicamente evidenzia nelle sue lettere alla genitrice. Ma su questa ragazza un assistente sembra esprimere, nell'allegato che viene recapitato alla signora, un parere divergente:

Mentre dobbiamo congratularci con Lei per una figlia che riunisce in sé tutte le qualità brillanti con le quali si emerge in società, non sento di doverla ritenere meno fortunata perché nella sua figlia adottiva le è stata donata una figliola nata per il benessere, la felicità degli altri e di certo anche sua. Ottilie è quasi l'unica nostra pupilla sulla quale non riesco a essere d'accordo con la nostra stimata direttrice... Da quando le do lezioni la vedo procedere sempre dello stesso passo, adagio, adagio in avanti, mai indietro. Se c'è una creatura con la quale bisogna cominciare da principio, certo questa è lei. Ciò che non segue dai precedenti, non lo capisce. Di fronte a un argomento facilmente afferrabile che per lei non è connesso a nulla, si ferma incapace, quasi testarda. Ma se si riescono a trovare i nessi e a farglieli afferrare, riesce a capire l'argomento più difficile. Di questo lento passo resta indietro rispetto alle sue compagne che avanzano con tutt'altre doti, afferrando facilmente anche ciò che è sconnesso, ritenendolo facilmente e applicandolo di nuovo con scioltezza. Così in una lezione affrettata lei non impara, non ritiene nulla; come accade in alcune lezioni tenute da insegnanti ottimi, ma rapidi e impazienti. [...] per concludere con un'osservazione generale, vorrei dire che non impara come una che deve venire educata, ma come una che vuole educare; non come allieva, ma come futura insegnante.

Colpisce trovare in un romanzo che ha ormai due secoli questa critica della didattica sbrigativa dei nostri tempi basata su Powerpoint; colpisce forse ancor più il profilarsi di una divergenza di pensiero tra la direttrice di un collegio per le fanciulle della nobiltà dell'epoca e una figura a lei subordinata come è il caso di questo assistente. Qui più che mai la qualità sfugge ai tentativi di imprigionarla in indicatori chiari e netti, quelli che possono fare colpo "in società". La vera qualità sta stretta nelle gabbie che cercano di circoscriverla per scopi pratici e strumentali, per quanto ragionevoli siano.

5. Soggettività, performance e qualità del lavoro: contributi dal cinema

È il linguaggio del cinema che rende ormai con maggiore presa questa esplosione in mille diverse direzioni dei comportamenti e della soggettività.

Lo ha riconosciuto James March, l'ispirato sociologo dell'organizzazione americano, che nel suo corso sulla leadership, tenuto per anni a Stan-

ford e basato sulle grandi opere della letteratura universale, ha sentito il bisogno di partecipare alla produzione e a scrivere la sceneggiatura di un film su Don Chisciotte: *Passion and Discipline: Don Quixote lessons for leadership* (2003). March propone la figura del cavaliere errante come esempio per la logica dell'appropriatezza a integrazione di quella della convenienza: Don Chisciotte celebra la vita e la bellezza, ma anche l'immaginazione, l'impegno al di là dei risultati e la gioia. Combinando passione e disciplina, il personaggio di Cervantes ci ricorda quanto la realtà sia ambigua e soggetta a molteplici possibili interpretazioni. Naturalmente, non può essere un esempio da seguire, dato che la vita nel mondo richiede anche senso pratico e realismo. Tuttavia – dice March – noi abbiamo bisogno che Don Chisciotte esista e dobbiamo proteggere i Don Chisciotte di questo mondo perché «danno più valore alle nostre vite».

Il cinema condivide con il romanzo l'impronta narrativa, il raccontare storie, il riflettere l'esistenza. Ma lo fa con un linguaggio diverso, con tempi e ritmi diversi; invece della parola scritta, utilizza l'immagine in movimento, il parlato, il suono e la musica; il suo linguaggio specifico si rivela particolarmente adatto a comprendere fenomeni complessi se esplora una catena completa di relazioni e interazioni, collocandole nel tempo e nello spazio; mette in scena il fluire e l'intensità delle relazioni nei loro aspetti creativi e immaginativi e anche l'emergere di dilemmi irrisolti, di turbamenti, di "rumore" nel senso in precedenza chiarito. Forse per questo March sente la necessità di andare oltre il romanzo, di proporre e realizzare un film su Don Chisciotte, per dare forza alla sua visione della leadership.

Tra i grandi registi, Clint Eastwood eccelle nel rappresentare personaggi che arrivano a esprimere la propria soggettività proprio in termini di "appropriatezza", sempre attraverso percorsi non convenzionali. Gli esempi sono molteplici: Walt Kowalski, il pensionato reduce dalla guerra in Corea e già operaio della Ford di *Gran Torino* che mantiene la sua dirittura comportamentale in un contesto di relazioni del tutto nuovo; i due personaggi centrali di *Million Dollar Baby*, fedeli fino alla fine alla vocazione che ne ha segnato il percorso di vita; *Richard Jewell* che, come Chisciotte prendeva sul serio l'ideale cavalleresco molto più dei veri cavalieri, così idealizza il ruolo di chi indossa una divisa attraversando con la sua ingenuità disarmante le trame orditegli dai veri rappresentanti della legge.

Gianfranco Rebora

Il lavoro nell'esplosione della soggettività.
Performance e qualità del lavoro attraverso
la letteratura e il cinema

In quest'ultimo film, il ruolo di Richard nel contenere gli effetti dell'attentato di Atlanta evidenzia come la proattività e i comportamenti extra ruolo diventano importanti anche per le figure di base delle organizzazioni; ma in alcune scene, come quando il direttore di un college preferisce licenziarlo, piuttosto che cercare di orientare in modo utile la sua esuberanza di vigilante, vediamo anche i problemi che questo genera in organizzazioni chiuse nel riconoscere i contributi di intelligenza che vengono dalla base.

Un altro film di Clint Eastwood, *Hereafter*, è importante per come utilizza la potenza delle immagini, delle sequenze e del movimento per mostrare l'irrompere della vita, della soggettività, che esplose nella grande pluralità di forme e contesti del mondo odierno. Le storie individuali dei tre protagonisti, una giornalista televisiva, un operaio e un ragazzino, diversissime e in apparenza totalmente sconnesse tra loro, convergono nella ricerca intensa ed energica di vita autentica, liberata dagli schemi e dai vincoli sociali che li hanno condizionati per un tratto del loro percorso. Il mezzo cinematografico arriva così a rappresentare la grande differenziazione e poliedricità della realtà sociale contemporanea, cogliendone pienamente lo sviluppo anche nel senso dei sistemi organizzati, riproponendo in altre forme molto più dinamiche la forte valenza descrittiva del romanzo ottocentesco a sfondo sociale, evocato dall'esplicito richiamo a Dickens.

L'irrompere di una debordante soggettività è rappresentato in altro modo dal film svedese *The Square*. La figura geometrica del titolo è un'opera d'arte moderna, di fatto un quadrato delimitato da un perimetro di materiale luminescente nel pavimento di porfido della piazza antistante il Palazzo Reale di Stoccolma; si tratta di un simbolo di ordine e armonia, però lo sviluppo della vicenda vede una serie di eventi caotici che agitano la vita del protagonista Christian, il Direttore del Museo di Arte Moderna della città. Ne risulta la difficoltà di governare le forme di soggettività esuberante, culminanti nella scena dell'uomo-bestia che sconvolge una cena di gala, le quali mettono a nudo sia i limiti dei sistemi di governance che le umane manchevolezze di leader e decisori. Di fronte a questo, l'evocare valori come quelli simboleggiati da quadrati o da cerchi, come nell'altro film ispirato dal romanzo *The Circle* di Dave Eggers, serve a poco, perché la forza dei soggetti e quella della realtà sono incontenibili e quasi mai orientabili nella direzione desiderata.

Altri film recenti danno conto di come la scienza e la tecnologia intervengano quali fattori espansivi del potenziale dei soggetti. In *Edison. L'uomo che illuminò il mondo* colpisce l'atmosfera "elettrizzante" di una società che nel passaggio di secolo si rivolge al mondo della scienza proiettandovi enormi attese e anche conflitti e contraddizioni; di qui la spinta formidabile impressa dalla soggettività egocentrica propria dei pionieri di un campo di attività emergente; Edison, Tesla, Westinghouse, i protagonisti dell'innovazione, non sono rappresentati come eroi vincenti e puri, che superano tutti gli ostacoli, ma come persone le cui qualità eccezionali coesistono con limiti e squilibri; che vivono il clima della competizione come una vera "guerra", che li coinvolge in profondità e cui partecipano con sentimenti e comportamenti non sempre sereni ed encomiabili. Nessuno di loro sarà completamente vincente, fino a conseguire quel premio Nobel cui probabilmente aspirava. Altri, come gli uomini della finanza simboleggiati da J.P. Morgan, godranno i maggiori vantaggi sul versante economico.

Ma nella contemporaneità la tecnologia esercita un'influenza ancor più diretta; così un oggetto tecnologico assume il ruolo di coprotagonista, accanto ai personaggi umani, nella situazione aziendale descritta da Ken Loach in *Sorry, we missed you*. Uno scanner satellitare – "la pistola" lo chiamano – registra tutto quello che accade e rappresenta il terminale, sia fisico che digitale della piattaforma centrale di un'agenzia che gestisce consegne attraverso fattorini in ambienti urbani. Lo strumento interviene nel sistema di relazioni: potenzia e moltiplica la capacità di coordinamento (ma anche l'attitudine vessatoria) del manager nei confronti dei driver di cui gestisce le prestazioni; ma innerva anche una tensione relazionale molto maggiore, non limitata al sistema socio-tecnico della produzione, ma con una fortissima proiezione esterna per il coinvolgimento diretto dei clienti, con la tracciabilità dell'iter delle consegne, l'interazione in tempo reale, la richiesta di valutazioni sulla qualità del servizio. E si ripercuote sul più ampio sistema relazionale che coinvolge familiari e conoscenti degli operatori.

Mentre si prefigura una tecnologia che diventa essa stessa soggetto, come nel romanzo di Ian Mc Ewan *Macchine come me* sulla vicenda del robot umanoide, un altro oggetto tecnologico arriva a incunarsi tra le trame dei diversi attori che animano una situazione complessa e ricca di conflitti. Questo avviene nel film francese *I miserabili* di Lady Lj, che riprer-

corre ai nostri tempi alcuni luoghi del romanzo ottocentesco di Victor Hugo. Si tratta del drone armato di telecamera, che un ragazzino fa volare nel cielo di un quartiere nel comune di Montfermeil, abitato in prevalenza da neri e islamici; qui forti tensioni conflittuali coinvolgono abitanti, poliziotti, piccoli leader di quartiere, gruppi vari aggregati da motivazioni religiose e di altro tipo. Le riprese dall'alto del drone, con la verticalità dei caseggiati di periferia e l'orizzontalità delle vie percorse dall'automobile senza insegne della polizia, danno il senso di come la tecnologia alteri la situazione precedente e spiazzi i comportamenti di tutti i soggetti, le routine delle forze dell'ordine, le trame dei vari gruppi organizzati e gli stessi giochi dei ragazzi. Ma la tecnologia non è il *deus ex machina*, la soluzione definitiva dei problemi, che cade dall'alto; è un potenziamento ancor più esplosivo della soggettività dei vari attori, nessuno escluso; senza un cambiamento dei comportamenti, una presa di coscienza, una diversa e nuova responsabilizzazione, non ci saranno vincitori e sarà il caos a dominare la scena.

6. Dalla qualità del lavoro alla progettualità "su misura" dell'organizzazione

La teoria e la pratica del management non possono eludere l'istanza di gettare ponti tra scopi e desideri degli individui e intenti definiti e condivisi a livello organizzativo. In un contesto di rumore e di caos, ma anche di forte spinta dell'innovazione tecnologica disponibile al servizio del management, fare leva sull'apporto di molteplici intelligenze e volontà, sulla qualità del lavoro individuale e collettivo diventa importante per governare l'organizzazione e sviluppare performance positive.

L'organizzazione, tuttavia, non può decidere quanto rientra nella sfera personale dei propri partecipanti; e quando formalizza o esplicita i propri scopi opera una costruzione destinata a restare comunque artificiale, perché non può contare su fondamenti naturali, strutturali, oggettivi, che implicherebbero una capacità di pensiero, una coscienza, distinta rispetto ai soggetti umani.

La sociologia comportamentista ha da tempo chiarito che obiettivi e intenzioni sono solo delle persone, non delle entità sociali (Cyert, March 1962). In una società che vede espandersi la sfera delle espressioni personali e dei desideri questa assunzione acquisisce ulteriore evidenza. E

del resto si tratta di un concetto già chiaro all'operaio Faussone: «e se uno sul lavoro non si sente indipendente, addio patria, se ne va tutto il gusto, e allora uno è meglio se va alla Fiat...» (Levi 1978, 49).

Riconoscendo questa distanza, resta il bisogno di integrare e collegare le due prospettive. Quanto più, anzi, gli individui sviluppano le proprie doti di intelligenza, emozione e pensiero, quanto più desideri e motivazioni si articolano verso nuove direttrici, tanto più cresce il bisogno di includere e valorizzare queste risorse in costrutti riconosciuti in un contesto di relazioni intersoggettive riferite a un sistema sociale, come una organizzazione.

Nella consapevolezza della diversa natura delle due prospettive, individuale e organizzativa, è possibile individuare percorsi per ricondurre almeno una parte degli orizzonti esistenziali delle persone a finalità condivise nell'ambito di entità sociali come imprese e altre organizzazioni.

Si tratta di costruire ponti su basi pragmatiche, senza pretesa di determinare soluzioni generalizzabili; serve esplorare possibilità che rientrano nell'arte di organizzare, intesa come progettualità applicata al generare significati, o tessuti di relazioni, non ordinamenti oggettivati.

Dall'analisi svolta in queste pagine, lungi dall'escludere un approccio progettuale al lavoro, una pratica di work design se si vuole, può derivare l'indicazione verso una progettualità su misura, verso uno sviluppo organizzativo incentrato sul riconoscimento del lavoro nella sua ricchezza di manifestazioni, nei suoi legami con la soggettività e nel suo potenziale di rottura di un ordine statico.

L'aderenza alla realtà "unica" di un'organizzazione costituisce infatti la prima ed essenziale condizione per una progettualità in grado di valorizzare la qualità del lavoro.

Come ci ha insegnato Henry Mintzberg (1979; 2023), il metodo progettuale corretto non consiste nel modellare il lavoro applicando schemi predefiniti: al contrario, un'analisi realistica delle caratteristiche del lavoro è il fondamento per identificare alcune forme base, o configurazioni strutturali, che individuano un naturale (e sintetico) punto di caduta per le molteplici variabili da considerare nel disegno di un'organizzazione. Il riferimento a queste forme non detta soluzioni, ma orienta nel riconoscere relazioni di coerenza interna ed armonia presenti nel mondo reale. Il lavoro progettuale è quindi chiamato a rispettare e a sostenere la percezione positiva del valore del lavoro su una base realistica che

richiede attenzione per distinti aspetti sul piano pratico, relazionale ed esistenziale, convergenti nell'interpretare e contestualizzare il significato dell'esperienza lavorativa.

La definizione dei compiti delle varie posizioni organizzative, in termini di risposte ad attese di ruolo e di performance, assume innanzitutto un valore pratico in quanto contribuisce a trasmettere a chi lavora, o comunque partecipa al contesto operativo, il significato dell'attività svolta e il suo valore dal punto di vista delle finalità organizzative, istituzionali, sociali.

Inoltre, il riconoscimento del ruolo svolto nel contesto di una rete relazionale offre la possibilità di uscire dal silenzio e di esprimere la propria voce nell'ambito di queste connessioni. Questo sviluppa la percezione del valore relazionale, con effetti potenziali nel senso di soddisfazione, benessere psicologico, motivazione, impegno intensamente sentito, fino a generare un'esperienza di significato collegata al personale progetto di vita.

Dal punto di vista delle persone, l'ampliamento quali-quantitativo dello spettro potenziale di esperienza vitale del lavoro può assumere un più ampio valore esistenziale in quanto alimenta la capacità di sostenere l'ambiguità di scopi molteplici e in parte confliggenti, facilitando un percorso di apprendimento personale, utile ad affrontare situazioni più impegnative e complesse di quanto considerato normale per il profilo lavorativo formalmente attribuito.

A maggior ragione, infine, un *work design* efficace, nell'epoca che vede l'impatto pervasivo della soggettività che si è cercato di descrivere, non può pretendere di regolare tutti gli aspetti.

Come ancora ammonisce Mintzberg, nel suo contributo più recente (2023), chi progetta l'organizzazione, e soprattutto il lavoro, può seguire diversi approcci, ma non quello *formulaic*, stereotipato, deterministico, esaustivo, spinto nel dettaglio. L'approccio può essere aperto all'immaginazione, dialogante, evolutivo, può adottare combinazioni di queste caratteristiche con vari dosaggi. Ma alla fine occorrerà lasciare che le strutture emergano incomplete, che la vita fluisca con apprezzabili gradi di libertà negli spazi definiti dai tecnici, dai consulenti, dai manager, da quanti pensano di poter orientare il *work design*, o addirittura di porsi come architetti dell'organizzazione.

Bibliografia

- Arendt H. (1964), *Vita activa. La condizione umana*, Milano, Bompiani (ed. or. *The Human Condition*, Chicago, University of Chicago Press, 1958).
- ASFOR-ISVI (2023), *Quale valore per il lavoro oggi. Aspettative, inquietudini ed engagement. Le tendenze recenti del mercato del lavoro in Italia*.
- Censis (2023), *57° Rapporto sulla situazione sociale del Paese*, Milano, Franco Angeli.
- Coda V. (2023), *Spirito d'impresa*, Milano, Egea.
- Czarniawska B., Löfgren O. (2019), *Overwhelmed by Overflows? How People and Organizations Create and Manage Excess*, Manchester, Manchester University Press.
- Gabriel Y. (2005), "Glass Cages and Glass Palaces: Images of Organization in Image-conscious Times", *Organization*, vol. 12, n. 1, pp. 9-27.
- Goethe J.W. (1977), *Le affinità elettive*, Colognola Ai Colli, Demetra.
- Levi P. (1978), *La chiave a stella*, Torino, Einaudi.
- March J.G. (2003), *Passion and Discipline: Don Quixote's Lessons for Leadership*, Film (67 minutes), ideato e scritto da J.G. March, prodotto e diretto da S.C. Schecter, Schecter Films (con la Stanford Graduate School of Business).
- Mintzberg H. (2023), *Capire le organizzazioni... Alla buon'ora! 7 forme e 7 forze*, Milano, Franco Angeli
- (1979), *The Structuring of Organizations*, Upper Saddle River, Prentice-Hall.
- Musil R. (1986), "L'Europa abbandonata a se stessa, ovvero Viaggio di palo in frasca", in *Sulla stupidità e altri scritti*, Milano, Mondadori (ed. or. in *Gany-med. Jahrbuch für die Kunst*, 1922).
- (1957), *L'uomo senza qualità*, Torino, Einaudi.
- Orlikowski W.J., Scott S.V. (2008), "Sociomateriality: Challenging the Separation of Technology, Work and Organization", *Academy of Management Annals*, vol. 1.
- Pirsig R. (2024), *Sulla Qualità. Scritti scelti e inediti*, Milano, Adelphi.
- (1992), *Lila: un'indagine sulla morale*, Milano, Adelphi (ed. or. *Lila. An Inquiry into Morals*, New York, Bantam/Random House, 1991).
- (1981), *Lo Zen e l'arte della manutenzione della motocicletta*, Milano, Adelphi (ed. or. *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance: An Inquiry into Values*, New York, William Morrow and Company/Harper Collins, 1974).
- Power M. (1997), *The Audit Society*, Oxford, Oxford University Press.
- Rebor G. (2023), *Governare le organizzazioni nel rumore e nel caos*, Milano, ESTE.
- Rigotti F. (2021), *L'era del singolo*, Torino, Einaudi.

Gianfranco Reborà

Il lavoro nell'esplosione della soggettività.
Performance e qualità del lavoro attraverso
la letteratura e il cinema

Sartori A. (2023), *Assaliti dalle mille luci del cielo. La cultura della percezione*, Macerata, Quodlibet.

Severino E. (1993), *Il declino del capitalismo*, Milano, Rizzoli.

Shakespeare W. (2017), *Il mercante di Venezia*, Milano, Mondadori.

Shields D. (2010), *Fame di realtà. Un Manifesto*, Roma, Fazi.

Soru A. (2023), *Come cambia nel tempo la percezione del lavoro, dai dati ISTAT, indagini sulle Forze Lavoro*, Relazione al Gruppo TO-MI Innovazione e lavoro.

Riccardo Giorgio Zuffo,
Elena Sancassani

**La “soggettività” e il “lavoro”.
Un osservatorio privilegiato
nella “Quarta Rivoluzione
Industriale”**

Abstract. L'articolo opera su due livelli interpretativi delle attuali dimensioni lavorative. Da una parte riprende elementi specifici della esperienzialità concreta, in una società di head hunting, nella ricerca di candidati a tutti i livelli organizzativi: l'osservazione della soggettività che si esprime nelle specifiche dimensioni paradigmatiche di ogni singola persona. È l'osservatorio del caso specifico di “un universo singolare”, un apporto biografico a cavallo tra identità e cambiamento.

Dall'altra parte si sottolineano i cambiamenti di scenario tecnici e tecnologici, ma anche si delineano a cascata significativi cambiamenti nelle aziende e nei loro contesti organizzativi; le nuove competenze specifiche delle persone e la contestuale elevata obsolescenza di altre.

Vengono proposti alcuni casi concreti che evidenziano questi due livelli specifici di storia individuale, ma anche di cambi organizzativi, del lavoro, delle culture aziendali che si modificano sensibilmente, sulla leadership, sulla governance, sulle nuove competenze e complessità della nuova quotidianità.

1. *L'osservatorio: Telema, società di consulenza HR*

Il nostro contributo si propone di illustrare elementi specifici della nostra esperienzialità concreta e quotidiana in rapporto al *lavoro* e alla sua contemporaneità: in altri termini, quindi, questo contributo vuole osservare dimensioni concrete della soggettività che si coglie nello specifico scenario professionale che rileviamo nella nostra azione quotidiana.

Ci sembra quindi opportuno preliminarmente delineare qualche elemento utile per definire meglio il concreto del nostro osservatorio:

Telema (<https://www.telemainternational.com/>) è una società che opera da 35 anni nella consulenza sulle risorse umane e sugli interventi organizzativi; è connotata da una relazione storica e sistematica di forme di collaborazione con i contesti universitari e da un impegno attivo di ricerca scientifica. Telema ha una specifica e importante area operativa nella ricerca di candidati a tutti i livelli organizzativi; il mercato domestico è prevalentemente quello italiano ed europeo, talvolta con ricerche in medio ed estremo oriente e un passato attivo anche in Brasile. È una società generalista in termini di settori (aziende manifatturiere, dell'automotive, dell'ingegneria, dell'Oil&gas e rinnovabili, digital e, in minore misura oggi, nel retail, nel fashion e nel largo consumo, nei servizi bancari e assicurativi). Molte ricerche sono connotate da competenze in-dotte anche dai cambiamenti digitali, in molti altri casi esclusivamente digitali (IT/Digital nell'ambito CTO/CIO, cybersecurity, project manager multicanalità, responsabili infrastrutture e reti, IT governance/risk/audit, AI, sviluppatori di vari linguaggi, eccetera).

Nell'ultimo biennio post Covid abbiamo realizzato circa 180 progetti di selezione, per i quali abbiamo sentito/colloquiato complessivamente circa 4500 persone; 150 sono stati i candidati assunti (alcuni progetti sono stati sospesi o si sono risolti con candidature interne); le rinunce sono state complessivamente sui due anni, a crescere, una trentina. Sul totale delle ricerche il 20% sono state realizzate per figure all'estero, per il 30% si trattava di dirigenti, il 60% di quadri e il 10% di professionals/impiegati. Siamo riusciti a intervistare di persona una quota molto bassa di candidati, il 10% circa.

I nostri candidati occupano buone posizioni manageriali o professionali, sono potenzialmente in un percorso di sviluppo/carriera. Generalmente molti non stanno cercando attivamente un cambiamento; è Telema che li cerca (head hunting), qualcuno è aperto e disponibile a valutare un cambiamento, ma spesso ha un lavoro che non lo induce a cambiare se non per il fatto che si presenti un'opportunità non preliminarmente né cercata, né configurabile.

Il nostro candidato-tipo generalmente non si trova in una situazione di necessità, ha una competenza che sa essere apprezzata dal mercato, può avere seniority molto differenziate, ma comunque sempre profili di buon livello. Ne consegue un atteggiamento in qualche modo di partenza anche aperto ma non necessariamente indotto da un bisogno posto come centrale.

Molti progetti hanno alla base la ricerca di buone competenze digitali come fattore peculiare specifico e comunque spesso situazioni caratterizzate da un consistente nucleo connotato dalle nuove tecnologie se non quando anche esclusivamente da queste.

I clienti sono multinazionali globali, branch italiane di multinazionali o HQ di aziende italiane, qualche PMI italiana tipica del nostro tessuto imprenditoriale; ormai anche aziende dell’Estremo Oriente quali la Cina o aziende, spesso nuove per noi, dell’Est europeo. Il cliente dà un mandato molto specifico in termini di requisiti hard e soft per ricoprire il ruolo ricercato. Noi attiviamo una accurata «analisi della domanda» (Carli, Paniccia 2003): esploriamo molti elementi del contesto specifico per realizzare al meglio il progetto di acquisizione e di compatibilità e di continuità della risorsa nel tempo nella logica del personal-organization fit (da ora P-O fit). Ci orientiamo quasi esclusivamente verso persone che già lavorano, magari da competitor, nei mondi di complessità e tipologia affine, nella filiera, oppure ancora dove individuiamo preliminarmente una possibile compatibilità che permette di realizzare con successo e originalità un risultato di qualità.

L’aspettativa dei nostri partner/clienti per queste tipologie di ricerche è alta, la richiesta è spesso complessa e demanding, indotta dalla difficoltà di individuare direttamente le persone di interesse oppure perché la complessità del progetto, il timing, la fiducia, la riservatezza e/o tutti questi fattori insieme inducono a rivolgersi a noi.

2. *Universale e singolare*

Nell’ambito dei grandi e sconvolgenti scenari che cambiano, questi sono alcuni tratti specifici del nostro osservatorio. Il tema dei cambiamenti viene colto nelle aspettative dei soggetti e nelle preferenze osservate in rapporto al lavoro concreto, al pensare individuale, alle specifiche realtà concrete e delle persone alle quali viene proposto di cambiare lavoro. Si parla di una centralità delle storie concrete dei soggetti. Metodologicamente siamo più vicini a delle suggestioni pur nel quadro di ipotetiche generalizzazioni. Suggestioni, figlie della dimensione dell’esperienza e della “singolarità del soggetto”, cioè della realtà individuale dentro una realtà collettiva che non necessariamente la rappresenta. Parlia-

mo, quindi, di un apporto biografico a cavallo tra *identità e cambiamento*. Consideriamo così delle esperienze concrete di situazioni reali vissute. Ossia leggiamo la contemporaneità assumendo l’osservatorio specifico del caso specifico, “un universo singolare” per riprendere una felice storica sintesi di Ferrarotti (1981); La struttura fondamentale della realtà sociale ha alla sua base la soggettività (Sennet 1998), ma anche il fatto che la mente umana sia transpersonale, cioè, sia il frutto del rapporto tra la propria storia, la famiglia e il contesto socio-culturale. La proposta del *carattere idiografico* di Wildebrand che consente, in una logica e in una visione ologrammatica, la generalizzazione: per usare le parole di Edgar Morin «la gallina contiene l’uovo che contiene la gallina». Assunto quindi il valore della singolarità nella complessità delle differenze e, insieme, quello di un inesorabile trend che assume caratteri di possibile generalizzabilità, troviamo gli scenari delle reali e concrete differenze che caratterizzano questa fase.

Telema, quindi, è certamente presente nell’incrocio, da una parte, degli scenari di sviluppo economico, tecnologico, sociale, culturale che connotano la contemporaneità, dall’altra vive le infinite storie quotidiane di un’operatività sistematica, situata, ricca della soggettività specifica del nostro sistema di relazioni anche personali con i clienti e con una grande molteplicità di candidati.

3. *Scenari e ricadute sulle organizzazioni*

Può essere utile riprendere, anche se sinteticamente, gli attuali contesti delineati nei loro termini generali dai grandi scenaristi e dalle istituzioni internazionali più attente e accreditate a definire i cambiamenti in corso che si riflettono sul *lavoro*, le organizzazioni, le persone con le quali concretamente oggi noi ci ritroviamo a interagire. Ci ritroviamo culturalmente e fattualmente nelle fatiche e nelle sfide della contemporaneità.

I cambiamenti tecnologici e la crescente digitalizzazione sono così imponenti e dirompenti che vengono ormai definiti e accettati, nella vulgata corrente, come “Quarta Rivoluzione Industriale”, in cui vediamo una forte compenetrazione tra mondo fisico, digitale e biologico attraverso le differenti tecnologie innovative. Il momento storico odierno è caratterizzato dal salto tecnologico (World Economic Forum, Annual Report

2022-2023). La recente crisi pandemica ha operato come un catalizzatore e acceleratore delle nuove contemporaneità quotidiane. Karl Schwab (2015), presidente del World Economic Forum, sosteneva già alcuni anni fa, nella sua chiarezza, come le ragioni per cui queste trasformazioni non rappresentino semplicemente un prolungamento della Terza Rivoluzione Industriale, ma piuttosto ne definiscano l’arrivo di una Quarta e distinta: velocità, portata e impatto sui sistemi. La velocità delle scoperte attuali non ha fattori storici analoghi. Se paragonata alle precedenti rivoluzioni industriali, la Quarta Rivoluzione si sta evolvendo a un ritmo esponenziale e non lineare (Moretti 2023; Molino *et al.* 2022; Silva 2015). Sta sconvolgendo quasi ogni industria e in ogni paese; l’ampiezza e la profondità di questi cambiamenti sono i prodromi della trasformazione di interi sistemi di produzione, gestione e governo (Schwab 2015).

Il World Economic Forum (2023), il Ministero dello Sviluppo Economico, e anche i report di McKinsey, Bain & Company (Bain & Company 2021), concordano nell’affermare come la Quarta Rivoluzione Industriale non solo stravolga drasticamente il mercato del lavoro, ma influenzi, in generale, le modalità con le quali si penserà *il* e *al* lavoro. Tali cambiamenti non risultano essere esclusivamente tecnici e tecnologici. Nascono oggi nuove professioni, mentre ne scompaiono altre; si verifica una riorganizzazione degli spazi aziendali, aumenta la pervasività del lavoro da remoto, così come è data una maggiore importanza all’impatto ecologico delle organizzazioni (McKinsey Global Institute 2021; World Economic Forum 2020 e 2021; Bain & Company 2021).

Si delineano a cascata anche significativi cambiamenti nelle aziende e nei loro contesti organizzativi specifici, le nuove competenze specifiche delle persone e la contestuale elevata obsolescenza di altri gruppi di lavoratori dimensionalmente significativi. Tutto ciò impatta sulle organizzazioni, sul loro modo di funzionare e quindi diventa cruciale cogliere quali possano essere le implicazioni sulle culture aziendali, sulla leadership, sulla governance, sulle nuove competenze e quindi allora anche sui nostri candidati.

Il rapporto fra l’evoluzione tecnologica e il contesto organizzativo specifico porta sollecitazioni consistenti a una lettura delle tradizionali culture d’impresa che si trovano a essere coinvolte in cambiamenti profondi. L’insieme dei fenomeni caratterizzanti questo periodo storico ha portato una serie di sollecitazioni organizzative che modificano alme-

no parzialmente gli assunti di Schein (2000). La più recente letteratura internazionale di orientamento psicosociale amplia gli assunti relativi alla crucialità delle culture organizzative nella gestione dei cambiamenti derivati dall'innovazione dirompente. La nostra esperienza concreta nella operatività quotidiana trova infatti alcune conferme scientifiche (Chatman 2021; Chatman, O'Reilly 2014; 2016; O'Reilly, Tushman 2013; O'Reilly, Binns 2019), dove si evidenziano ed emergono alcuni cambi di paradigma rispetto all'interpretazione della natura delle culture organizzative. La cultura viene riconosciuta come un *aggregato di norme* e non più solo come un sistema indotto dalla personalità dei fondatori o/e dei leader importanti di una specifica realtà. Questo cambio di paradigma si riflette in nuove interpretazioni dei possibili effetti dell'innovazione sulle organizzazioni e sulla loro gestione. In altri termini, è meno rilevante un fattore interpretativo della cultura di impresa teorizzato da Schein (2000). Questi aggregati di norme di volta in volta diversi rimandano alle situazioni specifiche, più locali, di aree connotate in modo molto diverso nella stessa organizzazione; risulta quindi più faticosa una generalizzabilità. L'innovazione contestuale, quella situata, specifica di alcuni contesti, influenza le persone, riconfigura e ridisegna le relazioni anche in situazioni fino a ora connotati da forti omogeneità.

In questo senso, emerge la centralità del valore delle norme e di quello che viene definito un importante costrutto: l'*adaptability*, intesa come la capacità degli “specifici contesti”, nelle specificità delle singole aree aziendali, di metabolizzare l'innovazione contestuale che impatta nelle concrete situazioni organizzative, al fine di garantire margini di successo.

L'*adaptability* delle organizzazioni risulta così essere fondamentale per anticipare, interpretare e gestire al meglio l'innovazione dirompente. La leadership stessa – assunto arrivato a noia mortale di partecipanti ai corsi di formazione e di generazioni di formatori – cambia la sua stessa natura cristallizzata per diventare più volatile, adattiva, laterale allo stesso governo delle imprese. Queste sollecitazioni modificano le modalità di interazione fra i soggetti, le organizzazioni, il mondo del lavoro e i job, in una configurazione complessa in cui concorrono diversi livelli di fit, come sottolineato ormai unanimemente non solo nelle teorie, ma anche nel linguaggio e nel sentire comune (Anderson *et al.* 2004; Zuffo 2008). Questo discorso ci conduce a una prima considerazione cruciale di come i processi non siano lineari ma connotati da fattori locali specifici; in

altri termini i processi sociali dell’innovazione non sono eguali ma estremamente diversi. Queste diversità trovano una alta conferma empirica nelle nostre attività di head hunting e di selezione.

4. P-O fit

Può essere interessante, a questo punto, spiegare quali dimensioni entrino in gioco nella ricerca e nella valutazione del candidato che ci si presenta concretamente (Anderson, Herriot 1997).

Naturalmente, e in primo luogo, possiamo serenamente sostenere che le valutazioni sono correlate a una attenta analisi del mercato e dei contesti di riferimento che orientano, in prima battuta, il rapporto con il job specifico (P-J fit) e di conseguenza il tipo di strategia operativa che andiamo ad attivare. In secondo luogo, la selezione contempla un’analisi delle aspettative, delle motivazioni, dei bisogni e degli interessi che i candidati prospettano consapevolmente o meno di avere. Infine, tutto ciò, sia sul piano teorico sia su quello banalmente intuitivo, richiede un modello interpretativo e una valutazione del sistema di relazione tra la persona e l’organizzazione. Entra così in gioco un modello che sviluppa una diagnosi articolata che va oltre a una sensibilità intuitiva e maturata nel tempo, e connotata spesso dal common sense. Nella sostanza la valutazione delle compatibilità tra l’individuo e l’organizzazione assume dimensioni complesse e cruciali.

Le compatibilità tra le connotazioni identitarie delle persone e la cultura delle aziende sono i fattori di successo espressi ancor più quando le velocità dei business sono elevate, i cambiamenti organizzativi frequenti, i riposizionamenti strategici usuali e le innovazioni tecnologiche sono pervasive. Questi fattori influenzano le scelte selettive ed esprimono la opportunità della multidimensionalità del livello della diagnosi. A questi ultimi se ne aggiungono altri più contestuali, connessi al gruppo di lavoro (P-Group fit) (Zuffo 2019), al rapporto con il/i capi diretti (P-Supervisor fit), ai contesti micro-organizzativi specifici e infine, il fattore più profondo, complesso e globale che definiamo nel suo insieme come *rapporto con l’organizzazione* (P-Organization fit). L’avvicinamento alle problematiche della multidimensionalità (multilevel), con un modello scientificamente solido, rappresenta un grande stimolo perché supera

la psicologia approssimata del senso comune della valutazione e l'arcaicità di modelli che rimandano a una ossessiva articolazione, un po' superata, delle cosiddette “competenze”. L'obiettivo è di muoversi verso la ricerca di risposte scientifiche correlate alla interpretazione di una maggiore complessità organizzativa, nella quale il processo di selezione si realizza nelle direzioni di risposte più congruenti (Anderson *et al.* 2004; Anderson 2005, Sekiguchi 2004; Zuffo 2019).

Il modello teorico di riferimento è quello definibile come P-O fit, è un modello multilevel fit sviluppato da ricercatrici canadesi di altissimo livello (Chatman 1989; Kristof-Brown 1996; Kristof-Brown *et al.* 2005) estremamente utile per la comprensione di queste dinamiche complesse e ci permette da una parte di individuare i livelli delle compatibilità tra persona e organizzazione, dall'altra parte ci consente anche di riconoscere e di leggere i grandi cambiamenti in atto. Il tradizionale P-J fit, pur mantenendo la sua fondamentale importanza, sembra perdere la sua esclusiva centralità, laddove la compatibilità con la cultura aziendale o con i valori professionali diventano fattori sempre più discriminanti.

Se quanto detto rimanda all'organizzazione, può essere utile riprendere alcuni aspetti che ci portano alle nuove centralità del lavoro.

La carriera caratterizzata da un lineare sviluppo di professionalità iniziale, che si consolidava nella progressione delle lente crescite verticali e dei relativi riconoscimenti economici, ha perso i suoi connotati specifici. Il rapporto con i candidati diventa allora più complesso ed articolato: diventa utile riprendere sinteticamente una distinzione fondamentale in tutti i processi di selezione: la distinzione tra personalità e valori (Zuffo 2019).

I tratti di personalità e i valori «differiscono su diversi livelli. I valori sono definiti come credenze stabili circa modi di condotta che sono personalmente preferibili. I valori sono ritenuti quello che le persone credono essere importante» (Schwartz 1994; Judge, Kristof-Brown 2004; Goldsmith, Matherly (2014), “) e quindi quali aspirazioni e quali scopi le persone perseguono. I tratti di personalità sono “che cosa alle persone piace” o la tendenza a mostrare nuclei di pensiero, sentimenti e azioni. I valori sono aspirazioni mentre i tratti di personalità sono relativi a come una persona preferisce agire o lottare per perseguire i propri scopi.

Una seconda distinzione (Ryan, Kristof-Brown 2003) è che, sebbene entrambi siano considerati stabili, i tratti di personalità sono considerati essere definitivi (per cause sostanziali interne o genetiche); i valori, invece, sono influenzabili da un confronto con il sé, dai mutamenti sociali e dalle influenze di nuovi ambienti.

5. *Case studies*

A questo punto proponiamo alcuni casi concreti che delineano la difficoltà di tracciare non tanto linee di tendenza in parte comprensibili, bensì come la complessità contestuale possa giocare inequivoche difficoltà a dare risposte generalizzabili. Riprendiamo quattro casi che delineiamo sinteticamente, ma che ci confermano l'ipotesi che una generale tendenza non rappresenta una possibile generalizzabilità ma anzi il futuro sarà proprio connotato da contesti specifici, situazioni particolari, stili personali, bisogni diversi, valori fortemente segmentati.

AZIENDA TECNOMECCANICA LEADER DI MERCATO

Azienda di grandi dimensioni fortemente connotata da uno sviluppo tecnologico altamente differenziato e di altissimo livello. La scelta è stata di adottare politiche non formalizzate di smart working, affidate ai manager di area in uno spazio non superiore a 10 giorni al mese.

Alcune ricerche sono state richieste proprio perché ci sono state dimissioni di persone non disponibili ad accettare le nuove politiche molto segmentate, per andare a trovare le condizioni preesistenti di smart working tipiche della situazione pandemica. In questo caso l'azienda si è trovata in una fase di dibattito interno su scegliere o meno una strategia politicamente unitaria e omogenea. L'azienda è connotata da tassi di innovazione consistente (innovazione contestuale e da R&D), che richiede a detta dei managers una presenza, un confronto quotidiano maggiore, più difficile da realizzare in contesti dove gli incontri, le riunioni gli scambi sono più frequenti, poco pianificabili ed estemporanei. I manager “fanno fare poco smart”, “lo tolgono se si prende ferie”, “non lo danno per tutto il periodo di prova”... Al di là di aspetti più psicologici è un confronto tra istanze reali, bisogni personali e organizzativi

Riccardo Giorgio Zuffo, Elena Sancassani

La “soggettività” e il “lavoro”.
Un osservatorio privilegiato nella
“Quarta Rivoluzione Industriale”

diversi. Al di là di alcune caratterizzazioni personalizzabili un po' diverse, il bisogno concreto è inequivocabile e oggettivo.

Alcuni nostri candidati di qualità, professionals di area tecnica, arrivati alla negoziazione finale, con una buona motivazione per l'azienda e per l'opportunità e con un incremento economico interessante, alla fine hanno rinunciato per la scarsa garanzia di uno smart working adeguato e pianificato.

MULTINAZIONALE GLOBALE DEL FAR EAST

Un nostro cliente di lingua inglese che opera nel mondo IT con una filiale in Italia aveva in uso una politica di smart di cui a un certo punto ha comunicato l'interruzione. L'azienda è connotata da una crescita veloce fatta anche attraverso acquisizioni recenti e dalla necessità di integrare culture locali diverse e di far maggiormente interagire i managers e i professionals, anche digitali. L'AD persegue una maggiore omogeneità. La scelta dell'interruzione ha generato malumori, dissensi e problemi sia sul fronte delle dimissioni sia sul fronte delle assunzioni anche in considerazione, che è una azienda digitale, quindi con persone fortemente abituate a situazioni di smart. Alcuni nostri candidati hanno rinunciato a proseguire gli iter di selezioni per questa ragione. A fronte dei dissensi e delle dimissioni crescenti lo smart working è stato reinserito ma solo molto parzialmente. Una interpretazione ulteriore a quanto già delineato sopra, anche se parziale è l'interesse a rendere difficile lo smart per “ridurre il personale” nelle recenti acquisizioni? Ciò non toglie che il processo mostri fatiche e contraddizioni reali.

AZIENDA DI SERVIZI IN ESPANSIONE. MILANO-VENETO

Un'azienda di servizi alle imprese di medie dimensioni, imprenditoriale di prima generazione con crescite veloci, offre al mercato soluzioni tradizionali, ma connotate da un elevato servizio al cliente e da una capacità di risposta professionale di qualità. Ci “apre richieste” su figure tradizionali anche diffuse ma connotate da un livello di fedeltà diverso nei diversi contesti geografici a Milano e nella storica sede in Veneto. L'imprenditore ha attivato politiche gestionali diverse connotate e correlate al mercato del lavoro locale. Quindi alle singole candidature di interesse ha concesso le richieste specifiche delle persone, per rispondere alle esi-

genze della nuova sede di recente apertura che opera su un mercato del lavoro più competitivo e dove l’azienda ha un brand più debole.

A Milano “concede” o “accetta” situazioni con una maggiore quantità di smart rispetto all’HQ in Veneto; sostanzialmente si flessibilizza in modo discrezionale; è un’azienda di piccole/medie dimensioni, che può permettersi ancora una doppia politica. Sul piano più personale, l’imprenditore è sostanzialmente contrario alla flessibilizzazione nelle sue diverse forme...

UN AVVOCATO IN LOGISTICA

Multinazionale importante; attrattiva per brand-image, job nuovo per la specificità della situazione ambientale, area logistica distributiva. La richiesta a noi è di avere una figura disponibile a un completo presidio fisico e di continuità, a causa dell’alta conflittualità, di scioperi e incidenti sul lavoro; di situazioni di pericolosità reale... Il candidato ideale individuato è proveniente da uno studio legale specializzato su questioni logistiche e di settore, interessato a entrare in azienda, attratto dal contesto specifico e di brand. Viene individuato un candidato compatibile per J-O fit e per gli altri fattori di fit. Il candidato però vuole lo smart working, tergiversa a lungo mentre l’azienda non può rinunciare alla “presenza”. Dopo molto tergiversare accetta la proposta dell’azienda con qualche piccola concessione, resta alcuni mesi con soddisfazione reciproca ed eccellente qualità della performance. Il candidato assunto decide però dopo sei mesi di andare in una situazione di minore interesse personale, ma più compatibile con il suo sistema di work-life balance e di gestione dei figli. Questo caso evidenzia un conflitto interno al soggetto tra l’azienda che soddisfa i propri valori personali, lo status, il riconoscimento sociale, da una parte, mentre dall’altra cozza contro i valori e il bisogno di un equilibrio di work-life balance con i propri equilibri familiari e di affettività.

Alla luce dei casi riportati sottolineiamo in questo caso una considerazione più ampia di come la necessità di molti mondi, per esempio, le aziende retail o della grande distribuzione o i contesti di fabbrica, la presenza fisica spesso anche nel weekend, a volte anche per ruoli non specificatamente di vendita o di produzione diretta sia di necessità. Anche in

questi casi gioca pesantemente il sistema esigenze e di necessità della produzione fisica o delle vendite che modificano le culture specifiche del contesto ponendo un fattore valoriale e discriminante nella presenza e nella fisicità. In altri termini una forte divaricazione del lavoro, dei modelli delle esigenze produttive e di contesto specifiche e quindi degli stili di vita che ne conseguono...

6. Conclusioni

In generale notiamo una forte differenziazione nel mercato del lavoro, ma ragionevolmente una minore centralità del sistema lavoro - azienda - compenso - riconoscimento economico - ruolo sociale. La carriera, quindi, assume dimensioni meno totalizzanti e di valutazione delle compatibilità tra tutti i fattori in gioco. Tutto ciò dipende dalle minori valorizzazioni attribuite delle forze attrattive, indotte dalle culture forti dei sistemi aziendali di riferimento (innovazione contestuale, norme locali, minore focus delle identità di riferimento, maggiore cinismo, eccetera). Un atteggiamento delle persone che operano in job di qualità più articolato e vario finalizzato alla tutela dei propri bisogni/interessi personali in senso lato, verso un balance più mobile tra vita e lavoro; una nuova e diversa valorizzazione del tempo («tengo del tempo per me», «il mio tempo libero è prezioso»; «mi piace organizzare il mio tempo autonomamente»), così come dello spazio («lavoro meglio dalla montagna/dal mare, eccetera», «sto più vicino ai miei genitori dopo la separazione a cui ci ha costretto il Covid», «sono rientrata al Sud da qui lavoro meglio, la vita è più gestibile e costa meno»). C'è inoltre certamente una crescita preferenza di lavori che permettono maggiori flessibilità; la maggioranza delle persone che intercettiamo vuole, o pretende in vario modo, lo smart working: se non ce l'ha dove sta lavorando, potrebbe cambiare per averlo, se ne sta già usufruendo, potrebbe cambiare per usufruirne in quantità maggiore. Quello che sembra cruciale è ancora l'esigenza di ripensare al sé e alle proprie priorità, di riconfigurarsi e di riavvicinarsi ai propri luoghi di origine, ai propri affetti; c'è la voglia di riprendersi un maggior grado di libertà, qualche volta anche di sperimentarsi in nuove avventure, anche imprenditoriali, nonostante si guadagni meno. «Le organizzazioni hanno profondamente modificato i loro modelli di

funzionalità. Gli eventi straordinari come i *down-sizing*, gli M&A e i *lay-off* collettivi si sono succeduti così rapidamente da modificare le solide e storiche dimensioni interpretative spazio-temporali che hanno caratterizzato le aziende e il lavoro» (Zuffo 2019).

I candidati diventano più richiestivi, sono loro che in qualche modo valutano e diventano i selezionatori: in qualche caso, questo vale soprattutto per i giovani, oltre alla tutela dei propri bisogni personali si vuole anche comprendere la mission, i progetti concreti, le attenzioni verso i temi di sostenibilità, di *diversity & inclusion*, di welfare. La dinamica negoziale all'interno del mercato del lavoro nei fatti si ribalta: aumenta un atteggiamento strumentale da parte dei soggetti e sembra configurarsi quello che gli americani hanno designato come il nuovo *worker power*. Relativamente alle considerazioni sin qui fatte non cogliamo differenze in rapporto al genere.

Può essere più proficuo ragionare in rapporto a tipologie delle aziende /job: le grandi multinazionali modernamente organizzate, quelle più evolute sui temi di wellbeing e internazionali, sono più spesso aperte alle politiche dello smart working e non si “scandalizzano” delle richieste del mercato su queste tematiche; riescono così a essere attrattive verso i candidati per i quali una leva al cambiamento è la flessibilità (qualche volta “la” leva al cambiamento è proprio lo smart working e non solo, ma “quanti giorni di smart working ci sono?”, “Almeno 3 se no non mi sposto”).

Dall'altra parte ci sono altre aziende italiane e le filiali di multinazionali non di grandi dimensioni che lo stanno diminuendo o lo hanno da poco implementato, a livello però minimo. Sono meno, o poco, o per nulla attrattive verso i candidati di *oggi*; la selezione per questa tipologia di clienti è diventata molto difficile; reclutare per loro persone valide, giovani, tanto più in alcuni settori connotati da flessibilità fino al full remote è oggi più difficile.

Cosa cambia nel rapporto tra individuo e organizzazione? Prima il lavoro era esclusivo, ora non lo è più. Prima le culture aziendali erano più solide e monolitiche, ora i sistemi sono più frammentati; la carriera, l'appartenenza e i valori classici si labilizzano progressivamente, continua ad esserci centralità del lavoro, ma c'è una maggiore attenzione agli aspetti personali e ai values individuali. Il mondo si divarica e si frammenta!

Bibliografia

- Anderson N. (2005), *Relationships between Practice and Research in Personnel Selection: Does the Left Hand Know What the Right Is Doing?*, in N. Anderson, A. Evers, O. Smith-Vskuijl, *The Blackwell Handbook of Personnel Selection*, Cap. 1, Oxford.
- Anderson N., Herriot P. (1997), *International Handbook of Selection and Assessment*. Chichester, Wiley.
- Anderson N., Lievens F., Van Dam K., A.M. Ryan (2004), *Future Perspectives on Employee Selection: Key Directions for Future Research and Practice*. *Applied Psychology: an International Review*, vol. 53, n. 4.
- Bain & Company (2021), *Impact Report*, <https://www.bain.com/about/further/social-impact/impact-report/>.
- (2021), *Scaling Your Digital Transformation*, 2021, <https://www.bain.com/insights/scaling-your-digital-transformation/>.
- (2021), *Four Winning Patterns of Digital Transformation*, 2021; <https://www.bain.com/insights/four-winning-patterns-of-digital-transformation/>.
- Carli R., Panicia R.M. (2003), *Analisi della domanda: Teoria e tecnica dell'intervento in psicologia clinica*, Bologna, il Mulino.
- Chatman J.A., (2021), "Behavioral Norms, Not Personality, is How Cultures Change", *Organization Development Review*, vol. 53, n. 1.
- (1989), "Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit", *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 3, pp. 333-349.
- Chatman J.A., Caldwell D.F., O'Reilly C.A., Doerr B. (2014), "Parsing Organizational Culture: How the Norm for Adaptability Influences the Relationship between Culture Consensus and Financial Performance in High-technology Firms", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 35.
- Chatman J.A., O'Reilly C. (2016), "A Paradigm lost: Reinvigorating the Study of Organizational Culture", *Research in Organizational Behavior*, vol. 36.
- Ferrarotti F. (1981), *Storia e storie di vita*, Roma-Bari, Laterza.
- Goldsmith R.E., Matherly T.A. (2014), "Adaption-Innovation and Self-Esteem", *Journal of Social Psychology*, vol. 127, n. 3.
- Judge T.A., Kristof-Brown A.L. (2004), "Personality, Interactional Psychology, and Person-organization fit", in B. Schneider, D. Brent Smith (eds), *Personality and organizations*, Hove, Psychology Press, pp. 111-134.
- Kristof-Brown A.L. (1996), "Person-Organization fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications", *Pers Psychol*, vol. 49, 1, pp. 1-49.
- Kristof-Brown A.L., Zimmermann R.D., Johnson E.C. (2005), "Consequences of Individual's Fit at Work: A Meta-analysis of Person-Job, Person-organization, Person-group, and Person-supervisor Fit", *Personnel Psychology*, vol. 58, n. 2, pp. 281-342.

- McKinsey Global Institute (2021), Lund S., Madgavkar A., Manyika J., Smit S., Ellingrud K., Meaney M., Robinson O., *The Future of Work after Covid-19*.
- Molino M., Ingusci E., Signore F., Manuti A., Giancaspro M.L., Russo V., Cortese C.G. (2022), Wellbeing Costs of Technology Use during Covid-19 Remote Working: An Investigation Using the Italian Translation of the Technostress Creators Scale, *Sustainability*, pp. 1-20.
- Moretti M. (2023). *Futuro. Visioni di una possibile tecnocrazia digitale*, Firenze, goWare, 2023.
- O'Reilly C., Tushman M.L. (2013), “Organizational Ambidexterity: Past, Present, And Future”; *Academy of Management Perspectives*, vol. 27, n. 4.
- O' Reilly C., Binns A.J.M. (2019), “The Three Stages of Disruptive Innovation: Idea Generation, Incubation, and Scaling”, *California Management Review*, vol. 61, n. 3.
- Ryan A.M., Kristof-Brown A. (2003), “Focusing on Personality in Person-Organization Fit Research”, in M.R. Barrick, A.M. Ryan, *Personality and work*, San Francisco, Jossey-Bass, pp.262-288.
- Schein E. (2000), *Culture di impresa. Come affrontare con successo le transizioni e i cambiamenti organizzativi*, Milano, Cortina.
- Schwab K. (2015), “The Fourth Industrial Revolution: What it Means, How to Respond”, *Foreign Affairs*.
- Schwartz S.H. (1994), “Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values?”, *Journal of Social Issues*, vol. 50, n. 4, pp. 19-45.
- Sekiguchi T. (2004), “Person-Organization Fit and Person-Job Ft in Employee Selection: A Review of the Literature”, *Hosaka Keidai Ronshu*, vol. 54, n. 6.
- Silva P. (2015), “Davis’ Technology Acceptance Model (TAM)” [1989], in M.N. Al-Suqri, A.S. Al-Alufi, *Information Seeking Behavior and Technology Adoption: Theories and Trends*, Hershey, IGI Global.
- Sennett, R. [1998], *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, Milano, Feltrinelli, 1999.
- Telema International, <https://www.telemainternational.com/>
- World Economic Forum (2023), *Annual Report 2022-2023*, <https://www.weforum.org/publications/annual-report-2022-2023/>.
- (2021), *Annual Report 2022-2023*, <https://www.weforum.org/publications/annual-report-2020-2021/>.
- (2020), *The Future of Job Report*, <http://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>.
- Zuffo R.G. (2019), *Talenti ed Executive Search: Il Processo di Selezione*, Milano Il Tavolo di Piero.
- (2008), *Il reclutamento e la selezione: fattori critici di successo tra mercato, cultura aziendale ed identità personale*

Annalisa Dordoni

**Giovani commessi
e lavoro su turni nel *retail***

Abstract. Questo contributo analizza le esperienze vissute dai giovani lavoratori e lavoratrici su turni nella vendita al dettaglio, considerando diverse dimensioni: identità personale e lavorativa e soggettività; insicurezza lavorativa ed economica; transizione all'età adulta e indipendenza dalla famiglia di origine; mancanza di riconoscimento sociale ed economico; coesione sociale – la cui erosione è legata all'insicurezza lavorativa. In particolare, sono discussi i risultati di una ricerca sul lavoro su turni nel settore del *retail*, in particolare nei negozi di abbigliamento e telefonia e in due contesti specifici, Corso Buenos Aires a Milano e Oxford Street a Londra. Il materiale empirico analizzato è stato raccolto attraverso la conduzione di cinquanta interviste e due focus group con commessi e commesse dei negozi qui situati. I lavoratori e le lavoratrici del comparto svolgono un'attività caratterizzata da una destrutturazione di tempi e ritmi di lavoro, vita quotidiana e traiettorie biografiche. Il saggio si concentra sulle riflessioni teoriche e contestuali e in particolare sul caso italiano, caratterizzato da una occupazione giovanile a bassa retribuzione e bassa qualificazione e da un settore terziario più concentrato nelle attività di assistenza clienti che nei servizi avanzati.

1. Introduzione

In questo contributo si intende analizzare molteplici dimensioni: identità e soggettività, personale e lavorativa; lavoro, sicurezza e indipendenza economica dalla famiglia di origine; riconoscimento sociale, nella mansione e attività lavorativa; coesione sociale, la cui erosione è connessa all'insicurezza.

In particolare, si offrirà un esempio di ricerca empirica sul lavoro nel settore dei servizi al cliente, il *retail*, e nello specifico nei negozi di abbigliamento e telefonia di due vie dello shopping, Corso Buenos Aires a Milano e Oxford Street a Londra. Sono stati intervistati commessi/e che lavorano su turni, nei giorni festivi e nelle domeniche, svolgendo una attività caratterizzata da destrutturazione dei tempi e dei ritmi di lavoro.

Prima di affrontare la ricerca, è opportuno introdurre il contesto italiano per focalizzare le questioni strutturali, che riguardano l'economia e il lavoro, che saranno decostruite e analizzate successivamente.

Il *Rapporto ISTAT (2023)* evidenzia che il 47,7% dei giovani tra i 18 e i 34 anni mostra almeno un segnale di deprivazione tra cinque domini: Istruzione e Lavoro; Coesione sociale; Salute; Benessere soggettivo; Territorio. Inoltre, il 15,5% dei giovani mostra segnali di deprivazione in almeno due dimensioni. La condizione di multideprivazione è ancor più diffusa tra i giovani adulti, per il 17,2%. Il 24,4% della popolazione italiana a rischio di povertà o esclusione sociale. Per di più, quasi un terzo della categoria che comprende adulti e giovani adulti (25-49 anni) a rischio di povertà proviene da famiglie che avevano problemi economici quando questi avevano 14 anni. La forbice sociale negli anni si è andata allargando: povertà e diverse condizioni di deprivazione interessano in particolare donne, migranti, giovani. Senza mobilità sociale, le diseguaglianze strutturali in Italia divengono così determinanti per le opportunità, e, come sottolinea lo stesso rapporto, definiscono quello che è definito "destino sociale" dei giovani.

Inoltre, in una recentissima analisi secondaria dei dati nazionali di ISTAT e INPS promossa dalla CGIL si evidenzia che nell'ottobre 2023, rispetto all'ottobre 2008, gli occupati a tempo determinato sono cresciuti enormemente (+30,2%) fino a raggiungere la quota di circa 3 milioni di unità, mentre quelli permanenti hanno registrato un aumento molto minore (+5,2%), per questo motivo, negli ultimi 15 anni, il tasso di precarietà dipendente è aumentato (+2,6) dal 13,1% al 15,7% (CGIL 2023). La stessa analisi evidenzia la riduzione del numero di ore lavorate per dipendente e sottolinea che il lavoro non standard, caratterizzato da una forte discontinuità contrattuale e una bassa intensità di lavoro, ha un grande impatto sui salari medi di oggi e sulle pensioni di domani: "Nel periodo analizzato si è registrato un drastico deterioramento della qualità dell'occupazione, come dimostra la crescita del tasso part-time invo-

lontario, che è il più alto dell'Eurozona (dal 41,3% nel 2008 al 57,9% nel 2022, +16,6%)” (CGIL 2023). In Italia si registra un aumento complessivo del lavoro temporaneo (posti di lavoro stagionali, contratti di agenzia, lavoro a tempo determinato) e una crescita del lavoro a tempo parziale involontario, dei lavori temporanei e a progetto.

La pandemia Covid-19 ha fortemente influenzato il mercato del lavoro italiano e, in seguito, il conflitto in Ucraina e la crisi energetica, insieme all'emergenza climatica e ambientale, hanno contribuito a influenzare i salari e le condizioni di lavoro, tanto che la generale precarizzazione e impoverimento del lavoro in Italia è stata definita anche «una tendenza ormai strutturale» (INAPP 2023).

Uno studio su dati OCSE ha mostrato come il processo di flessibilizzazione del mercato del lavoro sia andato di pari passo con la crescita della povertà sul lavoro negli ultimi 30 anni: l'Italia è l'unico paese dell'area OCSE nel quale, dal 1990 al 2020, il salario medio annuale è diminuito (-2,9%), mentre in Germania è cresciuto del 33,7% e in Francia del 31,1% (INAPP 2022).

Andando a osservare l'economia italiana, vediamo come sia caratterizzata da un circolo vizioso che comprende: scarsi investimenti dal punto di vista industriale e tecnologico; via bassa alla terziarizzazione, e preminenza nel terziario dei subsettori turismo, ristorazione, commercio, dei servizi al cliente o alla persona (Fellini, Fullin 2020), mentre sono molto meno presenti quelli del terziario avanzato, i servizi alle imprese, tecnologici; lavori poco qualificati e poco remunerati (in connessione al punto precedente) che divengono le attività lavorative più presenti nel mercato del lavoro italiano e a cui i giovani hanno accesso.

Questa sintesi strutturale permette di analizzare i luoghi comuni su giovani e lavoro andando al di là di facili rappresentazioni stereotipate e del facile etichettamento dei giovani per esempio come fannulloni, mammoni, pigri, ecc. Vediamo questo punto nel dettaglio.

Da un lato, le proposte di lavoro rivolte ai giovani sono per la maggior parte nel terziario e per mansioni poco qualificate e poco pagate, lavori su turni, lavori stagionali (molto spesso senza esperienza richiesta, anche se talvolta viene richiesta anche in questi ambiti una certa esperienza nelle mansioni). Dall'altro lato, i giovani, che sono più istruiti rispetto al passato, rivendicano la possibilità di poter ricevere un salario adeguato ai loro studi, o comunque dignitoso, oltre che diritti e tutele, come malattia e ferie retribuite.

2. Metodi e contesti della ricerca empirica

Verrà presentata ora una ricerca su commessi e commesse nei negozi di abbigliamento e telefonia a Oxford Street a Londra e Corso Buenos Aires a Milano, la cui raccolta dati è avvenuta tra il 2014 e il 2018.

La metodologia utilizzata è quella definita da Stake (1994) come studio di caso qualitativo *Collective Case Study*. Si tratta di uno studio che indaga due casi analizzati non in ottica comparativa ma “di collezione”, al fine di osservare il lavoro giovanile in contesti caratterizzati da una “flessibilità temporale” del lavoro nei negozi, come lavoro su turni, festivo e domenicale (Dordoni 2019; 2020).

La ricerca è stata condotta utilizzando i metodi dell’osservazione etnografica (non partecipante), dell’intervista, in particolare interviste semi-strutturate (con foto-stimolo), e infine del focus group (con foto-stimolo). Il materiale raccolto consiste in: 50 interviste, 2 focus group, materiale visuale (foto e video) che è stato utilizzato anche come stimolo poi per i due focus group.

Entrambi i contesti, seppur con alcune (controintuitive) differenze, sono stati interessati negli ultimi anni (ormai nell’ultimo decennio) da una profonda liberalizzazione dei consumi e deregolamentazione degli orari di apertura.

Nel dibattito pubblico italiano si parla pochissimo della deregolamentazione delle aperture domenicali e festive, vi sono attività sindacali sporadiche e intermittenti, vi è stato un movimento *bottom up* chiamato “Libera la Domenica” portato avanti prima da lavoratori e lavoratrici e a un certo punto utilizzato, nella sua autopromozione mediatica, dal Movimento 5 Stelle in vista delle elezioni, ma poi dimenticato.

Nel Regno vi è stata una lunga liberalizzazione, ma le aperture degli esercizi commerciali sono più regolamentate rispetto all’Italia, anche se vi sono deroghe locali per le aree turistiche e per la città di Londra. Vi è una campagna promossa dai sindacati, con anche l’adesione e la partecipazione della Chiesa Anglicana, denominata *Keep Sunday Special*, che rappresenta un movimento *top down* poiché lavoratori e lavoratrici molto raramente ne sono a conoscenza.

Il Regno Unito, pur essendo in generale un contesto di liberalizzazione economica, dal punto di vista delle aperture delle attività commerciali, e quindi del lavoro domenicale e festivo, presenta una regolamentazione più rigida rispetto all’Italia, poiché applica una regolamentazione a seconda della metratura del negozio o supermercato: sopra una certa

grandezza (280 mq) ci sono delle restrizioni di apertura domenicale e festiva per cui si può aprire in alcuni orari, mentre per aree turistiche e negozi piccoli vi è libertà di apertura. Inoltre, nel Regno Unito gli addetti e le addette possono rifiutare di lavorare la domenica: si tratta di una semplice comunicazione da presentare al datore con tre mesi di anticipo, senza necessità di giustificazioni.

In Italia, al contrario, vi è una totale deregolamentazione dei tempi di apertura degli esercizi commerciali, dal 2011 e attuata nel febbraio 2012. Potenzialmente negozi, supermercati e tutti gli esercizi possono restare aperti 365 giorni, tutto l'anno, 7 giorni su 7, e 24 ore su 24, tutte le notti. Per quanto riguarda i festivi, dovrebbero essere a scelta dell'addetto ma spesso vengono inseriti nei turni e orari di lavoro senza chiedere prima agli addetti la disponibilità, e seppur alcuni lavoratori abbiano vinto delle cause di ricorso in tribunale, sono molto pochi quelli che intraprendono questo percorso: la maggior parte accetta i festivi "che si ritrova" senza chiedere nulla. La ricattabilità incide in questo modo anche sui festivi. Per le domeniche lavorative, non ci sono regole univoche e in alcune aziende vi sono maggiorazioni, al massimo del 30%, mentre in altri contesti la domenica viene retribuita come qualsiasi giorno feriale.

In Oxford Street a Londra i negozi sono aperti tutti i giorni della settimana, comprese le domeniche e i festivi. Vi è la stessa situazione che troviamo in Corso Buenos Aires a Milano, seppur i contesti nazionali siano differenti (per una più ampia descrizione di inquadramenti e contesti, vedi Dordoni 2017 e 2020).

3. *Giovani commessi nelle vie dello shopping di Milano e Londra*

Vediamo ora alcuni stralci di interviste. Dai codici fra parentesi dopo ogni stralcio potrete identificare il contesto, sapere se è un negozio di A abbigliamento oppure T telefonia, distinguere e riconoscere i soggetti attraverso un nome fittizio di riconoscimento, sapere il sesso, F o M, e l'età.

Nei negozi "sempre aperti" (Dordoni 2019), sia a Milano sia a Londra, i tempi di lavoro sono su turni, il lavoro è festivo e domenicale, vi è spesso assenza di pausa pranzo, e assenza di pause per riposo e necessità fisiche, spesso lavoro serale-notturno per riordino pulizie a carico degli addetti alla vendita.

«I rossi sul calendario, non ce lo chiedono. Non ci chiedono le domeniche, non ci chiedono niente. Quindi, noi ci becchiamo gli orari e quelli che ci danno facciamo» (Milano_A10_Rossella_F32).

«If I'm working all Saturday or Sunday, I will never get to see my friends or family or anything, so you lose social life. We're already seeing social life being reduced to small, so we don't want to see it more and more, because people would just be more... lonely» (Londra_T8_Arlie_M34).

«Tu dici lavori la domenica, ma hai una retribuzione tale che hai un tornaconto, vieni ripagato del fatto che lavori la domenica. Adesso però è tutto uguale, quindi lavori la domenica o il lunedì è la stessa identica cosa» (Milano_T1_Luca_M35).

«I think it's unfair. I feel like... I know that the companies want to make money, but I think that it needs to be reasonable. No one should be working, I mean... I just had...It can't be just one day a year that it's closed, I mean...that's crazy ...the Christmas Eve off this year. I had my colleagues working until 9-10 o'clock on Christmas Eve. That's not fair, I mean, come on» (Londra_A1_Anne_F22).

«I miei amici sono curiosi a volte del mio lavoro, si incuriosiscono perché lo vedono un po' strano. Lo percepiscono in modo anomalo, dicono: perché devi andare la mattina alle 7 [di domenica mattina], restano un po' frastornati – Noi apriamo tutte le festività, tranne il 25 dicembre, il 26 dicembre, il 1° gennaio e negli ultimi anni siamo chiusi anche il 15 agosto, per il resto siamo aperti 360 giorni l'anno, tanti, tantissimi».

[All'inizio era diverso?] «Da dieci anni a oggi è cambiato tantissimo, perché prima i festivi eravamo sempre chiusi, la domenica si apriva solo in alcuni periodi dell'anno, invece adesso... Un continuo, infatti inventeranno dei giorni in più all'anno per poter aprire» (Milano_A8_Luigi_M38).

«I ritmi di lavoro sono anch'essi molto flessibili a causa dei picchi di flusso di clientela, i momenti di riposo seguono il flusso di clientela e

sono in orari differenti ogni giorno: se ci sono molti clienti nel punto vendita i commessi non possono andare in bagno o a mangiare».

«Chiudeva verso le 19:30, 20:00 di sera. Dipendeva sempre dal flusso comunque» (Milano_A7_Melissa_F27).

«Ho avuto una responsabile che era stata la prima a dirci “ragazze, se al budget del giorno mancano 80 euro, non potete chiudere alle sette e mezza. Dovete tenere aperto fino a quando non lo raggiungete” e così è sempre stato. Tante volte succedeva che in chiusura sei da sola e devi tenere aperto, in corso Buenos Aires, senza la guardia, per raggiungere quegli 80 euro che mancavano per la chiusura. Non puoi inviare e-mail con la chiusura al di sotto. Anche adesso. L'azienda è così, adesso» (Milano_A3_Marcella_F34).

«I giorni che io ho non coincidono mai con quelli dei miei amici, cioè la mia amica magari sabato e domenica è off, io lavoro sempre il sabato e la domenica [...] Il mio rapporto con i miei amici è praticamente inesistente, passo quasi tutto il mio tempo al lavoro e non ho tempo per vivere, non ho tempo proprio per vivere» (Londra_A12_Stefania_F32).

Inoltre, a differenza di Londra, in Italia nei punti vendita medio-piccoli gli addetti sono spesso soli nel turno di lavoro, e dunque non potrebbero recarsi in bagno, o a mangiare per pranzo, o anche a bere un caffè, poiché dovrebbero in quel caso far uscire tutta la clientela e chiudere il negozio.

«Ci sono stati dei licenziamenti che non sono stati sostituiti. Ci sono stati dei trasferimenti che non sono stati sostituiti. A oggi abbiamo solo una ragazza assunta come apprendista che, povera stellina, si fa 40 ore per 600 euro al mese [...] Io ho fatto tantissime chiusure. Ma roba che facevo, magari, gli spezzati 11.00-21.00 tutti i giorni, con due o tre ore di pausa pranzo» (Milano_A10_Rossella_F32).

«Ecco, sulla chiusura io preferirei, innanzitutto, non chiudere da sola. Cosa che succede, invece, spesso» (Milano_A3_Marcella_F34).

[Siete spesso da soli negozio?] «Sì. Tutti i giorni, c'è il momento iniziale della giornata e il momento finale, in cui uno rimane da solo» (Milano_T5_Deborah_F27).

[You don't have any shifts alone?] «No, never, always with somebody else!» (Londra_T5_Bill_M35).

Lavoratori e lavoratrici restano nel settore perché non trovano di meglio, perché provengono da famiglie *working-class* (Farrugia 2013; Woodman, Wyn 2015) e non possono aspettare un lavoro migliore per restare di ceto medio (Negri, Filandri 2010). Inoltre, se hanno un lavoro sono ricattabili perché hanno paura di essere licenziati, dunque non rivendicano migliori condizioni di lavoro.

«Ci sono tanti fattori secondo me [in merito a soddisfazione del lavoro]. Uno fondamentale è la paura di perdere un lavoro a tempo indeterminato e magari dover rendere conto ai miei genitori, dall'altra c'è il fatto di dire che quando arrivi a 60 anni non puoi lamentarti che hai dato anni della tua vita alla tua azienda, poi magari non ti trovi bene.

[Cioè? E meglio cambiare adesso che avere il rimpianto?] Secondo me sì, perché penso che alla fine ognuno è responsabile del proprio destino. Quindi magari è meglio giocarmela adesso, però non rimanere "schiavo" del discorso del tempo indeterminato a fare una cosa che tutto sommato per quanto ti è andata bene, ti andava bene per un determinato periodo [...] ma dovresti chiedere l'aspettativa, però devi giustificarla, e poi teoricamente non puoi lavorare. Sennò dovresti licenziarti, ma non è detto che poi trovi...» (Milano_T3_Mario_M35).

«Qua dentro ti freggi. Io sono entrata a 19 anni, ora ne ho 30. Sto facendo le stesse cose da dieci anni. Non ho imparato nulla. Non ho avuto neanche la possibilità [...] sono lavori che ti fregano. Bisogna sapere vedere questa cosa, saper vedere a lungo termine e capire quando è il momento di fare altro, di cercare altro» (Milano_A4_Fiorrella_F30).

«Ho 26 anni. Io vivo da sola. Non ho figli, non sono sposata. Sono da sola, diciamo, sì. Sì, in affitto. Sono di Milano e ho un diploma di liceo linguistico. Ho frequentato anche Giurisprudenza per 4 anni, poi ho lasciato. Quattro anni e poi hai lasciato perché non riesco più a star dietro con gli esami, lavorando, quindi... Dal 2011 [lavoro] in questo settore e in questo negozio da un paio d'anni. A settembre

2011, sì. E pensa che è diventato definitivo, cioè dopo tre mesi diventava indeterminato» (Milano_T10_Romina_26).

Il lavoro a tempo indeterminato ha in questo caso significato lasciare Giurisprudenza, come per molti altri giovani lavorare nei negozi per necessità economica significa rinunciare a studiare all'università.

Si tratta di lavori poco remunerati ed estremamente flessibili nei tempi e ritmi (Henly, Lambert 2014), festivi, domenicali: i negozi sono sempre aperti si deve essere pronti e disponibili alle richieste aziendali (Dordoni 2019). Inoltre, connesso ai tempi di lavoro, vi è il problema della 'disconnessione sociale' che isola rispetto ad amici, conoscenti e familiari, che spesso non capiscono perché il/la giovane non è più disponibile come prima. Questo incide anche sulle relazioni sentimentali e sulla creazione di una famiglia.

"You're losing your social connection. When you finish at 10.00, it means that your friend finish at 6:00, they had their dinner and went to cinema, for instance, and they're about to go home and you're calling them just to do something and it's already too late» (Londra_A10_Stefan_M34).

Potrebbe sembrare un tema poco rilevante, il non poter passare del tempo di qualità da soli con se stessi e con gli altri, ma si tratta di un tema molto importante che è connesso all'accelerazione sociale contemporanea (Leccardi 2014; Wajcman 2014), molto rilevante per la formazione dell'identità, la crescita e la fase in cui si inizia a essere autonomi, giovani adulti che cercano un posto nel mondo, un futuro (Woodman 2012).

4. *Giovani, lavoro e transizione alla vita adulta*

Quali sono oggi "i costi umani" e sociali "della flessibilità" (Gallino 2001), intesa non solo in senso contrattuale ma anche come flessibilità temporale (Dordoni 2020)? In Italia, ormai dai primi anni 2000, i contratti a termine, non standard, in somministrazione, una volta cosiddetti atipici, sono aumentati, in particolare per i giovani, rispetto ai contratti a tempo indeterminato.

Inoltre, sono aumentati, rispetto ai contratti a tempo indeterminato full-time, i contratti part-time involontario, anch'essi da ascrivere alla

categoria dei contratti precari (Choonara, Murgia, Carmo 2022). Se il part time può tradursi in una forma di politica di flessibilità a vantaggio del lavoratore o della lavoratrice quando vi è autonomia nella scelta, diviene invece una gabbia di incertezza per i tempi del lavoro su turni, se è controllata unilateralmente dalla parte datoriale, oltre a essere ovviamente una forma contrattuale in cui il salario è inferiore. Inoltre, appunto, l'offerta di lavoro si concentra nei servizi al cliente, in mansioni meno qualificate, e soprattutto il lavoro giovanile è nel settore dei servizi (Fellini, Fullin 2020).

Osservando il lavoro su turni e part time involontario, vediamo che riguarda in particolare le donne, le giovani e le giovani adulte. Il terziario dei servizi al cliente o alla persona è infatti un settore interessato da una femminilizzazione che procede da diversi decenni.

Per le donne e le giovani coppie questo crea una situazione di generale insicurezza e incertezza (Unt, Gebel, Bertolini *et al.* 2021) che blocca la transizione all'età adulta, la crescita, l'indipendenza economica, la possibilità e la capacità di rappresentarsi il proprio futuro (Bertolini 2018; Bone 2019), e le scelte di pianificazione e progettazione del futuro (Bertolini, Goglio, Hofäcker 2024). Fra queste vi è la decisione di fuoriuscire dalla famiglia di origine, di avere una casa propria (più la difficoltà ad accedere a un mutuo), creare una famiglia propria, avere dei figli.

È chiaro dunque il nesso tra un modello di regolamentazione del lavoro caratterizzato da estrema flessibilità (Choonara, Murgia, Carmo 2022); la citata via bassa alla terziarizzazione che rende preminente i servizi al cliente; scarsissimi investimenti in ricerca e innovazione, sia pubblici che privati, che frenano il terziario dei servizi avanzati alle imprese, ad alto valore tecnologico; e il problema della denatalità in Italia.

Se vi è una difficile transizione verso contratti a tempo indeterminato e full-time, allora è difficile raggiungere autonomia economica, autonomia psicologica, autonomia abitativa (Bertolini, Goglio, Hofäcker 2024). Queste incidono sulla transizione alla vita adulta, sulla possibilità di essere indipendenti rispetto al nucleo familiare dei genitori, influenzano le decisioni sul creare una famiglia propria. Avere una continuità di reddito è fondamentale per la rappresentazione del futuro (Bertolini 2018) come un futuro pianificabile, soprattutto per giovani che provengono da famiglie di classe non privilegiata (Farrugia 2013). Altrimenti, la conseguenza è la sensazione di sfiducia verso gli adulti e le istituzioni, di risentimen-

to, di incertezza (Unt, Gebel, Bertolini *et al.* 2021) anche sulla possibilità di incidere sulla società, dunque sulla capacità e possibilità di agency.

Le scarse politiche di investimento per formazione, ricerca e sviluppo, non hanno solo inciso sul sistema economico italiano, ma hanno inoltre conseguenze dirette sulle vite dei giovani. Tra le sfide strutturali che i giovani devono affrontare in Italia vi è la scarsa qualità dei sistemi educativi e scarsa disponibilità di fondi pubblici per garantirvi l'accesso.

Pur in un contesto in cui le offerte di lavoro sono spesso in mansioni poco qualificate e poco remunerate, i giovani laureati italiani hanno comunque un tasso di occupazione più elevato rispetto ai solo diplomati. I giovani che abbandonano prematuramente i percorsi di istruzione secondaria e universitaria devono affrontare problemi persistenti sul mercato del lavoro e maggiori difficoltà nella stabilizzazione. Le possibilità di accesso alla formazione dipendono dalle risorse familiari, dalle politiche per il diritto allo studio, dagli investimenti pubblici ma anche privati e industriali nella formazione.

La cultura organizzativa che caratterizza in gran parte le imprese italiane, che a parole dice di puntare all'innovazione, di fatto dedica scarsi fondi della quota di profitto a innovazione, ricerca e sviluppo, formazione. La mancanza di competenze viene citata dagli imprenditori, su stampa e media, come un problema individuale e non di cultura della formazione. Non vengono identificati come un problema i quasi nulli investimenti in ricerca e formazione.

Questo può portare a una condizione di esclusione sociale per i giovani, in particolare in Italia (Unt, Gebel, Bertolini *et al.* 2021). Inoltre, le politiche economiche e le politiche del lavoro, dagli anni della cosiddetta austerità in poi, hanno fatto aumentare i divari sociali.

Si tratta di un problema anche culturale. Per riuscire a restare in competizione in un contesto di scarsità di risorse si tende a pensare a se stessi, gli altri sono tutti e tutte competitor. Questo accresce l'individualizzazione, il rinchiudersi in se stessi, il pensare agli interessi particolari mentre gli altri sono percepiti come nemici. Questo circolo vizioso può a lungo andare creare una dinamica per cui l'ansia e la paura del futuro si trasforma in rabbia, e può inasprire l'odio per alcuni gruppi e categorie, e causare la ricerca di un capro espiatorio (donne, migranti, ecc.).

Dunque, vi è un legame tra problematiche economiche e politiche e culturali, tra la paura del futuro causata dall'incertezza del lavoro (Berto-

lini 2018), legata all'esclusione sociale (Unt, Gebel, Bertolini *et al.* 2021), il risentimento e la sfiducia nelle istituzioni e nella democrazia. Ciò viene ancor più esacerbato da una ripresa economica disomogenea all'interno della società italiana. Assistiamo in questi casi a una erosione della coesione sociale.

5. *Sfide della contemporaneità e necessità per il futuro*

L'economia italiana, come detto precedentemente, è caratterizzata da una via bassa alla crescita, tramite una terziarizzazione di servizi al cliente, di consumo (Fellini, Fullin 2020), e non di servizi alle imprese ad alto valore tecnologico. Gli scarsi investimenti in ricerca e innovazione, inoltre, frenano i servizi avanzati.

Vi è però una retorica diffusa che addita i giovani come pigri e schizinosi, una forza lavoro giovane e più qualificata delle generazioni precedenti, che dovrebbe adattarsi o in settori poco qualificati, o in settori qualificati ma con basso salario, contratti precari, scarse tutele.

Vi è un dualismo tra giovani di provenienza *working-class* (Farrugia 2013) e giovani che possono permettersi di aspettare (Negri, Filandri 2010), seppur spesso in entrambe le categorie vi siano anni di studio alle spalle. Questo non può che esaurirsi nell'accettazione di un lavoro poco qualificato per i primi, che sono costretti dal bisogno di sostentamento e dalla necessità propria o familiare; e nell'attesa per i secondi, che possono contare sul sostegno delle famiglie di origine privilegiate per aspettare offerte di lavoro migliori (Negri, Filandri 2010), o anche in alcuni casi per fare altre esperienze, in modo tale da arricchire il CV come viaggi di studio, stage, tirocini, non retribuiti o persino a pagamento. Vi sono oggi molti giovani che lavorano nel settore degli eventi, si pensi a Milano a EXPO 2015 e alle future Olimpiadi del 2026, un settore in cui il lavoro è stagionale, spesso povero, sicuramente precario (Baum, Deery, Hanlon *et al.* 2009). In questo modo, i primi, in caso siano studenti lavoratori, avranno meno interesse nel proseguire gli studi e li abbandoneranno, continuando a lavorare nei servizi al cliente (Fellini, Fullin 2020).

Coloro che non accettano verranno tacciati di essere, per l'appunto, schizinosi, a meno che le famiglie non abbiano il capitale per fornire altre esperienze. Anche quando lavorano, i giovani spesso devono continuare a

restare con loro famiglie perché, lavorando part time o con contratti precari, non hanno un reddito sufficiente per essere indipendenti o non sono certi del loro futuro lavorativo (Choonara, Murgia, Carmo 2022).

Si tratta di un problema economico-sociale e non individuale: in Italia abbiamo un modello di economia e un modello di regolamentazione del lavoro che ammette ampia flessibilità, per i giovani spesso il lavoro è a termine, flessibile, precario, o su turni, festivo e domenicale, con tempi destrutturati (Dordoni 2020).

Ciò crea un circolo vizioso per cui la “povertà” dell’Italia aumenta invece che diminuire, in termini di innovazione, tecnologici, di impresa, di sviluppo in generale. Non si tratta quindi “solo” di condizioni di lavoro da migliorare, ma di un sistema da analizzare e riorganizzare. Questo modello non funziona. Non funziona in un’ottica sistemica e integrata, se pensiamo all’economia italiana: il lavoro povero e precario non porta alcuno sviluppo, i salari sono fermi da decenni (INAPP 2023), i giovani sono in condizione di multideprivazione (ISTAT 2023) e non si vedono all’orizzonte cambi significativi di rotta.

Una delle nuove frontiere del lavoro giovanile povero e precario è il lavoro nel settore degli eventi, anche in Italia, in città metropolitane come Milano e come diverse altre (Baum, Deery, Hanlon *et al.* 2009). Oggi, la contemporaneità pone anche nuove sfide: la pandemia e, connesso a questa, la spinta alla digitalizzazione e l’aumento del divario tra lavoratori e dipendenti di diversi settori, tra il lavoro d’ufficio remotizzabile, da un lato; e il lavoro nei servizi al cliente, in presenza, che è spesso lavoro giovanile, dall’altro; i divari tra i giovani, territoriali, di genere, di classe (Farrugia 2013); l’incidenza del lavoro su transizione alla vita adulta (Bertolini, Goglio, Hofäcker 2024), l’autonomia, le conseguenze sul tasso di natalità.

È necessario pensare a una regolamentazione del lavoro e a delle politiche del lavoro, per il futuro dei giovani (Bertolini 2018), perché non si sentano in un eterno presente (Bone 2019). Anche a una forma di salario minimo, e misure per permettere di trovare lavori con più tutele. Da un lato politiche di redistribuzione che aiutino ad alzare in generale i livelli salariali, rendendo i giovani meno ricattabili e costretti a scegliere il primo lavoro che capita in caso ne abbiano necessità, e, dall’altro, e allo stesso tempo, che facciano sì che i giovani possano avere pieno riconoscimento sociale, come soggetti attivi nella nostra società (Honneth

1996, Fraser, Honneth 2003). Politiche che possano contribuire a far crescere la fiducia nel futuro e nelle istituzioni, per la coesione sociale e nell'ottica di, ovviamente insieme ad altre misure al di là del lavoro, contrastare gli attriti tra gruppi, che aumentano, insieme ai discorsi d'odio online, tra i giovani.

Bibliografia

- Baum T., Deery M., Hanlon C., Lockstone L., Smith K. (a cura di) (2009), *People and Work in Events and Conventions: A Research Perspective*, Wallingford, Cabi.
- Bertolini S. (a cura di) (2018), *Giovani senza futuro?*, Roma, Carocci.
- Bertolini S., Goglio V., Hofäcker D. (2024), *Job Insecurity and Life Courses*, Bristol, Policy Press.
- Bone K.D. (2019). "I Don't Want to be a Vagrant for the Rest of my Life': Young Peoples' Experiences of Precarious Work as a 'Continuous Present". *Journal of Youth Studies*, vol. 22, n. 9, pp. 1218-1237.
- CGIL (2023), *Breve nota sul reale stato dell'occupazione in Italia*, 2023.
- Choonara J., Murgia A., Carmo R.M. (a cura di) (2022), *Faces of Precarity: Critical Perspectives on Work, Subjectivities and Struggles*, Policy Press.
- Dordoni A. – (2020), "Tempi e ritmi della vendita al cliente. Processi di destrutturazione e alienazione", *Rassegna Italiana di Sociologia*, vol. 61, n. 1, pp. 61-94.
- (2019), *Sempre aperto: lavorare su turni nella società dei servizi 24/7*, Sesto S. Giovanni - Milano, Mimesis.
- (2017), "Lavoro di vendita al cliente e liberalizzazione dei consumi. Una ricerca comparativa sulla deregolamentazione degli orari di apertura dei negozi", *Quaderni di Rassegna Sindacale-Lavori*, Numero monografico *Tempo e orari di lavoro*, n. 3, pp. 99-112.
- Fraser N., Honneth A. (2003), *Redistribution or Recognition? A Political-philosophical Exchange*, London - New York, Verso.
- Giangrande N. (2021), *Precarious Employment and Wage Distress in Italy. The Consequences of the Pandemic on Employment and Wages*, Working Paper FDV n. 2.
- INAPP (2023), *Rapporto 2023. Lavoro, formazione, welfare. Un percorso di crescita accidentato*, Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche.
- (2022), *Rapporto 2022. Lavoro e formazione: l'Italia di fronte alle sfide del futuro*, Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche.
- ISTAT (2023), *2023 Annual Report. The State of the Nation*, Istituto nazionale di statistica.

- Farrugia D. (2013), "Young People and Structural Inequality: Beyond the Middle Ground", *Journal of Youth Studies*, vol. 16, n. 5, pp. 679-693.
- Fellini I., Fullin G. (2020), "Lavorare nella società dei servizi", in E. Mingione (a cura di), *Lavoro: la grande trasformazione. L'impatto sociale del cambiamento del lavoro tra evoluzioni storiche e prospettive globali*, Annali Fondazione Giangiacomo, Feltrinelli, Milano, pp. 215-235.
- Gallino L. (2001), *Il costo umano della flessibilità*, Roma-Bari, Laterza.
- Henly J.R., Lambert S.J. (2014), "Unpredictable Work Timing in Retail Jobs: Implications for Employee Work–Life Conflict", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 67, n. 3, pp. 986-1016.
- Honneth A. (1996), *The Struggle for Recognition: The Moral Grammar of Social Conflicts*, Cambridge, The MIT Press.
- Leccardi C. (2014), *Sociologie del tempo. Soggetti e tempo nella società dell'accelerazione*, Roma-Bari, Laterza.
- Negri N., Filandri M. (2010), *Restare di ceto medio. Il passaggio alla vita adulta nella società che cambia*, Bologna, il Mulino.
- Stake R.E. (1994), "Case Studies", in N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (a cura di), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, Sage, pp. 236-247.
- Unt M., Gebel M., Bertolini S., Deliyanni-Kouimtzi V., Hofäcker D. (2021), *Social Exclusion of Youth in Europe: The Multifaceted Consequences of Labour Market Insecurity*, Policy Press.
- Wajcman J. (2014), *Pressed for Time. The Acceleration of Life in Digital Capitalism*, Chicago, University of Chicago Press.
- Woodman D. (2012), "Life Out of Synch: How New Patterns of Further Education and The Rise of Precarious Employment Are Reshaping Young People's Relationships", *Sociology*, vol. 46, n. 6, pp. 1074-1090.
- Woodman D., Wyn J. (2015), "Class, Gender and Generation Matter: Using the Concept of Social Generation to Study Inequality and Social Change", *Journal of Youth Studies*, vol. 18, n. 10, pp. 1402-1410.

Marco Biasi

Lavoro e soggettività al tempo degli Avatar

Abstract. Nel contributo, ci si domanda se l'emersione dei nuovi "soggetti" e "spazi" virtuali di lavoro, quali il Metaverso, venga a incidere sull'ormai acquisita centralità della persona quale destinatario delle tutele lavoristiche. Partendo dal presupposto che "*labor is not a commodity*", ci si chiederà in particolare se l'Avatar sia (o, meglio, debba divenire) a sua volta un soggetto di diritto, piuttosto che, come si riterrà preferibile, un vestito digitale, sul quale potrebbero viceversa fondarsi alcune pretese del lavoratore dal primo rappresentato all'interno dello spazio virtuale. In tal senso, scartata l'idea di un corredo di diritti e di un'autonoma responsabilità in capo all'Avatar, sarà interessante affrontare le due questioni relative al diritto sull'Avatar, ovvero sul *look* ideato dal lavoratore per il proprio gemello virtuale, e all'Avatar, ossia all'immagine o alla proiezione, se non proprio all'identità, del lavoratore nel Metaverso (anche, se non soprattutto, a valle della cessazione del rapporto di lavoro "principale", in realtà unico). In chiusura, si avrà modo di insistere sull'imperativo di ripensare l'articolazione delle garanzie lavoristiche rispetto a una prestazione resa, almeno in parte, nella dimensione virtuale, mantenendo però pur sempre nella persona in carne e ossa il fulcro della regolazione protettiva.

1. Premessa

Si potrebbe affermare che il diritto del lavoro costituisce una lunga marcia verso l'affermazione della soggettività del lavoratore, che per larga parte della storia è stato assimilato a una *res* e, in quanto tale, è stato ritenuto privo della capacità di farsi portatore di diritti¹.

¹ Si pensi allo status degli schiavi nell'antica Roma e negli stessi Stati Uniti per larga parte del XIX secolo: v. la controversa *Dred Scott v. Sandford*, 60 U.S. 393

Una simile veduta non poteva che rivelarsi contraria ai valori della rivoluzione borghese, la quale ha visto nel contratto lo strumento d'elezione per il regolamento dei rapporti tra gli individui liberi ed eguali. Tali non potevano essere (specie) con l'avvento dell'industrializzazione, il datore di lavoro e il lavoratore, tanto è vero che l'imposizione, a tutela della parte debole del rapporto, di un assetto di regole inderogabili è stata un moto di ribellione nei confronti dell'imperialismo di un contratto che tra pari evidentemente non era, se non, appunto, a valle di un intervento di riequilibrio a opera della legge e/o della contrattazione collettiva².

Attorno alla natura e agli effetti di siffatto "correttivo" della volontà contrattuale è sorta, come ampiamente noto, una discussione che perdura sino a oggi.

Da un lato, vi è chi sostiene che diritto del lavoro sarebbe d'ostacolo alla consacrazione della libertà, sia del lavoratore (del quale verrebbe postulata – se non addirittura indotta – una sorta di *capitis deminutio*³), sia – forse soprattutto – dell'impresa (privata del potere di governare in autonomia i propri affari)⁴.

Dall'altro lato, si pone la veduta, largamente maggioritaria, di chi rimarca come la normativa garantista funga da baluardo e da veicolo della libertà (di ambo le parti), nella misura in cui essa consente alla subordinazione del lavoratore (ammessa dall'ordinamento), per un verso, di

(1857), con cui, nonostante la dichiarazione di indipendenza di quasi un secolo prima avesse affermato che «*all men are created equal*» (1776), la Corte Suprema negò agli afroamericani costretti in schiavitù la capacità di farsi portatori di diritti e di essere parte di un contratto (compreso, evidentemente, il contratto di lavoro); v. il successivo inserimento, nel 1868, del XIII Emendamento, con cui venne abolita sia la *slavery* sia la *involuntary servitude*.

² Veneziani 1986.

³ Cfr. *Lochner v. New York*, 198 U.S. 45 (1905), in cui la Corte Suprema degli Stati Uniti ha rilevato il contrasto della legge dello Stato di New York che aveva limitato l'impiego dei panificatori oltre le sessanta ore settimanali e le dieci ore giornaliere con la tutela della libertà fondamentale di contrarre.

⁴ Del resto, alla base dell'affermazione della regola di libero recesso (licenziamento e dimissioni) tutt'ora in vigore – salve eccezioni – negli Stati Uniti, vi è proprio la necessità di assicurare le "*civil and industrial liberties*" delle parti: così *Payne v. Western & Atl. R.R.*, 81 Tenn. 507, 518-19 (1884). Cfr. Biasi, Tuzet 2016.

definirsi tecnica e non personale, e, per altro verso, di trovare origine in un atto negoziale e non, come in passato, in un vincolo di *status*⁵.

Del resto, partendo dall'ormai incontestabile presupposto che «*labor is not a commodity*»⁶, non sembra che si possa negare, se non abbracciando un punto di vista marcatamente libertario (e perciò dubbiamente liberale, quanto meno nel senso di cui sopra)⁷, che rientri tra gli imperativi dello Stato farsi carico della protezione del lavoro, vista la naturale implicazione della persona nello stesso⁸.

In questa stessa direzione, si è d'altro canto mossa sempre più convintamente la regolazione del lavoro, al cui interno si è da ultimo assistito a un processo di olistico allargamento dell'area di protezione «*beyond employment*»⁹, in risposta ai nuovi di bisogni di una nuova "classe" lavoratrice – emersa con l'economia dei servizi e successivamente consolidatasi con l'economia delle piattaforme – versante in una condizione di debolezza economica, quand'anche non (necessariamente) di subordinazione giuridica¹⁰.

Tra i precipitati più recenti, e ancora sotto molti aspetti inesplorati, della rivoluzione digitale si colloca il lavoro nel Metaverso¹¹ che, come noto, consiste in uno "spazio" virtuale al cui interno gli utenti (lavoratori,

⁵ Biasi 2022a.

⁶ Come risaputo, l'espressione, che campeggia all'art. 427 del Trattato di Versailles del 1919 (istitutivo dell'OIL) e nella successiva Dichiarazione di Philadelphia del 1944, è stata utilizzata per la prima volta, all'interno di un testo di legge, nel Clayton Act del 1914, allo scopo di creare un argine nei confronti del sindacato giudiziario sulle intese restrittive della concorrenza sul prezzo del lavoro (ossia sui contratti collettivi) ai sensi del diritto della concorrenza: Biasi 2018.

⁷ V., in dottrina, la nota posizione di Epstein 1984.

⁸ V. il ricorso alla *sineddoche* nell'art. 1 della Costituzione della Repubblica Italiana, che, essendo "fondata sul lavoro", lo è, insieme, sulla persona: Nogler 2009.

⁹ Già Supiot 2001; Perulli 2021.

¹⁰ Biasi 2023a.

¹¹ Lazzeroni 2022; Martone 2022; Nogueira Guastavino 2023; Donini, Novella, Vallauri 2022; Donini, Novella 2022; Lombardi 2022; Peruzzi 2022; Lamberti 2023; Ghitti 2023, Costantino 2023; Romeo 2023; Nogueira Guastavino, Mangan 2023; Racz-Antal 2023; Pisani 2023; Sipka 2023; Russo 2023; Testa 2023; Di Carluccio 2023; Lacková 2023; Comes 2023; De Angelis 2023; Maio 2022.

giocatori o semplici esploratori)¹² vengono graficamente rappresentati e impersonati dagli Avatar.

Una prima questione, non esaminabile *funditus* in questa sede, concerne la riconduzione del Metaverso a un vero e proprio luogo di lavoro. Sia sufficiente sul punto osservare che, in considerazione dell'assenza dei caratteri della territorialità e della statualità, pare maggiormente persuasiva la veduta di chi ritiene si debba parlare di uno strumento o di un'architettura digitale – per di più, da declinarsi al plurale, vista la molteplicità dei Metaversi disponibili sul mercato¹³ – e non già di uno spazio in senso tecnico¹⁴. Del resto, rispetto a una riunione di lavoro su Teams, nessuno penserebbe di sostenere che il luogo di lavoro sia la piattaforma digitale o il luogo ove ha sede la società che gestisce la stessa (Microsoft)¹⁵, e, in presenza di una prestazione lavorativa resa interamente nel Metaverso (c.d. “*Pure Meta-Work*”), il nodo ruota attorno all'individuazione della legge “esterna” applicabile al rapporto di lavoro e non già della normativa “interna” a uno spazio che autonomo (nel senso di *αὐτο*/auto e *νόμος*/nomos) evidentemente non è¹⁶.

Un secondo ordine di problemi, su cui ci si soffermerà nelle pagine che seguono, riguarda l'Avatar, ossia la personificazione del lavoratore all'interno del (non)luogo virtuale.

Ci si chiederà innanzitutto se l'Avatar, come da taluno lumeggiato in riferimento alle forme più evolute di intelligenza artificiale, ai robot e alle automobili a guida autonoma, possa (o debba) divenire soggetto di diritto e passibile di autonoma responsabilità (par. 2).

Scartata tale opzione, ci si domanderà se il lavoratore possa (o debba poter) vantare un diritto sul suo “vestito digitale” (par. 3) e se, al termine del rapporto, la pretesa all'utilizzo dell'immagine rimanga, *de iure condito*, in capo al suo creatore (e “marionettista”), piuttosto che all'impresa nel cui contesto virtuale l'Avatar (“la marionetta”) in precedenza operava (par. 4).

¹² Sulla pluralità delle funzioni del Metaverso, Ball 2022.

¹³ Di Porto, 2022.

¹⁴ De Fusco, di Nuzzo, Paladino 2023.

¹⁵ Russo 2023, 84.

¹⁶ Biasi, Murgio 2023.

A valle delle risposte che verranno fornite rispetto agli ultimi due interrogativi, nelle conclusioni si avrà modo di rimarcare come il ripensamento, ciclicamente opportuno, del diritto del lavoro debba interessare i contenuti delle tutele e non i relativi destinatari, che non potranno che essere pur sempre le persone in carne e ossa (par. 5).

2. Il diritto (e l'autonoma responsabilità) dell'Avatar

Un fortunato volume si è di recente soffermato sulla metamorfosi cui, per effetto dell'introduzione di tecnologie in grado di dirigere, coordinare o intermediare il lavoro attraverso le piattaforme digitali, sarebbe andata incontro la figura datoriale, giungendo al punto di evocare l'immagine di un "capo algoritmo"¹⁷.

In realtà, come è stato opportunamente chiarito in dottrina, la suggestiva espressione partecipa maggiormente di esigenze di marketing editoriale, piuttosto che di contenuti, visto che, a dispetto del titolo, l'indagine investe le nuove istanze protettive della forza lavoro, senza spingersi sino all'attribuzione di un'autonoma soggettività all'algoritmo, il quale non può che essere uno strumento appannaggio dell'impresa che a esso ricorre per la selezione e per la gestione del personale¹⁸.

Viceversa, con riguardo ai robot e alle forme più avanzate di intelligenza artificiale – i quali risultano tra loro connessi, ma non coincidenti¹⁹ – ci si è davvero chiesti se si possa e, in caso affermativo, se si debba

¹⁷ Aloisi, De Stefano 2020; ma v. già Adams-Prassl 2019, nonché, in riferimento alla figura del lavoratore, Id. 2018; cfr. anche <https://www.ft.com/content/88fdc58e-754f-11e6-b60a-de4532d5ea35>.

¹⁸ Waas 2022, 90.

¹⁹ Come noto, il termine "robot" deriva dalla parola polacca "robota", che significa lavoro duro e pesante, se non, addirittura, forzato (Cingolani, Andresciani 2020, 24). Se la robotica si avvale di strumenti fisici che interagiscono con il mondo materiale attraverso sensori e attuatori, l'intelligenza artificiale, secondo una comune veduta, implica invece il ricorso a un software che, attraverso l'algoritmo, può realizzare gli obiettivi per i quali esso è programmato. Vi possono essere robot che utilizzano sistemi di intelligenza artificiale in senso forte (*strong AI*), capaci di "imparare" (*machine learning*), ma ciò non è necessariamente la regola, così come non lo è, naturalmente, che i software che impiegano l'A.I. abbiano una connotazione fisica.

attribuire loro una qualche forma di personalità giuridica, ovvero la capacità di avere posizioni giuridiche (diritti e doveri) proprie²⁰.

La soluzione di dotare tali sistemi di un'autonomia patrimoniale e di un proprio patrimonio risponderebbe innanzitutto all'esigenza di far fronte alle responsabilità per i danni da essi cagionati ai terzi, mentre largamente minoritaria resta la posizione di chi suggerisce di riconoscere in capo ai "robot intelligenti" anche alcuni diritti della personalità (per esempio, nel caso dell'hardware, all'integrità fisica)²¹.

In ogni caso, nemmeno la prima delle due proposte menzionate ha sinora trovato un accoglimento a livello regolativo²² e, nello spazio giuridico europeo, ci si sta muovendo in direzione opposta, perseguendo, nella regolazione dell'intelligenza artificiale, un approccio dichiaratamente «*human-centered*»²³.

In verità, se si ragiona attorno alla soggettività dell'Avatar, non pare utile soffermarsi sulla possibilità astratta di conferire a esso diritti e obblighi, dovendosi piuttosto meditare sulle finalità e, forse ancor più, sulle ricadute di una simile scelta.

Sarebbe invero singolare attribuire al gemello virtuale del lavoratore una forma di responsabilità (e, *a fortiori*, un corredo di diritti) secondo il modello della persona giuridica nel diritto commerciale²⁴, nel momento in cui tale opzione non fosse accolta per gli agenti software autonomi e per i robot²⁵.

Del resto, quand'anche alcune campagne pubblicitarie si riferiscano all'assunzione di assistenti virtuali (destinati, evidentemente, a lavorare

²⁰ Cfr., *ex multis*, Teubner 2019; Carocchia 2020; cfr. anche la Risoluzione del Parlamento Europeo del 16 febbraio 2017, recante "raccomandazioni alla Commissione concernenti norme di diritto civile sulla robotica".

²¹ Sulle due posizioni v., in dottrina, Chesterman 2020; Wagner 2019; cfr. già Sartor 2002; Maio 2018, 1427 ss.

²² Arnaudo, Pardolesi 2023, 413.

²³ Cfr. il Regolamento Europeo sull'Intelligenza Artificiale (c.d. AI Act), nella versione che, nel momento in cui si scrive, è stata approvata dal Parlamento Europeo con votazione del 13 marzo 2024 ed è in attesa della ratifica del Consiglio e della successiva pubblicazione nella *Gazzetta dell'Unione Europea*.

²⁴ Cheong, 2022.

²⁵ Cfr. Natale 2022, 8, ad avviso della quale si rischierebbe di cadere nel "fantadiritto"; così De Fusco, di Nuzzo, Paladino, 2023, 230, e già De Vivo 2009, 194.

per “capi algoritmi”), è dalla stessa radice sanscrita del termine, legata alla discesa di un soggetto in una diversa dimensione, che si ricava come l’Avatar non costituisca altro che la proiezione del lavoratore nello “spazio” virtuale²⁶.

Nessuna duplicazione né alcuna separazione soggettiva può esservi, dunque, laddove l’Avatar del lavoratore venga manovrato dal suo “marionnettista”²⁷ e risulti di conseguenza privo di una propria intenzionalità²⁸.

Per di più, l’attribuzione di posizioni giuridiche attive e passive in capo all’Avatar rischierebbe di indebolire proprio la posizione del lavoratore e, nel caso di illeciti perpetrati da quest’ultimo, di eluderne o diluirne la responsabilità²⁹. Si pensi al caso, divenuto tristemente celebre, della ricercatrice britannica, il cui Avatar è stato circondato e fatto oggetto di commenti sessisti da parte degli Avatar dei colleghi³⁰. Anche a prescindere dal cosiddetto “effetto Proteus”, tale per cui l’esperienza vissuta dal gemello virtuale si ripercuote, anche a livello di sensazioni, sulla persona dell’utente (es. le vertigini avvertite in prossimità di una cima virtuale)³¹, ipotizzare che si sia trattato di una molestia “di Avatar su Avatar”, oltre che perpetrare l’idea di internet quale spazio di sostanziale irresponsabilità e impunità personale³², equivarrebbe, in spregio dell’obbligo di sicurezza che incombe sul datore di lavoro, a imputare a una marionetta, in luogo che al marionnettista, l’incendio provocato dalla prima in un teatro³³. In altre parole, se la proposta, condivisibile o meno, di rendere l’AI responsabile dei pregiudizi dalla stessa provo-

²⁶ Romeo 2023, 476.

²⁷ Romeo 2023; Sigillò Massara 2023.

²⁸ In tema v. già, con riguardo ai sistemi informatici, Sartor 2003.

²⁹ Lamberti 2023, 210.

³⁰ Biasi 2022b.

³¹ Racz-Antal 2023.

³² Cfr. infatti, in senso opposto, il recente Regolamento 2022/2065/UE, meglio noto come “Digital Services Act”.

³³ Ulteriori dubbi circonderebbero l’individuazione della legge applicabile laddove si ritenesse responsabile la marionetta, essendo, come sopra rilevato, il “teatro” in questione (ossia il Metaverso) privo di un’autonoma regolamentazione giuridica.

cati trova una spiegazione nella sua capacità di prendere una decisione in qualche modo autonoma, lo stesso non si può dire dell'Avatar, che, in quanto "incarnazione" dell'uomo, risponde interamente alla persona che lo controlla. Quest'ultima, dunque, deve essere considerata l'unica responsabile, in concorso semmai con il datore di lavoro, che è tenuto, ai sensi dell'art. 2087 c.c., a farsi carico dell'integrità psicofisica e della personalità morale del lavoratore³⁴.

In definitiva, l'Avatar rimane un "medium"³⁵ o un «vestito digitale»³⁶, ovvero sia un mero strumento attraverso cui una persona può svolgere un'attività lavorativa, dalla quale derivano precisi obblighi e responsabilità. Di conseguenza, se di un diritto si può disputare, esso sarà, come si dirà in breve, al più sull'Avatar o all'Avatar, giammai dell'Avatar.

3. Il diritto sull'Avatar

Dal momento che l'Avatar è un «vestito digitale», ci si potrebbe chiedere innanzitutto a chi, tra il datore di lavoro e il lavoratore, spetti la scelta circa il look della proiezione del secondo nello "spazio" virtuale.

Con ogni cautela del caso, si potrebbe ipotizzare di mutuare gli orientamenti giurisprudenziali formatisi proprio in punto di vestiario sul luogo di lavoro fisico, dal momento che si pone un'analoga esigenza di contemperamento tra gli obblighi di obbedienza e di diligenza del prestatore di lavoro e il suo diritto all'autodeterminazione quale individuo³⁷.

Si pensi all'ipotesi, tutt'altro che di scuola³⁸, del/la commesso/a che operi all'interno di un punto vendita virtuale di una nota marca di abbigliamento. In linea generale, costui o costei godrà di un certo spazio di au-

³⁴ Come opportunamente sottolineato in proposito da Lazzari 2023, l'obbligo datoriale di protezione si lega a una relazione funzionale (inserimento nell'organizzazione) e non topografica.

³⁵ Donini, Novella 2022, 11 ss.; Comes 2023, 170; di un Avatar "mediatore" aveva già parlato il pionieristico scritto di De Vivo 2009, 198.

³⁶ In termini di "proiezione olografica", Martone 2022.

³⁷ Per alcuni spunti, Di Carluccio 2023, 130-131.

³⁸ <https://www.sace.it/media/comunicati-e-news/dettaglio-comunicato/sace-entra-nel-metaverso-con-la-prima-job-fair>.

tonomia in punto di scelta del look o dell'acconciatura, salva la presenza di legittime esigenze aziendali³⁹. Se, anche in considerazione della moda del tempo, non sarebbe probabilmente consentito all'impresa di esigere la rasatura di un Avatar recante effigie maschile⁴⁰, quest'ultimo (o, meglio, il suo "marionettista") non potrà di converso pretendere di indossare un vestito da sceriffo del West⁴¹ o di apparire in canottiera⁴². È pure lecito imporre una divisa aziendale, nel rispetto della dignità della persona e delle eventuali previsioni contrattuali/collettive⁴³, che inevitabilmente dovranno tenere conto del contesto in cui la prestazione si inserisce⁴⁴.

Nel caso di una prestazione resa solo parzialmente nel Metaverso (c.d. *Ancillary Meta-Work*)⁴⁵, il datore di lavoro potrà pretendere la corrispondenza delle fattezze dell'Avatar e del lavoratore, nel momento in cui vi sia un interesse qualificato a propiziare, in una logica della fidelizzazione, il riconoscimento del commesso da parte di una clientela che potrebbe frequentare i punti vendita tanto virtuali quanto fisici dello stesso brand⁴⁶. Nell'ipotesi di una prestazione resa interamente nella dimensione virtuale ("*Pure Meta-Work*")⁴⁷, una simile prescrizione potrebbe viceversa trovare ragione in esigenze di garanzia dell'identità del contraente⁴⁸, ma non è affatto da escludersi che, nel caso in esame, il datore di lavoro consenta al lavoratore di decidere liberamente in punto di fisionomia dell'Avatar.

³⁹ Ranieri 2010.

⁴⁰ App. Milano 9 aprile 2002.

⁴¹ Trib. Latina 19 settembre 1983.

⁴² Cass. 21 dicembre 1991, n. 13829.

⁴³ Pisani 2023.

⁴⁴ V. il risalente caso della dipendente di un night club rifiutatasi di indossare un abito succinto: Pret. Milano 13 luglio 1987.

⁴⁵ Biasi 2023b.

⁴⁶ Ma si pensi anche a uno sportello virtuale di un servizio pubblico: in tale ipotesi, il cittadino potrebbe avere l'interesse a riconoscere nella figura dell'Avatar il funzionario con cui un'analogha interazione verrebbe condotta negli uffici fisici.

⁴⁷ Biasi 2023b.

⁴⁸ Cfr. Sigillò Massara 2023, 563.

A questo proposito, si è addirittura sostenuto in dottrina che una *policy* che richiedesse la corrispondenza Avatar-lavoratore sarebbe per sua natura discriminatoria o, comunque, in contrasto con il divieto di indagini preassuntive fissato dall'art. 8 dello Statuto dei Lavoratori⁴⁹. Tale statuizione rischia, tuttavia, di provare troppo. Non si vede, infatti, come la prescrizione in esame, di natura intrinsecamente orizzontale (dunque, neutra) e comunque non sussumibile nella categoria delle indagini di cui all'art. 8 statutario (visto che la fisionomia del proprio contraente – che, come più volte rimarcato, resta il lavoratore, non l'Avatar – dovrebbe essere nota al datore di lavoro), possa collocare una categoria protetta dal diritto antidiscriminatorio in una posizione sfavorevole, trovando per di più la scelta datoriale una giustificazione in legittime finalità aziendali⁵⁰.

Al contempo, non si può ovviamente escludere che il lavoratore possa risultare vittima di una discriminazione in relazione all'apparenza del proprio Avatar, quand'anche non coincidente con le caratteristiche del primo. Si pensi al “caso scuola” di un lavoratore dalla pelle chiara che non venisse ammesso a un colloquio di lavoro in ragione della carnagione scura dal primo impressa al proprio Avatar. In una simile evenienza, che rimanda alle ipotesi di *perceived discrimination* che si possono verificare “per errore” negli ambienti non virtuali⁵¹, al lavoratore non può essere negata la tutela offerta del diritto antidiscriminatorio, il cui intervento trova pure giustificazione nella rilevanza collettiva e non meramente individuale dell'interesse protetto.

Alle stesse conclusioni si potrebbe giungere laddove l'impresa imponesse ai propri lavoratori di conferire al relativo Avatar le fattezze diverse da quelle proprie del lavoratore o della lavoratrice e ritenute dal datore di lavoro in linea con le eventuali preferenze della clientela di riferimento (per esempio, un Avatar maschio e dalla pelle bianca che fosse chiamato a rappresentare nel Metaverso una lavoratrice di colore). Le – concrete

⁴⁹ Lacková 2023, 151.

⁵⁰ V., in riferimento al “velo”, Corte Giust. Ue 14 marzo 2017, C-157/15, Achbita, ove si è esclusa la natura discriminatoria della *policy* interna di un'impresa che vietava di indossare in modo visibile qualsiasi segno politico, filosofico o religioso; cfr. anche la recentissima Corte Giust. Ue 28 novembre 2023, C-148/22, OP.

⁵¹ Si pensi al caso del candidato escluso da una selezione in quanto erroneamente ritenuto appartenente a una certa etnia: cfr. Connolly 2023.

o anche solo supposte – istanze di quest’ultima, infatti, non possono che risultare soccombenti nel bilanciamento con l’esigenza, propria del diritto antidiscriminatorio, di salvaguardia del fattore protetto, al quale deve essere dunque attribuita in questo caso la preminenza⁵².

In definitiva, le direttive o le regole in punto di apparenza del lavoratore sul “luogo” di lavoro virtuale non possono, così come nel contesto fisico, incidere oltre il limite delle ragionevoli esigenze della produzione, affinché la subordinazione del lavoratore rimanga, anche quando impersonato da un Avatar, tecnica e non venga a incidere sulla persona o sui relativi profili identitari⁵³.

4. Il diritto all’Avatar

In presenza di una libera rappresentazione dell’Avatar di un lavoratore operante nel Metaverso, per scelta del datore di lavoro o per effetto di una clausola contrattuale-collettiva *ad hoc*⁵⁴, si potrebbe porre il problema, specie in corrispondenza della cessazione del rapporto di lavoro, circa la sorte di un “vestito digitale” che avesse acquisito una notevole popolarità presso la clientela virtuale del datore di lavoro: si potrebbe infatti alternativamente ipotizzare un diritto alla “portabilità” dello stesso da parte del lavoratore, o il diritto del datore di lavoro alla sua “*retention*” (trattandosi pur sempre, come sopra chiarito, di una *commodity* e non di un soggetto).

Ovviamente, se l’Avatar recasse l’effigie del lavoratore, quest’ultimo troverebbe protezione da parte, *inter alia*, della normativa in materia di dati personali (Regolamento 2016/679/UE – GDPR), che osta all’utilizzo di dati identificativi dell’individuo in assenza del suo consenso.

Viceversa, qualora l’immagine dell’Avatar fosse una creazione frutto della fantasia del lavoratore, potrebbero venire in rilievo le disposizioni

⁵² Corte Giust. Ue 10 luglio 2008, C54/07, Feryn, con cui la Corte del Lussemburgo ha statuito che le dichiarazioni pubbliche con le quali un datore di lavoro rende noto che – nell’ambito della politica di assunzione determinata dalle richieste della clientela – non assumerà lavoratori aventi una determinata origine etnica o razziale, sono idonee a integrare una discriminazione diretta.

⁵³ Smuraglia 1967, 281; Ranieri 2017.

⁵⁴ Cfr. Cass. 9 aprile 1993, n. 4307.

sulla proprietà intellettuale, ove si tiene distinta l'invenzione, che rientra nell'alveo della proprietà industriale, dall'opera dell'ingegno, coperta viceversa dal copyright⁵⁵.

A prima vista, trattandosi di un "vestito digitale", l'Avatar potrebbe rientrare tra i disegni e modelli espressamente menzionati all'art. 1 del Codice della Proprietà Industriale (d.lgs. n. 30/2005). La conseguenza sarebbe che il lavoratore potrebbe vantare il diritto morale di lavoratore di essere riconosciuto quale autore dell'invenzione (art. 2590 c.c.), mentre, per quanto concerne i diritti economici (art. 64 C.P.I.)⁵⁶, questi spetterebbero per intero al datore di lavoro nell'ipotesi della c.d. "invenzione di servizio", ossia quando, riprendendo l'esempio dal quale si è partiti, i compiti assegnati al lavoratore fossero proprio di disegnare Avatar. Se, invece, l'invenzione del lavoratore venisse realizzata nell'espletamento dell'attività lavorativa, ma non fosse l'oggetto specifico delle relative mansioni (c.d. invenzione aziendale), il lavoratore avrebbe diritto a un equo premio, ferma l'attribuzione dei diritti economici al datore di lavoro. Da ultimo, nel caso di invenzione realizzata al di fuori del rapporto lavorativo, ma rientrante comunque nel campo di attività del datore di lavoro (c.d. invenzione occasionale), quest'ultimo godrebbe del diritto di opzione per l'uso, esclusivo o non esclusivo, dell'invenzione.

Significativamente, la tendenziale attribuzione al datore di lavoro del diritto all'utilizzo economico di quanto realizzato dai propri dipendenti, in qualche modo riconducibile all'idea dell'alienità del risultato alla base della stessa subordinazione, trova conferma anche nella normativa sul software⁵⁷.

Quest'ultima, tuttavia, concerne lo sviluppo del software in sé e non si applica dunque alle creazioni intellettuali realizzate tramite lo stesso, destinate a rientrare, laddove dotate di unicità, originalità e creatività, nell'alveo della protezione del diritto d'autore⁵⁸.

⁵⁵ Cfr., avendo riguardo al software, Pascucci 2023 e, più in generale, Marena 2018.

⁵⁶ In dottrina, Renzi 2019; Bettini 2017; Pellacani 2005.

⁵⁷ Già d.lgs. n. 518/1992, in attuazione della dir. 91/533/CEE.

⁵⁸ Corte Giust. Ue 22 dicembre 2010, C-393/09, Ministerstvo kultury, con riferimento a un'interfaccia grafica di un programma creata da un dipendente nell'espletamento della relativa attività lavorativa; cfr. Trib. Bologna 12 maggio 2020,

Di conseguenza, nel momento in cui l'Avatar non fosse propriamente una soluzione tecnica, bensì una creazione intellettuale ed estetica (un vestito appunto), il plesso normativo più coerente con la fattispecie in esame parrebbe la regolazione in materia di *copyright*, nel cui ambito, però, la questione non è stata – ancora – affrontata nello specifico.

Si sottolinea comunque in dottrina che l'art. 12-*bis* l. n. 633/1941, ove si stabilisce che «salvo patto contrario, il datore di lavoro è titolare del diritto esclusivo di utilizzazione economica del programma per elaboratore o della banca di dati creati dal lavoratore dipendente nell'esecuzione delle sue mansioni o su istruzioni impartite dallo stesso datore di lavoro», rifletta un principio generale secondo cui l'imprenditore acquista i risultati del lavoro creativo svolto dal dipendente in forza del contratto⁵⁹.

Senonché, l'allocazione del diritto all'Avatar in capo al datore di lavoro, sempre salva per di più l'ipotesi di una pattuizione contraria (individuale, ma anche contrattuale-collettiva)⁶⁰, presuppone che il «vestito digitale» sia un'opera realizzata su commissione⁶¹ o, comunque, che essa si colleghi all'espletamento della prestazione.

Non paiono invece risolti i dubbi che circondano la sorte di un Avatar utilizzato, come di frequente avviene, tanto sul luogo di lavoro virtuale, quanto in tutte le altre attività (gioco esplorazione ecc.) che l'utente può svolgere nel Metaverso. Né risulterebbe a tal fine dirimente l'eventuale registrazione dell'Avatar – inteso quale immagine complessiva e, perciò, *a latere* dei singoli accessori, già al centro di un fiorente mercato⁶² – come «NFT»⁶³, dal momento che la stessa non può investire la titolarità

in *Giur. Ann. Dir. Ind.*, 2020, 1 e Trib. Milano 4 novembre 2008, relativamente al codice sorgente di un sito web commissionato a un prestatore d'opera.

⁵⁹ Ubertazzi 2003, 35 ss.

⁶⁰ Cfr. art. 4 l. n. 190/1985, che autorizza la contrattazione collettiva a occuparsi del trattamento economico delle innovazioni e delle invenzioni a opera dei quadri: in tema, v., ampiamente, Pellacani 1999, 185 ss.

⁶¹ Sulle opere dell'ingegno per commissione, Carosone 1999, 113 ss.

⁶² <https://www.key4biz.it/metaverso-e-ecommerce-un-giro-daffari-globale-da-85-miliardi-di-dollari-entro-il-2027/428733/>.

⁶³ Come noto, il “*Non-Fungible Token*” (NFT) costituisce il certificato digitale unico che viene utilizzato per registrare la (e i passaggi di) proprietà di un bene attraverso il registro della Blockchain: Vitro 2023.

a monte di un diritto rispetto al quale potrebbe venire in rilievo la posizione non solo delle parti (lavoratore e datore di lavoro), ma anche di eventuali terzi cui l'immagine dell'Avatar potrebbe riferirsi o comunque ricondursi quale opera del relativo ingegno⁶⁴.

In realtà, è l'intero diritto industriale (e non solo, perciò, il diritto del lavoro...) a essere sottoposto a un notevole *stress test* per effetto dell'emersione delle nuove tecnologie digitali⁶⁵, le quali richiedono evidentemente un ripensamento di un assetto di regole che, in buona parte, risalgono a un'epoca veramente lontana (si pensi alla già citata l. n. 633/1941 sul diritto d'autore) e che, per quel che qui maggiormente interessa⁶⁶, non offrono risposte sufficientemente certe in punto di allocazione dei relativi diritti tra le parti del contratto di lavoro che implichi lo svolgimento della prestazione nello "spazio" virtuale⁶⁷.

5. Conclusioni

Nel film *Avatar* di James Cameron (2009), il marine Jake Sully finisce per fondersi con il proprio Avatar, tanto è vero che nella seconda pellicola l'immagine dell'attore Sam Worthington nemmeno si vede, pur rimanen-

⁶⁴ Trib. Roma, Sez. XVIII Impr., 20 luglio 2022, che ha accolto l'inibitoria sulla messa in vendita di un NFT contenente la fotografia di un noto calciatore con la maglia della Juventus, per violazione del marchio da quest'ultima registrato; ma v. anche il notissimo caso *Mason Rothschild vs. Hermés*, NY District Court, 18 maggio 2022, n. 22-CV-384 (JSR), sulla commercializzazione, da parte dell'artista Mason Rothschild, di cento versioni digitali delle celebri borse Birkin di Hermés senza il consenso di quest'ultima, le cui ragioni, in considerazione dell'assenza di un contributo artistico personale rispetto all'immagine della borsa (a differenza del celebre caso delle lattine Campbell's Soup nell'omonimo capolavoro di Andy Warhol), hanno trovato accoglimento in sede giudiziaria. In dottrina, Di Porto 2022, 10; Passaretta 2023.

⁶⁵ Quattrocchio 2023.

⁶⁶ Non ci si può, né tanto meno si intende, interrogare in questa sede circa la titolarità del "diritto all'Avatar" laddove questo fosse stato realizzato interamente da un software dotato di AI: cfr., per interessanti spunti, Sena 2020, 325 ss.

⁶⁷ Sulla carenza di sistematicità della normativa in parola, v. già i condivisibili rilievi di Martone 2002, 27.

do egli stesso la voce narrante della storia, nonché uno dei suoi personaggi principali, nelle vesti, per l'appunto, del proprio *alter ego*.

Al di fuori della cinematografia e della letteratura c.d. "sci-fi", che ha segnato gli esordi del (meglio, della narrativa sul) Metaverso⁶⁸, non può e non deve essere riconosciuta al gemello virtuale una soggettività (e/o una responsabilità) autonoma e separata da quella dell'utente e, in particolare, del lavoratore che del primo muove interamente i fili.

Come si è sopra argomentato, infatti, più che su un'inutile, se non addirittura pernicioso, moltiplicazione dei soggetti delle tutele, bisognerebbe ragionare attorno ai contenuti di queste ultime e al relativo adattamento a una prestazione di lavoro destinata a svolgersi, quanto meno in parte, nella dimensione virtuale.

A tal proposito, si è voluto qui offrire qualche spunto circa il diritto sull'Avatar e all'Avatar, che si è inteso quale sorta di "vestito digitale" e, pertanto, ricondotto nell'alveo delle *commodities*. Tra queste ultime, si rimarca conclusivamente, non rientra di certo la persona del lavoratore, come la storia del diritto del lavoro insegna e come assai condivisibilmente le stesse Istituzioni europee hanno inteso riaffermare perseguendo un approccio marcatamente "*human-centered*", non tanto e non solo nella regolazione dell'AI, ma anche e soprattutto nelle prime iniziative esplorative aventi a oggetto i (e il lavoro nei) mondi virtuali⁶⁹.

⁶⁸ Stephenson 1992.

⁶⁹ EU Commission, *An EU initiative on Web 4.0 and virtual worlds: a head start in the next technological Transition*, Strasburgo, 11 luglio 2023, COM(2023) 442 final. V. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/it/library/eu-initiative-virtual-worlds-head-start-next-technological-transition>.

Bibliografia

- Adams-Prassl J. (2019), "What if your Boss was an Algorithm? Economic Incentives, Legal Challenges, and the Rise of Artificial Intelligence at Work", *Comparative Labor Law & Policy Journal*, vol. 41, pp. 123 ss.
- (2018), "Humans as a Service: The Promise and Perils of Work in the Gig Economy", Oxford, Oxford University Press.
- Aloisi A., De Stefano V. (2020), "Il tuo capo è un algoritmo. Contro il lavoro disumano", Roma-Bari, Laterza.
- Arnaudo L., Pardolesi R. (2023), "Ecce robot. Sulla responsabilità dei sistemi adulti di intelligenza artificiale", *Responsabilità*, n. 4, pp. 409 ss.
- Ball M. (2022), "The Metaverse: And How It Will Revolutionize Everything", New York City, Liveright.
- Bettini M.N. (2017), "Le invenzioni del lavoratore", in G. Amoroso, V. Di Cerbo, A. Maresca (a cura di), *Diritto del lavoro, I, La Costituzione, il Codice civile e le leggi speciali*, 5ª ed., Milano, Giuffrè, pp. 2463 ss.
- Biasi M. (2023a), "Beyond Employment: the Protection of Platform Workers in a Holistic Perspective", in A. Lo Faro (a cura di), *New Technology and Labour Law. Selected topics*, Torino, Giappichelli, pp. 139 ss.
- (2023b), "Il *decent work* e la dimensione virtuale: spunti di riflessione sulla regolazione del lavoro nel Metaverso", *Lavoro Diritti Europa*, n. 1, pp. 1 ss.
- (2022a), "An Essay on Liberty, Freedom and (Decent) Work", *International Journal of Comparative Labour Law & Industrial Relations*, vol. 38, n. 3, pp. 35 ss.
- (2022b), "Aspetti relazionali, norme e tutele. Le sfide del lavoro nel Metaverso", *Sviluppo & Organizzazione*, nn. 11-12, pp. 24 ss.
- Biasi M. (2018), "'We Will All Laugh at Gilded Butterflies'. The Shadow of Antitrust Law on the Collective Negotiation of Fair Fees for Self-Employed Workers", *European Labour Law Journal*, vol. 9, n. 4, pp. 354 ss.
- Biasi M., Murgo M. (2023), "The Virtual Space of the Metaverse and the Fiddly Identification of the Applicable Labor Law", *Italian Labour Law e-Journal*, vol. 16, n. 1, pp. 5 ss.
- Biasi M., Tuzet G. (2016), "From Judge-made Law to Scholar-made Law? The strange Case of Employment-at-Will in the US", *Biblioteca della Libertà*, vol. LI, n. 2, pp. 7 ss.
- Carocchia F. (2020), "Soggettività giuridica dei robot?", in G. Alpa (a cura di), *Diritto e intelligenza artificiale*, Pisa, Pacini, pp. 213 ss.
- Carosone O. (1999), "*L'opera dell'ingegno creata nel rapporto di lavoro autonomo e subordinato*", Milano, Giuffrè.

- Cheong B.C. (2022), "Avatars in the Metaverse: Potential Legal Issues and Remedies", *International Cybersecurity Law Review*, n. 3, pp. 467 ss.
- Chesterman S. (2020), "Artificial Intelligence and the Limits of Legal Personality", *International and Comparative Law Quarterly*, vol. 69, pp. 819 ss.
- Cingolani R., Andresciani D. (2020), "Robot, macchine intelligenti e sistemi autonomi: analisi della situazione e delle prospettive", in G. Alpa (a cura di), *Diritto e intelligenza artificiale*, Pisa, Pacini, pp. 23 ss.
- Comes G.E., "Le eteree frontiere del metaverso e il *decent work*", in AA.VV., *Diritto e universi paralleli*, Napoli, ESI, 2023, pp. 157 ss.
- Connolly M. (2023), "Perceived Disability Discrimination and the Deficient Equality Act: Interpretative and Legislative Remedies", *Industrial Law Journal*, vol. 52, n. 3, pp. 625 ss.
- Costantino F. (2023), "Il lavoro nel metaverso", in G. Cassano, G. Sforza (a cura di), *Metaverso*, Pisa, Pacini, pp. 381 ss.
- De Angelis N. (2023), "La formazione dei lavoratori nel metaverso e al metaverso", in AA.VV., *Diritto e universi paralleli*, Napoli, ESI, pp. 107 ss.
- De Fusco L., di Nuzzo G., Paladino M. (2023), "Quale diritto per il metaverso?", in AA.VV., *Diritto e universi paralleli*, Napoli, ESI, pp. 219 ss.
- De Vivo M.C. (2009), "Viaggio nei metaversi alla ricerca del diritto perduto", *Informatica e Diritto*, n. 1, pp. 191 ss.
- Di Carluccio C. (2023), "Tecnologie immersive e rischi (vecchi e nuovi) per la salute e sicurezza del lavoratore. Quali tutele nel metaverso?", in AA.VV., *Diritto e universi paralleli*, Napoli, ESI, pp. 121 ss.
- Di Porto F. (2022), "Metaversi e aspirazioni di intervento regolatorio: quali prospettive?", Nota per l'Audizione informale presso la I Commissione Affari Costituzionali, Roma, Senato della Repubblica, 14 luglio 2022.
- Donini A., Novella M. (2022), "Il metaverso come luogo di lavoro. Configurazione e questioni regolative", *Labour & Law Issues*, vol. 8, n. 2, pp. 4 ss.
- Donini A., Novella M., Vallauri M.L. (2022), "Prime riflessioni sul lavoro nel metaverso", *Labour & Law Issues*, vol. 8, n. 2, III ss.
- Epstein R.A. (1984), "In Defense of the Contract at Will", *University of Chicago Law Review*, vol. 51, pp. 947 ss.
- Ghitti C. (2023), "Il lavoro nel metaverso", in M. Piccinali, A. Puccio, S. Vasta (a cura di), *Il metaverso. Profili giuridici e operativi*, Milano, Giuffrè, pp. 209 ss.
- Lacková E. (2023), "Le garanzie giuslavoristiche applicabili al reclutamento nel metaverso", in AA.VV., *Diritto e universi paralleli*, Napoli, ESI, pp. 141 ss.
- Lamberti F. (2023), "Il metaverso: profili giuslavoristici tra rischi nuovi e tutele tradizionali", *Federalismi*, 8 febbraio 2023.

- Lazzari C. (2023), "Lavoro senza luogo fisso, de-materializzazione degli spazi, salute e sicurezza", *Labour & Law Issues*, vol. 9, n. 1, pp. 23 ss.
- Lazzeroni L. (2022), "Metaverso", in AA.VV., *Lavoro e tecnologie. Dizionario del diritto del lavoro che cambia*, Torino, Giappichelli, pp. 162 ss.
- Lombardi M. (2022), "Il lavoro nel metaverso: uno spazio indefinito del possibile", *Labour & Law Issues*, vol. 8, n. 2, 28 ss.
- Maio V. (2022), "Diritto del lavoro e metaverso. Se il lavoro non è un (video) gioco", *Labour & Law Issues*, vol. 8, n. 2, pp. 42 ss.
- (2018), "Il diritto del lavoro e le nuove sfide della rivoluzione robotica", *Argomenti di Diritto del Lavoro*, n. 6, pp. 1414 ss.
- Marena T. (2018), "La tutela del software tra diritto d'autore e brevetto", *giustiziacivile.com*, 9 marzo 2018.
- Martone M. (2022), "Prime riflessioni su lavoro e metaverso", *Argomenti di Diritto del Lavoro*, f. 6, pp. 1131 ss.
- (2002), "Contratto di lavoro e 'beni immateriali'", Padova, Cedam.
- Natale G. (2022), "Metaverso: necessità di un diritto reale per un mondo virtuale. Gli aspetti giuridici rilevanti del Metaverso", in *Rassegna Avvocatura dello Stato*, f. 1, pp. 1 ss.
- Nogler L. (2009), "Cosa significa che l'Italia è una Repubblica 'fondata sul lavoro'?", *Lavoro e Diritto*, n. 3, pp. 427 ss.
- Nogueira Guastavino M. (2023), "Metaverso e legislazione applicabile al contratto di lavoro", *Argomenti di Diritto del Lavoro*, n. 3, pp. 445 ss.
- Nogueira Guastavino M., Mangan D. (2023), "The Metaverse Matrix of Labour Law", *Italian Labour Law e-Journal*, n. 1, pp. 13 ss.
- Pascucci F. (2023), "Il software tra copyright, brevetto e invenzioni dei lavoratori", in A. Allamprese, M. D'Onghia (a cura di), *Materiali didattici su diritto del lavoro e digitalizzazione*, Torino, Giappichelli, pp. 187 ss.
- Passaretta M. (2023), "Il marchio tokenizzato", in AA.VV., *Diritto e universi paralleli*, Napoli, ESI, pp. 47 ss.
- Pellacani G. (2005), "La disciplina delle invenzioni nel nuovo 'Codice della proprietà industriale'", *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, pp. 739 ss.
- (1999), "La tutela delle creazioni intellettuali nel rapporto di lavoro", Milano, Giuffrè.
- Perulli A. (2021), "Oltre la subordinazione. La nuova tendenza espansiva del diritto del lavoro", Torino, Giappichelli.
- Peruzzi M. (2022), "'Almeno tu nel metaverso'. Il diritto del lavoro e la sfida dei nuovi spazi digitali", *Labour & Law Issues*, n. 2, pp. 64 ss.
- Pisani F. (2023), "Collective Labour Relations in the Metaverse", *Italian Labour Law e-Journal*, n. 1, pp. 41 ss.

- Quattrocchio L.M. (2023), “Il metaverso: aspetti giuridici”, *Diritto Economia dell’Impresa*, n. 3, pp. 316 ss.
- Racz-Antal I. (2023), “Labour Law and Metaverse – Can They Fit Together?”, *Italian Labour Law e-Journal*, n. 1, pp. 29 ss.
- Ranieri M. (2017), “Identità, organizzazioni, rapporti di lavoro”, Padova, Cedam.
- (2010), “L’abbigliamento nei luoghi di lavoro: dalla tuta blu al velo usa e getta”, *Biblioteca “20 maggio”*, n. 1, pp. 362 ss.
- Renzi S. (2019), “I diritti morali e patrimoniali del lavoratore-inventore tra brevettazione e segretezza industriale”, *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4, pp. 1126 ss.
- Romeo C. (2023), “L’avatar, il metaverso e le nuove frontiere del lavoro: traguardo o recessione”, *Lavoro nella Giurisprudenza*, n. 5, pp. 471 ss.
- Russo M. (2023), “Le sfide nella regolamentazione del lavoro tecnologico: dal lavoro agile al metaverso”, in AA.VV., *Diritto e universi paralleli*, Napoli, ESI, pp. 71 ss.
- Sartor G. (2003), “L’intenzionalità dei sistemi informatici e il diritto”, *Rivista Trimestrale di Diritto e Procedura Civile*, n. 1, pp. 23 ss.
- (2002), “Gli agenti software: nuovi soggetti del ciberdiritto”, *Contratto e Impresa*, n. 1, pp. 57 ss.
- Sigillò Massara G. (2023), “Da operaio a avatar? Identità digitale e privacy del lavoratore”, in *Massimario della Giurisprudenza del Lavoro*, f. 3, pp. 556 ss.
- Sipka P. (2023), “Potential Challenges of Working in a Virtual Space”, *Italian Labour Law e-Journal*, n. 1, pp. 53 ss.
- Smuraglia C. (1967), “La persona del prestatore nel rapporto di lavoro”, Milano, Giuffrè.
- Stephenson N. (1992), *Snow Crash*, New York, Bantam.
- Supiot A. (2001), *Beyond Employment. Changes in Work and the Future of Labour Law in Europe*, Oxford, Oxford University Press.
- Testa F. (2023), “Il lavoro nel metaverso al vaglio del principio dello sviluppo sostenibile”, in AA.VV., *Diritto e universi paralleli*, Napoli, ESI, pp. 91 ss.
- Teubner G. (2019), *Soggetti giuridici digitali? Sullo status privatistico degli agenti software autonomi*, Napoli, ESI.
- Ubertazzi L.C. (2003), *I diritti d’autore e connessi*, Milano, Giuffrè.
- Veneziani B. (1986), “The Evolution of the Contract of Employment”, in B. Hepple (a cura di), *The Making of Labour Law in Europe*, Portland, Hart, pp. 31 ss.
- Vitrò S. (2023), “Il metaverso: relazione introduttiva”, *Diritto Economia dell’Impresa*, n. 3, pp. 274 ss.

Waas B. (2022), *Artificial Intelligence And Labour Law*, HSI-Working Paper, n. 17.

Wagner G. (2019), "Robot, Inc.: Personhood for Autonomous Systems?", *Fordham Law Review*, vol. 88, pp. 591 ss.

Abstract

L'etica pone la questione di come affrontare scelte non semplici nella nostra vita quotidiana, quelle nelle quali emergono forti conflitti e disaccordi valoriali. Nella sua veste migliore, per un verso l'etica pubblica si configura come un insieme di criteri noti, espliciti, riconosciuti da tutti i partecipanti alla discussione pubblica: fare etica pubblica significa, in questo caso, trovare criteri riconoscibili per giustificare o criticare la legittimità di decisioni, istituzioni e pratiche. Nella sua veste più critica, per un altro verso, l'etica non si propone di risolvere problemi, ma di definirli, indicandone ogni aspetto, per poi eventualmente suggerire opzioni possibili per soluzioni accessibili. Questo contributo affronta due distinte questioni, che corrispondono a due diverse domande di ricerca: nella prima parte del lavoro verificherò lo stato dell'arte dei concetti di vulnerabilità e di soggettività, per verificarne in seconda battuta le eventuali potenzialità normative, cioè utili a orientare le scelte pubbliche; nella seconda parte del lavoro esaminerò un caso applicato, il caso dei Villaggi Alzheimer, illustrando in che misura essi possano rappresentare uno spazio, per quanto circoscritto, di definizione di nuove forme di soggettività e di *agency*.

1. *Le concezioni di vulnerabilità*

L'idea di vulnerabilità ha comunemente una duplice accezione originaria, che riguarda il corpo e la sfera emotiva: un primo significato di "vulnerabile" ha a che vedere con la soggezione, l'esposizione fisica a qualcosa, qualcosa di negativo, come per esempio una malattia, un vi-

rus, un'infezione. Una popolazione che vive in un paese in guerra, privo di acqua, dove le infrastrutture pubbliche sono state distrutte sarà, per esempio, vulnerabile nei confronti di determinate patologie. Un secondo significato di vulnerabilità ha a che fare con la predisposizione a essere, in senso generale, emotivamente colpiti; esistono poi accezioni più tecniche riferite all'esposizione a rischi da parte di sistemi informatici o di specifici territori (in questi casi si parla di vulnerabilità ambientale, vulnerabilità informatica, ecc.). La duttilità del vocabolo ne ha favorito la diffusione e l'ingresso negli usi di senso comune, per cui si sente sempre più spesso parlare di "soggetti vulnerabili", identificati perlopiù con individui che hanno subito una limitata o completa esclusione dalla loro capacità di agire (*agency*). Alla duplice accezione originaria corrisponde una altrettanto duplice accezione – se seguiamo la versione di Nussbaum (2001) – di vulnerabilità in senso lato, come vulnerabilità *intrinseca* di ogni essere umano (intesa come dato ascritto e ineludibile), esposto alla precarietà e alle contingenze della vita, e di vulnerabilità invece intesa in senso più *specifico* che tocca, all'interno dell'umanità, un nucleo relativamente circoscritto di individui (i "soggetti vulnerabili", persone che si trovano, per disabilità fisiche, psichiche, o giuridiche, in condizioni di minor protezione rispetto ad altre, e che conseguentemente sono dotate di una capacità inferiore di accesso ai – e di fruizione autonoma dei – beni) (Schröder-Butterfill, Mariani 2006). Se nel caso di Nussbaum la vulnerabilità umana – la singolare *openness to fortune* degli individui – da un lato si pone come intrinseca e costitutiva, dall'altro rappresenta anche l'unica condizione di eccellenza umana¹.

¹ «Some pray for gold, others for boundless land. I pray to delight my fellow citizens until my limbs are wrapped in earth – a man who praised what deserves praise and sowed blame for wrong-doers. But human excellence grows like a vine tree fed by the green dew raised up, among wise men and just, to the liquid sky. We have all kinds of needs for those we love – most of all in hardships, but joy, too, strains to track down eyes that it can trust”, Pindar, *Nemean*, VIII.37-44. [...] I begin this book from a position that I believe to be common: the position of one who finds the problems of Pindar's ode anything but peculiar and who has the greatest difficulty understanding how they might ever cease to be problems. That I am an agent, but also a plant; that much that I did not make goes towards making me whatever I shall be praised or blamed for being; that I must constantly choose among competing and apparently incommensurable goods

Al pari di altri concetti che hanno avuto un grande successo nelle scienze sociali, e sono poi entrati a far parte del discorso pubblico e del linguaggio comune (come è il caso della parola “globalizzazione” o, più recentemente, di “resilienza”), la vulnerabilità si configura come una *catchword*, una parola “contenitore” il cui uso può in alcuni casi essere fuorviante, ma che nondimeno rivela l’esigenza di designare qualcosa di nuovo e di promuovere un punto di vista inedito su ciò che già sussiste nel mondo. Il tema della vulnerabilità non è peraltro nuovo per la riflessione etica e filosofica: si pensi solo, per esempio, all’argomento hobbesiano che identifica nell’insicurezza derivante dall’esposizione del corpo alla violenza la ragione per uscire dallo stato di natura e per fondare il “patto”, il contratto sociale. Il primo argomento interessante per fare ordine nel campo della vulnerabilità è proprio quello hobbesiano relativo alla condizione naturale del soggetto umano. L’individuo hobbesiano è vulnerabile perché è vulnerabile *esternamente*, in quanto esposto a ogni tipo di azione da parte dei suoi simili. La premessa epistemica hobbesiana prevede che gli individui siano posti dalla natura in una condizione di parità circa i beni che essa mette a loro disposizione: in questo modo, quando due uomini vogliono la stessa cosa, che però entrambi non possono possedere, diventano inevitabilmente nemici. La scarsità dei beni, unita all’idea di uguaglianza naturale condurrebbe, per Hobbes, verso uno stato di costante predisposizione alla guerra: nello stato di natura così definito, nessuno può rendere se stesso invulnerabile contro la possibilità di un attacco: qualsiasi cosa io possieda, per Hobbes altri potrebbero desiderare. Se non possiedo nulla, sono preda della paura, o potrei essere una minaccia per gli altri, e dunque preda di un attacco preventivo. Uguaglianza, scarsità di risorse, incertezza: nel perseguire fini separati di autosopravvivenza e di piacere, i soggetti à la Hobbes tendono a distruggersi e/o a sottomettersi gli uni agli altri. Una tale condizione genera sfiducia reciproca perché, in ragione del principio

and that circumstances may force me to a position in which I cannot help being false to something or doing some wrong; that an event that simply happens to me may, without my consent, alter my life; that it is equally problematic to entrust one’s good to friends, lovers, or country and to try to have a good life without them – all these I take to be not just the material of tragedy, but everyday facts of lived practical reason» (Nussbaum 2001, 5).

di sussistenza, ognuno deve aumentare il proprio potere sull'altro. Attraverso l'uso della ragione, gli uomini giungono a stabilire un accordo su alcuni "articoli di pace": seguire le leggi della natura ed entrare in un "patto sociale" che unisce le persone in riconciliazione temporanee e nella difesa contro i nemici comuni.

Ciò che qui è importante sottolineare è quanto l'ostilità – derivante dalla condizione di uguaglianza nella propensione a uccidere – presente nello stato di natura hobbesiano derivi proprio dalla comune percezione della vulnerabilità. A tale uguaglianza, che consiste nella *eguale* possibilità di venire uccisi (e di uccidere), Hobbes risponde con la costruzione teoreticamente infallibile e inattaccabile della sovranità statale, ossia con la creazione pattizia del potere sovrano come forza irresistibile che neutralizza il conflitto. Il tentativo di Hobbes, che posiziona la vulnerabilità all'*esterno* dell'uomo – come esito di una esposizione a minacce ambientali unita all'insicurezza prodotta dall'agire del mondo, o generata dall'agire egoistico dell'altro uomo – rende necessaria la costituzione di un soggetto istituzionale, di una personalità collettiva, che chiamiamo Stato, e a cui chiediamo protezione e una riduzione, precisamente, della nostra esposizione alla vulnerabilità.

L'argomento hobbesiano ha avuto un influsso straordinario sulla riflessione successiva della teoria politica. Per secoli ha segnato i presupposti politici e filosofici dell'etica angloamericana, la quale ha finito per adottare molti dei temi fondamentali nella versione di Hobbes. In particolare, quest'ultima ha influenzato anche il discorso bioetico, strutturandolo attorno ai temi del potere e dell'autonomia, a scapito di una considerazione morale ispirata dai temi della vulnerabilità umana e della cura reciproca. Per fare un esempio su tutti, il libro di H.T. Engelhardt, *The Foundations of Bioethics* (prima edizione pubblicata alla fine degli anni Ottanta del secolo scorso), presenta tutti gli ingredienti principali del mito hobbesiano sulla natura dell'uomo: come per Hobbes, anche per Engelhardt il fine dell'etica è la creazione di una comunità capace (perlomeno) di vivere in pace sulla base di un patto autonomamente scelto e liberamente adottato. Lo stesso "statuto morale" di una persona dipende dalla sua capacità di autonomia (Brock 1988): essere una persona, e dunque avere una posizione morale, presuppone le funzioni della coscienza, della razionalità, della libertà di scelta e della capacità morale (Engelhardt 1996, 105). Di conseguenza,

le persone più vulnerabili e meno “dotate”² mancherebbero di uno statuto morale e, molto probabilmente, di protezione etica: la protezione sociale dipende principalmente da accordi liberi e pubblici proprio perché è impossibile specificare in maniera convincente e autoritativa quale sia il bene cui il principio di beneficenza dovrebbe tendere, e l’etica si risolve, alla fine, in una questione pressoché interamente procedurale piuttosto che sostanziale, in cui la moralità nel suo insieme diventa oggetto di negoziazione.

Se in Hobbes la vulnerabilità è una categoria costitutivo-fondativa dello stato di natura, il passaggio liberale alla società civile e politica è una mossa di ragione, e decisa allo scopo di evitare il conflitto: dove ci sarà politica non ci sarà conflitto, e viceversa.

Anche la riflessione interna ai *gender studies* mette al centro la vulnerabilità come condizione comune, ineludibile all’umano, ma con una importante novità: la condizione di vulnerabilità viene pensata e declinata sostituendo alla logica e soluzione hobbesiana le possibilità date dalla dimensione della soggettività e di un’etica della cura, variamente poi intesa e declinata (Fineman 2002 e 2008; Mackenzie, Stoljar 2000; Rogers, Mackenzie, Dodds 2012; Mackenzie, Rogers, Dodds 2014). Il merito del lavoro teorico sui temi di soggettività e di cura è cioè quello di aver saputo prima di tutto proporre una lente analitica particolarmente potente con la quale leggere fenomeni cruciali che toccano la società contemporanea: l’ottica, appunto, della vulnerabilità e della dipendenza. Se vulnerabilità e dipendenza sono tratti universali e trasversali alla condizione umana, nelle società moderne siamo tuttavia abituati a pensarli come propri di particolari gruppi: anziani, fragili, bambini, disabili, donne, lavoratori. La dipendenza evocherà così lo scacco, la sconfitta, la mancanza, la perdita di autonomia e della libertà.

È sempre stato così e deve essere per forza così? È questo l’unico modo in cui possiamo concettualizzare dipendenza e vulnerabilità? Interrogativi – quelli posti dagli studi di genere qui considerati – che fanno la differenza, e che suggeriscono quanto pensare alla vulnerabilità conduca, in fondo, a ripensare all’autonomia e all’idea di soggettività.

² Sul tema dei “meno adatti” cfr. anche Stiegler 2023.

2. Dall'autonomia all'autonomia relazionale

Nell'ambito dei numerosissimi studi pubblicati sull'argomento dell'autonomia, a cominciare dagli anni Ottanta (Gilligan 1982; Okin 1997; Benhabib 1992), *Moral Boundaries. A Political Argument for an Ethic of Care* di Joan Tronto (1994) ha rappresentato un momento di svolta, nel condurre a una politicizzazione dell'etica della cura che ne ha illuminato le implicazioni, sia per quanto concerne la teoria della cittadinanza, sia nell'ambito delle teorie della giustizia, e soprattutto nelle riflessioni sulla riforma del *welfare state*. Tronto ha contribuito in modo cruciale a mettere in luce come il diritto di soddisfare i bisogni di cura e di prestare cura sia una questione centrale non solo per le donne ma – più ampiamente – per ogni cittadino e cittadina. Ma il discorso sulla vulnerabilità e la tematica della relazionalità hanno in realtà rappresentato il cuore della riflessione femminista degli ultimi decenni. In *Vite Precarie* Judith Butler (2004) arriva addirittura a valutare se sia possibile trovare un fondamento della comunità a partire dalla vulnerabilità:

My essay pursues the problem of a primary vulnerability to others, one that one cannot will away without ceasing to be human... This means that each of us is constituted politically in part by virtue of the social vulnerability of our bodies-as a site of desire and physical vulnerability, as a site of a publicity at once assertive and exposed. Loss and vulnerability seem to follow from our being socially constituted bodies, attached to others, at risk of losing those attachments, exposed to others, at risk of violence by virtue of that exposure (Butler 2004, XIV-20).

All'individuo hobbesiano che aspira all'autoconservazione e all'indipendenza, a essere immune alla violenza dell'altro, Butler contrappone l'idea di un *soggetto* che – al contrario – è consapevole della propria e dell'altrui vulnerabilità, intesa come condizione che emerge precisamente attraverso un incontro con l'altro in cui la violenza è possibile e, contemporaneamente, evitabile. La vulnerabilità è quindi un altro nome della dipendenza del soggetto dalle relazioni che intrattiene con altri soggetti.

La riflessione di Tronto e Butler, in altri termini, sfida quel pensiero liberale (e maschile) che ci ha abituati a pensare il soggetto come individuo

autonomo, ma nel senso di indipendente, disincarnato, invulnerabile, autofondato sul proprio pensiero, e invita a pensare la politica a partire da premesse differenti, con una inedita e profonda apertura alla contingenza: lo stesso luogo da cui Tronto e Butler ci parlano non è infatti un'astratta posizione originaria, o un ipotetico stato di natura, ma è il "qui e ora" di un'attualità in cui due donne in carne e ossa si sentono minacciate dalla guerra e dalla violenza. Proseguendo lungo la pista teorica tracciata da Tronto e Butler è possibile verificare, peraltro, come la riflessione etico-filosofica riconosca in genere alcuni dei limiti degli individui, e il conseguente bisogno di cooperazione che deriva dal riconoscimento di questi limiti, ma quanto anche, nella maggioranza dei casi, il malato, il "danneggiato", il disabile, l'anziano venga per così dire messo *da parte* o presentato come un potenziale soggetto di benevolenza da parte di agenti presentati, viceversa, come agenti razionali o, per usare le parole di MacIntyre:

So we are invited, when we do think of vulnerability, to think of "the vulnerable" as "them", as other than "us", as a separate class, not as ourselves as we have been, sometimes are now and may well be in the future" (MacIntyre 1999, 13-14).

Al di là dell'argomento e delle conclusioni specifiche cui giunge MacIntyre, il messaggio che arriva forte e chiaro ci dice che la vulnerabilità è rimasta un elemento periferico della riflessione filosofica in quanto presunto elemento antitetico all'ethos dell'individualismo che pervade e domina la moralità delle società liberali occidentali: il rispetto per l'autonomia, in altre parole, è, in larga misura, una sorta di "*moral proxy*" di quell'ideale individualistico: l'individuo vulnerabile minaccerebbe l'individuo autonomo e razionale, rendendolo preda delle contingenze e della sorte. La nostra condizione di vulnerabilità ci rende esseri dipendenti, e la dipendenza è la sconfitta dell'autosufficienza. Se la vulnerabilità segna i limiti dell'individualismo liberale, le autrici e gli autori qui considerati rispondono, per un verso, che, se gli esseri umani sono esseri razionali, gli esseri umani sono anche esseri che possiedono un corpo; e se possiedono un corpo, sono perciò vulnerabili. Paradossalmente, allora, la vulnerabilità e non la razionalità sarebbe l'elemento più basilare della nostra costituzione in quanto umani perché, se tutti gli esseri umani sono vulnerabili, non tutti gli esseri umani sono razionali (o possiedono il potenziale per diventarlo).

Per un altro verso, la linea argomentativa della letteratura che considero invita a distinguere profondamente tra cosa sia (come modello ideale) il principio di autonomia, e che cosa esso invece comporti a livello normativo, ovvero sia a livello di criteri utili all'agire pratico. Le teorie relazionali – come si vedrà più sotto – sostengono che dovremmo tener conto anche dei vincoli sociali sulla scelta individuale. L'esercizio incontrollato della libertà individuale di scelta può dar origine a danni sociali e ingiustizie: potremmo considerare esemplari casi come lo sfruttamento, per esempio nel caso bioetico del mercato di organi, e quello dell'oppressione di genere in ambito sociale.

In relazione all'apparente contrapposizione tra un'etica della vulnerabilità e un'etica dell'autonomia, Catriona Mackenzie ha il merito di aver dimostrato come questa antinomia sia frutto di una semplificazione fuorviante, e che le due etiche, piuttosto che escludersi, si completano a vicenda:

L'approccio relazionale riconosce l'importanza dell'autonomia personale ma rifiuta l'eccessivo individualismo che caratterizza le concezioni liberali dell'autonomia, e soprattutto quelle libertarie, e richiama l'attenzione sulle dimensioni sociali del sé e dell'autonomia. La nostra identità di individui autonomi prende forma in virtù delle relazioni sociali, di determinanti sociali come il genere e la classe, e dei contesti storici, politici e geografici nei quali viviamo le nostre vite (Mackenzie 2014, 187).

In altre parole, potremmo dire che, se la vulnerabilità può essere considerata come una proprietà intrinseca, le sue condizioni di manifestazione sono di tipo relazionale: una manifestazione di vulnerabilità si verifica ogni volta che avviene una interazione tra gli individui e il mondo. Insieme alla nozione di vulnerabilità come inerente e universale, dunque, un'etica della vulnerabilità dovrà anche rendere conto del fatto che è sensibile al contesto e molte altre sorgenti di vulnerabilità dipendono dalla situazione e sono dovuti a fattori contingenti, sociali, ambientali, economici e politici, a volte ingiusti. Questi fattori situazionali interagiscono con le sorgenti di vulnerabilità in modi complessi: per esempio, lo stato di salute di un individuo, sebbene sia in parte dipendente dal corredo genetico, è anche dipendente da fattori situazionali, come lo status socio-economico o il tipo di lavoro svolto, o l'ambiente in cui lavora. Una interpretazione rela-

zionale del concetto di autonomia sarà sensibile alle complesse interazioni tra le sorgenti contingenti della vulnerabilità e la vulnerabilità inerente alla condizione umana, offrendosi così come valida risorsa per spiegare gli effetti complessi dell'ingiustizia sociale, che rende particolarmente vulnerabili certi soggetti e gruppi sociali. La prospettiva relazionale sarà così anche in misura di spiegare anche perché abbiamo obblighi speciali verso determinati soggetti, e il dovere di giustizia di rimediare almeno a quelle vulnerabilità che emergono da fattori sociali, economici, ambientali o politici e che possono essere modificati da individui e istituzioni pubbliche. Quindi l'etica della vulnerabilità – unita a una concezione dell'autonomia in termini relazionali – non sarà solo uno strumento di analisi, ma anche un potente strumento di riforma sociale in grado di affiancare i più tradizionali modi di rivendicazione e di lotta politica, fondati sui concetti di libertà e eguaglianza individuale.

Questa interpretazione comprensiva di vulnerabilità e autonomia relazionale propone, in ultima istanza, una «tassonomia della vulnerabilità» (MacKenzie *et al.* 2014: 7-9) in grado di andare oltre sia alle forme di vulnerabilità *inerentemente* (o universalmente) presenti, sia a quelle forme più “specifiche al contesto”, nonché forme “patogene” (legate all'oppressione e alla discriminazione), e capace di rivolgere invece la sua attenzione teorica principale al tentativo di cogliere gli equilibri tra il diritto di tutti i cittadini e le cittadine a una vita autodeterminata e gli obblighi della società e delle istituzioni di proteggere i cittadini e le cittadine che si trovano in condizioni di maggiore precarietà e svantaggio:

L'approccio relazionale riconosce l'importanza dell'autonomia personale ma rifiuta l'eccessivo individualismo che caratterizza le concezioni liberali dell'autonomia, e soprattutto quelle libertarie, e richiama l'attenzione sulle dimensioni sociali del sé e dell'autonomia. La nostra identità di individui prende forma in virtù delle relazioni sociali, di determinanti sociali come il genere e la classe, e dei contesti storici, politici e geografici nei quali viviamo le nostre vite... Una persona sarà capace di autogoverno solo in un contesto in cui le relazioni sociali, le norme sociali e i costumi prevalenti sostengono lo sviluppo e l'esercizio di queste capacità (Mackenzie 2014, 236).

Piuttosto che limitarsi a evidenziare la nostra comune vulnerabilità a qualche genere di danno, un resoconto relazionale della vulnerabili-

tà potrà suggerire anche alcune pratiche sociali (come l'istruzione, la promozione della salute, l'accesso a una vasta gamma di servizi sociali e le protezioni legali, condizioni lavorative meno inique) in grado di promuovere il nostro benessere e le nostre capacità di *agency*, invece di ridurre la vulnerabilità al bisogno, alla cattiva salute o allo sfruttamento. Collegare la vulnerabilità ai bisogni vitali e al benessere offrirà, in altri termini, una ragione morale aggiuntiva e valida per agire sulle disuguaglianze sociali. Un simile resoconto della vulnerabilità aiuterà a comprendere i modi in cui le istituzioni e le pratiche, comprese quelle legate alla salute, modellano la resilienza e la vulnerabilità intrinseche e situazionali delle persone, e nel formulare risposte rispettose di tali vulnerabilità.

3. *Soggettività, tecnologia e lavoro: il caso dei Villaggi Alzheimer*

La Dichiarazione di Barcellona del 1998, esito di un iter di riflessione triennale sollecitato dalla Commissione Europea e coordinato dal Centre for Ethics and Law di Copenhagen articola una definizione ampia del concetto di vulnerabilità, incardinandolo in una nuova definizione di *agency*. Ventidue esperti europei di bioetica di diversa appartenenza disciplinare hanno presentato nel meeting di chiusura del percorso di studio, tenutosi a Barcellona nell'anno indicato, un documento di principi condivisi in ambito bioetico, biomedico e biotecnologico. Accanto ai principi di autonomia, integrità e dignità umana, per la prima volta compare nel testo il principio di vulnerabilità:

Vulnerabilità esprime due idee fondamentali. (a) La prima esprime la fragilità e la finitezza dell'esistenza umana su cui poggia, nelle persone capaci di autonomia, la possibilità e la necessità di ogni vita morale. (b) La vulnerabilità è l'oggetto di un principio morale che richiede l'esercizio della cura nei confronti delle persone vulnerabili. Le persone vulnerabili sono quelle persone la cui autonomia e dignità o integrità possono essere minacciate. In questo senso tutti gli esseri umani, in quanto portatori di dignità, sono protetti da questo principio. Ma il principio di vulnerabilità richiede specificamente non solo di non interferire con l'autonomia, la dignità o l'integrità degli esseri umani, ma anche che essi ricevano assistenza affinché possano

realizzare il loro potenziale. Da questa premessa ne consegue che vi sono diritti positivi per l'integrità e l'autonomia che fondano le idee di solidarietà, non discriminazione e comunità³.

Questa Dichiarazione di principi bioetici rappresenta un evento importante nella promozione della categoria di vulnerabilità, in vista di una sua eventuale legittimazione pubblica, per così dire, nel campo della bioetica, ma non solo. Essa si articola attorno a quattro nuovi principi, dei quali il principio di vulnerabilità costituisce il principio innovatore (insieme ai principi di autonomia, integrità, dignità): la vulnerabilità, da dimensione accidentale, diventa un tratto identificativo della condizione umana. Di fatto, i principi di Barcellona rappresentano, nel loro insieme, una critica e una alternativa alquanto vistosa ai quattro principi originari della bioetica nordamericana: autonomia, non-maleficenza, beneficenza e giustizia. Questi principi, divenuti così influenti da indicare la linea di una disciplina, furono formulati venticinque anni prima dal filone analitico della filosofia angloamericana, a sua volta influenzata dai presupposti del pensiero illuministico-liberale. In prima battuta, la significatività dell'idea e del principio di vulnerabilità ci consente di guardare direttamente in faccia tutte le forme di vulnerabilità umana e non umana. In altre parole, se l'enfasi sull'autonomia è servita a escludere sistematicamente dalla bioetica una considerazione seria delle esperienze di vulnerabilità umana, il nuovo linguaggio della vulnerabilità sancito da questa Dichiarazione giunge invece a rompere, per così dire, la barriera dell'autonomia, per aprire il discorso morale a quella condizione che definisce, così radicalmente, la nostra vita umana. D'ora in poi non si tratterà più di contrastare la vulnerabilità, ma di assumerla come principio cardine delle politiche pubbliche, *insieme* al principio di autonomia e di soggettività. L'affermazione della vulnerabilità come principio di riferimento, in altri termini, introduce un punto di innovazione importante all'interno della riflessione bioetica e delle scienze sociali in genere, e nella misura in cui riconosce il carattere universale della condizione di vulnerabilità

³ Cfr. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwib4Lu6roqCAxUIcfEDHQzIDpQQFnoECBgOAOQ&url=https%3A%2F%2Fpolodibiodiritto.it%2Fimgpag%2Ffiles%2FDichiaraz-Barcellona-Biodiritto.pdf&usq=AOvVaw02WRespAWl6_4UO_tbM-BY&opi=89978449.

essa apre attenzioni nuove anche nella riflessione che interessa la produzione delle politiche di welfare.

Un esempio relativamente recente della forza normativa del principio di vulnerabilità, inteso come principio operativo e in connessione con una concezione relazionale di autonomia, è rappresentato dall'esperienza dei Villaggi Alzheimer. In termini biomedici, la demenza non è una malattia (Adams 2008; Finkel 2001), ma una sindrome prodotta in larga misura da patologie cliniche quali Alzheimer, Parkinson, e affezioni vascolari, per menzionare solo le più note. Si tratta di una serie di sintomi e di segnali legati al deteriorarsi delle abilità e competenze cognitive, che più spesso, non sempre, colpisce soggetti in età anziana. L'etimo stesso – dal latino *de-mens* – suggerisce peraltro una deprivazione e, se si segue l'orientamento del *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders IV (DSM-IV)*, una forma di demenza può essere causata o caratterizzata dallo «sviluppo di molteplici deficit, che possono manifestarsi in disturbi della memoria, e in uno o più dei seguenti disturbi cognitivi: afasia, aprassia, agnosia, disturbi delle capacità esecutive» (Weiner, Lipton 2009). La parola “demenza”, dunque, raccoglie e contiene una serie di caratteristiche rappresentative di un progressivo deterioramento delle funzioni cognitive, il cui resoconto non può essere catturato in modo inequivocabile e esaustivo da un ordinario processo di invecchiamento, e che può avere un impatto decisivo sulle attività quotidiane delle persone (Ballard, Banister 2010).

È sicuramente questa condizione di eccezionalità di una patologia la prima ragione che giustifica l'esistenza di un modello come quello del *Paese Ritrovato*, uno spazio riservato all'accoglienza di persone affette da varie forme di demenza o da Alzheimer pensato, progettato e realizzato nel giugno 2018 dalla Cooperativa “La Meridiana”, con sede a Monza: gli istituti di cura classici, deputati a offrire spazi e rimedi per anziani in fase di declino cognitivo e fisico, benché adesi a tecniche e protocolli di cura sempre più aggiornati e appropriati, non sempre sono in grado di affrontare e sostenere – per ragioni distinte, che in questo breve resoconto non verranno prese in esame – le esigenze plurali dei loro assistiti (e dei familiari degli stessi), con particolare riferimento a coloro che soffrono di forme di demenza. Nel corso del tempo si sono quindi evoluti – soprattutto in nord Europa – approcci e modelli di cura nuovi, più specialistici e *person-centered*.

Il modello lombardo si ispira a una già consolidata tradizione nordica: nel 2009 a Weesp, nei pressi di Amsterdam, venne inaugurato De Hogewyck, il primo e (allora) unico villaggio per residenti affetti da una forma di demenza. De Hogewyck e Weesp sono riusciti a dar forma, nel corso di pochi anni, a un nuovo paradigma organizzativo in misura di tradurre efficacemente nella pratica l'obiettivo di ridurre quanto più possibile la medicalizzazione nella cura delle persone colpite da Alzheimer e da altre forme di demenza. La Meridiana - Società Cooperativa Sociale è una realtà ormai affermata nell'orizzonte composito del Terzo Settore delle Province di Milano e di Monza Brianza. Nata a Monza nel 1976 come gruppo di volontariato, è cresciuta fino ad assumere la configurazione attuale che conta complessivamente 130 soci, 80 volontari e più di 250 operatori professionali impegnati in diversi settori di intervento. Oggi il gruppo è impegnato nella progettazione e gestione di servizi diurni e residenziali per anziani, si occupa di progetti innovativi e di ricerca sia in ambito pubblico (ATS e Regione) che privato.

Negli anni la Cooperativa ha inoltre posto in essere servizi di pronto intervento domiciliare, interventi sperimentali su temi di particolare attualità, come la cura del malato di Alzheimer, e fornito importanti contributi allo sviluppo di nuovi modelli di animazione con persone non autonome. A partire dall'esperienza maturata negli anni, da marzo 2014 è attiva una struttura (annessa alla RSA "S. Pietro") dedicata a persone in stato vegetativo o colpite da malattie neurologiche e neuromuscolari invalidanti come la SLA. Dal 2018 gestisce il *Paese Ritrovato*, un innovativo villaggio dedicato alle persone affette da demenza che possono continuare a vivere in un ambiente protetto senza rinunciare alla propria libertà.

Le demenze e la malattia di Alzheimer in particolare, rappresentano le patologie che hanno maggior impatto sulla qualità di vita dell'anziano e della sua rete familiare e oggi è più che mai urgente ricercare innovative soluzioni gestionali, capaci di coniugare una buona qualità di vita per il malato con costi sostenibili per il nucleo familiare. Il *Paese Ritrovato*, inaugurato nel febbraio 2018, è una struttura costruita seguendo le esperienze europee organizzato come un piccolo paese, dotato di tutte le infrastrutture necessarie alla conduzione di una routine quotidiana il più realistica possibile.

A un primo sguardo sembra tutto normale: 23 case (per 152 residenti) circondate da giardini fioriti e fontane, un supermercato, un cinema, una

chiesa e un ristorante. In fase di progettazione, è stata commissionata un'indagine che ha permesso di identificare i sette "stili di vita" dell'Olanda: *lifestyle* cittadino, familiare, culturale, indonesiano, di classe agiata, tradizionale e cristiano. Gli architetti Molenaar & Bol & VanDillen hanno arredato i 23 appartamenti della residenza secondo questi stili, studiando nei dettagli persino i materiali da utilizzare. All'interno del perimetro del "villaggio", gli anziani sono liberi di muoversi come meglio credono. Possono anche uscire ma, per la loro sicurezza, solo se accompagnati. Il centro permette agli ospiti di condurre la loro vita quotidiana e di sentirsi a casa, ricevendo nel contempo le cure necessarie. L'idea, anche in questo caso, è stata quella di realizzare un vero e proprio villaggio, con appartamenti e servizi comuni quali teatro, bar, market, chiesa, parrucchiere, laboratorio, palestra, orto, spazi verdi comuni, ecc. In tutti gli spazi sono previsti controlli non invasivi, allo scopo di monitorare i soggetti ospiti, mentre il personale in servizio, grazie a una formazione specifica e continua, è in grado di riconoscere ogni bisogno, e garantire adeguati interventi, mirati e nel contempo rispettosi dell'autonomia *residua* delle persone.

Un ruolo cruciale è svolto, all'interno di ogni Villaggio Alzheimer, dalle Tecnologie Emergenti (ET), che hanno recentemente acquisito grande rilevanza nell'assistenza agli anziani. L'eccezionale esperienza con la pandemia di SARS-CoV-2 ha sottolineato l'utilità delle ET nell'assistenza e nel monitoraggio remoto degli adulti più anziani, e affetti da demenza. I dispositivi tecnologici hanno anche contribuito a preservare le interazioni sociali, riducendo così l'isolamento e la solitudine.

Un Villaggio Alzheimer si configura dunque, in senso generale, come una struttura ricettiva specificamente progettata su misura dei suoi ospiti, nella fattispecie per persone affette da demenza (Haeusermann 2017): non è una semplice casa di riposo, non un comune centro diurno, ma bensì la ricostruzione di un piccolo centro abitato, un luogo dove le persone conducono una vita normale, sentendosi come a casa loro e ricevendo nel contempo le attenzioni necessarie. Ciascun appartamento ha un suo centro di controllo presidiato da personale sanitario pronto a intervenire per ogni evenienza. È possibile trovare anche una "palestra sensoriale", un ambiente in cui si sperimentano gli effetti della stimolazione analogica (librerie di immagini, oggetti, odori), dell'interazione digitale (associazioni di immagini e atmosfere olfattive) e la stimolazione esperienziale, tutto questo al fine di approfondire la conoscenza del rapporto tra i sensi e la memoria umana.

Dal punto di vista tecnologico, all'interno del villaggio si fa largo uso di domotica avanzata e numerosi dispositivi per il monitoraggio dei pazienti, al fine di garantire la sicurezza ai pazienti e i loro *caregivers*. Praticamente ogni cosa, dal sistema di illuminazione, alle unità di trattamento dell'aria, dai piccoli elettrodomestici fino ai dispositivi indossabili possiedono un altissimo livello di ingegnerizzazione e sono riassumibili sotto il nome di *Ambient Assisted Living (AAL)*, un'espressione che identifica in genere una serie di soluzioni a livello di prodotto o servizio tecnologico che concorrono, in modo coordinato, a migliorare l'ambiente in cui viviamo, rendendo la nostra casa quanto più possibile attiva, intelligente e di aiuto a chi la abita per svolgere al meglio e in completa autonomia tutte le attività quotidiane. L'illuminazione degli ambienti, in assoluto la componente che maggiormente influenza la qualità percettiva degli ambienti, è completamente gestibile sia nell'intensità che nella temperatura di colore, il microclima all'interno degli ambienti è costantemente monitorato e modulato a seconda della necessità dei pazienti. I televisori – anzi, l'unico televisore presente, nel caso monzese – sono dotati di videocamere in grado di interagire passivamente con gli utenti (possibilità di cambiare i contenuti proiettati a seconda delle reazioni di coloro che osservano). I letti dei pazienti sono dotati di sensori a pressione per comunicare lo stadio del paziente, gli *smart band* invece forniscono una serie di dati biometrici e di posizionamento GPS al fine di monitorarne le condizioni di salute e poter intervenire tempestivamente in caso di necessità.

Perché i residenti possano “sentirsi” liberi e rimanere al sicuro, il villaggio per persone affette da demenza deve stabilire confini chiari. Dove si trovano le recinzioni? Quanto alte possono essere? Quali porte dovrebbero essere chiuse a chiave? Quali stanze dovrebbero essere accessibili? Quanto igiene è necessaria? Il grado di libertà e autonomia è oggetto di negoziazione costante, tra preoccupazioni per la sicurezza e la libertà dei residenti.

4. *Il Paese Ritrovato: tra comunità e società*

Il villaggio Alzheimer di Monza una realtà particolare, sia per la singolarità della formula adottata, che vede impegnati fianco a fianco operatori

professionali e volontari, sia per l'originale interpretazione del rapporto fra privato sociale ed ente pubblico. Al suo interno sono stati allestiti negozi, una chiesa, il bar, il parrucchiere, il cinema-teatro e la palestra, affinché le persone possano mantenere il più a lungo possibile la propria quotidianità e quindi le abilità residue. Il giardiniere, il cassiere, la parrucchiera, ecc., sono operatori con una formazione specifica per assistere e, senza sostituirsi agli ospiti, garantire un adeguato sostegno all'autonomia residua e un aiuto nelle difficoltà quotidiane. Il modello perseguito è quello di un "quartiere dentro la città", per evitare ghettizzazioni che rischierebbero di stigmatizzare ulteriormente queste persone e le loro famiglie, un luogo di cura ma anche di incontro e di scambio in cui le persone residenti, i *caregiver* formali e non, i professionisti e i volontari saranno liberi di muoversi, riposare, parlare, curare la propria casa o il proprio orto, fare la spesa o andare dal parrucchiere, proprio come accade per ciascuno di noi ogni giorno.

L'obiettivo del *Paese Ritrovato* è quello di garantire una buona qualità di vita nonostante la presenza di fragilità cognitiva di varia eziologia e la minimizzazione del disagio espresso attraverso problematiche comportamentali di livello medio-grave attraverso terapie e approcci principalmente non farmacologici. Lo spazio del *Paese Ritrovato* è uno spazio di tipo geometrico, cioè uno spazio essenzialmente definito da rapporti di distanza, simmetrici e reversibili: ciò che caratterizza lo spazio del *Paese Ritrovato* è, come già detto e come si specificherà più sotto, l'essere organizzato intorno ad alcuni centri e snodi tematici fondamentali per i suoi fruitori, centri che funzionano come un criterio per distinguere e allocare competenze e attitudini diverse. Il *Paese Ritrovato* è il prodotto di sinergie tra soggetti diversi: gli enti pubblici quali il Comune di Monza, Regione Lombardia, ATS Brianza, ASST Monza hanno collaborato al progetto, e sono stati decisivi anche gli interventi di Fondazione Cariplo, della Fondazione della Comunità di Monza e Brianza, di Assolombarda Confindustria Milano-Monza Mb e dell'Associazione Petri Cagnola.

«Troveranno una forma di integrità, sociale, umana. Faranno i loro acquisti, andranno dal parrucchiere, al bistrò, al ristorante, a teatro. Si divertiranno. Ciò che costituisce una forma di terapia straordinaria»: il neurologo Jean-François Dartigues sintetizza così gli effetti auspicati dal modello rappresentato dal *Paese Ritrovato*, un villaggio che rivoluziona il modo di intendere la cura e l'assistenza, che offre alle persone malate la

possibilità di vivere in libertà e al tempo stesso di usufruire della necessaria assistenza e protezione. Il *Paese Ritrovato* è in grado di ospitare 64 persone e sorge su un'area di oltre 14.000 mq, di cui 5350 calpestabili (parte costruita). Mettendo l'architettura al lavoro insieme alle nuove strade di cura e gestione della malattia, il *Paese Ritrovato* riproduce gli elementi di un piccolo pezzo di città, internamente libero per gli ospiti ma chiuso e protetto verso l'esterno, in cui i residenti possono ritrovare luoghi e funzioni della vita quotidiana. Mentre il personale sanitario e gli assistenti (più di 50, selezionati secondo criteri che prevedono adeguata e specifica formazione) sono presenti senza indossare camici bianchi né divise da lavoro, i malati vivono in residenze distribuite all'interno di piccoli edifici (in tutto 8 appartamenti di 420 mq ciascuno – per un totale di 3360 mq – con 8 camere singole ciascuno, e ogni appartamento servito da spazi comuni come cucina, sala da pranzo, terrazzi e porticati). Gli spazi comuni esterni occupano un'area di 450 mq, suddivisi da vie, piazze, giardinetti, negozi, e luoghi pubblici, di incontro, lavoro, svago, attività fisica.

Se per un verso il filo conduttore del progetto architettonico, del progetto colore e del progetto illuminazione è stato quello di ottenere l'effetto del classico insieme di edifici cittadini con le sovrapposizioni del tempo e la discordanza tra differenti proprietari, per un altro verso gli abitanti del *Paese Ritrovato* sono costantemente supportati da personale specializzato e seguiti attraverso dispositivi non invasivi sia di tipo ambientale (domotica avanzata) sia di tipo fisiologico (sensori indossabili), affinché sia garantito contemporaneamente un adeguato sostegno all'autonomia residua e un aiuto nelle difficoltà quotidiane. Il progetto percettivo legato alle luci, per fare solo un esempio, è il segnale della prospettiva *person-centered* menzionata più sopra: l'organizzazione degli ambienti luminosi si è sviluppata in relazione alle qualità percettive riferite al colore di ambienti, degli arredi e delle componenti segnaletiche. È l'aspetto fisico di un oggetto che permette alla persona di dedurne le funzionalità o i meccanismi di funzionamento, la cosiddetta *affordance*. Più alta è l'*affordance*, più sarà automatico e intuitivo l'utilizzo di un dispositivo, di uno strumento, di un oggetto. Essendo la componente percettiva fortemente influenzata dalla luce, ogni attività di progetto è stata svolta in coordinamento con il progetto della luce artificiale. La luce aiuta a identificare confini visivi, la luce aiuta a percepire profondi-

tà, la luce aiuta a comprendere planarità. Il suo progetto implementa la comprensione anche locativa e direzionale di persone, oggetti, ambienti. Da anni ormai risulta comprovato che l'illuminazione artificiale, in coesistenza, o meno, con l'illuminazione naturale è un fattore importante nella gestione delle persone con demenza, ove si consideri la necessità di compensazione del ritmo circadiano.

Il progetto di innovazione, attraverso le tecnologie abilitanti del già citato *Ambient Assisted Living* e nuove metodologie di gestione e analisi, è in grado – attraverso la definizione di nuovi modelli adattativi e organizzativi – di fornire monitoraggio, assistenza e sostegno sia alle persone affette da demenza sia ai loro *caregivers*. Il progetto degli arredi si basa sulla considerazione che gli ambienti di vita dedicati alle persone con limitazioni o degrado dei sistemi cognitivi possano e debbano essere considerati come luoghi interattivi: essi possono fornire risposte ai bisogni legati alla perdita di orientamento spazio temporale, di agnosia e aprassia. La stimolazione contemporanea di alcuni canali sensoriali attraverso impulsi provenienti dall'ambiente attiva delle reazioni comportamentali che possono aiutare la persona a riacquisire alcune abilità, rendendola così più autonoma e in grado di svolgere le attività della vita quotidiana. Gli oggetti di arredo spesso riconducono la memoria a ricordi e stati d'animo che aiutano a sentirsi a proprio agio anche in spazi abitativi che non sono quelli che ci hanno accompagnato per tutta la vita; la funzionalità degli arredi e la facile comprensione del loro utilizzo aumenta la sensazione di adeguatezza e di tranquillità nel compiere azioni quotidiane che per talune persone possono non essere così semplici da portare a termine. In quest'ottica il progetto degli elementi di arredo diviene uno studio di sistemi complessi quali: contenitori e accessori sensorizzati per il monitoraggio della persona con demenza all'interno degli ambienti di vita, come per esempio il letto specifico con particolare attenzione alle correlazioni tra residente, operatori professionali e *caregivers*, o la televisione dotata di meccanismi di controllo emozionale.

«Un paese reale, dove continuare a vivere» non è soltanto lo slogan recitato dalla brochure: al *Paese Ritrovato* non c'è tempo da perdere, durante il giorno gli appartamenti sono vuoti, e pieni gli spazi comuni: biblioteca, palestra, teatro, supermercato, laboratori (di giardinaggio, pittura, bricolage), spazi all'aperto. Ogni attività che si svolga, auspica-

bilmente, deve iniziare e compiersi nell'arco della giornata, per riuscire a restituire un senso di compiutezza all'agire e al lavoro dei singoli. Gli spazi privati mantengono, in questo modo, la loro funzione protettiva, e perdono definitivamente la funzione "privativa" cui si è soliti pensare in contesti di demenza. Sono dunque gli spazi pubblici a garantire l'implementazione del modello di cura proposto, che ruota intorno a tre assi valoriali: rispetto, riconoscimento, valorizzazione (Lysaught 2004):

- rispetto della singolarità e unicità della persona, della sua storia passata e presente, e del suo percorso di vita;
- riconoscimento delle particolarità di ogni individuo, in termini affettivi e cognitivi, con una particolare attenzione e cura alle capacità residuali del singolo;
- valorizzazione della rete di relazioni a disposizione di ogni soggetto, e coinvolgimento sempre attivo dei familiari.

Ogni "cittadino" ha diritto di muoversi liberamente nel *Paese Ritrovato*, e in caso di disorientamento gli operatori saranno pronti ad aiutarlo e supportarlo, in un gioco di ruoli che risponde tuttavia a uno schema di competenze preciso, ma profondamente diverso dall'organigramma previsto, per esempio, in una RSA.

5. *Gli obiettivi organizzativi e le figure professionali*

Per la prima volta in Italia assistiamo all'applicazione pratica di un modello relativamente nuovo e progressista di gestione di malattie dal fortissimo impatto sanitario e sociale in tutto il mondo: le diverse forme di demenza, di cui il morbo di Alzheimer è la più importante delle manifestazioni, secondo i dati recenti dell'Organizzazione Mondiale della Sanità colpisce nel mondo 35,6 milioni di persone, soprattutto fra gli ultra sessantacinquenni; 10 milioni sono i nuovi casi ogni anno, 1.241.000 i malati diagnosticati in Italia, 37,6 miliardi i costi sanitari associati alla malattia⁴. Con un'incidenza notevole delle patologie neurodegenerative (un caso ogni 3 secondi), si stima che nel 2030 i malati di Alzheimer saranno quasi 75 milioni.

⁴ Fonte: *Alzheimer's Disease International*.

A fronte dei dati suddetti, quali benefici possono essere esibiti con riferimento alla buona prassi del *Paese Ritrovato*? È plausibile distinguere tra due tipi di benefici:

- benefici a largo spettro: incremento delle attività fisiche e delle performances motorie; medicine ridotte al minimo; ridottissimi casi di aggressività tra gli ospiti;
- benefici oggetto di monitoraggio più puntuale, quali:
 - incremento del tempo attivo: l'occupazione del residente è stata valutata attraverso l'indicatore ISE (*Index of Social Engagement*) che ha evidenziato un aumento del tempo occupato attivamente tra l'ingresso e il primo monitoraggio dopo tre mesi, con un incremento dei valori di ISE da 4,19 a 4,65;
 - miglioramento del tono dell'umore e della socializzazione: l'analisi della Scala di Cornell, volta a evidenziare la presenza di disturbi dell'umore nella demenza, ha evidenziato un miglioramento dei punteggi da 7,52 a 6,58 (range di valori della scala: 0-38);
 - riduzione dei disturbi del comportamento: l'analisi della scala NPI di valutazione dei disturbi del comportamento (*Neuropsychiatric Inventory*) ha evidenziato un miglioramento delle dinamiche comportamentali. Il valore medio è passato da 19,2 a 13,8, raggiungendo in soli 3 mesi un miglioramento ai limiti della significatività statistica ($p < 0,08$).
 - riduzione dello stress del *caregiver*: l'analisi dello stress del *caregiver* (misurato su una scala CBI *Caregiver Burden Inventory*) ha evidenziato un significativo miglioramento, passando da un pt di 32,2 a uno pari a 16,6 correlato sia alla riduzione del carico assistenziale diretto, sia del carico emotivo legato alla malattia (range di valori della scala: 0-96).

Si tratta di risultati stimati sul breve periodo di attività del *Paese Ritrovato*, risultati che, per un verso, necessitano di ulteriori verifiche e costanti aggiornamenti, ma, per un altro verso, sembrano incoraggianti e promettenti rispetto al successo di un modello il cui focus principale non è diretto a sanare il deficit neurologico del paziente, ma alla considerazione della persona intesa nella sua globalità, nella sua personalità e singolarità, nelle sue abitudini, nel suo modo di relazionarsi e di socializzare, e nell'esigenza che siano valorizzate sempre le sue competenze. In una parola, un sistema rivolto alla persona nella sua integrità.

L'attività del *Paese* è orientata al benessere e alla qualità di vita della persona accolta e ivi residente, prima che alla cura delle sue malattie e disabilità, sostenendola e creando le condizioni ideali perché possa autonomamente adempiere al proprio progetto di vita nonostante i limiti che esse determinano.

Dal punto di vista organizzativo, invece, si osserva come l'obiettivo preminente sia quello di garantire un modello organizzativo "complesso" che consenta al residente del *Paese* di vivere e muoversi in maniera completamente destrutturata e priva di vincoli, ma in completa sicurezza, dove i servizi e le attività offerte siano accessibili in autonomia, dove si è ancora padroni del proprio tempo e non "ostaggio" dell'organizzazione e delle sue pianificazioni. Per quanto concerne il Medico, è garantita una reperibilità notturna con un pronto intervento. Va sottolineato che sono gli stessi Medici che coprono i turni di reperibilità in sinergia con l'equipe Medica del Centro Polifunzionale "S. Pietro", evitando la figura di medici che coprono esclusivamente i turni notturni e festivi di reperibilità, per una gestione "ordinaria" del residente. Questo garantisce una continuità nella qualità assistenziale e nelle scelte condivise in équipe. Il supporto di psicologi è utile e opportuno, ma ancor più importante è l'atteggiamento di tutti gli operatori coinvolti nell'assistenza, che deve essere orientata all'accoglienza dei residenti e dei loro familiari con il loro coinvolgimento nelle scelte che riguardano il loro caro. Anche le difficoltà dei familiari possono essere prese in carico attraverso un supporto psicologico individualizzato di counseling o attraverso la partecipazione a gruppi di mutuo aiuto.

Più nello specifico, l'équipe sanitaria è composta da: direttore sanitario, medico geriatra, coordinatore di unità d'offerta, infermiere, fisioterapista, psicologo, educatore, drammaterapeuta, terapeuta occupazionale, operatore socio-sanitario, assistente sociale. L'équipe interdisciplinare realizza l'integrazione di conoscenze e metodi di diverse discipline, in un processo continuo di osmosi intellettuale e metodologica, contaminazione di saperi e competenze, sintesi di approcci e visioni, reciprocità di scambi e arricchimenti. In campo geriatrico, da un punto di vista operativo l'integrazione tra le competenze sanitarie e quelle socio-relazionali non è un'opzione, ma una necessità, per far emergere la complessità e l'unicità di ogni singola persona e situazione, e per attivare risposte coerenti ed efficaci a bisogni e desideri rilevati ed espressi. Sembra dunque

evidente il ruolo chiave che, in questo specifico contesto lavorativo, possono svolgere figure quali quelle dell'assistente sociale e degli operatori socio-sanitari.

6. *L'assistente sociale*

Oltre al normale servizio di routine, l'assistente sociale riveste, nel *Paese*, un ruolo di primaria importanza. Il suo intervento consente di "misurare" il livello di disagio del nucleo familiare di appartenenza del residente al fine di impostare insieme all'équipe, un percorso di supporto dei familiari stessi, orientato all'accettazione della malattia. Inoltre si occupa del percorso di orientamento della famiglia all'interno della rete dei servizi, in modo da facilitare l'eventuale uscita verso altre UdO (Unità di intervento Operative) laddove non ci dovessero più essere le condizioni di permanenza nel Paese. L'assistente sociale propone obiettivi di promozione e cooperazione per l'équipe stessa: può assumere un ruolo cruciale per stimolare l'assunzione di uno sguardo globale alle situazioni degli ospiti e favorire all'interno dell'équipe multidisciplinare il confronto, l'integrazione, la complementarietà e la verifica dell'operato comune.

Per le specifiche competenze professionali, le funzioni dell'assistente sociale all'interno del processo di elaborazione di PI (Piano di Intervento) e PAI (Piano Assistito di Intervento) possono essere pertanto declinabili nei seguenti interventi:

- analisi della situazione socio-relazionale dell'ospite e delle relazioni con i familiari, prestando particolare attenzione ai bisogni psicologici e sociali dell'anziano;
- partecipazione al colloquio di condivisione e restituzione di PI e PAI con i familiari

L'assistente sociale svolge il ruolo fondamentale di *connettore*: in relazione alle scelte organizzative e alle procedure in essere nelle diverse realtà, l'assistente sociale può svolgere un ruolo significativo, come specificato più sopra, nel processo di definizione di PI e PAI, supportando l'équipe nella valorizzazione delle dimensioni socio-relazionali e socio-familiari, accanto alle progettualità più legate agli aspetti assistenziali, sanitari, riabilitativi e alberghieri. PI e PAI sono infatti strumenti fondamentali per realizzare una presa in carico personalizzata e condi-

visa; grazie al contributo di ciascuna figura professionale, che interviene per il proprio ruolo e competenza, è possibile elaborare una progettazione individualizzata nella quale vengono considerati tutti i bisogni della persona, le sue necessità e le sue aspettative, con l'obiettivo di soddisfarli al meglio possibile. Durante la fase di permanenza dell'anziano con demenza, l'assistente sociale monitora assieme all'équipe il buon andamento dell'inserimento, riportando ai familiari eventuali cambiamenti comportamentali e modifiche rispetto alle abitudini del proprio caro, narrate nella fase iniziale di conoscenza. La puntuale restituzione e condivisione del PI/PAI consente di potenziare l'alleanza terapeutica e di coinvolgere la famiglia nell'evoluzione delle condizioni dell'ospite, mostrando chiarezza e trasparenza della condizione assistenziale. Il lavoro di équipe raggiunge la sua massima espressione nella stesura del PAI, strumento fondamentale e flessibile: il PAI fotografa la situazione di fragilità dell'ospite in un dato momento, considerando ogni aspetto e bisogno dell'anziano e della sua possibile qualità di vita e ipotizzando il possibile sviluppo della situazione. Gli obiettivi individuati e trascritti su un documento ufficiale, controfirmato da tutti gli operatori coinvolti e condiviso dall'ospite e/o dal familiare di riferimento, devono essere specifici, misurabili e visibili, realistici, cadenzati correttamente. La decisione su strategie da mettere in campo, obiettivi da raggiungere, passi da compiere, tempi entro cui verificare le azioni promosse e i risultati ottenuti richiede ascolto, confronto, messa in comune di visioni professionali e consente di superare la segmentazione e la sovrapposizione degli interventi. Un altro momento importante del lavoro d'équipe è il passaggio di consegne che avviene quotidianamente in reparto, prima del cambio turno: si tratta di una routine giornaliera ben consolidata, uno spazio temporale significativo dove gli operatori "trasferiscono" e "consegnano" reciprocamente informazioni su eventi importanti accaduti e sulle condizioni generali di ogni singolo ospite. In questa sede lo scambio veloce di informazioni lascia comunque spazio al confronto e alla condivisione. Oltre a garantire le buone prassi e un'attivazione del servizio puntuale e rispettosa dei termini previsti dalla normativa, le responsabilità principali di un assistente sociale coordinatore di RSA aperta si focalizzano su tutta la sfera riguardante l'utente: la visita domiciliare multidimensionale, la stesura di PI e PAI e quindi la programmazione dei relativi interventi, fino al monitoraggio costante della situazio-

ne attraverso contatti telefonici con le famiglie e confronto continuo con l'équipe. In quest'ottica si tratta di diventare un punto di riferimento per le famiglie: queste saranno seguite dalla presentazione della domanda e/o dalla visita domiciliare multidimensionale alla definizione e all'avvio e realizzazione del progetto con anche contatti telefonici costanti di monitoraggio, fondamentali per assicurare una buona comunicazione e per fornire una sensazione concreta di presenza e affiancamento da parte del servizio, fino a garantire la cosiddetta "continuità assistenziale" tra diversi servizi, ovvero arrivando alla chiusura del progetto.

Favorire coesione nel gruppo di lavoro assicura un buon funzionamento del servizio e l'ottimizzazione delle risorse assegnate, sia umane sia economiche, garantendo la massima equità e omogeneità possibile. La buona coesione nel gruppo di lavoro porta altresì a mantenere e migliorare gli standard di appropriatezza richiesti dalla normativa vigente. Significa monitorare e verificare costantemente il lavoro al domicilio, ma anche quello in ufficio (redazione PI/PAI, verifiche, colloqui telefonici), anche attraverso questionari rivolti sia al gruppo di lavoro che ai beneficiari del servizio: questo garantisce la misurazione degli obiettivi che il servizio si è posto e il costante miglioramento. In sintesi, riguardo agli aspetti organizzativi del servizio, l'AS coordinatore – in base agli accordi con la direzione dell'ente e al grado di autonomia gestionale di cui dispone – può occuparsi di:

- organizzazione del lavoro d'ufficio;
- coordinamento delle riunioni di équipe;
- programmazione e monitoraggio delle attività ordinarie (elaborazione del piano delle attività, eventuali modifiche da apportare in corso d'opera);
- organizzazione di attività occasionali (feste, attività esterne quali gite o uscite sul territorio, ecc.);
- organizzazione e monitoraggio di servizi accessori (trasporti, par-rucchiere, podologo, ecc.);
- coordinamento di eventuali volontari;
- gestione delle risorse finanziarie a disposizione per attività specifiche.

Ragionare in un'ottica di soggettività e di agency, come avviene nel contesto monzese, ridefinisce dunque anche la soggettività del lavoro-

re (in questo nostro caso identificato nella figura dell'assistente sociale, cfr. anche la breve intervista narrativa riportata in *Appendice*). Nell'*inedito* quadro complessivo delle sue competenze e nel suo agire professionale, l'assistente sociale del *Paese Ritrovato*:

- opera con un'ottica trifocale, cioè con un'attenzione costantemente rivolta, in modo sinergico, al singolo/famiglia, all'istituzione/organizzazione, alla comunità;
- conosce gli attori della filiera dei servizi in campo sociale (pubblici, privati, del terzo settore) del territorio di riferimento;
- favorisce e sostiene la collaborazione e la condivisione di obiettivi comuni che rispondano, in maniera articolata e differenziata, ai bisogni espressi ed esistenti, arrivando a superare in tal modo la logica puramente assistenzialistica e contribuendo alla promozione di un sistema di rete integrato.

7. Conclusioni. Per una ridefinizione normativa di autonomia e vulnerabilità

La *capacità di agire* in modo autonomo (di intendere e di volere) può evidentemente avere gradi diversi negli esseri umani. Di conseguenza, l'autonomia come autodeterminazione può essere intesa in senso minimale, vale a dire come quel livello minimo di esercizio delle capacità razionali per cui si può dire che l'individuo agisce liberamente ed è responsabile delle proprie azioni, oppure in senso ideale, come un fine cui tendere, vale a dire come il massimo dispiegamento possibile delle proprie capacità razionali, per cui la persona agisce senza lasciarsi influenzare da condizionamenti esterni, in piena libertà. Quando viene intesa in questo ultimo senso, l'autonomia come autodeterminazione può anche essere considerata dal punto di vista del suo *ambito di applicazione*, ed essere ulteriormente definita come:

- autonomia come sovranità su di sé: l'autonomia indica in questo caso la *proprietà* di sé (corpo, mente) da parte del soggetto, e la sua competenza e capacità di agire (Locke 1689);
- autonomia come *indipendenza* da condizionamenti esterni: in questo caso il soggetto rivendica autonomia rispetto agli altri soggetti, nelle relazioni interpersonali e/o sociali, e rispetto a eventuali relazioni di potere e di dominio.

Il caso dei Villaggi Alzheimer dimostra piuttosto chiaramente che i soggetti vulnerabili e i lavoratori del contesto non sono, in quanto tali, soggetti privi di competenze in termini di *agency*, né, dunque, inevitabilmente destinati a accettare misure di paternalismo (Bullock 2015), fossero queste anche giustificate dalle migliori intenzioni. In un contesto quale quello monzese l'intero dispositivo organizzativo ha dovuto imparare a gestire complessità sempre diversificate, ed è apparso evidente come la chiave per poter intraprendere questo percorso risieda nella soggettività dei lavoratori stessi, nell'unicità del loro senso critico e nella consapevolezza di responsabilità condivise, ma costanti, che hanno portato – in alcuni casi – a una promozione dell'interesse dei lavoratori oltre i confini della propria mansione, e al conseguente sviluppo, per un verso, di competenze di *framing* – ovvero la capacità di inquadrare il proprio lavoro all'interno di un contesto sempre più ampio, e per un altro verso di una *reale* visione d'insieme, coerente e consapevole, relativa ai modi in cui i compiti e le funzioni di ognuno si incrociano, influenzandosi reciprocamente. Per concludere, alla concezione eccessivamente deflazionistica dell'autonomia degli individui, sempre più diffusa, oggi, in contesti che hanno a che fare con casi di demenza, il progetto in atto del *Paese Ritrovato* risponde con la forza dell'esempio (Ferrara 2008). L'esemplarità cui qui si fa riferimento, tuttavia, è sempre strettamente correlata a un postulato universalistico: il *Paese Ritrovato* si pone come luogo reale, che vuole rallentare il decadimento cognitivo delle persone, e ridurre al minimo il livello di disabilità nella vita quotidiana: un modello di *care* e di *cure* che prende sul serio il mondo come è, noi nel mondo come *siamo*, ed esplora assetti e modelli di interventi e pratiche sociali come, entro i vincoli dati, *possono essere*. Tra la forza delle *cose* – la forza di ciò che è – e la forza delle *idee* – la forza di ciò che *deve essere* –, si insedia dunque la forza dell'*esempio* – la forza di ciò che è *come dovrebbe essere*.

Appendice

INTERVISTA NARRATIVA A A. (DICEMBRE 2023)

Da quanto tempo fa questo lavoro?

Dal 2017 sono ufficialmente assistente sociale. Lavoro nella cooperativa dal 2014, dopo un tirocinio in RSA e uno in Hospice.

Da quanto tempo lavora al Paese Ritrovato (PR)?

Da quando ha aperto (2018).

È soddisfatta del lavoro?

Assolutamente sì.

È soddisfatta della retribuzione?

Sì, perché consente di esaudire le spese di vita; un salario più alto sarebbe tuttavia auspicabile.

È soddisfatta delle relazioni con i colleghi?

Sì, perché si lavora secondo la modalità dell'equipe circolare, dove esistono gerarchie ma ognuno ha un ruolo *unico* e tutti ascoltano tutti. L'equipe circolare permette di fare in modo che lo sguardo di tutti sia il solo a portare effettivi risultati.

Lavorare al PR influisce sulla dimensione soggettiva del lavoro?

Il principale insegnamento del PR è la prevalenza della dimensione *person-centered*: non solo al centro perché problematica o vulnerabile, ma al centro in quanto elemento di positività: ogni persona ha una storia che può essere letta e interpretata in senso positivo. Se confrontato con una RSA, il PR offre qualcosa in più. Quando vado a lavorare a domicilio (faccio entrambe le cose), mi rendo conto di leggere ciò che succede in maniera diversa proprio grazie alla formazione particolare ricevuta all'interno del PR.

Bibliografia

- Adams T. (a cura di) (2008), *Dementia Care Nursing*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Ballard C., Bannister C. (2010), "Criteria for the Diagnosis of Dementia", in J. O'Brian, D. Amesn, A. Burns (a cura di), *Dementia*, London, Martin Dunitz; pp. 31-47.
- Benhabib S. (1992), *Situating the Self. Gender, Community and Postmodernism in Contemporary Ethics*, New York, Routledge.
- Brock D. (1988), "Paternalism and Autonomy", *Ethics*, vol. 98, n. 3.
- Bullock E.C. (2015), "A Normatively Neutral Definition of Paternalism", *The Philosophical Quarterly*, vol. 65, n. 258.
- Butler J. (2004), *Precarious Life: the Power of Mourning and Violence*, New York, Verso.
- Engelhardt H.T. (1996), *The Foundations of Bioethics*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Ferrara A. (2008), *La forza dell'esempio. Il paradigma del giudizio*, Milano, Feltrinelli.
- Fineman M.A. (2008), "The Vulnerable Subject: Anchoring Equality in the Human Condition", *Yale Journal of Law and Feminism*, vol. 20, no. 1, pp. 1-23;
- (2002), "Elderly as Vulnerable: Rethinking the Nature of Individual and Societal Responsibility", *The Elder Law Journal*, vol. 20, n. 1.
- Finkel S. (2001), "Behavioral and Psychological Symptoms of Dementia (BPSD): A Current Focus for Clinicians, Researchers, Caregivers, and Governmental Agencies", in K. Miyoshi, C. Shapiro, M. Gaviria, Y. Morita, *Contemporary Neuropsychiatry*, Tokyo, Springer Japan, doi:10.1007/978-4-431-67897-7.
- Gilligan C. (1982), *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*, Cambridge (MA), Harvard University Press.
- Haeusermann T. (2017), "The Dementia Village: Between Community and Society", in F. Krause, J. Boldt (a cura di), *Care in Healthcare. Reflections on Theory and Practice*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Locke J. (1998), *Secondo Trattato sul Governo*, Milano, Feltrinelli.
- Lysaught M.T. (2004), "Respect: Or, How Respect for Persons Became Respect for Autonomy", *Journal of Medicine and Philosophy*, vol. 29, n. 6.
- Mackenzie C., Stoljar N. (a cura di) (2000), *Relational Autonomy Feminist Perspectives on Autonomy, Agency, and the Social Self*, New York, Oxford University Press.
- Mackenzie C., Rogers W., Dodds S. (a cura di) (2014), *Vulnerability: New Essays in Ethics and Feminist Philosophy*, Oxford, Oxford University Press.

- MacIntyre A. (1999), *Dependent Rational Animals: Why Human Beings Need the Virtues*, Chicago, Open Court Press.
- Nussbaum M.C. (2001), *The Fragility of Goodness. Luck and Ethics in Greek Tragedy and Philosophy*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Okin S.M. (1997), "Is Multiculturalism Bad for Women? When Minority Cultures Win Group Rights, Women Lose Out", *Boston Review*, vol. 22, p. 661- 684;
- Rogers W., Mackenzie C., Dodds S. (2012), "Why Bioethics Needs a Concept of Vulnerability", *International Journal of Feminist Approaches to Bioethics*, vol. 5, n. 2.
- Schröder-Butterfill E., Marianti R. (2006), "A Framework for Understanding Old-age Vulnerabilities", *Ageing & Society*, 26.
- Stiegler S. (2023), *Bisogna adattarsi. Un nuovo imperativo politico*, Milano, Carbone Editore.
- Tronto J. (1994), *Moral Boundaries. A Political Argument for an Ethic of Care*, London, Routledge.
- Weiner M.F., Lipton A.M. (2009), *The American Psychiatric Publishing Textbook of Alzheimer's Disease and Other Dementias*, Arlington, American Psychiatric Publishing;

Autori

Marco Biasi è Professore Associato di diritto del lavoro presso il Dipartimento di Scienze Giuridiche “Cesare Beccaria” dell’Università degli Studi di Milano, ove è responsabile degli insegnamenti di Comparative Labour Law, di Diritto del Lavoro nelle Amministrazioni Pubbliche e di Diritto del Lavoro e Intelligenza Artificiale. È autore di plurimi saggi e contributi, in lingua italiana e inglese, che hanno trovato collocazione in riviste nazionali e internazionali di diritto del lavoro e delle relazioni industriali, nonché delle tre monografie *Il nodo della Partecipazione dei lavoratori in Italia. Evoluzioni e prospettive nel confronto con il modello tedesco ed europeo* (Milano, 2013), *Saggio sul licenziamento per motivo illecito* (Padova, 2017) e *Studio sulla polifunzionalità del risarcimento nel diritto del lavoro: compensazione, sanzione, deterrenza* (Milano, 2022). Ha curato cinque volumi, il più recente dei quali è *Diritto del lavoro e intelligenza artificiale* (Milano, 2024).

Salvatore Cominu, 56 anni, svolge professionalmente attività di ricerca, formazione e consulenza presso A.A.ter di Milano, IRES Piemonte e altri centri, sui temi del cambiamento socioeconomico, dello sviluppo urbano e territoriale, della valutazione delle politiche. Tra i suoi interessi, in particolare, l’analisi del rapporto tra trasformazioni tecnologiche, organizzazione e contenuti del lavoro e più in generale i problemi della sociologia industriale e del lavoro. Su questi argomenti è autore o coautore di rapporti di ricerca, articoli per riviste scientifiche, contributi in volumi collettivi o monografici.

Annalisa Dordoni, Dottoranda di Ricerca in Sociologia Applicata e Metodologia della Ricerca Sociale (2018), lavora presso il Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell’Università di Milano-Bicocca, dove si occupa di diversi progetti.

Precedentemente, ha collaborato con alcune università e ha lavorato presso il King's College London e l'Università di Trento. I suoi interessi di ricerca riguardano la sociologia del lavoro e dei processi economici e le disuguaglianze sociali. È componente del Board della Research Network 30 – Youth and Generation della European Sociological Association e del Direttivo della Società Italiana di Sociologia Economica (SISEC). Tra le sue pubblicazioni segnaliamo “Young Retail Shift Workers (Not) Planning Their Future. Working In The 24/7 Service Society In The Transition to Adulthood”, *The International Journal of Sociology and Social Policy* (2022); “I processi lavorativi nel retail: intensificazione, meccanismi disciplinari e resistenze”, *Sociologia del lavoro* (2023); “Lavorare da casa nel primo lockdown italiano: uno studio visuale su flessibilità spazio-temporale, classe e genere”, *Studi di Sociologia* (2023); e *Sempre aperto. Lavorare su turni nella società dei servizi 24/7* (Mimesis, 2019).

Beatrice Magni è Professoressa associata di Filosofia Politica presso il Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche della Facoltà di Scienze Politiche, Economiche e Sociali (SPES) dell'Università degli Studi di Milano, dove insegna filosofia politica, etica pubblica, bioetica, teorie dell'eguaglianza e dei diritti. È codirettrice di *Bdl – Biblioteca della libertà* – la rivista del Centro Einaudi, e dal 2009 dirige il Laboratorio di Bioetica (La.B.) presso il Centro Einaudi. È esperta di Filosofia per www.100esperte.it (banca dati online, inaugurata nel 2016 con 100 nomi e CV di esperte di STEM - Science, Technology, Engineering and Mathematics -, Economia e Finanza, Politica Internazionale, Storia e Filosofia). È membro del Comitato Etico dell'Università degli Studi di Milano. Si occupa di teoria politica normativa, e si interessa principalmente alle seguenti aree di ricerca: teorie, problemi, e pratiche del pluralismo; teorie della giustizia, teorie del conflitto, teorie del compromesso; gender studies; etica pubblica e società giuste; bioetica. Tra le pubblicazioni, si segnalano: “Etica e intelligenza artificiale”, in *Diritto del lavoro e intelligenza artificiale*, a cura di M. Biasi (Giuffrè, 2024); “Sars-cov-2 What Role for Political Philosophy?”, in *Corona Phenomenon. Philosophical and Political Questions*, a cura di P. Mossleh (Brill, Value Inquiry Book Series, 2022); “Liberalism and Loneliness. A Philosophical Point of View”, in *Lonely Europeans. The Impact of Loneliness and Isolation on the Future of Europe*, a cura di M. Hodun (ELF, 2022).

Claudia Peiti, Economista e Partner di REF Ricerche, si occupa di ricerca e attività consulenziali relative al lavoro e all'organizzazione, con particolare attenzione agli impatti dell'innovazione. Ha inoltre gestito progetti volti ad affiancare enti

pubblici e società nelle scelte di valutazione della performance, riorganizzazione e di valutazione delle politiche sulle risorse umane. Accanto all'utilizzo di strumenti quantitativi di analisi, da anni utilizza anche metodologie per l'indagine qualitativa, conducendo interviste strutturate, semi-strutturate o libere per la progettazione di soluzioni nell'ambito del cambiamento organizzativo e del lavoro.

Anna Maria Ponzellini Sociologa del lavoro, per molti anni Direttore di ricerca alla Fondazione Pietro Seveso di Milano e Docente di Relazioni Industriali e di Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane alle Università di Bergamo e di Brescia. È partner della società di consulenza Apotema, Etica ed Economia. Si occupa di relazioni industriali e organizzazione del lavoro nel settore privato e pubblico. Tra i suoi volumi più recenti: L. Campagna, L. Pero, A.M. Ponzellini, *Le leve dell'innovazione. Lean, partecipazione, smart working nell'era 4.0* (Guerini, 2017); A. Cipriani, A.M. Ponzellini (a cura di), *Colletti bianchi* (Firenze University Press, 2019).

Gianfranco Reborà è Professore Emerito di Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane presso l'Università Liuc - Cattaneo di Castellanza, della quale è stato Rettore. Dirige la rivista *Sviluppo & Organizzazione*. Ha svolto diversi incarichi pubblici a livello nazionale e regionale. La sua visione delle tematiche organizzative ha trovato compiuta espressione nel volume *La scienza dell'organizzazione* (Carocci, 2017) e nel più recente *Governare le organizzazioni nel rumore e nel caos* (Este, 2023).

Elena Sancassani, laureata in filosofia, con esperienze personali nell'ambito della psicologia clinica. Senior partner della società telema (www.telemainternational.com) dove ha la responsabilità dell'*executive search* e opera trasversalmente con responsabilità di governance su tutte le attività professionali e scientifiche della società. È docente in Università degli Studi di Milano di seminari e corsi nelle aree della selezione e della valutazione nell'ambito del corso di laurea in Management delle Organizzazione e del Lavoro. Ha scritto su riviste specializzate intorno ai temi del cambiamento del lavoro e sui nuovi paradigmi delle culture aziendali e dei *fit* tra le persone e le organizzazioni. Ha partecipato ai gruppi di lavoro sui temi di ricerca che Telema ha sviluppato in questi anni e alla promozione di convegni e di iniziative e docenze nell'ambito dei master post-laurea e ha partecipato allo sviluppo di progetti sulla *diversity & inclusion* (PDR UNI 125: 2022).

Anna Soru, laureata in Economia Politica, specializzata sui temi del lavoro e della piccola impresa. È stata per tanti anni responsabile dell'area Ricerca Formaper (CCIAA Milano). Fondatrice di ACTA, l'associazione dei freelance, ne è stata presidente sino al gennaio del 2023 e attualmente coordina le attività di ricerca. Partecipa al gruppo interdisciplinare TO-MI, che approfondisce l'impatto dell'innovazione sul lavoro.

Riccardo Giorgio Zuffo, Professore di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni, ha insegnato all'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e Piacenza, Gabriele D'Annunzio di Chieti e all'Università degli Studi di Milano-Bicocca. Ha lavorato per molti anni come manager nell'HR dell'Head Quarter di Pirelli. Nel 1986 ha fondato Telema, di cui oggi è AD e Direttore Scientifico. Le esperienze professionali e accademiche hanno permesso di consolidare l'expertise sui processi di selezione e di valutazione. Ha scritto su varie tematiche psicologiche nelle organizzazioni: lo stress (SLC), la fiducia, il cinismo, la *job insecurity*, gli M&A, i processi di innovazione e di *change management*. Ha scritto su temi di storia della psicologia (Taylor, Ford, Muensterberg, Gemelli), sulle donne nelle organizzazioni e precarie, sui sistemi educativi di eccellenza e la collegialità. Si sta occupando di tematiche relative alla riflessività nei contesti organizzativi alla luce delle grandi evoluzioni tecnologiche e dei loro impatti manageriali e sociali.

Gli autori di questo volume: Marco Biasi, Salvatore Cominu, Annalisa Dordoni, Beatrice Magni, Claudia Peiti, Anna Maria Ponzellini, Gianfranco Reborà, Elena Sancassani, Anna Soru, Riccardo Giorgio Zuffo.

Il Centro Einaudi nasce nel 1963 e si propone come punto di riferimento nel panorama culturale italiano: opera a due livelli, teoretico e di analisi empirica, tentando di cogliere e «anticipare» i tempi e i temi dell'analisi e del dibattito politico-economico nazionale e locale. Il Centro Einaudi conduce ricerca indipendente, organizza seminari, cura la formazione di giovani studiosi, pubblica libri e periodici su carta e online. L'approccio è orientato alle politiche, multidisciplinare, il riferimento è la tradizione liberale.

ISBN 978-88-94960-26-6