

# DIPENDERE

# E INTRAPRENDERE

RIFLESSIONI  
SUL LAVORO CHE CAMBIA

GABRIELE GABRIELLI (A CURA DI)

Prefazione di Roberta Carlini  
Interventi di Francesco Avallone, Elena Granaglia,  
Sergio Labate e Federico Martelloni



**FrancoAngeli**

SPILLE  
LAVORO per LA persona



# LAVORO per LAPERSONA

Collana della Fondazione Lavoroperlapersona,  
diretta da **Gabriele Gabrielli**

**Comitato scientifico:** Luigi Alici, Franco Amicucci, Luigino Bruni, Roberta Carlini, Pier Luigi Celli, Andrea Granelli, Giuseppe Mantovani, Francesco Totaro, Gianluca Gregori, Roberto Mancini, Silvia Profili, Enzo Rullani, Giuseppe Varchetta

---

## LA FONDAZIONE

La Fondazione Lavoroperlapersona ([www.lavoroperlapersona.it](http://www.lavoroperlapersona.it)) nasce dalla passione per l'uomo e per il lavoro che è sua espressione. Valorizza entrambi, ma assegna loro posti diversi. La verità sulla persona, infatti, va oltre il lavoro. L'uno, il lavoro, deve essere a servizio dell'altra, la persona. Il lavoro però ne è parte rilevante. Per questo è irrinunciabile, motivo di attenzione e tutela, fondamento di democrazia e civiltà. Contribuisce alla piena realizzazione dell'uomo quando è dignitoso e asseconda vocazioni e talenti personali. Arricchisce, rendendola più preziosa, la nostra identità e prepara un futuro più accogliente per le generazioni che verranno.

---

## LA COLLANA

La Collana *LAVORO per LAPERSONA* è parte di questo progetto. Vuole testimoniare l'impegno per sostenere e sviluppare la persona e il lavoro, l'educazione all'altro, l'accoglienza e la diversità, la giustizia, la cooperazione e la solidarietà, per formare cittadini responsabili e comunità inclusive. Un impegno quanto mai necessario in un'epoca che mette a dura prova tale visione, minacciata nel profondo da modelli culturali e sociali che alimentano individualismo e narcisismo, paura e fuga dall'altro.

Valorizzando diversi linguaggi, la collana propone saggi, studi e ricerche, esperienze educative e formative.

I singoli titoli si offrono come saggi di riflessione e approfondimento per imprenditori, operatori ed educatori, manager e formatori, docenti e ricercatori, politici e amministratori, studenti e cittadini impegnati nel costruire una società diversamente fondata dove sia possibile coltivare l'umanità.

La sezione *SPILLE* propone saggi in formato agile per "tenere insieme" le parti di un tutto, intrecciando colori e voci, passioni, esperienze e prospettive.

I lettori che desiderano informarsi sui libri  
e le riviste da noi pubblicati  
possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)  
e iscriversi nella home page  
al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail  
le segnalazioni delle novità.

# DIPENDERE

# E INTRAPRENDERE

RIFLESSIONI  
SUL LAVORO CHE CAMBIA

GABRIELE GABRIELLI (A CURA DI)

Prefazione di Roberta Carlini  
Interventi di Francesco Avallone, Elena Granaglia,  
Sergio Labate e Federico Martelloni

FrancoAngeli

   
SPILLE  
LAVORO per LA persona

*In copertina:* ID 89589078 © Kirati Kicharearn  
| Dreamstime.com

*Grafica della copertina:* Elena Pellegrini

Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

## *Indice*

<b>Prefazione. Una raccolta per il lavoro,</b> di Roberta Carlini	pag. 7
<b>Dipendere e intraprendere. Lungo la strada del lavoro che cambia,</b> di Gabriele Gabrielli	» 13
<b>Le disuguaglianze nel mondo del lavoro: alla ricerca di una giustizia possibile,</b> di Elena Granaglia	» 47
<b>Quali significati per il lavoro,</b> di Francesco Avallone	» 65

<b>Diritto del lavoro e diseguaglianze sociali, ieri e oggi,</b> di Federico Martelloni	»	89
<b>Lavoro e dignità. L'utopia concreta del moderno,</b> di Sergio Labate	»	111
<b>Note sugli autori</b>	»	129
<b>Note</b>	»	133

*Prefazione.*

*Una raccolta per il lavoro*

di Roberta Carlini

Questo libro è una chiamata a raccolta. Mobilità discipline di studio diverse su un solo tema: il lavoro. Nel far questo, segue una direzione che ostinatamente – e, per molto tempo, controcorrente – la Fondazione Lavoroperlapersona ha scelto di perseguire: leggere la dimensione del lavoro in tutti i suoi aspetti e, dunque, con l'apporto di tutte le componenti del pensiero. L'approccio interdisciplinare sfida e contrasta lo spezzettamento del mondo del lavoro e delle sue letture.

La prima sfida ha a che fare con la realtà del lavoro, sempre più parcellizzato, diviso e diseguale. Come spiega nel suo contributo Elena Granaglia, è proprio nel mondo del lavoro che si è aperta la nuova fonte delle diseguaglianze: è un fatto nuovo, poiché prima le diseguaglianze si creavano soprattutto fuori dal mondo del lavoro, tra lavoratori e disoccupati, e tra chi viveva di lavoro e chi poteva vivere di rendita, o aggiungere co-



spicue rendite al proprio reddito da lavoro. Da almeno un trentennio, documenta Granaglia, non è così: si può essere poveri, pur avendo un lavoro, e si può essere “*working rich*”, per l’allargamento della forbice delle retribuzioni. La rendita – vale a dire la condizione di nascita, sia essa familiare o territoriale – trasmette sempre più anche la condizione professionale, smantellando uno dei miti della rivoluzione borghese: la mobilità sociale. Sotto l’altissima fascia della nuova élite mondiale, si muovono le vaste aree del lavoro “basso”, classe numericamente prevalente ma non più “classe” ma moltitudine di diverse condizioni, tra loro divise.

La seconda sfida è sul terreno intellettuale e scientifico e riguarda gli studi e le analisi sul lavoro. Un po’ seguendo una tendenza che è propria dell’evoluzione della ricerca nelle scienze sociali, un po’ per ideologia (o per moda), di lavoro ci si occupa a compartimenti stagni, come per silos tra loro non comunicanti: i giuristi del lavoro, gli economisti del lavoro, i sociologi del lavoro, gli psicologi del lavoro... specializzazioni importantissime i cui frutti però si seccano senza un flusso continuo di comunicazione e contaminazione; e, soprattutto, se la connessione e la comunicazione non vengono recuperate al momento in cui si decidono le politiche del lavoro. E poi ci sono le arti, in particolare il cinema e il teatro, che negli ultimi anni hanno raccontato il mondo del lavoro recuperando quella visione d’insieme che, nelle scienze sociali, andava indebolendosi.

Col desiderio di recuperare questi legami ormai indeboliti, da diversi anni la Fondazione Lavoroperlapersona decide di alternare un festival cinematografico sul lavoro ad un seminario interdisciplinare con l'obiettivo di declinare in modo olistico la riflessione nei campi dell'economia, delle politiche del lavoro e della gestione delle imprese.

Quando, in occasione della quarta edizione del Film Festival di Offida, si è trattato di scegliere i titoli per il 2019, avevamo solo l'imbarazzo della scelta. E parlare di lavoro subito dopo le proiezioni, sotto l'emozione di dialoghi e immagini di "finzione", si è rivelato ancora una volta un modo efficace per parlare della realtà e immaginare un futuro possibile. I contributi, come si legge nelle pagine che seguono, uniscono l'analisi economica e storica, la prospettiva del diritto del lavoro, quella psicologica, sociologica e filosofica. Ciascuna di queste tocca i protagonisti e i posti del lavoro: poiché, come scrive nel suo saggio Federico Martelloni, "senza soggetto e senza luogo, il diritto del lavoro muore" – e forse non solo il diritto del lavoro, ma la sua stessa dignità –.

Luogo e soggetto. Questo binomio è così forte e presente, nella storia recente di tutti noi, per l'improvviso e inaudito choc che ha travolto il mondo del lavoro con il Covid-19. Quando i luoghi del lavoro sono stati chiusi o sono diventati i luoghi del contagio; quando la differenza tra casa e lavoro si è annullata e il luogo della vita privata è diventato – per il 40% dei lavoratori, dice l'OCSE – il

posto del lavoro; quando, al contempo, i luoghi della cura sono diventati luoghi di un lavoro eroico, da salutare con canti e applausi, e i loro addetti soldati purtroppo spesso morti sul campo. Mentre le differenze tra i soggetti del lavoro si mostravano con crudezza. La prima, tra quelli considerati “essenziali” e gli altri: divisione che ha costretto tutti a riflettere sul senso della propria attività, e a tornarci, al momento della riapertura, con una ritrovata consapevolezza o inquietudine. E poi le divisioni più materiali, tangibili: tra coloro che, almeno temporaneamente, sono stati garantiti nel loro reddito e nella loro sopravvivenza, e quelli che hanno perso immediatamente tutto. Tra chi poteva lavorare a distanza e chi necessariamente doveva mettere il suo corpo, le sue mani, a disposizione della produzione.

Quella del telelavoro è stata una condizione fortunata ma al tempo stesso generativa di nuove domande. La prima la pone nel suo saggio introduttivo Gabriele Gabrielli: come passare da un telelavoro che aumenta il controllo e la direzione esterna del proprio operato allo smart working che, potenzialmente, è la frontiera del lavoro autodeterminato? Domanda che ne apre subito un'altra: se la produzione dietro uno schermo può essere comunque garantita, cosa ne è delle relazioni e della socialità che si nutrono della presenza fisica, e non solo, mediata dell'altro? Senza sapere cosa sarebbe successo di lì a pochi mesi, nel suo saggio pubblicato in questo libro Francesco Avallone scriveva: “Il lavoro è essen-

zionalmente una relazione di una persona con altre persone e con gli oggetti del mondo esterno”. Ridotti forzatamente a una dimensione del nostro lavoro “chiusa” alle relazioni, per lo meno a quelle fisiche, siamo stati costretti a pensare e immaginare il significato del nostro lavoro nella sua essenzialità, e dunque al suo “significato”, sul quale Avallone si interroga e ci interroga con gli strumenti della psicologia del lavoro. Il primo desiderio, relativamente al lavoro, è probabilmente quello di averlo, soprattutto nella circostanza drammatica in cui tanti lo hanno perso o hanno temuto di perderlo; ma oggi ancor più di prima valgono le parole di Avallone: “alla realtà del lavoro come peso, pura sofferenza, si affianca una realtà del lavoro come desiderio, investimento, creatività”.

Allo stesso modo la crisi da Covid-19 ci ha costretto a pensare alla dignità del lavoro. Scrive Sergio Labate: “Il lavoro riconosce la dignità, non la crea”. Ma spesso la società non è abbastanza equa nello stesso riconoscimento. Proprio la frattura da Covid-19 ci ha fatto scoprire che tra i lavori essenziali, salvati dalla chiusura, c'erano quelli meno pagati e meno tutelati, come i fattorini della consegna a domicilio e le cassiere dei supermercati. E ancora, il grande balzo in avanti dell'innovazione digitale, che proprio come il lutto che abbiamo attraversato ci ha cambiato per sempre. E la riscoperta degli strumenti del nostro welfare europeo: c'è una tabella elaborata dall'OCSE che fa vedere quanti lavoratori sono stati protetti nell'emergenza pandemica nei vari Pae-

si europei e negli Stati Uniti: il 25% nella media OCSE, con punte più alte in Francia, Italia, Germania; e una percentuale vicina allo zero nel sistema americano. L'eredità novecentesca della vecchia Europa si è rivelata preziosa e al tempo stesso insufficiente, da riformare profondamente.

A queste domande nuove bisognerà dare risposta con strumenti nuovi, e di certo i tanti gruppi di pensiero attivati dalle iniziative della Fondazione Lavoro per la persona contribuiranno. Ma soccorrono già le elaborazioni fatte appena prima, con le cassette degli attrezzi via via preparate, alla ricerca del significato del lavoro per la persona e – conseguentemente – delle proposte politiche possibili: non solo nello spazio delle leggi e dei governi, ma anche in quello dell'impresa. Parlare del senso del lavoro significa infatti anche parlare del senso – e della cultura e della pratica – dell'impresa, argomenta il contributo di Gabrielli, interrogandosi sui fattori che portano nelle scienze, nella cultura e anche nell'impresa al momento in cui si cambia paradigma. Siamo al punto in cui, per una serie di fattori storici, economici, sociali, un cambio di paradigma si pone e si impone? Dipende anche da noi (“ciò che uno può essere, deve esserlo”). La conoscenza delle condizioni del cambiamento è la premessa per far agire la volontà. E per questa conoscenza è essenziale la prospettiva multidisciplinare che vive in questo volume come i singoli contributi che lo compongono. Buona lettura.

*Dipendere e intraprendere.  
Lungo la strada del lavoro  
che cambia*

di Gabriele Gabrielli

## **1. Il lavoro di domani per lo sviluppo integrale della persona e per migliorare il mondo**

L'epoca che viviamo è così veloce e zeppa di accadimenti che proviamo disorientamento ogni volta che ci fermiamo a riflettere per comprendere dove siamo, cosa sta succedendo attorno a noi, dove stiamo andando.

Dire che sono anni contrassegnati dal cambiamento è fin troppo scontato. Meno scontata però è la lettura di questa trasformazione dai tratti inediti e senza storia (basta pensare al processo di digitalizzazione o alle implicazioni della pandemia Covid-19) per comprenderne portata ed esiti nel lavoro, nell'organizzazione che lo modella, tra i suoi protagonisti.

Le difficoltà sono numerose anche perché il lavoro interseca altrettante numerose prospettive e piani diver-

si di analisi. Non sempre poi i segnali del cambiamento sono univoci: spesso lasciano ampi spazi per differenti interpretazioni possibili. Per questo occorre dotarsi di due virtù: la prudenza, da un lato, che sconsiglia conclusioni affrettate invitando invece a procedere con la discussione e il confronto aperti; la pazienza, dall'altro, necessaria per non stancarsi durante il processo di approfondimento.

Queste pagine intendono condividere alcuni spunti di riflessione mutuati da un percorso di ricerca in svolgimento che indaga su alcuni tratti di questa profonda trasformazione<sup>1</sup>. Forniremo una chiave di lettura, incompleta e ancora approssimata, per comprenderne direzione e implicazioni per il lavoro nonché, come vedremo, le sue molteplici espressioni. Utilizzeremo alcune evidenze per sostenere l'esito (ancora parziale) a cui la riflessione ci condurrà e del quale anticipiamo le linee essenziali.

C'è un insieme di segnali che autorizza a immaginare che il lavoro di domani, componente necessaria della vita umana, diventerà davvero occasione per esprimere il desiderio e la passione che ciascuno ha di realizzare sé stesso insieme agli altri e migliorare il mondo che abita. Cosa autorizza a pensare uno scenario così diverso dalla situazione attuale che ci fa percepire il lavoro (i suoi luoghi e tempi) talvolta più come sofferenza che come gioia? È quello che proveremo a fare. Descriveremo così, seppur sommariamente, un insieme di circostanze e fat-

tori che lasciano intendere e sperare che questa direzione sia concreta. Essa trova una prima importante evidenza nel maggiore protagonismo e nella più accentuata autonomia della persona-che-lavora. Le ragioni e le condizioni perché ciò accada nel tempo troveranno motivo per emergere e imporsi a causa di numerosi fattori di diversa natura (economici, culturali e sociali, tecnologici ecc.). Questa direzione apparirà chiaramente come la via necessaria per coltivare la felicità delle persone e migliorare, con il contributo creativo di donne e uomini appassionati, il mondo che abitiamo.

Questo non significa che perderà di significato il lavoro considerato alla stregua di necessario mezzo per vivere, fonte provvidenziale per rispondere ai bisogni primari della persona e dei suoi cari. Non significa nemmeno che sarà vinta, una volta per tutte, la battaglia che si combatte per cancellare il lavoro che sfrutta, il lavoro che toglie dignità alla persona, il lavoro come sopruso e fonte di sofferenza gratuita. Crediamo però che alcuni segnali che ci offre questo primo scorcio del XXI secolo possano essere letti come l'avvio di un cambiamento forse epocale, un cambiamento positivo per il lavoro e per l'umanità. Gli ostacoli che incontrerà lungo il cammino saranno numerosi, ma non potranno far uscire il cambiamento e la consapevolezza della sua necessità dal solco tracciato. Sarà un cambiamento che andrà avanti, senza deragliare, travolgendo molti inganni e retoriche inconsistenti, raccoglierà proseliti e sostenitori nel suo



progressivo manifestarsi soprattutto tra le nuove generazioni.

## **2. Qualche domanda per comprendere il lavoro che cambia**

Dove sta andando il lavoro, come si stanno trasformando i suoi significati nell'epoca della flessibilizzazione che in molti casi diventa precarizzazione (Betti, 2019; Ferrera, 2019; Chicchi, Leonardi, 2011), se non addirittura sfruttamento del lavoro (Fana, 2017)? E soprattutto, di quale lavoro stiamo parlando? Quello organizzato “dentro” l'impresa, soprattutto medio-grande, e nelle articolazioni delle multinazionali “senza volto”, ovvero quello creato e sviluppato da milioni di lavoratori “in proprio” grazie all'uso di una dotazione di capacità auto-imprenditoriali, da un lato, o al passaggio, dall'altro, a un modello auto-imprenditoriale per necessità? Mi riferisco evidentemente agli esiti di quel progressivo alleggerimento delle strutture organizzative delle imprese (del “personale”) che è diventato negli anni comportamento imprescindibile del management per allineare i suoi obiettivi con gli interessi degli azionisti, sintetizzabile nella filosofia della massimizzazione dei profitti (*shareholder primacy*). Un alleggerimento di costi, in definitiva, conseguito attraverso l'uso di leve organizzative e gestionali: riorganizzazioni continue, esternalizzazioni ar-

ticolate di attività, espulsione incentivata di manodopera costretta così a reinventarsi in un mercato del lavoro fragile e opaco.

Il passaggio da lavoratori “dipendenti” a lavoratori “autonomi” è un fenomeno emergente di quest’epoca, un processo di transizione che ci restituisce uno dei suoi tratti più significativi e che chiede alle persone di sviluppare capacità imprenditoriali, di costruire reti personali e professionali articolate, di accettare il passaggio a un modello che muta significativamente la percezione e il significato che i lavoratori hanno assegnato precedentemente al proprio lavoro. Questo passaggio ha come esito la trasformazione di relazioni, la definizione di strategie inedite ora necessarie per mantenere e rafforzare la propria posizione di mercato in un ambiente che allenta legami e appartenenze. È la porta d’ingresso nel mondo del lavoro “autonomo” per necessità che ha interessato, nel corso di questi anni, migliaia e migliaia di “fuoriusciti” dall’impresa diventati ora self employed, partite Iva, fractional manager ecc. Molti hanno trovato in questa transizione forzata motivo di rinascita, molti altri però l’hanno subita non avendola mai interiorizzata fino in fondo. Soprattutto questi ultimi sono quelli che stanno subendo maggiormente gli effetti collaterali della pandemia che li trasforma in “lavoratori autonomi precarizzati” che confluiscono dentro l’“esercito postindustriale di riserva” in via di proletarizzazione<sup>2</sup>.

Non è questo però l’unico tratto significativo della

trasformazione. Percorrendo la strada che l'attraversa ne troviamo altri su cui riflettere per verificare la praticabilità di qualche possibile associazione fra essi alla ricerca di una chiave di lettura utile per comprendere il lavoro che cambia. La strada che congiunge idealmente i punti di questo attraversamento, che è anche bi-direzionale (lavoro dipendente *vs* lavoro intraprendente), disegna in realtà un insieme variegato di forme di lavoro e “lavoretti” che i nuovi modelli di business stanno creando, frutto evidente della globalizzazione e della nuova grande trasformazione del lavoro (Seghezzi, 2017) trainata dalla digitalizzazione e, più in generale, dalla quarta rivoluzione industriale (Schwab, 2017).

Ogni fenomeno emergente richiede lenti appropriate per essere letto in profondità, lenti capaci di proporre ai nostri occhi una possibile cornice di senso per accogliere anche i segnali non chiari, talvolta contraddittori, che lascia filtrare. L'emergenza di un fenomeno porta con sé, dunque, la necessità di rendere evidenti la portata delle sue molteplici dimensioni richiedendo l'uso di diverse prospettive e un adeguato approccio alla complessità. A tal riguardo, e solo per fare un esempio, non ci sembra particolarmente produttivo ridurre la portata di un fenomeno così articolato e complesso alla discussione sulla qualificazione giuridica (lavoro subordinato o autonomo) dei lavori “inediti” e delle forme di organizzazione del lavoro figlie della trasformazione (Perulli, 2018).

### **3. In quale direzione stanno andando le pratiche di management nelle imprese?**

Ritorniamo però alla metafora della strada. Il suo attraversamento appare contrassegnato dalla multiformità perché i lavori che vi si incontrano sono anche profondamente differenti tra loro. È di sicuro interesse per la nostra riflessione domandarsi se questo fenomeno che chiede l'uso competente e lo sviluppo di capacità autoimprenditoriali in senso lato non alberghi anche dentro il lavoro organizzato da altri. Ossia quello svolto prevalentemente nelle imprese (e nelle altre organizzazioni) che affida al management la responsabilità dei risultati del lavoro altrui che deve pensare a coordinare e rendere funzionale al perseguimento degli obiettivi dell'impresa. C'è una vasta letteratura scientifica d'altro canto che parla di intra-imprenditorialità come fattore di sviluppo dell'impresa e di creazione di valore economico (Maimone, Gabrielli, Maiolini, 2020).

La progressiva estensione dello smart working (accelerata dalla pandemia), icona di un lavoro svolto con maggiore autonomia del collaboratore “dipendente”, non può essere letta come la testimonianza più recente di un fabbisogno crescente di competenze imprenditoriali? Qual è la portata di questo orientarsi delle pratiche manageriali per la riflessione che andiamo sviluppando? Può aiutarci a delineare una chiave di lettura per comprendere il lavoro e la sua trasformazione indicandoci i