

Annalisa Monfreda

Sol di

Voci del lavoro nuovo / FrancoAngeli

Voci del lavoro nuovo

Direzione editoriale Silvia Zanella

Il mondo del lavoro è rimasto senza parole.

Il cambiamento radicale avvenuto negli ultimi anni ha svuotato di senso molti concetti dati per assodati, tanto nel lessico quotidiano, quanto nella letteratura manageriale. Ci ritroviamo a usarli e immediatamente capiamo che qualcosa non funziona più. Serve un nuovo vocabolario. E non si tratta necessariamente di inventare nuove parole, ma di dare un senso differente o inedito a quelle che già ci sono e che non sono mai entrate a pieno titolo nel mondo del lavoro.

Al tempo stesso, servono persone nuove, voci nuove per l'appunto. Nuove per genere, per generazione, per provenienza culturale, per valori. Voci capaci di rinnovare le categorie, di ribaltare gli approcci, di generare un nuovo paradigma.

La collana **Voci del lavoro nuovo** nasce in questo contesto e per questo scopo: proporre una riflessione sulle sensibilità e le competenze distintive per il lavoro e la leadership di domani.

Libri pensati per una lettura smart e ricca di stimoli, che attivi il mindset più adatto ad affrontare le sfide professionali.

Dai protagonisti della cultura manageriale contemporanea e del people management, suggestioni strutturate e strumenti concreti per dare a ciascuna lettrice e ciascun lettore la possibilità di costruire un futuro del lavoro differente.

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

Annalisa Monfreda

Sol di

Voci del lavoro nuovo / FrancoAngeli

ISBN E-Book: 9788835193333

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.
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.

I link attivi presenti nel volume sono forniti dall'autore. L'editore non si assume
alcuna responsabilità sui link ivi contenuti che rimandano a siti non appartenenti a
FrancoAngeli.

Indice

Prefazione , di <i>Silvia Zanella</i>	pag.	9
Prologo	»	11
1. Perché lavoriamo?	»	14
1. Le conseguenze del “non lavoro”	»	16
2. Le tre leve della motivazione umana	»	17
3. L'intreccio tra identità e lavoro	»	19
2. Quando abbiamo iniziato a lavorare per soldi?	»	22
1. Uno sguardo al mondo antico	»	23
2. La schiavitù del salario	»	25
3. Perché consideriamo lavoro solo quello salariato? E perché è divenuto per noi un obbligo morale?	»	28
1. La trasformazione del concetto di lavoro	»	30
2. Il lavoro come prova morale	»	33
<i>Pausa</i>	»	36

4. Come viene stabilito il valore economico del lavoro?	pag.	38
1. Quando abbiamo iniziato a vendere il nostro tempo	»	39
2. Il salario come costruzione politica	»	41
3. Quando salari e produttività smettono di crescere insieme	»	44
5. Ma perché certi lavori “valgono” meno di altri?	»	52
1. La svalutazione del lavoro manuale	»	55
2. La svalutazione del lavoro di cura	»	57
3. La falsa neutralità dei criteri	»	64
6. Che cosa significano, per noi, i soldi che guadagniamo?	»	70
1. Il salario come marcatore del nostro valore	»	72
2. Il salario come biglietto d’ingresso in una comunità	»	76
3. Il salario come compensazione simbolica della perdita di senso del lavoro	»	81
7. Che effetto ha il salario sul nostro modo di lavorare?	»	88
1. Perché pensiamo che i soldi motivino	»	89
2. Quando il denaro smette di motivare	»	91
3. Quando il denaro occupa la mente	»	93
8. Perché è così importante rompere il tabù sul salario?	»	96
1. L’opacità come regola	»	97
2. La trasparenza come minaccia	»	100
3. Meglio dunque non sapere, non confrontarsi?	»	102

<i>Pausa</i>	pag.	108
9. Come possiamo cambiare, collettivamente, le regole del salario?	»	114
1. Esiste una soglia sotto la quale il lavoro non può essere pagato?	»	116
2. È giusto che il diritto a vivere dipenda interamente dal lavoro salariato?	»	119
3. Il valore che oggi attribuiamo alle competenze e alle professioni è ancora valido?	»	123
10. Come possiamo cambiare, personalmente, il nostro rapporto con il salario?	»	128
1. Dove pratichiamo le nostre abilità?	»	130
2. Quanto siamo veramente autonomi?	»	134
3. Quanto siamo connessi con gli altri?	»	141
Bibliografia	»	147

Prefazione

di *Silvia Zanella*

Ci sono parole che nel lavoro pronunciamo ogni giorno, ma a cui raramente diamo il permesso di mostrarsi per ciò che davvero sono. “Soldi” è una di queste. Una parola che sembra semplice, concreta, quasi tecnica. Eppure, dietro la sua apparente neutralità, si nasconde un intero universo di significati: simboli, immaginari, tensioni personali e collettive.

Nella collana “Voci del lavoro nuovo” abbiamo scelto parole capaci di raccontare le trasformazioni del lavoro contemporaneo, cercando di restituire loro un senso più ampio e più umano. Perché il lavoro non è solo fatto di processi e competenze: è fatto di scelte, valori, relazioni, aspettative e, inevitabilmente, anche di soldi.

Eppure di denaro, nel lavoro, non si parla quasi mai davvero. Non nel modo in cui dovremmo. Si parla di budget, costi, marginalità, salari, incentivi; ma quasi mai di ciò che esso alla fine rappresenta: sicurezza e vulnerabilità, riconoscimento e disparità, libertà e vincoli.

Come ci insegna l'autrice di questo volume, Annalisa Monfreda, questa parola non è solo una cifra, ma una lente che rivela come stiamo e come immaginiamo di stare nel lavoro. Una prospettiva che illumina le differenze – di genere, generazione, ruolo, cultura – e che ci obbliga a domandarci che cosa riteniamo giusto, possibile, desiderabile.

Nel pieno di un'epoca in cui il lavoro cambia più velocemente delle parole che usiamo per descriverlo, parlare di soldi significa anche parlare di trasparenza, di dignità, di equità, di accesso, di potere. Significa riconoscere che il denaro è parte integrante della nostra esperienza lavorativa, ma non è mai neutrale.

Le pagine che seguono ci accompagnano dentro il linguaggio e il senso legati ai soldi: lo decostruiscono, lo osservano nei suoi strati più intimi e in quelli più strutturali, lo liberano da tabù inutili e lo restituiscono al centro del discorso pubblico e personale. Perché non può esserci un lavoro nuovo senza un nuovo modo di parlare di soldi.

In questo senso, “soldi” non è solo un lemma da aggiornare, ma una chiamata da parte della giornalista a guardare al lavoro con maggiore consapevolezza e maturità. A riconoscere ciò che muove le nostre scelte, ciò che condiziona le nostre possibilità, ciò che può generare equità o disuguaglianze.

Se vogliamo un lavoro davvero nuovo, dobbiamo imparare a parlare di soldi senza paura, senza timore di sembrare avidi, pragmatici o idealisti, senza cedere ai tabù che per troppo tempo hanno messo questa parola ai margini del discorso pubblico e privato.

Questo libro ci invita ad affrontare il tema dei soldi come una dimensione umana, culturale, relazionale, e non soltanto economica. A restituire trasparenza dove oggi c'è confusione, significato dove c'è automatismo, giustizia dove c'è squilibrio.

Grazie alla voce nuova di Annalisa Monfreda e a Franco-Angeli per offrirci la possibilità di guardare al futuro del lavoro con maggiore consapevolezza nei confronti dei soldi.

Prologo

Quando Marina M.¹, dopo la laurea al Politecnico di Milano, inizia a lavorare, per lei lo stipendio diventa il mezzo per affermare una libertà personale. Per la prima volta, non deve dare spiegazioni a nessuno su come utilizza il denaro. Se vuole fare un viaggio, parte. Se vuole cenare fuori tre volte a settimana, lo fa. Quasi subito, si trasferisce all'estero. A ogni cambio di lavoro, un piccolo aumento di stipendio. Più soldi entrano nel suo conto, meno compromessi è costretta a fare. I suoi amici organizzano vacanze per andare a ballare? Lei se ne va da sola a fare snorkeling. Non deve più adattarsi, può fare quello che vuole, quando vuole, perché se lo può permettere. Dopo due anni in Svizzera, Marina ha 28 anni, e per la prima volta si accorge che i soldi le danno sicurezza, autonomia, potere, ma che per garantirsi tutto questo si è infilata dentro una gabbia di infelicità. E allora cambia ancora, un nuovo Paese, un nuovo stipendio, sempre più alto. Finché, a un certo punto, quel numerino smette di crescere. L'azienda per cui lavora non se la passa bene e per qualche anno smette di dare aumen-

¹ “Il denaro non è più la mia unica ancora di salvezza”, *Rame*, 10 giugno 2025, <https://www.rameplatform.com/articoli/marina-mangiat-il-denaro-ancora-di-salvezza/>.

ti. Marina guadagna bene, ma è finita in un meccanismo per cui non è mai abbastanza, vuole di più, si merita di più. La frustrazione, però, non è solo economica. Da qualche tempo, sente l'interesse per aspetti più spirituali dell'esistenza, infatti si sta formando per diventare insegnante di yoga. Ma il suo buon guadagno è una gabbia di sicurezza e di orgoglio dalla quale fatica a uscire. Quando prova a valutare la possibilità di lasciare il lavoro, il consulente bancario vede le sue entrate e le dice: "Caspita, guadagni bene!". E la fierezza che prova in quel momento la blocca: non riesce a licenziarsi. Alla fine, la spinta arriva dall'esterno. È l'azienda, in crisi da anni, a prendere la decisione di licenziarla. E solo allora inizia per lei una nuova storia. Con i soldi e con il lavoro.

Nel 1978 lo psicologo del lavoro C.E. Jurgensen chiese a decine di migliaia di partecipanti al suo studio di classificare una lista di caratteristiche del lavoro in base alla loro importanza e la retribuzione comparve sistematicamente tra i fattori importanti, anche se raramente come il primo². Questo, però, non vuol dire che il salario sia la leva motivazionale più potente che abbiamo.

Le studiose Kaitlin Woolley e Ayelet Fishbach hanno dimostrato come le persone siano portate a sovrastimare l'importanza del denaro come motivazione del proprio lavoro, scegliendo opzioni che poi arrivano a rimpiangere una volta "dentro" l'attività, quando scoprono che le motivazioni intrinseche sono più importanti³.

² C.E. Jurgensen, "Job Preferences (What Makes a Job Good or Bad?)", *Journal of Applied Psychology*, 63(3), 1978, pp. 267-276, in Edoardo Lozza, *Psicologia del denaro: un approccio storico genetico*, Vita e Pensiero, 2023, p. 118.

³ Kaitlin Woolley e Ayelet Fishbach, "The Experience Matters More Than You Think: People Value Intrinsic Incentives More Inside Than Outside an Activity", *Journal of Personality and Social Psychology*, 109(6), 2015, pp. 968-982, <https://people.duke.edu/~dandan/webfiles/PapersPayoff/Woolley%26FishbachJPS2015.pdf>.

Woolley e Fishbach dimostrano che quando siamo fuori dall'attività (prima di iniziare/quando pianifichiamo) tendiamo a sottovalutare quanto

E questa non è l'unica distorsione mentale a cui siamo soggetti quando si tratta di soldi e lavoro. Guardiamoci intorno: c'è chi è incastrato in un lavoro povero perché lo appassiona o gli dà prestigio, chi lavora senza sosta per accumulare denaro che non avrà mai il tempo di spendere, chi si sente un fallito perché guadagna meno del vicino di casa e chi spende tutto per ostentare il suo successo lavorativo. E tutto ciò accade senza mai nominare il numerino scritto in fondo alla busta paga o il fatturato a fine mese, perché il salario nella nostra società è tabù.

Quella che state leggendo è un'indagine sulla complessa relazione tra soldi e lavoro. Più precisamente tra noi, il lavoro che facciamo e il denaro con cui quel lavoro viene pagato. Per portarla a termine ho attinto alla storia, all'antropologia, agli studi su come funziona la nostra psiche e alle centinaia di esperienze che ho avuto la fortuna di ascoltare e raccontare attraverso un podcast che conduco ogni settimana da quattro anni, "Rame".

Marina è una delle persone che mi ha affidato la sua storia e, con essa, mi ha regalato l'interrogativo perfetto da cui partire. Se non è solo per soldi, perché lavoriamo?

conterà per noi la componente intrinseca (quanto sarà interessante, coinvolgente, piacevole), quando siamo dentro l'attività (mentre la stiamo facendo) l'esperienza diventa centrale: l'interesse, il senso, la "qualità" del compito pesano molto di più su motivazione e persistenza. Questa distorsione ha conseguenze misurabili: le persone scelgono opzioni che scambiano "meno interesse" per "più vantaggio esterno" (es. ricompense), e poi rimpiangono la scelta quando sperimentano davvero il compito e si rendono conto che l'intrinseco contava di più.



capitolo 1

Perché lavoriamo?

Oggi chiamiamo “lavoro” solo ciò che facciamo in cambio di un compenso, generalmente economico. Ma in realtà lavoriamo per soldi solo da una frazione di tempo millesimale rispetto alla storia dell’umanità. E se vogliamo rispondere a questa domanda, capire perché lavoriamo, dobbiamo guardare al lavoro in un’accezione più ampia.

Come propone James Suzman, lavoro è “qualsiasi impiego intenzionale di energia o sforzo per conseguire uno scopo o realizzare un fine”¹. Alla luce di questa definizione, noi lavoriamo quando andiamo a correre, quando costruiamo rifugi per le api sul balcone, quando cuciniamo, quando leggiamo un libro, quando giochiamo con i nostri bambini.

Come moltissimi esseri viventi, e fin dalla nostra comparsa sul pianeta, spendiamo energie in attività che non hanno direttamente lo scopo di farci sopravvivere o – come direbbero gli economisti – risolvere il problema della scarsità. Ma ci permettono di praticare competenze e abilità che ci provocano soddisfazione, ci consentono di avere riconoscimento sociale per mezzo della condivisione dei frutti del nostro

¹ James Suzman, *Lavoro. Una storia culturale e sociale*, il Saggiatore, 2021, p. 9.

lavoro e della generosità, ci fanno sentire al sicuro in quanto parte di un gruppo. Da trecentomila anni, l’Homo Sapiens lavora per questo intreccio di motivazioni e – verosimilmente – ancora oggi.

1. Le conseguenze del “non lavoro”

Nel report “Work is About More Than Money”², Dijkema e Gunderson fanno una rassegna sistematica della letteratura sul tema e su questa base dimostrano come il lavoro non sia solo fonte di reddito, ma spazio di socializzazione, fattore di salute psicologica e fisica, nodo fondamentale per la vita delle famiglie e delle comunità, costruttore di identità. Tanto che “Che cosa fai?” è tra le prime domande che ci si scambia.

Non a caso molte persone continuano a lavorare anche dopo una vincita alla lotteria o una grossa eredità. Nel 1955 Nancy C. Morse e Robert S. Weiss, in un articolo sull’*American Sociological Review*³, posero agli intervistati una domanda ipotetica molto concreta: se avessero avuto abbastanza denaro da vivere comodamente senza bisogno di lavorare, avrebbero comunque continuato? E scoprirono che la grande maggioranza rispondeva di sì, come se il lavoro avesse una funzione che va oltre il reddito. E lo stesso vale perfino in un luogo dove il lavoro non assomiglia affatto a una “realizzazione personale”: in un policy report del 2002, Robert D. Atkinson⁴ insiste sul fatto che, dentro il carcere, togliere

² Brian Dijkema e Morley Gunderson, “Work is About More Than Money”, Cardus, 2019.

³ Nancy C. Morse e Robert S. Weiss, “The Function and Meaning of Work and the Job”, *American Sociological Review*, 20(2) (Apr.), 1995, pp. 191-198, <https://www.jstor.org/stable/2088325>.

⁴ Robert D. Atkinson, “Prison Labor: It’s More than Breaking Rocks”, Progressive Policy Institute, 23 May 2002.

il lavoro significa togliere struttura alle giornate, routine, un appiglio psicologico.

Il fatto che “non lavoriamo solo per soldi” si vede ancora meglio quando il lavoro si perde. Gli studi ripresi da Dijke-
ma e Gunderson mostrano come gli effetti della disoccupazione sulla perdita del benessere vadano ben oltre la mancanza di stipendio. Quello che viene a mancare è identità, status, relazioni, senso di controllo. Quando gli studi più solidi cercano di isolare l'effetto del lavoro usando eventi esterni come chiusure di stabilimenti e licenziamenti collettivi, emerge che la perdita del lavoro non si deposita solo nella mente ma anche nel corpo. Daniel Sullivan e Till von Wachter⁵, per esempio, osservano che i tassi di mortalità nell'anno successivo alla perdita del lavoro sono superiori del 50-100% rispetto a quanto ci si sarebbe altrimenti aspettato. Se il lavoro fosse soltanto un modo per procurarsi denaro, basterebbe compensare con denaro. Ma non basta, perché nel lavoro, che ci piaccia o meno, abbiamo messo molto di più.

2. Le tre leve della motivazione umana

Per capire che cosa perdiamo quando perdiamo il lavoro, possiamo fare riferimento ai tre bisogni psicologici fondamentali alla base della motivazione umana, secondo la Self Determination Theory: il bisogno di competenza, ovvero percepire di controllare delle abilità che hanno un diretto impatto sul mondo esterno; il bisogno di autonomia, ovvero la percezione di non essere controllati o di-

⁵ Daniel Sullivan e Till von Wachter, “Job Displacement and Mortality”, *Quarterly Journal of Economics*, 2009.

retti da altre persone ed entità; il bisogno di connessione con gli altri⁶.

Queste sono le vere ragioni per cui lavoriamo, le radici della nostra motivazione intrinseca e nel corso del libro torneremo più volte a interrogarle. Ci servono come una bussola, perché ci permettono di vedere che il lavoro non è un'invenzione della modernità, ma un'esigenza della nostra specie.

Quello che è cambiato nel corso dei millenni, infatti, non è il motivo per cui lavoriamo, ma l'equilibrio tra queste motivazioni e il peso che il "lavoro per la sopravvivenza" ha nella nostra esistenza. Per gran parte della nostra storia, queste tre spinte non erano confinate in un ufficio o regolate da un contratto, ma fluivano liberamente in ogni ora della giornata.

Se guardiamo all'era più lunga della storia dell'umanità, quella in cui siamo stati cacciatori raccoglitori, ovvero il 95% del tempo vissuto dai Sapiens, l'uomo impiegava due o tre ore al giorno per procurarsi ciò di cui aveva bisogno per vivere. Del cibo e un rifugio. Tutto il resto del tempo, verosimilmente, lo impiegava per altri "lavori": le storie narrate attorno al fuoco, i giochi con i bambini, gli atti di reciprocità, i graffiti nelle caverne. E, a differenza di quello che siamo soliti credere, il cacciatore raccoglitore era incredibilmente ben nutrito e aveva una speranza di vita quasi doppia rispetto alla successiva società agricola.

Suzman ci dice che non siamo l'unica specie a spendere molta energia per "lavori" apparentemente privi di utilità ai fini della sopravvivenza. Come l'essere umano ha prima dipinto caverne, poi costruito piramidi, poi cattedrali, infine grattacieli, così gli uccelli "tessitori" trascorrono gran parte del loro tempo a costruire e poi distruggere i loro nidi. "Molte caratteristiche e comportamenti animali difficili da spiegare possono essere stati influenzati da una sovrabbondanza stagionale di

⁶ Edward L. Deci e Richard M. Ryan, *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, Plenum Press (Springer), 1985.

energia”, ci dice Suzman, “anziché dal conflitto per aggiudicarsi risorse scarse”⁷.

Con l'avvento dell'agricoltura, e cioè a partire da dodicimila anni fa, il lavoro destinato alla sopravvivenza si è fatto più lungo, stagionale, cadenzato da orari, fatiche. Procurarsi il cibo è più difficile se decidi di farlo addomesticando la natura invece che raccogliendo e cacciando ciò che ti offre. Parallelamente, la quota di lavori non direttamente finalizzati alla sopravvivenza ha cambiato forma. Da avere come obiettivo la semplice reciprocità e la costruzione di relazioni profondamente egualitarie, il lavoro ha iniziato a essere finalizzato alla rappresentazione e legittimazione delle gerarchie, una novità introdotta dalla rivoluzione agricola. Pensiamo alle grandi opere pubbliche, destinate a far splendere i simboli del potere.

Quando l'uomo ha iniziato a costruire città, il lavoro è cambiato ancora: c'era un pezzo di popolazione che pensava al sostentamento per tutti e un altro pezzo che si specializzava in mestieri finalizzati a funzionare società via via sempre più complesse, i cosiddetti servizi, ma anche a produrre beni di consumo afferenti alla sfera del desiderio e non più del bisogno.

In tutti i casi, indipendentemente da quale tipo di attività occupasse il tempo degli uomini, l'essere umano si è sempre identificato con il suo lavoro.

3. L'intreccio tra identità e lavoro

Il fatto che identità e lavoro siano così strettamente legati non è dunque una trappola capitalistica finalizzata a incatenarci alle scrivanie, ma è profondamente connaturato alla natura degli esseri viventi. Ci siamo sempre identificati con il lavoro, inteso come il nostro modo di consumare energia.

⁷ James Suzman, *op. cit.*