

Un lavoro che conta. Sul senso e significato dell'attività lavorativa oggi

Stefania Contesini¹, Roberto Mordacci², Maria Russo³, Cecilia Vergani⁴, Alessandro Volpe⁵ *

¹ Università Vita-Salute San Raffaele, Milano, Philosophy & Business Unit; contesini.stefania@hsr.it

² Università Vita-Salute San Raffaele, Milano, Facoltà di Filosofia; mordacci.roberto@hsr.it

³ Università Vita-Salute San Raffaele, Milano, Facoltà di Filosofia; russo.maria@hsr.it

⁴ Università Vita-Salute San Raffaele, Milano, Facoltà di Filosofia; c.vergani@studenti.unisr.it

⁵ Università Vita-Salute San Raffaele, Milano, Facoltà di Filosofia; volpe_alessandro@outlook.it

* Correspondence: alessandro_volpe@outlook.it

Abstract: The article aims to answer the following question: is it possible to speak of meaningful work today, and what characteristics should such an activity have? After a period of relative neglect in philosophical debate, the theme of work has regained attention, particularly in discussions identifying the conditions that constitute a 'good job': not only a dignified job, the absence of which is a source of poverty and great social and personal hardship, but also quality, meaningful work. In order to assess whether the concept of meaning associated with work is still central, we consider contemporary perceptions of work, the needs and expectations it generates, and the strategies organisations adopt to motivate workers. A critical reading of the socio-cultural and socio-economic factors shaping current approaches to work is therefore proposed, drawing on the concept of alienation and offering an overview of the reading on the subject offered by the new currents of critical theory and an emancipatory conception of work. Finally, we explore the more general conditions, which go beyond the specific work activity, referring to a broader socio-economic system, made up of interconnected goals and values, necessary for meaningful work to be discussed.

Keywords: work, meaning, alienation, values, critique.

Citation: Contesini, Stefania, Roberto, Mordacci, Maria, Russo, Cecilia, Vergani, and Alessandro, Volpe. Un lavoro che conta. Sul senso e significato dell'attività lavorativa oggi. 2026. *Etica & Politica* / *Ethics & Politica* XXVIII: 2. <https://doi.org/10.13137/1825-5167/38760>

Received: 11/11/2025

Accepted: 27/03/2026

Published: 30/07/2026

Publisher's Note: E&P stays neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.



Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

1. Dove va il lavoro? A che punto siamo?

Sembra che il lavoro oggi non rivesta più la centralità che aveva ancora fino ad almeno un decennio fa. Le persone non vi ravvisano la principale occasione di realizzazione di sé e di promozione sociale, faticano a identificarsi con esso e a trovare un significato in ciò che fanno. Questa tendenza è documentata da numerose ricerche apparse negli ultimi anni a proposito del gradimento nei confronti del lavoro e del significato che vi viene attribuito. Il report *Gallup State of the Global Workplace 2025* evidenzia che nel 2024 il coinvolgimento globale dei lavoratori è sceso al 21%, in calo rispetto al 23% del 2023. La quota di lavoratori "not engaged" è del 62% mentre è in aumento quella dei cosiddetti "actively disengaged", i quali rappresentano il 17%. Una delle fasce più colpite è quella dei manager, dove a prosperare sono sentimenti di tristezza, stress e solitudine, insieme a un generale senso di rassegnazione (Gallup, 2025). La constatazione prevalente è che il lavoro non solo non procura la soddisfazione di veder realizzate le proprie attese sul piano materiale, identitario e sociale, ma sia una fonte di disagio. Spesso prevale un atteggiamento di rassegnazione e resistenza al lavoro che non si manifesta né con una

presa di posizione organizzata né con un esplicito rifiuto, bensì con diffuse manifestazioni di apatia e un aumento di problemi di salute. Un’analoga ricerca condotta nel 2023 a livello nazionale a cura di ASFOR-ISVI (Arabnia et al., 2023), intitolata *Verso un nuovo senso del lavoro*, ribadisce a sua volta la diminuzione del valore identitario del lavoro, il quale diventa “una delle tante cose che le persone fanno”, segnalando come a monte di questa disaffezione vi sia spesso la percezione “della scarsa significatività del lavoro, il non credere nell’utilità e nello scopo della propria attività” (Ivi, p. 75). E ancora: uno studio Censis pubblicato nell’aprile 2024 (Censis 2024) sul *Senso del lavoro* descrive parimenti l’attuale erosione del rapporto soggettivo degli italiani con il lavoro: il 67,7% degli occupati in futuro vorrebbe ridurre il tempo dedicato all’attività lavorativa; il 52,1% dei lavoratori afferma che il lavoro oggi influenza meno la vita privata rispetto al passato, e già oggi il 30,5% degli occupati, che sale al 34,7% tra i giovani, dichiara esplicitamente che nel lavoro si impegna solo lo stretto necessario rifiutando gli straordinari, non accettando chiamate o e-mail fuori dall’orario di lavoro ed eseguendo solo quel che gli compete per la mansione (Ivi, p. 10).

Da questo rapido richiamo ai dati non stupisce che ogni volta che le persone vengono interpellate in merito a che cosa chiedono al lavoro, l’aspetto più apprezzato, senza significative differenze di età e di ruolo, è una quota maggiore di tempo libero da dedicare alla famiglia e alla coltivazione di altri interessi. Secondo la ricerca *FlexJobs 2025 State of the Workplace Report*, il 52 % degli intervistati considera importante un miglior equilibrio tra lavoro e vita privata; il 67 % dà valore alle opzioni di lavoro da remoto. Inoltre, il 68% ritiene che queste opzioni aumenterebbero la loro fedeltà all’azienda, mentre il 61 % punta su orari flessibili o una settimana lavorativa di 4 giorni (Dawkins, 2025). Non si tratta solo di divertimento, ma anche di occasioni per mettere a frutto e potenziare le proprie capacità e vocazioni, per realizzare forme di impegno civile. Da una parte, ciò è senz’altro segno di un riequilibrio rispettoso dei bisogni, dei desideri e dei piani di vita delle persone, le quali trovano la propria soddisfazione in attività e relazioni plurali giudicate soddisfacenti. Dall’altra, con una lettura meno ottimista, si può leggersi se non una tendenza alla fuga – non paragonabile al fenomeno americano delle “Grandi dimissioni” (*Great Resignation*) – quantomeno un disincanto rispetto a una promessa non mantenuta. Sembra evidente che sia stata tradita la promessa con cui il capitalismo neoliberale aveva almeno parzialmente convinto molti, ovvero l’aumento di benessere e di soddisfazione dei bisogni materiali e simbolici in base all’efficacia, attraverso la presunta corrispondenza fra impegno e successo (anzitutto economico). Questa disillusione è bene espressa dal filosofo e sociologo Hartmut Rosa:

Il capitalismo appariva come un sistema economico accettabile solo alla luce della ferma convinzione – propagata e condivisa dai suoi sostenitori, da Adam Smith a Milton Friedman – che il sistema sarebbe diventato a tal punto produttivo e forte che gli esseri umani alla fine sarebbero stati liberi di portare avanti i loro progetti di vita individuale, i loro sogni, valori e obiettivi, senza la minaccia della povertà, del declino e del fallimento a pendere sulla loro testa (Rosa, 2015, p. 92).

Anche Francesca Coin nel suo saggio *Le grandi dimissioni* offre una lettura simile:

Fino a poco tempo fa si pensava che il lavoro duro e la fedeltà avrebbero comportato premi, promozioni, e che l’azienda si sarebbe presa cura dei lavoratori fino alla pensione. Era una aspettativa ragionevole. Il dipendente si prendeva cura dell’azienda e l’azienda si prendeva cura del dipendente (...) Ma il contratto tra dipendente e datore di lavoro è cambiato (Coin, 2023, p. 22).

Si sarebbe dunque trasformato il “contratto sociale” tra impresa e collaboratore: se il lavoro non è più in grado di procurare quei beni esterni – stipendio adeguato, contratti non precari, sicurezza negli ambienti di lavoro, insieme a un riconoscimento dovuto a una progressione di carriera e a uno status sociale – allora non vale la pena impegnarsi troppo. Il sacrificio del lavoratore non è così sufficientemente ripagato¹. In una concezione del lavoro inteso unicamente come mezzo, come strumento per ottenere in cambio beni e risorse, materiali e simboliche, questa lettura è perfettamente plausibile. Altrettanto plausibile è la richiesta di una maggiore disponibilità di tempo e in generale di più autonomia nella sua gestione. In questo scenario appare evidente la difficoltà delle imprese ad aumentare il coinvolgimento dei lavoratori: se lo scopo del lavoro cade solo al suo esterno, su quali leve le imprese possono contare per attrarre e motivare i lavoratori?

Si tratta di una questione molto presente alle imprese, le quali tentano di correre ai ripari con iniziative per migliorare alcuni aspetti della vita dei lavoratori, attraverso programmi di welfare e progetti volti a incentivare il benessere fisico e psicologico, ma non sempre queste iniziative colgono nel segno². Ciò è dovuto, almeno in una certa misura, a un’interpretazione solo parziale del fenomeno della disaffezione dal lavoro e del malessere organizzativo. Da una parte, l’impressione è quella di un’eccessiva attenzione alla questione dell’*engagement*, a discapito di altre dinamiche organizzative – la distribuzione del potere, la chiarezza degli scopi, la presenza di contraddizioni, l’assenza di equità gestionali – che insieme concorrono al successo organizzativo. D’altra, anche le imprese più attente a questi aspetti faticano a rispondere in modo appropriato all’altra faccia del disagio, ovvero alla domanda di senso espressa dalle persone. La questione del senso è infatti altrettanto centrale della carenza di buone condizioni lavorative e in generale del tema del benessere, ed è cruciale nel dibattito sul *disengagement* e sulla perdita di centralità del lavoro. Essa risulta persino più complessa da affrontare perché è più difficile individuare metodi e strumenti coerenti ed efficaci per farvi fronte. Da un lato, dunque, le promesse non mantenute hanno come esito la moltiplicazione di occasioni di lavoro non dignitoso, ovvero quelle condizioni che “sottraggono dignità” (Jaeggi, 2020, p. 21)³, non tanto al lavoro ma alle persone che lo esercitano. È il caso di chi si trova a fare lavori precari, non protetti dal punto di vista contrattuale, sottopagati, a rischio di disoccupazione, insicuri. Dall’altro, con la mancanza di senso siamo di fronte a una richiesta che riguarda il lavoro in sé, nei suoi contenuti, scopi e nella sua organizzazione e non unicamente nel suo ruolo strumentale. A questo proposito, i tentativi sia teorici sia operativi di rimediare a questa situazione dovrebbero orientarsi verso un lavoro capace di essere generativo e produttivo per il singolo, l’organizzazione e la società.

Secondo una certa lettura del fenomeno, la mancanza di senso sarebbe l’effetto di politiche che, dal punto di vista dei sindacati, dei teorici del lavoro e delle aziende, si sono concentrate unicamente sulle questioni “salario, occupazione e profitto”, peraltro con scarsi risultati, almeno lato lavoratori, oscurando completamente la questione del significato (Supiot, 2020). In realtà, dire che le imprese non si siano poste la questione del senso o che lo stiano facendo con estremo ritardo non sembra corrispondere totalmente al vero. Ne troviamo conferma un testo come *Il nuovo spirito del capitalismo*, nel quale Luc Boltanski ed Ève Chiapello mettono in luce come già nella seconda metà del secolo scorso i manager dovessero impegnarsi a fornire una risposta a “come dare senso al lavoro all’interno dell’azienda”. Negli anni Sessanta, le grandi società di consulenza e le principali *business school* avevano chiara la consapevolezza che l’impresa per essere attrattiva dovesse

¹ Il presunto contratto tra lavoratori e azienda in realtà non è mai stato onorato pienamente poiché una fascia consistente di lavoratori ne è rimasta esclusa, ma è soprattutto a partire dalla fine degli anni Ottanta che si assiste a un aumento della contrazione dei salari, a una maggior precarietà e a una diminuzione delle tutele, condizioni che contribuiscono a estendere nella popolazione lavorativa un senso di tradimento.

² “Le organizzazioni stanno facendo tantissimo per il benessere organizzativo e investono nel welfare, all’interno del tema della sostenibilità. A fronte di questo i lavoratori ci dicono esattamente l’opposto. Non è vero che le organizzazioni investono, non è vero che noi stiamo bene” (Gozzoli e Gazzaroli, 2023, p. 103).

³ Parliamo di quelle che l’autrice definisce “patologie del lavoro”.

“diventare un luogo di costruzione di senso, di finalità condivise, dove ciascuno può al contempo sviluppare la propria autonomia personale e contribuire al benessere collettivo” (Boltanski & Chiapello, 2014). La questione del senso, dunque, non è nuova. Le imprese lo sanno da tempo e per questo motivo hanno dato forma negli anni a una “retorica del senso”, che si rintraccia in tutta la letteratura manageriale, sulla quale Boltanski e Chiapello si sono basati per la loro ricerca. In sostanza il capitalismo si propone di offrire motivi personali di impegno, per coinvolgere le persone e soprattutto placare l’inquietudine riguardo a quegli elementi percepiti come non positivi di cui è il primo responsabile (processo di accumulazione infinita, percezione di ingiustizia e perdita di senso, timore di mancanza di sicurezza per l’avvenire). Una lettura, questa, che risulta condivisa da altri studi, almeno nell’ambito della letteratura critica francese sui temi del lavoro:

Gli stessi che causavano l’infelicità sociale, la sofferenza e l’ingiustizia, erano al tempo stesso i soli a preoccuparsi di forgiare nuove utopie sociali. (...) Proprio mentre l’impresa fungeva da base di partenza della sofferenza e dell’ingiustizia (licenziamenti collettivi, “piani sociali”), essa diventava baluardo della promessa di felicità, di identità e di realizzazione per chi si sapeva adattare e apportare un contributo sostanziale al suo successo e alla sua ‘eccellenza’ (Dejours, 2021, pp. 46-47).

E tuttavia, senza negare l’approccio propagandistico che molte imprese hanno portato avanti in questi anni, vale la pena approfondire se, e a quali condizioni, puntare su appartenenza, valori e *purpose* – le parole chiave del presente – possa essere il segno di un reale cambio di paradigma. Tale cambio dovrebbe riconoscere l’impresa come attore non esclusivamente economico, avente con unico fine il profitto, bensì innanzitutto come un attore sociale con profonde responsabilità nei confronti di una platea allargata di stakeholders, quindi in grado di proporre condizioni favorevoli alla realizzazione di un lavoro significativo. Si tratta di considerare il lavoro come un concetto multiplo e polisemico, che risponde a diversi significati e che, oltre a essere strumento per ottenere altro, possa, a determinate condizioni, soddisfare una domanda di significato esistenziale, di preferenze di valore e di aspettative di reciproco riconoscimento, nonché un luogo nel quale apprendere capacità e disposizioni socio-morali utili a un’attiva partecipazione alla vita democratica.

Se questo è vero dobbiamo necessariamente confrontarci con la complessità che il concetto di senso esprime. Si parla continuamente di “bisogno di senso” nel lavoro senza però entrare nello specifico di come questo concetto possa essere declinato. In generale, con “senso” si intende l’esigenza tipicamente umana d’inserire l’esistenza individuale in un contesto più ampio e connotato a livello valoriale rispetto alla propria sfera d’azione. Come spesso accade in presenza di concetti così densi, ci viene in aiuto la via negativa: sembra che descrivere un lavoro senza senso presenti un maggior grado di evidenza e di accordo nel giudizio. Lo ha fatto con grande acume David Graeber in *Bullshit Jobs*. Il libro presenta una ricca serie di testimonianze provenienti da persone che ricoprono ruoli diversi, alcuni prestigiosi e ben pagati ma che, a detta degli stessi lavoratori, non hanno alcun senso. L’autore ci offre una definizione di questo tipo di lavori: “Un’occupazione che è così totalmente inutile, superflua o dannosa, che nemmeno chi la svolge può giustificarne l’esistenza, anche se si sente obbligato a far finta che non sia così.” (Graeber, 2018, p. 29). Inutile, superflua e dannosa, un’occupazione che umilia e fa vergognare: sono alcuni elementi chiave che definiscono questi lavori e offrono una traccia per delineare, all’opposto, le condizioni di un lavoro sensato. Ciononostante, Graeber sembra restio a generalizzare queste caratteristiche e afferma che l’unico titolato a definire il proprio lavoro inutile è chi lo pratica. Per Graeber, infatti, l’obiettivo non è “esporre una teoria dell’utilità sociale o del valore sociale quanto invece comprendere le conseguenze

psicologiche, sociali e politiche del fatto che così tanti fra noi lavorino pur essendo segretamente convinti di svolgere compiti privi di utilità o valore sociale” (ivi, p. 93). Questo tema apre una serie di interrogativi: parlare di significatività del lavoro spetta solo a chi lo compie o è possibile individuare condizioni oggettive di fronte alle quali, anche da spettatori, possiamo rilevare segnali di insensatezza o al contrario di sensatezza? La ricerca di Graeber conferma che le due accezioni di lavoro dignitoso e lavoro significativo non sono sovrapponibili, anche se naturalmente si richiamano a vicenda. Difficilmente può dirsi significativo un lavoro che non garantisce le condizioni minime di dignità materiali e simboliche (in primis un lavoro umiliante e degradante). E tuttavia, molti dei lavori senza senso descritti da Graeber sono ben pagati, offrono eccellenti condizioni materiali e spesso sono appannaggio di persone considerate di successo. Il testo ha anche il merito di introdurre due interrogativi particolarmente rilevanti per la nostra riflessione. La prima: “A livello sociale ed economico, quali sono le più ampie forze che hanno fatto proliferare i lavori senza senso?” (ivi, p. 192). La seconda, che fa da sfondo a tutto il discorso e particolarmente interessante per la questione che poniamo nel presente articolo: “A livello culturale e politico perché l’insensatezza dell’economia non è considerata un problema sociale e perché nessuno fa niente in proposito?” (ibidem). Porsi queste domande e insieme ricercare i criteri di un lavoro significativo è ciò che cercheremo di sviluppare nel corso di questo articolo. Per fare ciò, nel prossimo paragrafo tenteremo di fornire alcune chiavi di lettura per comprendere come siamo arrivati a questo punto.

2. Come si è arrivati alla perdita di senso del lavoro?

È molto complesso fornire una risposta esaustiva a questa domanda. Quello che cercheremo di fare, in questo paragrafo, è piuttosto provare a indicare dei punti di rottura nel cosiddetto “progetto incompiuto della modernità” in relazione al tema del lavoro. Anzitutto, è inevitabile osservare l’evoluzione del sistema economico occidentale che, al di là del suo legame inizialmente molto stretto con la forma di governo della democrazia liberale, si è oggi espanso a livello globale⁴. Come già scriveva Mark Fisher, il capitalismo è riuscito a imporsi anche per la sua capacità preventiva di progettare desideri e modi di vita facendoli però percepire come libere scelte. Seguendo la sua lucida analisi, lo spazio dell’immaginazione e del possibile è stato profondamente colonizzato dal capitale, al punto che questa operazione risulta invisibile:

Quella con cui abbiamo a che fare non è l’incorporazione di materiali che prima sembravano godere di un potenziale sovversivo, quanto la loro *precorporazione*: la programmazione e la modellazione preventiva, da parte della cultura capitalista, dei desideri, delle aspirazioni, delle speranze (Fisher, 2009, p. 38).

Allora, prima di chiederci come sia possibile immaginare una forma differente di lavoro, è necessario comprendere come mai si sia cristallizzata questa pratica e come mai anche ciò che sembra opporvisi – la logica dei benefit, l’attenzione per il benessere, la retorica della “soddisfazione” del lavoratore – in realtà riproduce la sola logica autoreferenziale del profitto. Non sono certo pochi gli studi, sia nell’ambito della filosofia sia in quello di una certa economia politica, che mettono in luce il fatto che i cosiddetti “trent’anni gloriosi” siano stati una eccezione nello sviluppo del capitalismo e non la realizzazione tipica delle sue promesse. Nick Srnicek (2017), nelle sue ricerche sul capitalismo digitale, ha ben sottolineato come i processi di riduzione della disuguaglianza – il welfare, le possibilità di ascensore sociale, l’aumento degli stipendi, così come anche la conquista dei diritti sociali – non siano stati altro che una fase per garantire una maggiore fascia di consumatori quando il sistema industriale non aveva ancora subito un potente arresto dovuto alla crescita competitiva delle cosiddette “tigri asiatiche”.

⁴ Su questo tema si vedano almeno, tra i tanti testi che sarebbe possibile citare, Beck (2017), Piketty (2020).

Tuttavia, per comprendere l'evoluzione del lavoro è necessario osservare non solo le politiche pubbliche che sono state adottate nel corso degli ultimi decenni, ma anche, in un dialogo interdisciplinare con la storia delle idee e la psicologia sociale, smascherare le forme di esistenza che si sono sempre più affermate come "normali" al punto da diventare "normative". Se quindi è innegabile il valore di una possibile cronistoria della volatilizzazione e della precarizzazione del lavoro⁵, a partire da una svolta più dura e deregolamentata del paradigma neoliberista, è altrettanto interessante recuperare una visione più filosofica che si interroga sulle forme di vita che si sono accompagnate a questa metamorfosi del sistema.

Da questo punto di vista, una delle analisi tuttora più interessanti per comprendere questo fenomeno proviene da Christopher Lasch, in particolare dal suo testo *La cultura del narcisismo*. Lungi dall'essere una mera constatazione dell'aumento dei casi patologici già negli anni Settanta in dialogo con la psicanalisi, in particolare con quella di Otto Kernberg (2020, 1987), questo libro prova a comprendere le ragioni dell'affermazione di questo modello. Nel 1979, Lasch esprime una diagnosi di *patologia sociale* ben precisa, che mette in luce come siano cambiati i modelli di riferimento del lavoratore medio e dell'imprenditore di successo a livello di etica del lavoro. Tale metamorfosi è per Lasch il prodotto finale dell'individualismo borghese e un effetto collaterale della progressiva perdita di senso della società. Pur condividendo con la visione postmoderna, in realtà molto più frastagliata al suo interno, un certo senso di esaurimento del nuovo e la percezione di una profonda crisi della cultura occidentale, Lasch non pensa che la storia stia finendo, bensì che sia necessario comprendere questa ricerca della felicità puramente individualista che risulta ossessionata dalla preoccupazione narcisistica per il sé (Lasch, 2023, p. 44)⁶.

Il punto centrale è che questo tipo di società, definita da Herbert Marcuse società post-industriale avanzata, incoraggia e anzi esalta le caratteristiche narcisistiche, al punto che quella che potrebbe essere considerata una patologia diviene invece un modello normativo con molte variabili. Oltre la superficie del mito del benessere, vi è una litania che in azienda come nella vita privata incita a concentrarsi sulla propria salute fisica e mentale, disarmando alla radice ogni possibile motivazione di impegnarsi, anche a costo di sacrificarsi, in un'impresa collettiva. Si è passati insomma da un'etica *individuale* del lavoro a un'etica della *sopravvivenza personale*⁷. Di fronte a un progressivo e sempre meno ipotetico avvicinamento alla fine del mondo (andando oltre l'analisi di Lasch), incarnata soprattutto dallo spettro reale del cambiamento climatico, ciò che si *deve* perseguire è dunque la propria salvezza personale. A seguito delle mobilitazioni politiche degli anni Sessanta, in un mondo che si rifiuta di cambiare, in quanto sa inglobare le stesse richieste rivoluzionarie nell'efficienza del sistema, ci si è convinti che ciò che realmente conta è il *proprio* stato di individui e, di conseguenza, di lavoratori. Si dismettono l'etica protestante, quella che secondo Max Weber aveva forgiato lo spirito del capitalismo, e l'ideale perfezionista di un miglioramento di sé, per un istinto ipertrofico di autoconservazione che svuota di senso possibili valori e ideali esterni alla propria cura.

Per Lasch, questo è il canto del cigno della partecipazione alla vita politica, il che implica, necessariamente, anche una rinuncia a combattere per gli stessi diritti del lavoro – dato che l'unica arena possibile per farlo sarebbe, appunto, quella politica. L'eccessiva concentrazione individualista, che significa pure l'accettazione di assumere su di sé l'onere della propria salute (che non dipende dalla società in cui si vive) produce anche una totale perdita di senso del tempo storico. Rassegnati alla fine del mito del progresso che si auto-

⁵ Si vedano, solo per fare alcuni esempi, Rodgers e Rodgers (1989), Chicchi (2001), Lewchuk, Clarke e De Wolff (2011), Kalleberg (2018), Berti e Valzania (2020), Johnson (2020).

⁶ L'idea principale è che "ogni epoca sviluppa forme proprie e peculiari di patologia" (ivi, p. 60).

⁷ Si veda, in particolare, il capitolo 3 de *La cultura del narcisismo*, dal titolo "Da Horatio Alger all'allegro imbrogliatore: evoluzione delle modalità del successo" (Lasch, 2023, pp. 73-94).

realizza, non si produce, come alternativa, un pensiero *engagé* che tende, nel rischio e nella responsabilità, a migliorare le condizioni sociali a livello globale. Tutto si gioca sul tempo presente e sull'esistenza del singolo, sia a livello di gratificazioni immediate (perché pensare al domani quando questo potrebbe non esistere?) sia a livello di progettazioni manageriali a lungo termine (perché mai pensare agli scenari possibili di una bolla quando il mercato, oggi, conferma il nostro successo stellare?).

Ecco allora il dirigente o il top manager che non si presentano più come uomini dell'organizzazione e di un'impresa che dura nel tempo, bensì, al contrario, come leader individualisti con istanze anti-organizzative: “[l'imprenditore di successo] avanza nei ranghi dell'azienda non servendo l'organizzazione, ma convincendo i suoi colleghi del fatto che egli possiede le qualità del vincitore” (ivi, p. 83). In particolare, Lasch cita uno studio di Michael Maccoby del 1976, *The Gamesman: The New Corporate Leaders*, condotto su 250 manager delle 12 più importanti compagnie in cui si descrive il nuovo dirigente d'azienda come una persona che lavora non con le cose ma con le persone. Invece di misurarsi con compiti materiali o con problemi che richiedono una soluzione, questo nuovo leader si confronta con gli altri individui, spinto da un bisogno di comando (velatamente autoritario) anche quando sembra voler fare gioco di squadra. Non è particolarmente leale per la compagnia per cui lavora e piuttosto cerca di sfruttarla per i suoi scopi personali, subordinando le sue relazioni al bisogno di ammirazione che vuole suscitare negli altri, dato che il successo deve essere continuamente ratificato dall'opinione pubblica. Il dirigente di successo è dunque colui che anzitutto sa decifrare i rapporti di potere del suo ufficio, anche nelle sue dinamiche più implicite; gli interessano gli avvenimenti esterni ma solo per il modo in cui possono impattare sul suo percorso. L'informazione stessa interessa solo come mezzo per dominare il mercato, al di là del suo valore intrinseco. Quindi, l'oggetto della carriera aziendale si sposta dalla padronanza dei compiti al controllo delle mosse degli altri giocatori. Usando le parole di Lasch, “L'ambiente della moderna burocrazia, caratterizzato dalla quantità di rapporti interpersonali e da una valutazione del lavoro in sé e non relativamente alla sua esecuzione, provoca per sua natura e spesso premia un tipo di risposta narcisistica” (ivi, p. 66). Perfino il mito della mobilità e della crescita tipico di una certa precarizzazione del lavoro rimanda per Lasch alla classica paura narcisistica della vecchiaia e della morte. Mobilità e crescita sembrano dunque assicurare che l'individuo non è ancora entrato nella fase declinante della vecchiaia, istituendo un rapporto simbolico che favorisce l'accettazione di dinamiche che virano verso una precarizzazione incrementale del lavoro. In questo contesto, infine, le pratiche performative non si limitano al mercato, ma invadono anche la sfera relazionale e del gioco, al punto che la prestazione diviene il criterio di misurazione delle proprie *soft skills*. Per Lasch, la stessa socievolezza diviene un prolungamento del lavoro con altri mezzi, avvicinandosi in questo alle precedenti diagnosi degli autori della prima generazione della Scuola di Francoforte⁸.

Per quanto questo modello, in termini prestazionali, sembri il contrario del lavoratore *disengagé* contemporaneo, non siamo in realtà lontani dall'idea che tutto quello che conta sia la propria realizzazione personale. A essere cambiata è semmai la percezione della fiducia che il terreno di gratificazione possa essere quello del lavoro, oggi incapace di garantire, almeno alla maggior parte delle persone, un importante potere di acquisto e uno *status* sociale abbastanza solido da sostenere l'intera identità individuale. Già ai tempi di Lasch, i grandi *guru* del *self-help* invitavano i loro lettori e adepti a non subordinare i propri interessi a quegli degli altri, coltivando un esemplare di autonomia antisociale. Questo spiega anche la fluidità con cui gli *hippie*, per l'autore meri consumatori dei mercati spirituali della West Coast, si trasformano in *yuppie* e forse, oggi, viceversa. Si è passati, secondo Lasch, dalla politica all'auto-analisi: “la burocrazia trasforma il disagio collettivo

⁸ Si veda in particolare il saggio sull'industria culturale in Horkheimer e Adorno (1947/2010).

in problemi personali da sottoporre a intervento terapeutico” (Lasch, 2023, p. 30). Con questo non si vuole negare l’importanza di un supporto psicologico e della propria cura individuale come processo di crescita personale. Tuttavia, lo “sportello di aiuto” non può sostituire l’adozione di politiche pubbliche che si impegnino a migliorare concretamente non solo la vita dei lavoratori, ma anche la loro partecipazione alle stesse decisioni aziendali e pubbliche (in particolare in riferimento al lavoro) e a una redistribuzione delle risorse così come delle opportunità che consenta loro di percepirsi nuovamente come parte di un progetto più grande e duraturo. Marcuse (1955), alcuni anni prima, dichiarava in *Eros e civiltà* l’importanza di considerare l’Eros come categoria politica: lungi dall’essere una mera pulsione individuale, si tratta di comprendere come stimolare energie costruttive volte alla creazione di nuove forme di socialità e di lavoro che trascendano il ciclo produttivo-distruttivo del capitalismo che sembra costituirsi come un vortice dal quale è impossibile fuggire.

Quello che auspica Lasch, e con lui gli altri autori che abbiamo citato, è un movimento politico in grado di comprendere la “dimensione sociale della crisi personale”, attraverso un’indagine del rapporto che si istituisce tra forme di vita, politiche pubbliche e sistema economico. Solo così è possibile inquadrare questo rallentamento delle lotte per il lavoro, che puntavano a rivendicare non solo un significato di questa pratica che andasse al di là del superamento delle disparità economiche, ma anche un profondo recupero del senso di *riconoscimento*. Tornare a questo tipo di riflessione e di impegno politico significa intrecciare anche un rapporto differente con la storia, in cui si crede che sia possibile immaginare un futuro differente dall’eterno presente del paradigma neoliberista. Nelle parole di Lasch,

La convinzione che la nostra società è senza futuro, se da un lato si basa su una visione realistica dei pericoli che ci attendono, dipende anche da una incapacità di identificarsi con le generazioni future o di sentirsi inseriti nel corso della storia. L’indebolimento dei vincoli sociali, originato dallo stato di guerra sociale dominante, riflette al tempo stesso una difesa narcisistica contro la dipendenza. [...] L’ideologia della crescita personale, superficialmente ottimistica, lascia trapelare un profondo sconforto e rassegnazione. È la fede di chi non ha più fede (ivi, pp. 70-71).

Senza aver dunque la pretesa di essere esaustivi, riteniamo che sia fondamentale provare a leggere i cambiamenti nel mondo del lavoro dalla fine della spinta del boom economico a oggi non tanto come mere conseguenze economiche o di mutamento di ideologia del *management*, ma all’interno di un panorama più ampio di evoluzione dei modelli sociali, psicologici e normativi che rimandano anche alla concezione che abbiamo della storia.

3. Assenza di benessere o alienazione?

Nel mondo del lavoro, seguendo il ragionamento sviluppato finora, si è affrontata la crisi del senso prevalentemente attraverso la categoria di “benessere”. Per quanto riduttiva, questa lettura della crisi non è del tutto priva di fondamento. Torniamo a qualche dato piuttosto significativo in tal senso. In un sondaggio Ipsos condotto in 30 Paesi sul ritorno al lavoro dopo la pandemia nel 2021, il 45% degli intervistati ha riportato un peggioramento della salute mentale e della stabilità emotiva; il 28% dei dipendenti ha difficoltà a concentrarsi sul lavoro; il 20% impiega più tempo per completare il proprio lavoro; il 15% ha problemi a pensare, ragionare o decidere. Inoltre, in collaborazione con Ipsos, la società Aon ha condotto il “Global Wellbeing Survey 2022-2023” in 46 paesi. Tra i principali rischi per il benessere dei lavoratori emergono stress (67%), burnout (46%) e ansia (37%). Di fronte a questi dati, anche preoccupanti, sorge tuttavia un interrogativo in merito alla natura di questo fenomeno: *se sia solo un problema di benessere sul posto di lavoro o se ci sia qualcosa di più profondo*. Molte delle preoccupazioni e problemi emersi nei vari

surveys si collegano infatti a quanto la tradizione critica del lavoro del Novecento descriveva come aspetti associabili alla categoria di *alienazione*. Parola, quest'ultima, diventata a suo modo indicibile, poiché associata a ideologie considerate ormai superate dalla storia e a un quadro socio-lavorativo ormai radicalmente trasformato. Anche nel suo uso propriamente ideologico, il concetto di alienazione ha visto cadere entro il suo orizzonte nozioni e fenomeni diversi quali: isolamento, smarrimento, reificazione, individualismo, assenza di senso, ripetitività, inautenticità, fino a concetti più legati alla sfera psicologica e personale, come ansia, stress, impotenza, anomia e isolamento dal mondo (Aon, 2023). Questa molteplicità di significati ha senz'altro portato alla perdita di un suo significato proprio, rendendo il concetto vago e progressivamente inservibile, facendone un feticcio più che una categoria critica e analitica. Alcuni studi recenti hanno però contribuito alla riscoperta della sua componente più originaria e sorprendentemente più esplicativa, che ben si adatta a un'analisi sulla crisi odierna del significato del lavoro: il fenomeno dell'estraneazione (nel tedesco *Entfremdung*).

Nella versione classica, quella di Marx, espressa esemplarmente nei *Manoscritti economico-filosofici del 1844*, l'alienazione indicava un intreccio di contrapposizioni di tipo soggettivo e oggettivo nel lavoro moderno: tra sé e il prodotto del proprio lavoro; tra sé e la stessa attività lavorativa; tra sé e la propria "essenza generica" (*Gattungswesen*); tra sé e gli altri lavoratori. Secondo la lettura proposta da Rahel Jaeggi (2017), nel suo testo *Alienazione. Attualità di un problema filosofico e sociale*, è da questa idea originariamente marxiana di *relazione impedita* che bisogna ripartire per riscoprire il significato proprio del concetto, rimuovendone tuttavia l'aspetto intrinsecamente essenzialistico che lo accompagnava. Marx, infatti, pensava innanzitutto l'alienazione come una forma di estraneazione e di allontanamento da un'essenza umana di specie, vale a dire dall'idea di *animal laborans* costitutivamente *sociale*. Il lavoro, in quest'ottica, era pensato da Marx come attività non solo specifica dell'essere umano ma anche costitutivamente e potenzialmente emancipativa, seguendo la lettura che già ne dava Hegel, e rispetto a cui il capitalismo è logicamente e strutturalmente un ostacolo. Alla luce però delle difficoltà odierne di giustificare una concezione di tipo antropologico dell'alienazione, o di concepirla a partire da un'idea di lavoro così piena di significato storico-destinale, Jaeggi ha proposto invece di reinterpretare l'alienazione in un senso *pragmatico* ed *etico-funzionale*, in quanto "rapporto di appropriazione impedito", come una "relazione senza relazione" (Jaeggi, 2017, p. 95). Non si tratta perciò di contrapporre all'alienazione gli ideali di umanità "piena" e di lavoro "intatto", bensì di agganciarla alla realtà quotidiana della perdita di senso di sé. Quando siamo alienati ci troviamo in una situazione di appropriazione impedita rispetto alla nostra esperienza nel mondo e nel lavoro: è un "farsi estraneo di ciò che è proprio" (Piromalli, 2023, p. 31)⁹. Tra le attività ad un tempo personale e sociale, il lavoro *dovrebbe essere* ciò che ci è più *proprio* ma questa esperienza di appropriazione è negata da una serie di impedimenti, ostacoli e blocchi. Coerentemente con la ripresa 'pragmatica' del concetto di alienazione, un altro esponente della nuova teoria critica tedesca, Hartmut Rosa (2015), ha legato questa dinamica al fenomeno dell'accelerazione sociale, a suo modo specifica del lavoro contemporaneo. L'accelerazione è definita come l'aumento del numero di singole azioni in un'unità di tempo, il cui paradosso è quello che vede il ritmo di vita accelerare con l'accelerare dei mutamenti tecnologici. Laddove quest'ultimi dovrebbero all'inverso liberare i ritmi di vita, accade il contrario, per via delle logiche di iper-competizione e di prestazione. Ciò ha a che fare con le modalità di accelerazione e al tempo stesso di aggravio quotidiano che si manifestano nel lavoro, non necessariamente solo in quello 'intellettuale'. Il numero di e-mail inviate ogni giorno è passato da circa 300 miliardi nel 2020 a 380 miliardi nel 2024 (Singh, 2024); dal 2011 al 2022, invece, il numero di notifiche WhatsApp è passato da pochi milioni al giorno a 125 miliardi (Team, 2025). Le dimensioni di questa trasformazione si riverberano profondamente nei

⁹ Nel dibattito italiano sulla riscoperta della categoria di 'alienazione', segnaliamo anche Romagnoli (2023).

ritmi di lavoro, ma soprattutto l'accelerazione ci rende dominati da un meccanismo auto-riproduttivo di sempre nuove richieste e doveri. Il lavoro diventa perciò qualcosa *che ci guida in maniera automatica, senza essere guidato da noi*. Non si è più "padroni" del proprio lavoro, al contrario ci si sente imbrigliati in un meccanismo imperscrutabile e, soprattutto – questa la chiave dell'alienazione sociale – imm modificabile. In termini negativi, l'alienazione non permette strutturalmente la definizione del *sensu*, poiché questo è impedito alla fonte dell'esperienza del lavoro.

In entrambe le riscoperte dell'idea di alienazione, sia Jaeggi sia Rosa sono concordi nel ritenere che questo fenomeno minacci non tanto un significato intrinseco di umanità o di lavoro, bensì la possibilità di essere liberi fruitori dell'esperienza lavorativa. L'alienazione minaccia così la libertà intesa come autodeterminazione pratica e soprattutto come non-dominio esterno. La conclusione implicita di questo discorso è che non si tratta di blandire un'idea di vita (lavorativa) *buona in sé*, come se possa esserci un significato di lavoro più 'vero' e più virtuoso, bensì di ipotizzare un criterio che possa servire come critica di quelle dinamiche strutturali che impediscono una libera formazione del significato dell'esperienza di lavoro. La studiosa italiana Eleonora Piromalli ha in tal senso suggerito che, come "opposto normativo" dell'alienazione, occorre pensare all'idea "di una comunicazione e interazione il più possibile libera e aperta", e perciò stesso "scevra da rapporti di dominio, forme di oppressione, blocchi e repressioni" (Piromalli, 2023, p. 215). Se l'alienazione comporta un impoverimento dell'esperienza lavorativa e del suo significato, il suo 'opposto' non rimanda necessariamente a una configurazione lavorativa pienamente trasparente, bensì a una condizione di riappropriazione e di recupero di una qualche *autorialità*. D'altro canto, le pretese di autonomia e autorialità sono parte integrante di quel nuovo spirito del capitalismo di cui si è detto sulla scorta dello studio di Luc Boltanski ed Ève Chiapello. Pur nelle sue palesi contraddizioni e ingiustizie prodotte, la transizione neoliberale ha anche inglobato pretese e richieste effettivamente emergenti dal momento del lavoro, a partire soprattutto dalle rivendicazioni nate dagli anni Sessanta, anche nelle forme radicali di *rifiuto del lavoro* e della sua centralità. Nel senso della critica immanente, l'organizzazione neoliberale del lavoro incorpora certo pretese soggettive di appagamento creativo, autorealizzazione e di lavoro di rete – contrapposte al paradigma della catena di montaggio –, ma non risulta all'altezza di queste stesse pretese per via delle logiche oggettive di accumulazione e di prestazione. Sono proprio le logiche di iper-competizione e di mercificazione delle mansioni a produrre dei rapporti sociali e lavorativi essenzialmente *alienati*, poiché dotati di una necessità autonomamente operante, esterna ed estranea a quei soggetti che ne rappresentano in ultima stanza, avrebbe detto Marx, il *lavoro vivo*.

Il concetto di alienazione serve così da apripista per giungere a una nozione di senso e significato del lavoro, che sia però liberamente determinata dalle persone. È evidente quindi come il concetto di alienazione sia molto più impegnativo di quello di benessere, o meglio, di *assenza di benessere*, a meno che non si ipotizzi una interpretazione *ristretta* e una *più comprensiva* di "well-being"¹⁰. Un'idea ristretta di benessere è quella che si concentra sulle variegate forme di ricompense che coinvolgono spesso la sfera materiale (aumenti salariali, welfare aziendale, bonus, e così via). Quest'ultima sembra, per l'appunto, considerare aspetti presuntivamente 'oggettivi' di significato e di lavoro 'buono': avere *a disposizione* specifici beni e vedere appagati determinati bisogni immediati o anche di lungo respiro. Un'idea ampia e più comprensiva di benessere può invece andare nella direzione della costruzione di un *sensu condiviso*. Ciò rimanda a una serie di prerogative ben più esigenti della semplice dotazione di beni e di welfare¹¹, tra le quali: una maggiore

¹⁰ Si veda su questo anche Contesini (2025).

¹¹ Il teorico critico Rainer Forst ha avanzato una critica radicale la tendenza generale a considerare la giustizia come un'impersonale macchina di distribuzione di beni, destinati a passivi beneficiari. Una tendenza che proviene, sin dalle origini, da una lettura superficiale del canonico *suum cuique*, "a ciascuno il suo". Al contrario, la giustizia non riguarderebbe la semplice distribuzione dei beni e risorse, bensì *alla definizione stessa del modo con cui tali beni sono allocati e prodotti*: alla loro giustificazione reciproca e generale. Potremmo aggiungere qui, alla giustificazione del loro senso e del significato. Si veda, su questo, Forst (2013).

trasparenza dei processi lavorativi, una migliore comunicazione tra lavoratori e tra reparti, una definizione più chiara e controllabile degli obiettivi, una maggiore inclusione e partecipazione dei lavoratori nelle scelte e nelle decisioni. Prerogative che fanno spesso parte del *côte* di richieste e pretese che emergono da diverse indagini sul benessere nel mondo del lavoro. Dare priorità agli aspetti di libera costruzione di senso, e quindi maggiore peso specifico alle considerazioni di giustizia su quelle di “vita buona”, non significa tuttavia sottovalutare i ‘mali’ oggettivi che spesso contraddistinguono l’esperienza lavorativa. Al contrario, come il concetto di alienazione aiuta a mostrare, le molteplici forme di malessere e di “vita offesa” (Adorno) sono spesso il frutto maturo di esperienze lavorative deficitarie, prive del controllo e della libera giustificazione da parte dei soggetti. Piromalli ne parla nei termini di un’alienazione soggettivo-psicologica, che ha a che fare con “una scissione interna al soggetto, riguardante il suo rapporto con la sua propria interiorità [...] e gli altri individui o con il mondo circostante” (Piromalli, 2023, p. 47). Ci sono buone ragioni per pensare che ansia, stress, peggioramento della salute mentale e della stabilità emotiva, difficoltà a concentrarsi, pensare, ragionare o decidere – segni ormai ben documentati del malessere lavorativo odierno – possano anche e soprattutto dipendere da quegli impedimenti sistemici che ostacolano una libera determinazione del *significato del lavoro*.

4. Riconoscimento, autonomia, giustizia: le condizioni per il recupero di autorialità

Le interpretazioni teorico-filosofiche dei dati relativi al malessere dei lavoratori contemporanei, più volte ripresi nel corso di questo articolo, e le riflessioni normative ad esse associate hanno preso forme differenti nel dibattito contemporaneo sul lavoro. Accanto agli autori che hanno contribuito alla riscoperta e ripresa del concetto di *alienazione* in termini di estraneazione e relazione impedita, non sono mancati studiosi che hanno cercato di spiegare l’odierna crisi del senso e del significato del lavoro, richiamandosi ad una nozione più sostanziale e “intatta” di *lavoro significativo*. Fondamentali in questa direzione sono state le riflessioni e gli scritti di Andrea Veltman, Susan Wolf e Ruth Yeoman. Questi autori hanno contribuito non solo a riportare al centro dell’attenzione il lavoro come elemento fondamentale per il fiorire umano (Veltman, 2016) e l’autorealizzazione dell’individuo (Yeoman, 2014, 2019), ma non si sono sottratti al tentativo di definire una dimensione *oggettiva* (Wolf, 2010) – ovvero indipendente dalle preferenze soggettive – di un lavoro ricco di significato. Per quanto degne di attenzione e di nota, non ci soffermeremo sul contributo di questi autori al dibattito contemporaneo sul lavoro, in quanto si ritiene che le loro riflessioni siano esposte alle critiche tradizionalmente avanzate nei confronti di quelle posizioni che cercando di avanzare un’idea di vita lavorativa *buona in sé*, antropologicamente fondata – in primis, critiche di essenzialismo, perfezionismo e paternalismo.

È interessante notare tuttavia che, anche all’interno della stessa tradizione della teoria critica contemporanea, non tutti gli autori abbiano puntato sul concetto di *alienazione* per ridare centralità al lavoro e per delineare possibili trasformazioni nell’organizzazione del contesto lavorativo attuale. Per Axel Honneth, il principale esponente della terza generazione della Scuola di Francoforte, il lavoro deve la sua centralità alla possibilità di formare quelle capacità e disposizioni socio-morali utili a un’attiva partecipazione di ognuno alla vita democratica (Honneth, 2025). Il lavoro, infatti, non solo sarebbe centrale per la vita dei singoli in quanto occasione per “costituirsi come persone” (Honneth, 2002, p. 202), ma, da una divisione e organizzazione del lavoro improntata al riconoscimento reciproco, sorgerebbero le condizioni per un attivo e più intenso coinvolgimento dei singoli ai processi democratici. In altre parole, una sfera del lavoro normativamente adeguata, secondo Honneth, è un elemento “costitutivo”, “funzionale” al “bene più alto” della partecipazione democratica. Scrive Honneth ne *Il lavoratore sovrano*:

La risposta alla domanda su come dev'essere organizzato il lavoro sociale è definita dal bene intrinseco di un'inclusione il più possibile piena ed efficace di tutti i membri della società nelle pratiche dell'autodeterminazione democratica. Il lavoro è organizzato in modo cattivo, sbagliato o inadeguato nella misura in cui non serve allo scopo di consentire a tutti i cittadini e le cittadine la partecipazione attiva alla formazione della volontà politica (Honneth, 2025, p. 35).

Se lo scopo del lavoro è dunque allenare le disposizioni e le capacità democratiche dei cittadini, perché ciò avvenga, secondo Honneth, devono essere soddisfatte alcune condizioni. Cinque sono i requisiti che l'attività lavorativa deve possedere per soddisfare "la condizione normativa di fornire a tutti i lavoratori quel tanto di fiducia in se stessi, conoscenza e senso dell'onore che è necessario per potere partecipare senza vergogna e senza paura alla formazione complessiva dell'opinione sociale" (Ivi, p. 36). Questi requisiti sono: 1) indipendenza economica del lavoratore e sufficiente potere di contrattazione individuale o collettiva; 2) una sufficiente quantità di tempo libero dal lavoro a disposizione; 3) la possibilità di godere di stima e riconoscimento sociale in relazione alla propria attività lavorativa; 4) la possibilità di disporre di un certo potere di co-determinazione democratica sul luogo di lavoro, sulle modalità di organizzazione del proprio lavoro; infine, 5) la possibilità di svolgere un lavoro che stimoli le capacità intellettuali del singolo, o che quantomeno non arrechi danno a esse mediante monotonia, ripetitività, estrema semplicità o mancanza di creatività.

Una prospettiva ulteriormente diversa è quella adottata dai teorici critici francesi. Nel loro testo *The Return of Work in Critical Theory. Self, Society, Politics*, Christophe Dejours, Jean-Philippe Deranty, Emmanuel Renault e Nicholas H. Smith provano a chiarire una concezione *critica* del lavoro o, meglio, una concezione che possa articolare gli impulsi critici che emergono dall'analisi empirica che essi conducono circa le preoccupazioni, le angosce e le esperienze negative sofferte dai soggetti contemporanei nel mondo del lavoro. Dopo aver individuato diversi modelli di esperienza negativa legati al lavoro – disoccupazione, precarietà, burnout, mancanza di rispetto, insoddisfazione e mancanza di senso – e aver analizzato, attraverso un'analisi fenomenologica, i modi in cui l'attività lavorativa influisce sulla vita soggettiva, questi autori sostengono che sia possibile rintracciare alcune *aspettative normative* circa il lavoro, fatte proprie dai soggetti. Le esperienze negative vissute dai lavoratori corrispondono, secondo questi autori, a un vissuto in termini di ingiustizia e mancanza di autonomia. Pertanto, da ciò è possibile concludere che esistono "standard di *giustizia* e *autonomia* che i soggetti generalmente si aspettano che siano rispettati in relazione al lavoro – e specificamente in relazione a esso – su una gamma di questioni, tra cui l'accesso al mercato del lavoro, la remunerazione, le condizioni di impiego, il riconoscimento dell'attività lavorativa, l'organizzazione dei compiti, la distribuzione dei compiti, la gerarchia lavorativa e altri aspetti" (Dejours, Deranty, Renault, Smith, 2018, pp. 17-18).

Sebbene l'obiettivo degli scritti di questi autori sia primariamente quello di affermare la *centralità* del lavoro nella vita dei singoli e delle democrazie contemporanee e sottolineare la necessità di un'attenzione specifica da parte della teoria (e della politica) a questo tema, tra le righe è possibile leggere il tentativo di schierarsi a favore di un miglioramento della *qualità* del lavoro.

In tutti questi autori è possibile scorgere un'esigenza e una richiesta di *senso*, per come è stata delineata in questo articolo, sebbene espressa in termini diversi. Nel filone francese, al principio di autonomia – elemento chiave del concetto critico di lavoro avanzato – sono associate aspettative legate alla qualità dell'attività lavorativa e alla complessità dei compiti svolti. Nella riflessione di Honneth, invece, trovano spazio richieste – e pretese – sia in termini di qualità del contenuto dell'attività lavorativa, sia in termini di

partecipazione e di co-determinazione nei processi organizzativi. Ritorna pertanto al centro dell'attenzione sia la "portata e densità intellettuale del lavoro da svolgere" sia la possibilità di influire e far sentire la propria voce nel contesto lavorativo, così da potersi riappropriare e riscoprire "padroni" del proprio lavoro – preoccupazione che abbiamo visto essere al centro anche delle contemporanee critiche in chiave di *alienazione*.

5. Il lavoro come agire comune

Le linee di riflessione che abbiamo analizzato sembrano prospettare il seguente scenario: le persone mostrano un crescente disincanto nei confronti sia della promessa liberista di acquisire beni, possibilità e successo tramite l'impegno nel lavoro sia delle aspettative di riscatto dalle condizioni oppressive e svalutanti dell'attività lavorativa, sempre meno protetta dalle tutele che per un certo periodo sono state guadagnate dalle lotte sociali. La rassegnazione riguarda tanto le prospettive di successo personale quanto quelle di equità sociale e di riduzione dello sfruttamento. Tuttavia, la risposta a questa delusione non prende la forma della rivolta sociale organizzata, come è stato durante tutto il periodo delle lotte sindacali e della pressione dei lavoratori sul management e la proprietà. Sembra che la percezione di insensatezza scavi più a fondo della speranza di riscatto e di cambiamento e si attesti – in una visione postmodernista e rinunciataria – non solo nel disimpegno ma nella deviazione della frustrazione e della rabbia sociale verso altri oggetti: lo straniero, il diverso, il "debole", il nemico ideologico o semplicemente i membri (in particolare, le donne) del proprio nucleo familiare. La disperazione generata dalle dinamiche inumane della competitività estrema, del darwinismo politico e della celebrazione spudorata della prepotenza si incanala in una direzione distruttiva e spesso auto-distruttiva, senza creare alcun tipo di cooperazione sociale, di solidarietà o di lotta comune.

In questo quadro, il lavoro ha perso ogni connotazione di riscatto e di attività umana congiunta: sempre più lontano dalla trasformazione visibile di un materiale informe in un prodotto sensato e apprezzabile, il lavoro – soprattutto nei servizi e massimamente in quelli finanziari – è ridotto drasticamente alla sequenza marxiana D-M-D' (denaro-merce-più denaro), dove la merce in questione non è altro che il lavoro stesso, per quanto insensato o improduttivo. In questo modo, tuttavia, ogni spazio di autorialità, di autonomia personale e al contempo di cooperazione per uno scopo condiviso viene meno, generando la reazione di fuga verso dimensioni non irrette nella logica dell'iperproduzione e del consumo. Si tratta di una fuga illusoria, naturalmente, perché gli stessi spazi di "realizzazione personale", di "mindfulness", di ricerca persino interiore o culturale (dai viaggi ai ritiri spirituali) sono immediatamente stati inglobati in una rete di affari estremamente lucrosi e sostanzialmente identici. In altri termini, anche la ricerca dell'individualità è un lavoro ed è soggetta all'omologazione industriale.

Questo mostra che la fuga dal lavoro non può essere la risposta alla sua crisi di senso. Piuttosto, come emerge da alcune delle analisi richiamate e in particolare da quella di Honneth, è la *sovranità* del soggetto *all'interno delle pratiche* che deve essere riguadagnata. Nell'attività produttiva questo significa che vi siano non solo condizioni dignitose ed eque, ma che si riveda radicalmente la catena di comando, ossia il processo in cui si definiscono gli obiettivi, le modalità, i tempi, le caratteristiche e i ruoli nelle organizzazioni. Il sistema vigente non è alienante semplicemente perché la proprietà dei mezzi di produzione è privata e riservata a pochi, ma perché tale proprietà concepisce il lavoro – in quanto tale – come la mera erogazione di una prestazione per fini rispetto a cui chi lavora non ha alcun valore né ruolo né, per conseguenza, significato. Il lavoro nel sistema vigente è insensato *per definizione*.

Un'attività ha significato per un soggetto se ne è l'autore. Perché questo avvenga è necessario che l'attività rappresenti un valore e un senso per chi lo intraprende. Inoltre, il lavoro è una attività *collettiva*: è precisamente quel tipo di attività che, per raggiungere il

proprio scopo, richiede una rete di relazioni (non solo produttive, ma anche di riconoscimento e di cooperazione) che devono essere il nucleo dell'attività stessa. Il lavoro è un vero e proprio "agire comune", in cui il potere d'azione dei singoli diventa effettivo solo grazie alla cooperazione con il potere di ciascun altro in un coordinamento mirante a uno scopo condiviso. Propriamente, il lavoro smette di essere soltanto fatica, o semplice trasformazione materiale, quando è un'attività che ha già in sé stessa il proprio compimento, almeno in parte: il lavoro non è affatto soltanto "produzione", ma è un'azione collettiva il cui senso risiede anche nel semplice fatto di fare una cosa insieme ad altri e nel farlo bene, in modo accurato, coordinato e concorde, sia pure nella distinzione dei ruoli (inclusi i ruoli gerarchici).

Le condizioni di un lavoro dotato di senso risiedono dunque nella trasformazione radicale delle modalità organizzative della produzione e del consumo. Fino a quando non saranno affrontate e modificate queste condizioni, le dinamiche naturali delle crisi e delle compensazioni genereranno soltanto forme diverse, più e meno sottili, di alienazione.

Le attuali risposte: la fuga dal lavoro, la ricerca di sé nell'isolamento, i tentativi di rendere "piacevoli" luoghi, tempi e relazioni sono solo deviazioni dal problema, aggravate dal fatto che oggi esse si accompagnano a drastiche riduzioni dei diritti, dei salari e delle possibilità di crescita professionale. Il disimpegno e la percezione della crisi sono l'effetto di un inasprimento dell'insensatezza di fondo del modo in cui il lavoro è concepito nell'ottica del "mercato radicale" e del management assertivo, dichiaratamente autoritario. Le possibilità di trasformazione sono affidate a quelle esperienze che pongono le condizioni di co-autorialità e di definizione concertata degli scopi, del valore e dei modi delle pratiche in questione. All'interno delle imprese, questo è estremamente complesso, data la competitività assoluta cui sono esposte. Nella dinamica sociale e in particolare nelle politiche del lavoro, queste possibilità stanno subendo progressive restrizioni e riduzioni. Questo genera la crisi di senso. Ma se la risposta a tale crisi è la estromissione del senso dal lavoro in quanto tale, in forza di una rinuncia alla lotta e di una disillusione circa il futuro, allora le energie sociali che il lavoro può custodire e valorizzare rischiano di prendere strade assai più problematiche e distruttive.

Author Contributions: All authors have equally contributed to the drafting of the article and have agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Acknowledgments: Not applicable.

Conflicts of Interest: The authors declare no conflict of interest.

References

1. Aon (2023). "Global Wellbeing Survey 2022-2023". Aon plc. Disponibile da: <https://www.telescope.aon.it/report/global-wellbeing-survey-2022-2023/>
2. Arabnia, A. R., Coda, V., Brambilla, R., Meda, M. & Vergeat, M. (2023). *Verso un nuovo senso del lavoro*. Ricerca Osservatorio Managerial Learning. ASFOR-ISVI.
3. Arendt, H. (1958). *Vita activa. La condizione umana*. Bompiani.
4. Backlinko Team (2025). "WhatsApp Statistics, Users, Demographics as of 2024". *What's the Big Data*. Disponibile da: <https://backlinko.com/whatsapp-users>
5. Beck, U. (2017). *La metamorfosi del mondo*. Laterza.
6. Berti, F. & Valzania, A. (a cura di) (2020). *Precarizzazione delle sfere di vita e diseguaglianze*. FrancoAngeli.
7. Boltanski, L. & Chiapello, È. (2014). *Il nuovo spirito del capitalismo*. Mimesis.

8. Censis (2024). "Il senso del lavoro. Lavorare oggi, tra nuove esigenze e obiettivi che mutano", n. 794, aprile 2024. Disponibile da: <https://www.fnism.it/documenti/Censis794.pdf>
9. Chicchi, F. (2001). *Derive sociali. Precarizzazione del lavoro, crisi del legame sociale ed egemonia culturale del rischio*. FrancoAngeli.
10. Coin, F. (2023). *Le grandi dimissioni. Il nuovo rifiuto del lavoro e il tempo di riprenderci la vita*. Einaudi.
11. Contesini, S. (2025). "Critica del concetto di benessere in azienda", in R. Mordacci & A. Volpe (a cura di), *Etica tradizionale ed etica critica*. Castelvechi.
12. Dawkins, M. (2025). "FlexJobs Report: 7 in 10 Workers Considering Career Changes". FlexJobs. Disponibile da: <https://www.flexjobs.com/blog/post/flexjobs-report-workers-considering-career-change>
13. Dejours, C. (2021). L'ingranaggio siamo noi. Lavoro e banalizzazione dell'ingiustizia sociale. Mimesis.
14. Dejours, C., Deranty, J.-P., Renault, E. & Smith, N. H. (2018). *The Return of Work in Critical Theory: Self, Society, Politics*. Columbia University Press.
15. Fisher, M. (2009). *Realismo capitalista. È davvero più facile immaginare la fine del mondo che la fine del capitalismo?*. Nero Editions.
16. Forst, R. (2013). "Due immagini della giustizia", in *Critica dei rapporti di giustificazione*, a cura di L. Ceppa. Nuova Trauben, pp. 49-76.
17. Gallup (2025). "State of the Global Workplace 2025 Report". Gallup, Inc. Disponibile da: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
18. Gozzoli, C. & Gazzaroli, D. (2023). "Il senso del lavoro: un quadro frammentato", in *Verso un nuovo senso del lavoro*. Ricerca Osservatorio Managerial Learning ASFOR-ISVI, p. 103.
19. Graeber, D. (2018). *Bullshit Jobs*. Garzanti.
20. Honneth, A. (2002). *Lotta per il riconoscimento*. Il Saggiatore.
21. Honneth, A. (2025). *Il lavoratore sovrano*. Feltrinelli.
22. Horkheimer, M. & Adorno, T. (1947). *Dialettica dell'illuminismo*. Einaudi.
23. Jaeggi, R. (2017). *Alienazione. Attualità di un problema filosofico e sociale*. Castelvechi.
24. Jaeggi, R. (2020). *Nuovi lavori, nuove alienazioni*. Castelvechi.
25. Johnson, M. (a cura di) (2020). *Precariat: Labour, Work and Politics*. Routledge.
26. Kalleberg, A. L. (2018). *Precarious Lives: Job Insecurity and Well-Being in Rich Democracies*. Polity Press.
27. Kernberg, O. F. (2020). *Odio, rabbia, violenza. Narcisismo*. Astrolabio.
28. Kernberg, O. F. (1987). *Disturbi gravi della personalità*. Bollati Boringhieri.
29. Lasch, C. (2023). *La cultura del narcisismo*. Neri Pozza.
30. Lewchuk, W., Clarke, M. & De Wolff, A. (2011). *Working Without Commitments: The Health Effects of Precarious Employment*. McGill-Queen's University Press.
31. Maccoby, M. (1976). *The Gamesman: The New Corporate Leaders*. Simon & Schuster.
32. Marcuse, H. (1955). *Eros e civiltà*. Einaudi.
33. Piketty, T. (2020). *Capitale e ideologia*. La nave di Teseo.
34. Piromalli, E. (2023). *L'alienazione sociale oggi*. Carocci.
35. Rodgers, G. & Rodgers, J. (a cura di) (1989). *Precarious Jobs in Labour Market Regulation: The Growth of Atypical Employment in Western Europe*. International Labour Organisation.
36. Romagnoli, A. (2023). *La vita estranea. Critica dell'alienazione contemporanea*. FrancoAngeli.
37. Rosa, H. (2015). *Accelerazione e alienazione*. Einaudi.
38. Singh, S. (2024, 21 maggio). "How many emails are sent per day in 2024?". Demandsage.
39. Srnicek, N. (2017). *Capitalismo digitale. Google, Facebook, Amazon e la nuova economia del web*. LUISS University Press.
40. Supiot, A. (2020). "Homo faber: continuità o rotture?", in A. Honneth, R. Sennett & A. Supiot, *Perché lavoro?*. Feltrinelli.
41. Veltman, A. (2016). *Meaningful Work*. Oxford University Press.
42. Wolf, S. (2010). *Meaning in Life and Why It Matters*. Princeton University Press.
43. Yeoman, R. (2014). *Meaningful Work and Workplace Democracy. A Philosophy of Work and a Politics of Meaningfulness*. Springer.
44. Yeoman, R. (2019). *The Oxford Handbook of Meaningful Work*. Oxford University