

Oltre la prestazione:  
lavoro, sofferenza adattiva  
e la  
ricerca di una cittadinanza della dignità

TEMA 1:

I nuovi bisogni dei lavoratori dettati dal lavoro che cambia

## INDICE:

<b>Introduzione – Lavoro, mutamento e bisogni nella società della prestazione.....</b>	<b>3</b>
1.1. Definizione del campo: tesi e struttura del lavoro.....	4
1.1.1. <i>La necessità di una cautela analitica: non generalizzare, ma contestualizzare il mutamento .....</i>	<i>5</i>
1.1.2. <i>Il duplice livello della trasformazione: strutture economiche e dimensioni psicologiche .....</i>	<i>5</i>
1.1.3. <i>La tesi centrale: dalla patologia individuale alla sofferenza come componente funzionale del sistema .....</i>	<i>6</i>
1.1.4. <i>Struttura del saggio e obiezione di fondo: la ricerca di un Nuovo Patto Sociale .....</i>	<i>7</i>
<b>Parte II – L’adattamento come forma di sopravvivenza nel capitalismo cognitivo .....</b>	<b>8</b>
2.1. Il capitalismo cognitivo e l’impresa soggettiva .....	8
2.1.1. <i>La genesi della “Società della Prestazione” e la fine della Società Disciplinare.....</i>	<i>9</i>
2.1.2. <i>L’Io-crazia: L’autoregolazione e l’interiorizzazione del controllo come meccanismo egemonico .....</i>	<i>10</i>
2.1.3. <i>La mercificazione dell’essere: Il capitale umano come bene massimizzato e sfruttato ..</i>	<i>11</i>
2.2. Il Divario prometeico e la fatica esistenziale.....	12
2.2.1. <i>L’inadeguatezza strutturale e il senso di colpa .....</i>	<i>13</i>
2.2.2. <i>La Psiche come campo di battaglia: Il lavoro emotivo e l’estrazione di valore affettivo .....</i>	<i>13</i>
2.2.3. <i>L’illusione dell’autosufficienza e l’incapacità di chiedere aiuto.....</i>	<i>14</i>
<b>Parte III – Psicopatologie adattive e depressione ad alto funzionamento come ingranaggi del sistema .....</b>	<b>16</b>
3.1. Governo della soggettività e auto-sfruttamento .....	16
3.1.1. <i>L’Auto-imprenditorialità come imperativo etico e morale .....</i>	<i>17</i>
3.1.2. <i>Dal burnout alla depressione ad alto funzionamento: quando il disagio lavora .....</i>	<i>18</i>
3.1.3. <i>La sofferenza adattiva: funzione e meccanismi di normalizzazione.....</i>	<i>18</i>
3.2. Disarticolazione sociale e isolamento.....	19
3.2.1. <i>La crisi dell’Embeddedness e la solitudine del lavoratore nella Modernità Liquida .....</i>	<i>20</i>
3.2.2. <i>Il lavoro remoto e ibrido: nuove frontiere di controllo e vulnerabilità psichica .....</i>	<i>20</i>
3.3. <i>La circolarità tra psicopatologia e riproduzione sociale .....</i>	<i>21</i>
3.3.1. <i>Come la malattia mantiene il sistema: Il soggetto malato che rinnova il patto di prestazione.....</i>	<i>21</i>
3.3.2. <i>La rete di valore e la diffusione silenziosa del contagio psichico in Azienda .....</i>	<i>22</i>
3.3.3. <i>Ipotesi di ricerca empirica: la necessità di strumenti di rilevazione sociologica .....</i>	<i>23</i>
<b>Parte IV – Verso un cambiamento culturale: cittadinanza del benessere e azione collettiva .....</b>	<b>24</b>
4.1. L’orizzonte antropologico: sostituire la logica della prestazione con la logica .....	24

della partecipazione.....	24
4.2. La dignità come riconoscimento reciproco e l'atto di "incominciare" .....	25
4.3. Prospettive per la costruzione di una Cittadinanza della Dignità .....	27
<b>Conclusione – Oltre l'adattamento: il lavoro come spazio di libertà e dignità .....</b>	<b>28</b>
<i>Bibliografia</i> .....	32

## **Introduzione – Lavoro, mutamento e bisogni nella società della prestazione**

*Bisogno di vivere, non di sopravvivere,  
bisogno d'identità, non di esteriorità, bisogno  
di diritti, non di libertà apparenti, bisogno di  
dignità, non di essere Altro.*

*Troppi bisogni... o troppe insicurezze?*

*Contratti sereni, menti sfocate, disse  
l'impiegato alla luce del lavoro.  
Libertà di interpretazione... ma chissà  
se nel vuoto sanno nuotare.*

*Giri la testa: il flusso dell'arco del tempo si ferma, e  
al suo posto c'è uno stock della vita.*

*Meno libertà individuale, più libertà collettiva.  
Riconoscere l'eterogeneità del mondo è  
reintegrare l'emancipazione da te stesso,  
libero di immaginare un futuro più certo.*

La poesia che apre il saggio racchiude in pochi versi i suoi temi centrali e ne anticipa lo sguardo critico ma anche la tensione verso il cambiamento. Fin dalle prime parole emerge il contrasto tra i

bisogni autentici della persona e le richieste di un sistema che premia la performance e la produttività più della dignità. È un conflitto profondo, quello tra il vivere e il sopravvivere, tra l'identità e l'apparenza, tra i diritti reali e le libertà solo dichiarate. L'uomo contemporaneo appare così costretto a misurarsi con forze che lo spingono a interiorizzare l'insicurezza e l'autosfruttamento, come se fossero condizioni naturali della vita.

L'immagine dello "stock della vita" diventa una metafora potente di questo tempo che si consuma senza evolversi, ridotto a risorsa da gestire e non più da vivere. È il simbolo di una sofferenza che si adatta invece di trasformare, di un'esistenza compressa dentro i ritmi del sistema. Eppure, nei versi della poesia, si apre anche uno spiraglio di libertà. C'è l'invito a ritrovare il senso della collettività, a riscoprire il valore del riconoscimento reciproco, a guardare di nuovo il mondo e l'altro come parte di un destino comune. In questo orizzonte prende forma la possibilità di ricostruire un futuro più stabile, più giusto, più umano.

La poesia, dunque, non è soltanto un preludio lirico ma un ponte tra emozione e analisi. Accompagna il lettore verso il cuore del saggio e lo prepara a interrogarsi sul lavoro non più come semplice mezzo di sopravvivenza, ma come spazio in cui la dignità, la partecipazione e la costruzione sociale possono tornare a essere il centro della vita collettiva.

### *1.1. Definizione del campo: tesi e struttura del lavoro*

Capire come il lavoro e i bisogni che ne derivano stanno cambiando richiede uno sguardo attento e prudente. Ogni trasformazione sociale porta con sé effetti che non si possono comprendere davvero se separati dal contesto che li ha generati. Nel XXI secolo il lavoro non è più soltanto un mezzo per guadagnarsi da vivere, ma è diventato un luogo in cui le persone costruiscono la propria identità. Osservare come si modificano i bisogni dei lavoratori significa interrogarsi su come la società ridefinisce la propria idea di umanità, che si riflette nella figura stessa del lavoratore e nei suoi diritti più essenziali.

Viviamo in una società della prestazione, dove l'efficienza ha preso il posto della necessità. Non si lavora più solo per vivere, ma per dimostrare di meritare la vita attraverso la produttività e la realizzazione personale. Questo passaggio ha effetti profondi sul modo in cui ciascuno percepisce sé stesso e gli altri, aprendo un divario sempre più ampio tra ciò che si è e ciò che si deve apparire. Il lavoro, che un tempo garantiva stabilità e appartenenza, è diventato il palcoscenico di una competizione continua, dove il valore di una persona sembra dover essere costantemente provato.

Questa trasformazione non riguarda soltanto l'esperienza individuale, ma coinvolge anche le istituzioni che regolano il rapporto tra lavoro e vita. Gli strumenti di welfare, pensati in un'epoca industriale, oggi mostrano tutta la loro fragilità di fronte a un'economia immateriale, dove il confine tra tempo di lavoro e tempo di vita tende a svanire. La flessibilità, che in un primo momento era stata accolta come una conquista, si è trasformata in precarietà permanente. Quella che sembrava la libertà di scegliere è diventata l'obbligo di performare, e la fatica di adattarsi è divenuta la condizione quotidiana di molti.

Il bisogno che emerge non è più soltanto quello di sicurezza economica, ma anche di riconoscimento, di senso, di tempo per vivere davvero. L'essere umano, diviso tra la spinta alla produttività e il desiderio di appartenenza, cerca una nuova forma di cittadinanza che sappia tenere insieme dignità e libertà. È in questa tensione che prende forma la riflessione contemporanea sul lavoro e sul modo in cui i bisogni sociali stanno cambiando.

### *1.1.1. La necessità di una cautela analitica: non generalizzare, ma contestualizzare il mutamento*

Analizzare come il lavoro stia cambiando significa imparare a guardare con attenzione e a diffidare delle semplificazioni. Ogni generalizzazione rischia di cancellare la ricchezza delle esperienze, delle storie e delle vite che abitano il mondo del lavoro. In ogni epoca il lavoro ha avuto un significato diverso, per alcuni è stato un dovere, per altri una possibilità di riscatto, per molti un terreno di fatica ma anche di speranza. Più di ogni altra attività umana esso riflette il modo in cui una società immagina se stessa e decide quanto valore attribuire alle persone che la compongono.

Oggi però quel riflesso appare incrinato. Il lavoro non è più soltanto qualcosa che si fa, ma qualcosa che si è chiamati a essere. Non basta avere un impiego, bisogna dimostrare di meritarlo, di essere sempre all'altezza di un ideale di efficienza che non lascia spazio al riposo o all'errore. La logica del rendimento ha preso il posto di quella del bisogno e il successo personale è diventato la misura con cui si giudica la dignità di un individuo. Da questo cambiamento nasce un paradosso profondo. Mentre il lavoro perde stabilità materiale, acquista un potere simbolico senza precedenti. Si lavora di più ma ci si sente più fragili, si è sempre connessi ma ci si scopre più soli.

Capire questa metamorfosi richiede uno sguardo capace di unire ciò che accade fuori e ciò che avviene dentro le persone. La digitalizzazione, la globalizzazione e la flessibilizzazione non sono soltanto processi economici ma trasformazioni che toccano l'essere umano nel suo modo di pensare, di sentire e di immaginare il futuro. Il lavoro diventa così un crocevia di speranza e vulnerabilità, di libertà e dipendenza, il luogo in cui il bisogno di sopravvivere incontra ancora una volta il desiderio di dare senso alla propria esistenza.

### *1.1.2. Il duplice livello della trasformazione: strutture economiche e dimensioni psicologiche*

Il cambiamento che attraversa oggi il mondo del lavoro si muove su due piani strettamente intrecciati, che si influenzano a vicenda. Ignorarne uno significa lasciare incompleta qualsiasi analisi e perdere di vista la complessità del fenomeno.

Da una parte c'è la dimensione strutturale ed economica, dove i modelli produttivi si trasformano, passando dal fordismo al post-fordismo, e le relazioni contrattuali stabili si dissolvono con la crescita della precarietà. La digitalizzazione ridefinisce le forme di impiego e modifica i confini

stessi del lavoro. L'instabilità diventa così la norma e la precarietà economica si trasforma nella base materiale dell'incertezza che attraversa la vita di molti.

Dall'altra parte c'è la dimensione psicologica e simbolica, quella che tocca il modo in cui l'individuo vive il proprio rapporto con sé stesso e con il mondo. La linea che un tempo separava il lavoro dalla vita privata si è fatta sempre più sottile, e le tecnologie digitali hanno moltiplicato la pressione a essere costantemente produttivi. Da qui nasce un'ansia da prestazione diffusa, accompagnata da un senso di colpa continuo, come esprime bene l'idea di Io-crazia, un Io in perenne tensione, sotto la spinta dell'obbligo a performare. Le tecnologie, che promettono libertà e autonomia, finiscono spesso per amplificare la sorveglianza algoritmica e la comparazione incessante con gli altri. Essere sempre connessi significa anche sentirsi costretti a essere sempre disponibili, aggiornati e sorridenti, anche quando non si ha più energia.

Questa duplice condizione genera quella che Christophe Dejours chiama "sofferenza sociale", una forma di disagio che non nasce più solo dalla fatica fisica, ma dal conflitto interiore tra ciò che si è e ciò che il sistema chiede di diventare. L'ideale del lavoratore perfetto, resiliente e instancabile, spinge le persone a identificarsi con un modello irraggiungibile. L'esaurimento e il burnout non sono più eccezioni o debolezze individuali, ma il risultato inevitabile di una pressione che attraversa l'intero sistema produttivo.

Di fronte a questa trasformazione, le politiche pubbliche si trovano davanti a una doppia responsabilità. Non basta intervenire sul piano economico per regolare il mercato e ridurre la precarietà, serve anche proteggere la salute mentale e la coesione sociale, sempre più minacciate da un'ideologia che premia la performance più dell'umanità. La risposta deve essere allo stesso tempo economica e culturale, individuale e collettiva, e passa attraverso la costruzione di una nuova idea di convivenza, quella che potremmo chiamare una "cittadinanza della dignità".

### *1.1.3. La tesi centrale: dalla patologia individuale alla sofferenza come componente funzionale del sistema*

La tesi che questo testo intende sostenere è che la sofferenza, nel mondo del capitalismo cognitivo e della società della prestazione, ha cambiato natura in modo profondo. Quello che un tempo veniva considerato un disturbo individuale o una disfunzione personale oggi appare sempre più come il segno di un disagio collettivo, radicato nelle strutture stesse della società. La depressione, l'ansia e il burnout non possono più essere letti solo come fragilità della psiche, ma come risposte umane a un sistema che chiede un adattamento continuo, cognitivo ed emotivo, spesso impossibile da sostenere.

Viviamo in un contesto che celebra la resilienza e l'efficienza come virtù assolute. L'Io-crazia, questa forma di dominio in cui l'individuo diventa insieme padrone e sorvegliato di sé stesso, trasforma la sofferenza in una prova di valore. Non viene più contrastata, ma accettata, normalizzata e infine utilizzata. Il lavoratore che resiste, che continua nonostante l'esaurimento e la stanchezza, viene visto come un esempio di dedizione. La fatica, da limite umano, diventa una qualità morale, una misura della fedeltà al sistema. In questa logica la sofferenza non è più un ostacolo, ma un capitale simbolico, qualcosa che accresce il valore sociale di chi la sopporta.

Si tratta di un passaggio decisivo. Un tempo la malattia fermava la produzione, oggi la alimenta. Il disagio non riduce la produttività, anzi la sostiene, perché spinge le persone a temere il fallimento e a sforzarsi oltre ogni confine. La sofferenza diventa così una forza silenziosa che tiene insieme il sistema, un collante invisibile che trasforma il dolore in un meccanismo di controllo.

Riconoscere questa circolarità è il primo passo per provare a spezzarla. La patologia del lavoro non può più essere vista come un problema medico o come la debolezza di chi non regge il ritmo, ma come un segnale politico e culturale. È il sintomo di un modello di sviluppo che ha perso il senso della misura umana e che deve essere ripensato. Uscirne significa costruire nuove forme di tutela collettiva.

#### *1.1.4. Struttura del saggio e obiezione di fondo: la ricerca di un Nuovo Patto Sociale*

Il testo si sviluppa in tre parti, ognuna dedicata a un aspetto diverso ma strettamente collegato del tema. Nella prima viene raccontato come il paradigma della prestazione e la nascita dell'io-crazia abbiano cambiato il modo di vivere il lavoro, mostrando come il capitalismo cognitivo abbia spostato il controllo dall'esterno all'interno delle persone, trasformando la libertà in un dovere e la realizzazione personale in una forma di obbedienza. La seconda parte affronta la questione della sofferenza funzionale e delle psicopatologie che ne derivano, spiegando come il disagio sia diventato una risposta collettiva di adattamento, un segnale del modo in cui il sistema riesce a mantenersi in equilibrio attraverso la fatica individuale. La terza parte propone infine una riflessione sul welfare e sul ruolo del sindacato, cercando di immaginare un nuovo patto sociale capace di conciliare efficienza e dignità.

Alla base di tutto si trova un'obiezione centrale. Il sistema contemporaneo, pur presentandosi come meritocratico e inclusivo, si fonda su una selezione silenziosa che premia chi riesce a resistere meglio alla sofferenza. In questa prospettiva, il compito della società non dovrebbe essere quello di spingere le persone ad adattarsi a un modello che logora, ma quello di costruire strutture capaci di adattarsi ai bisogni e ai limiti umani.

Il testo si chiude con un invito al cambiamento culturale e istituzionale, affinché il lavoro torni a essere al servizio della vita e non il contrario. La cittadinanza del benessere rappresenta l'orizzonte di una nuova convivenza, in cui la vulnerabilità non è più vista come una fragilità da nascondere, ma come una risorsa da cui può nascere solidarietà e libertà condivisa.

In questo equilibrio difficile tra prestazione e dignità rimane sempre accesa una piccola luce interiore, un bagliore silenzioso ma presente, che ricorda la capacità umana di ritrovare senso anche dentro la fatica e la complessità del vivere.

**BAGLIORE NASCOSTO**

*L'ombra non si spegne*

*Ripristina quel bagliore ormai ignoto,  
risogna un'altra via, dove il buio non  
possa più avvolgerti.*

*Ascolta ciò che il silenzio ti sussurra: sono  
parole mai dette.*

*Non inseguire un tempo che non si  
accorda alla trama della realtà, ma  
fantastica sull'unico lume che ancora  
potrebbe accendersi*

## *Parte II – L'adattamento come forma di sopravvivenza nel capitalismo cognitivo*

### *2.1. Il capitalismo cognitivo e l'impresa soggettiva*

Nel mondo del lavoro di oggi, il capitalismo cognitivo ha spostato il centro della produzione. Non è più la forza fisica a creare valore, ma la mente. La macchina ha ceduto il posto al pensiero, il lavoro manuale all'informazione. Ciò che conta non è più la quantità di tempo impiegata, come accadeva nel modello fordista, ma la qualità delle connessioni, delle idee e delle emozioni che una persona riesce a mettere in campo. Il valore nasce da questo intreccio di sapere e sensibilità, da ciò che Marx aveva già intravisto come "intelletto generale", una rete di conoscenze collettive che oggi viene trasformata in risorsa economica. La competenza relazionale, la creatività e persino l'affettività diventano così strumenti di produzione.

Dietro la promessa di libertà, di autonomia e di realizzazione personale si nasconde però un meccanismo più sottile e insidioso, quello dell'auto-sfruttamento. Il confine tra lavoro e vita privata si è quasi dissolto, logorato da tecnologie che ci tengono sempre connessi e da organizzazioni sempre più fluide. La giornata lavorativa non finisce più con un orario, ma continua ovunque, in ogni momento.

L'impresa contemporanea non si limita a gestire il lavoro, ma entra nella costruzione dell'identità. Chiede ai lavoratori di essere autentici, di portare passione e coinvolgimento, di trasformare la propria esperienza personale, la rete di relazioni e persino la sfera intima in risorsa produttiva. Il sociologo Vincent de Gaulejac parla di impresa soggettiva, un modello in cui l'individuo non lavora più per un'organizzazione, ma diventa egli stesso un'organizzazione in miniatura. È contemporaneamente capo e dipendente di sé stesso, controllore e materia prima del proprio lavoro. Il potere non è più esercitato dall'alto, ma dall'interno, attraverso quella che si può chiamare Iocrazia, una forma di comando invisibile che nasce dalla paura di essere esclusi o dimenticati.

Byung-Chul Han osserva che questa nuova realtà ha preso il posto della vecchia società disciplinare descritta da Michel Foucault, quella fatta di regole, divieti e sorveglianza. Oggi il potere non dice più “devi”, ma “puoi”, e proprio in questa apparente libertà si nasconde la trappola. La persona si sente libera di scegliere, ma in realtà è prigioniera del bisogno di migliorarsi, di superarsi, di essere sempre all’altezza. Non esiste più un padrone visibile contro cui ribellarsi, e così la pressione si sposta all’interno, trasformando la violenza sociale in auto-ottimizzazione.

Questa trasformazione non resta confinata al piano teorico, ma si riflette direttamente nelle relazioni di lavoro. Se la vecchia disciplina industriale generava il conflitto tra chi sfruttava e chi veniva sfruttato, la società della prestazione crea un conflitto interiore. L’individuo lotta contro sé stesso, tra ciò che è e ciò che dovrebbe essere, tra l’Io reale e l’Io ideale. Da questo scarto nasce la sofferenza adattiva, il segno più evidente di un sistema che ha imparato a esternalizzare lo sfruttamento. Il lavoratore diventa il proprio carceriere, convinto di essere libero mentre resta intrappolato nell’obbligo di produrre e di accrescere senza sosta quel capitale umano che coincide con la propria stessa persona.

### *2.1.1. La genesi della “Società della Prestazione” e la fine della Società Disciplinare*

Il passaggio dal capitalismo industriale a quello cognitivo segna una trasformazione profonda nel modo in cui il potere si manifesta e si esercita. Non si tratta solo di un cambiamento economico, ma di una mutazione che tocca l’essenza stessa dei rapporti umani e sociali. Michel Foucault aveva già descritto con grande chiarezza come, nelle società industriali, il potere si fondasse su dispositivi disciplinari. Scuole, caserme e fabbriche erano gli spazi simbolici di un mondo costruito sul controllo dei corpi, sulla sorveglianza costante e sull’obbedienza imposta attraverso la minaccia della punizione. Era un potere visibile, fatto di muri, regole e divieti, un potere che si nutriva della paura e della costrizione.

Con l’avvento del neoliberismo e l’affermazione della società della prestazione, questo sistema di controllo cambia volto. La sorveglianza non ha più bisogno di essere imposta dall’esterno, perché è l’individuo stesso a farsene carico. Il potere non si esercita più attraverso la forza, ma attraverso la seduzione della libertà. Si insinua nella mente, nelle aspettative e nei desideri, fino a diventare parte integrante della personalità. La costrizione non riguarda più il corpo, ma l’anima, intesa come identità, psiche, modo di percepire se stessi e gli altri.

Byung-Chul Han descrive questa trasformazione come il passaggio da una società della repressione a una società della prestazione. Se la prima imponeva limiti, divieti e punizioni, la seconda incoraggia, motiva e spinge a superarsi. È un potere che agisce non attraverso il “no”, ma attraverso un eccesso di “sì”. L’individuo non viene più costretto a produrre, ma si convince di doverlo fare per essere realizzato. Interiorizza l’imperativo della massimizzazione e diventa il proprio controllore ideale. Non è la paura di essere punito a muoverlo, ma la paura di non essere abbastanza, di non riuscire a incarnare l’immagine del lavoratore performante, libero e di successo.

In questo nuovo scenario il fallimento non è più una mancanza rispetto a una regola collettiva, ma una colpa personale. Chi non riesce a reggere il ritmo non viene escluso dal sistema, ma si autoesclude, convinto di essere lui il problema. L’ansia non nasce dalla costrizione, ma dall’eccesso

di possibilità, da quell'infinito "potrei fare di più" che diventa una gabbia invisibile. Come scrive Han, l'uomo performante finisce per essere insieme carnefice e vittima, prigioniero di un ideale che lo spinge a consumarsi.

È in questa condizione che prende forma la sofferenza adattiva, il male silenzioso del nostro tempo. Il lavoratore, apparentemente libero, non riesce più a dire "basta" né a sé stesso né al mondo che gli chiede sempre di più. La società della prestazione, che si presenta come spazio di libertà e di autorealizzazione, ha solo perfezionato l'antico meccanismo di dominio. Ha spostato il controllo dai corpi alle menti, dalla disciplina alla prestazione, dal tempo all'anima, trasformando l'autonomia in una nuova forma di schiavitù.

### *2.1.2. L'Io-crazia: L'autoregolazione e l'interiorizzazione del controllo come meccanismo egemonico*

Il termine Io-crazia descrive un nuovo tipo di dominio, quello dell'Io, che si è trasformato in un autentico strumento politico e organizzativo del capitalismo cognitivo. In questo contesto la libertà, così come la conoscevamo, si capovolge e diventa un obbligo ineludibile di riuscire. Il confine tra essere e fare si dissolve, e l'individuo si trasforma in un brand, in un capitale umano da valorizzare continuamente. Ogni aspetto della vita, dal sonno al networking, dal corpo alle relazioni, fino al tempo libero, viene reinterpretato come occasione di investimento e spinto dentro la logica della massimizzazione della performance personale.

Questo processo genera un potere invisibile ma totalizzante. Non si tratta più di imposizioni esterne o di repressione visibile, ma di una forma di controllo che agisce attraverso motivazione e autostimolo. L'azienda non impartisce ordini diretti, ma orienta comportamenti e scelte attraverso valori, empowerment e retoriche di appartenenza. Il controllo passa dall'entusiasmo obbligatorio, dalla promessa di riconoscimento sociale ed economico, e l'ambiente di lavoro diventa uno spazio dove auto-controllo e auto-valutazione sono le chiavi per ottenere accettazione e successo.

Dietro il linguaggio positivo della managerialità si nasconde però una realtà più dura. L'Io performante non può fermarsi, perché ogni pausa o momento di riflessione viene percepito come una minaccia, un arretramento nella corsa competitiva, un segnale di fallimento del proprio brand personale. In questa impossibilità di rallentare affonda le radici la sofferenza adattiva, il prezzo invisibile che si paga per aver interiorizzato il comando.

La cultura dell'autorealizzazione, che un tempo era simbolo di emancipazione, si è capovolta. La libertà di scegliere la propria vocazione si è trasformata nel dovere di performarla al massimo, e l'autonomia celebrata come valore supremo porta oggi solitudine, perché il successo o il fallimento ricadono interamente sull'individuo. L'Io non può più permettersi di fallire, e proprio in questa impossibilità di accettare la caduta, vissuta come colpa personale, si nasconde la nuova forma di schiavitù psicologica del nostro tempo.

Così l'Io-crazia emerge come un dispositivo potente e straordinariamente efficace, che garantisce il massimo sforzo intellettuale, emotivo e passionale al minimo costo istituzionale. È un meccanismo di dominio che non reprime ma seduce, che non impone ma fa interiorizzare, trasformando l'obbligo in convinzione e rendendo il controllo più sottile e penetrante che mai.

### *2.1.3. La mercificazione dell'essere: Il capitale umano come bene massimizzato e sfruttato*

Il concetto di capitale umano, sviluppato dagli economisti neoliberali come Gary Becker, rappresenta l'espressione più chiara della mercificazione della soggettività. L'essere umano non viene più visto come portatore di diritti inalienabili, ma come insieme di competenze, salute e relazioni da migliorare costantemente e mettere a rendimento. Ogni talento, ogni emozione, ogni esperienza – dal corso di yoga al viaggio in un paese lontano – diventa una possibilità di investimento per aumentare il proprio valore sul mercato. L'individuo non è più solo invitato, ma si sente obbligato a considerarsi imprenditore di sé stesso, responsabile unico del proprio successo o del proprio fallimento.

Questo modello cambia profondamente il modo in cui si percepisce il valore sociale e lavorativo. Non si lavora più soltanto per guadagnare o per vivere dignitosamente, ma per esistere agli occhi del mercato e ottenere riconoscimento simbolico. Chi non riesce a performare, chi si ritira o fallisce, non subisce solo una perdita economica, ma anche una svalutazione identitaria e una stigmatizzazione sociale. La precarietà smette di essere un'eccezione da correggere e diventa una condizione strutturale, alimentando senza sosta la macchina della prestazione. L'incertezza spinge a non fermarsi mai, a cercare continuamente modi per aumentare il proprio valore.

In questo quadro la distinzione tra lavoro e vita personale, così chiara per Foucault, si dissolve. L'identità professionale invade quella personale e il lavoratore impara a estrarre valore anche dal non-lavoro. Si continua a lavorare anche quando formalmente si è disconnessi, pianificando attività future, coltivando relazioni utili o formando sé stessi durante il riposo. Il tempo libero non è più un vuoto di senso, ma diventa una preparazione continua, tra corsi, sport, networking e aggiornamento. La libertà si riduce a pause calcolate tra una prestazione e l'altra, e la vita stessa si trova sempre più assoggettata alla logica del capitale.

#### *I residui del lavoro nel tempo statico*

*Costruiamo un'offerta. Analizziamo una domanda che, per sua natura, affronta e annienta i posti di lavoro.*

*Derivata da noi, dalle nostre stesse brame, servizievole per sé abbraccia le nostre richieste insaziabili.*

*Implicazioni multidimensionali che accumulano il terrore del sociale.*

*Diminuire per un incremento? O alzare per il vuoto di tale senso?*

*Tante decisioni su un mercato sempre dipendente.*

*Fattori, elementi che balzano fuori e muovono la domanda.*

*Ora, dalla "Scatola Nera" non esce un prodotto, ma un silenzio efficiente.*

*Essa macina il capitale e il lavoro in una quantità di pura energia, per ottenere ciò che serve da un lato, e polverizzare, dall'altro, la normalissima certezza del lavoro.*

*Al margine del lavoro si ritrova la variazione fragile di uno di noi in più.*

*Ma il capitale non varia, non si muove, resta pari.*

*E l'analogo nel capitale, che mantiene il lavoro in costante attesa.*

*Ecco il paradosso di un mondo invisibile.*

*Distingue ciò che noi, nella nostra vita, abbiamo smesso di distinguere: il lungo periodo e il breve periodo.*

*Il Tempo è solo una fotografia statica di noi. E non c'è margine per sistemarla.*

La dissoluzione del confine tra tempo di lavoro e tempo di vita mette in luce il grande paradosso temporale della nostra epoca, come emerge anche nella sezione in versi. L'efficienza del capitalismo cognitivo non produce oggetti concreti, ma un "silenzio efficiente" e un'incertezza costante. Trasforma il capitale e il lavoro in pura energia performativa, generando da un lato un incremento di valore e dall'altro frantumando la normale sicurezza legata al lavoro. La natura fluida del potere e del mercato lascia il lavoratore in uno stato di attesa continua, esposto e vulnerabile.

Questo paradosso ci costringe a riconoscere ciò che nella vita liquida moderna abbiamo smesso di separare: da una parte la logica del lungo periodo, fatta di tutele stabili e diritti collettivi, e dall'altra la logica del breve periodo, l'urgenza della prestazione immediata. Sotto la pressione della performance, il lavoro si riduce a una fotografia statica di noi stessi, a un presente continuo di autoottimizzazione che non lascia spazio per la crisi, per il riposo o per rinegoziare il proprio valore. Il tempo perde così il senso di progressione, e resta solo il tempo del consumo di sé, un tempo che ci obbliga a misurarci continuamente contro noi stessi senza mai fermarci.

## *2.2. Il Divario prometeico e la fatica esistenziale*

Günther Anders aveva colto con straordinaria lucidità il sentimento di inadeguatezza che accompagna la nostra epoca tecnologica. Secondo lui, l'essere umano non riesce più a stare al passo con le proprie creazioni. Le macchine corrono più veloci della mente, e tra l'uomo e il mondo che ha prodotto si apre un abisso ontologico che si traduce in disagio esistenziale.

Questa distanza, che Anders definisce divario prometeico, si manifesta oggi nel lavoro come una fatica sottile ma costante. L'individuo sente di non riuscire mai a stare al passo con le aspettative di produttività, aggiornamento e perfezione. Il senso di colpa, come osserva Ehrenberg, nasce proprio da questa impossibilità di raggiungere un ideale di efficienza che nessuno può davvero incarnare.

Il risultato di questo auto-sfruttamento è la diffusione silenziosa della sofferenza adattiva. Non sempre esplose in forme drammatiche come il burnout, ma si insinua lentamente nella vita quotidiana, portando a un esaurimento continuo che permette di continuare a lavorare pur essendo al di sotto del proprio potenziale di benessere e creatività. L'individuo, pur esausto, non smette di correre perché il sistema lo premia con lodi, promozioni o semplicemente il mantenimento del proprio status per la capacità di resistere al limite biologico.

Le conseguenze economiche di questa dinamica sono concrete e rilevanti. Lo stress lavoro-correlato e il presenteeismo, cioè lavorare pur non essendo pienamente efficienti, incidono per diversi punti percentuali sul PIL nei paesi OCSE. In Italia, l'INAIL segnala come i rischi psicosociali siano tra le

cause in più rapida crescita di infortuni e malattie professionali. La sofferenza adattiva diventa così un costo variabile per il capitale: permette di ottenere un impegno mentale totale senza aumentare le spese fisse per assunzioni, straordinari o miglioramenti strutturali. L'organizzazione del lavoro scarica sul singolo la gestione dell'eccesso, e l'individuo interiorizza l'aspettativa di una disponibilità senza limiti. In questo modo, la sofferenza smette di essere un problema da risolvere e diventa una caratteristica strutturale del capitalismo cognitivo, uno strumento efficace per estrarre valore dalla mente e dal tempo-vita di chi lavora.

### *2.2.1. L'inadeguatezza strutturale e il senso di colpa*

Nella società della prestazione l'inadeguatezza smette di essere un errore da correggere e diventa una condizione da mantenere. Questo è il meccanismo più perverso dell'Io-crazia, perché se una persona si sentisse pienamente realizzata e all'altezza del proprio potenziale, la spinta a migliorarsi e a massimizzare le proprie capacità si fermerebbe. L'insicurezza strutturale e la sensazione di non aver ancora fatto abbastanza alimentano invece il desiderio continuo di crescere e garantiscono che il soggetto non si fermi mai.

Come osserva Alain Ehrenberg, la depressione contemporanea non nasce dall'oppressione esterna o dalla costrizione, come nelle società disciplinari descritte da Foucault, ma dal peso eccessivo della libertà e del dovere di auto-realizzazione. Il soggetto depresso non è schiacciato da divieti esterni, ma dall'imperativo di riuscire, dalla pressione interna a essere sempre l'artefice del proprio successo. Di fronte a un ideale di sé che è per definizione irraggiungibile e in continua espansione, l'individuo sperimenta un senso di colpa paralizzante.

In questo contesto la colpa prende il posto della vergogna. Non si teme più il giudizio degli altri, ma il giudizio di sé stessi, ciò che l'Io esige. L'individuo diventa allo stesso tempo giudice e imputato, padrone e servo della propria coscienza. Il potere neoliberale si radica nel desiderio più intimo di essere all'altezza del proprio ideale performativo. L'inadeguatezza smette di essere percepita come debolezza e diventa invece un potente incentivo interno, che spinge all'auto-sfruttamento e garantisce l'estrazione massima di valore dal capitale umano.

La sofferenza adattiva nasce proprio da questa tensione. È uno stato di esaurimento cronico che permette alla persona di adattarsi a un sistema che la vuole perennemente insoddisfatta e protesa verso la prestazione successiva. L'individuo inadeguato, fintanto che non collassa, diventa il lavoratore ideale, perché continua a spingersi oltre i propri limiti senza sosta, trasformando il disagio in una risorsa invisibile ma indispensabile per il funzionamento della macchina sociale ed economica.

### *2.2.2. La Psiche come campo di battaglia: Il lavoro emotivo e l'estrazione di valore affettivo*

Le nuove forme di lavoro cognitivo e relazionale hanno spinto lo sfruttamento ben oltre la dimensione fisica, estendendolo anche al campo delle emozioni. L'energia affettiva è diventata una risorsa produttiva: si richiede empatia, flessibilità, sorrisi e calma anche nei momenti di maggiore

pressione. Arlie Hochschild ha chiamato questo fenomeno lavoro emotivo, sottolineando quanto le emozioni vengano oggi gestite e valorizzate come competenze.

La richiesta di autenticità appare paradossale, perché bisogna essere sinceramente motivati, ma sempre entro i confini dell'efficienza. L'affettività viene incanalata, modulata, trasformata in capacità da offrire come valore. La psiche si trasforma così in un campo di battaglia economico, dove l'individuo impara a vendere la propria personalità come capitale simbolico.

In questo contesto la poesia acquista un ruolo particolare. Parla del potere delle parole di creare ordine nel caos, di dare forma all'inferno interiore o alla sofferenza, e diventa uno strumento per nominare ciò che pesa dentro. Dare un nome al disagio significa poterlo affrontare, comprenderlo e, in qualche modo, superarlo, trasformando l'esperienza emotiva in una risorsa per la propria sopravvivenza e crescita.

### **PAROLE**

*Se non conosci l'inferno, non puoi amare il paradiso. Le parole  
sono la sua ombra, e anche l'oratore più nobile, quell'uomo così  
loquace che con il solo suono della sua voce può animare e  
rallegrare l'animo altrui, può, all'inizio odiar la sua stessa  
orazione tanto lunga e minuziosa. Eppure riesce, nel suo intento, a  
quietare quell'uomo turbolento, attuando l'impossibile: creare in  
lui quell'ordine tanto ricercato, ma mai trovato nella concretezza.  
Poiché all'inferno si percorre una ricerca infinita, eppure con essa mai si giungerà a quella serenità desiderata*

### *2.2.3. L'illusione dell'autosufficienza e l'incapacità di chiedere aiuto*

Il mito dell'autosufficienza si è trasformato nella religione laica della modernità produttiva. Non è solo un valore celebrato nelle aziende, ma un'ideologia profonda che esalta l'individuo capace di "farcela da solo", che non chiede aiuto e trasforma ogni ferita in risorsa, ogni ostacolo in un'opportunità di miglioramento. Questa idea di forza perpetua però isola profondamente, alimentando la sofferenza adattiva. Chi lavora, interiorizzando l'obbligo di essere un eroe prometeico, finisce per negare la propria dimensione sociale e la propria vulnerabilità.

La capacità di chiedere aiuto, di riconoscere la propria fragilità e la dipendenza reciproca dagli altri, viene spesso percepita come debolezza estrema. Eppure, proprio questa capacità rappresenta l'atto più profondo di libertà e di resistenza contro l'ideologia della prestazione. La società dell'Io-crazia teme la fragilità perché essa rivela i limiti umani che il sistema cerca disperatamente di negare. Il

corpo si stanca, la mente cede e il burnout emerge come segnale che qualcosa non funziona. Riconoscere la propria dipendenza significa mettere in discussione il mito dell'Io assoluto e restituire spazio alla comunità, aprendo la strada alla negoziazione collettiva di benessere e sostegno reciproco.

### ***Identità sotto firma***

*Un documento — un contratto con la tua corrispondenza.*

*Retrocedere o procedere diventa una battaglia.*

*È l'identità stessa impressa sulla carta prima ancora che sulla persona*

*Nessuna regola, in un mondo in  
cui chi sei lo decide la volontà di  
potenza di una categoria a cui  
appartieni, a prescindere dal tuo  
essere o da ciò che desideri.*

*Il perché è diventato opzionale,  
in una comunità che agisce senza  
più mettersi in dubbio.*

*Quel testo già scritto vive ormai  
nell'anima — non oppressa da  
norme, ma guidata da direttrici  
trasparenti, Tuttavia solide dentro  
di loro.*

*Chi siamo non è una scelta — ma  
dovrebbe esserlo per noi*

*e per ciò che saremo.*

Il testo poetico che segue nasce come una critica profonda alla trasformazione dell'identità nel capitale umano. La vita liquida ha reso l'identità simile a un documento firmato, un contratto in cui la clausola principale è l'obbligo di auto-massimizzazione continua. Ogni giorno l'individuo si confronta con un conflitto interiore, una battaglia costante tra il retrocedere e il procedere, senza mai tregua. L'identità sembra ormai impressa prima sulle aspettative del mercato che sulla persona stessa. Non è più l'individuo a decidere chi è, ma la volontà di potenza di un concetto economico, il capitale umano, a cui si sente di dover appartenere.

In questo contesto il perché del proprio agire diventa quasi superfluo. La comunità funziona senza interrogarsi e l'etica della prestazione non richiede motivazioni profonde, ma solo efficacia. Ogni giorno si lavora, si produce, si performa, e il senso personale passa in secondo piano rispetto al dovere di essere sempre all'altezza.

La tragedia più grande è che questo testo già scritto, il destino di auto-sfruttamento, prende vita nell'anima stessa dell'individuo. Non ci sono norme esterne visibili a opprimerlo, ma direttive trasparenti, l'ideale di successo e autonomia, che sono al contempo solide e vincolanti dentro di sé. La verità che emerge è chiara e dolorosa: chi siamo non dovrebbe essere una scelta imposta dal sistema, ma dovrebbe poterlo decidere liberamente. Liberarsi dalla sofferenza adattiva significa recuperare quella capacità fondamentale di scegliere il proprio essere, di costruire insieme un futuro che non sia solo la ripetizione esasperata di un presente in cui tutto ruota attorno alla prestazione e alla produttività.

### *Parte III – Psicopatologie adattive e depressione ad alto funzionamento come ingranaggi del sistema*

#### *3.1. Governo della soggettività e auto-sfruttamento*

Il passaggio dalla società disciplinare, descritta da Foucault, alla società della prestazione, analizzata da Han, non è stato semplicemente un'evoluzione, ma una mutazione radicale nelle modalità di controllo sociale. Nel contesto neoliberale il dominio non si esercita più attraverso costrizioni esterne o sorveglianza evidente, ma tramite l'autoregolazione e gli incentivi. Il potere penetra nei desideri più intimi di autonomia e li trasforma in strumenti di governo. L'individuo, convinto di essere finalmente libero, diventa il principale custode della propria subordinazione, agendo come proprio capo e sorvegliante.

Questa interiorizzazione del comando rappresenta la forma più sofisticata di dominio mai vista nella storia del capitalismo e dà vita all'Io-crazia. In questo contesto il conflitto si neutralizza alla radice, perché la responsabilità del fallimento non ricade più sul sistema economico o organizzativo, ma sulla colpa personale. L'auto-imprenditorialità diventa una vera e propria norma morale: chi non si aggiorna è colpevole, chi cede alla fatica è inefficiente. Come osserva Alain Ehrenberg, la depressione non è più la malattia dell'inibizione, ma la patologia della responsabilità e dell'autosfruttamento.

Le conseguenze sul piano sociale sono devastanti. Il lavoratore performante, incapace di sostenere l'ideale di perfezione imposto dal sistema, implode sotto il peso delle proprie aspettative. Il conflitto si sposta dal piano collettivo a quello psichico. Non è più l'azienda a esercitare coercizione, ma il desiderio interno di essere riconosciuto a diventare il meccanismo principale di sfruttamento.

Il fallimento della mediazione sociale emerge proprio qui, nell'incapacità di intercettare questa nuova forma di dominio. Le tutele pensate per la società industriale, basate sul controllo del tempo e del corpo, non riescono a proteggere l'anima e il tempo-vita dalle richieste del lavoro cognitivo. La precarietà economica si traduce in colpa personale e la sofferenza adattiva si manifesta come il sintomo più chiaro di un sistema che lascia il lavoratore solo e indifeso di fronte all'imperativo di auto-massimizzazione. Diventa evidente l'urgenza di ripensare radicalmente gli strumenti di tutela, solidarietà e protezione collettiva.

### *3.1.1. L'Auto-imprenditorialità come imperativo etico e morale*

Oggi il lavoratore è invitato a comportarsi come se fosse un imprenditore di se stesso. La retorica della proattività e della responsabilità individuale non resta più un semplice linguaggio organizzativo, ma diventa un vero e proprio codice morale che attraversa l'identità sociale. In questo contesto, ogni persona è chiamata a garantire la propria occupabilità e a guidare la propria carriera, come se tutto dipendesse solo da lei. Chi non si aggiorna viene visto come immobile, chi non raggiunge gli obiettivi è giudicato inefficiente, chi cede alla fatica e al burnout appare inadeguato e privo di resilienza.

L'auto-imprenditorialità si trasforma così in una forma di moralizzazione del lavoro. La precarietà economica, che nasce da fallimenti strutturali del mercato e delle politiche, viene reinterpretata come colpa personale. Il conflitto smette di essere collettivo, sindacale o politico e diventa una lotta interna, psichica e solitaria. Finché il lavoratore crede di essere l'unico artefice del proprio destino, non chiederà migliori condizioni contrattuali o tutele sociali, ma soltanto a se stesso maggiore impegno e maggiore efficienza.

Alain Ehrenberg osserva che la depressione dei nostri tempi è la patologia della responsabilità. Non è più una malattia legata all'inibizione o alla repressione, come accadeva nella società disciplinare, ma nasce dal peso del dovere e dell'iper-responsabilizzazione. Il soggetto deve gestire un ideale irraggiungibile di perfezione imposto dal sistema e dalla propria Io-crazia, e inevitabilmente implode sotto il carico di queste aspettative auto-generate.

Il dramma del lavoratore performante è che lo sfruttamento non ha più bisogno di un agente esterno. Non è più l'azienda a costringerlo, ma il suo stesso desiderio di essere riconosciuto, di sentirsi all'altezza del proprio potenziale e di non essere stigmatizzato come fallimento. L'autosfruttamento diventa così il costo psicologico della libertà neoliberale, il prezzo da pagare per sentirsi liberi di scegliere.

### *3.1.2. Dal burnout alla depressione ad alto funzionamento: quando il disagio lavora*

La cultura della produttività permanente ha generato nuove forme di sofferenza psichica, subdole e difficili da riconoscere proprio perché si sono integrate così bene nei meccanismi del lavoro. Tra queste, il burnout e la depressione ad alto funzionamento rappresentano i due poli emblematici del disagio nell'epoca della prestazione.

Il burnout, riconosciuto dall'Organizzazione Mondiale della Sanità come una sindrome da stress cronico legato al lavoro, mette in luce la frattura tra le richieste insostenibili del sistema e la capacità umana di sostenerle. È il collasso che arriva quando le risorse psicofisiche sono completamente esaurite. Nonostante questo, le istituzioni e le aziende tendono ancora a ridurre il problema a una questione individuale, facendo sembrare che il lavoratore non sia riuscito a gestire lo stress. Le soluzioni proposte sono terapie di adattamento e percorsi di resilienza, mentre rimangono del tutto inesplorate le modifiche strutturali che potrebbero alleviare il carico di lavoro e prevenire il collasso.

La depressione ad alto funzionamento è una forma ancora più insidiosa di sofferenza. Chi ne soffre continua a lavorare, a rispettare scadenze, a sorridere e a eccellere. All'esterno tutto sembra normale, perfino brillante, ma dietro la maschera di autocontrollo e perfezione si nasconde un senso profondo di vuoto emotivo e di esaurimento costante. Il soggetto si muove grazie al senso di colpa e alla paura di fallire, non grazie al benessere, e questa costante tensione lo mantiene in uno stato di produttività forzata.

Paradossalmente, questa sofferenza diventa funzionale al sistema. A differenza del burnout acuto, che interrompe la produzione, la depressione ad alto funzionamento permette di mantenere l'operatività a pieno regime. Il sistema ottiene così un doppio vantaggio, ricevendo un flusso continuo di output e privatizzando al tempo stesso il costo del malessere, che resta interamente sulle spalle del singolo. La sofferenza diventa la prova di un sistema capace di operare oltre i limiti della salute umana e proprio per questo va riconosciuta come un rischio strutturale e collettivo.

### *3.1.3. La sofferenza adattiva: funzione e meccanismi di normalizzazione*

La sofferenza adattiva è una condizione particolare, in cui il disagio smette di essere un segnale da eliminare e diventa invece uno strumento di sopravvivenza. Chi la vive soffre per continuare a funzionare, non per fermarsi. Il dolore interiore non si manifesta più come una frattura, ma si stabilizza in una normalità patologica che assicura l'efficienza.

Le aziende contemporanee sembrano spesso consapevoli di quanto il malessere possa essere produttivo, perché spinge i lavoratori all'auto-ottimizzazione. Di fronte a questa condizione costruiscono dispositivi di "cura" che in realtà alimentano il ciclo della prestazione. Programmi di benessere aziendale, corsi di resilienza, training motivazionali e pratiche di mindfulness vengono proposti come rimedi individuali a problemi che invece nascono dal sistema e dall'organizzazione stessa. Così, la responsabilità della sofferenza ricade sull'individuo che deve imparare a gestire lo stress, mentre le strutture che lo generano – l'Io-crazia, il carico cognitivo, la cultura della performance – restano intatte e fuori discussione.

Questa strategia di wellness wash maschera il vero problema, trasformando il malessere in una condizione così diffusa da diventare la norma. Le ricerche dell'European Agency for Safety and Health at Work mostrano che oltre il 60% dei lavoratori europei dichiara sintomi di stress cronico, ansia, insonnia o burnout legati al lavoro, eppure solo una minima parte riceve riconoscimento contrattuale, tutela specifica o interventi strutturali. Il malessere si insedia così nel paesaggio quotidiano del lavoro, fondendosi con la routine e diventando una normalità patologica.

Il fallimento della protezione e la privatizzazione della sofferenza mostrano chiaramente che non basta curare i sintomi, ma occorre ripensare l'organizzazione stessa. Proposte come l'Indice di Benessere Lavorativo nascono proprio in questa direzione, per rendere il costo umano della prestazione un dato pubblico e negoziabile, qualcosa che non possa più essere nascosto o ignorato.

### *3.2. Disarticolazione sociale e isolamento*

Zygmunt Bauman ha parlato di modernità liquida come di un mondo in cui le strutture sociali si dissolvono e l'individuo si trova esposto a un contesto incerto, fluido, privo di punti fermi. Nel lavoro contemporaneo questa liquefazione si manifesta nella perdita di solidarietà, nella solitudine professionale e nella frammentazione delle relazioni.

Questa fluidità ha smantellato il "guscio protettivo" che in passato solidarietà, sindacato e Stato sociale offrivano al lavoratore. Oggi il soggetto, isolato, deve affrontare la precarietà non più come una fase transitoria, ma come una condizione permanente, assumendo da solo tutti i rischi del mercato in una logica di impresa su sé stesso. La società richiede flessibilità assoluta e attribuisce al singolo la responsabilità totale del successo. La solitudine diventa così uno strumento di controllo potente, perché senza un "Noi" collettivo a difendere la dignità, ogni crisi, dal burnout alla disoccupazione, viene vissuta come un fallimento personale nel mantenere la propria commerciabilità nel mercato del lavoro.

Il paradosso della modernità liquida è che la continua ricerca di performance e adattamento, invece di generare libertà, produce una forma nuova e più sottile di alienazione e paura. L'individuo deve restare costantemente in modalità start-up su sé stesso, senza potersi concedere pause, fallimenti o malattia.

Superare questa condizione richiede un nuovo patto sociale che non si limiti a redistribuire il reddito, ma ricostruisca solidità nelle relazioni e nelle tutele. È necessario passare da un sistema che premia l'autosufficienza solitaria a uno che garantisca relazione e partecipazione. La cittadinanza della dignità diventa l'ancoraggio stabile di cui l'individuo ha bisogno in un mondo fluido. Essa comprende diritti esigibili come il benessere organizzativo, l'autonomia e la pienezza del tempo di vita, che proteggono dal vortice della prestazione infinita. In questo modo il lavoro può tornare a essere un atto di partecipazione al mondo, mediato e tutelato dalla collettività, anziché un semplice strumento di sopravvivenza.

### *3.2.1. La crisi dell'Embeddedness e la solitudine del lavoratore nella Modernità Liquida*

Karl Polanyi parlava di embeddedness per descrivere il legame essenziale tra economia e società, dove i rapporti di produzione erano radicati in legami sociali, culturali e morali che non potevano essere mercificati. Oggi, nella società post-industriale e liquida, questo radicamento si è praticamente dissolto. Il lavoro si è dis-embedded, sganciato dalla sua cornice sociale e protettiva. Il lavoratore non fa più parte di un collettivo stabile, come il "Noi" del sindacato o del reparto, ma si muove in una rete fluttuante di progetti temporanei, obiettivi individuali da raggiungere e performance da misurare incessantemente.

Questa dissoluzione ha prodotto ciò che Zygmunt Bauman ha descritto come l'insicurezza permanente. Non si tratta più di una crisi o di un'eccezione, ma della norma della condizione contemporanea. La certezza contrattuale, sociale e persino identitaria è evaporata. L'individuo si trova solo nella carriera, solo nella competizione e persino solo nel successo, che non è più celebrato insieme agli altri, ma gestito come un vantaggio competitivo personale. Il lavoro, che una volta poteva unire, oggi separa. La logica della valutazione individuale e del ranking dissolve la fiducia tra colleghi e sostituisce la cooperazione con una rivalità silenziosa ma costante.

In questo scenario di solitudine strutturale, la depressione e l'ansia diventano strumenti del sistema. Mantengono il lavoratore in uno stato di allerta e tensione permanente, alimentano la sofferenza adattiva necessaria all'auto-massimizzazione e alla reazione immediata richiesta dal capitalismo cognitivo. La paura della precarietà e della svalutazione non è solo un timore personale, ma un motore che spinge a produrre continuamente, estraendo valore dal lavoratore senza bisogno di coercizione esplicita. Il sistema sfrutta l'isolamento e l'insicurezza, trasformando la solitudine del lavoratore dis-embedded in una risorsa produttiva, mentre la vita interiore e il benessere restano devastati.

### *3.2.2. Il lavoro remoto e ibrido: nuove frontiere di controllo e vulnerabilità psichica*

L'avvento del lavoro remoto, accelerato drammaticamente dalla pandemia, ha reso ancora più labile il confine tra vita privata e professionale. Lo smart working ha portato la promessa di flessibilità e autonomia nella gestione del tempo, ma al prezzo di eliminare i confini protettivi dello spazio personale. La casa è diventata un ufficio permanente, il tempo libero si è trasformato in reperibilità continua e la connessione costante si è trasformata in un obbligo morale.

Questo cambiamento ha amplificato la solitudine strutturale della modernità liquida e ha reso invisibile la fatica. Il lavoratore digitale si trova intrappolato in un paradosso: è sempre connesso, ma sempre più isolato. La dimensione virtuale riduce il contatto umano, l'interazione corporea e la solidarietà di gruppo, annullando l'embeddedness. Nel frattempo, la pressione di piattaforme, algoritmi e indicatori di performance intensifica un controllo invisibile che il lavoratore interiorizza, autoimponendosi ritmi sempre più frenetici.

Le neuroscienze sociali e la psicologia del lavoro mostrano chiaramente che la mancanza di interazioni autentiche e di uno spazio di lavoro separato dal tempo di vita riduce il benessere psichico e aumenta il rischio di ansia e depressione. La virtualizzazione non è neutra: trasforma la percezione di sé, dei confini e del tempo. Il lavoratore digitale gode di una libertà formale senza

precedenti, ma è continuamente osservato e valutato attraverso dati, report e indicatori che quantificano ogni aspetto della sua esistenza.

Questa libertà apparente può rivelarsi una trappola per chi non sa orientarsi nel vuoto dell'assenza di regole. La soluzione non sta nel trovare un equilibrio individuale, ma nel ristrutturare il tempo sociale. Se ci si ferma a guardare, il flusso dinamico del tempo lascia il posto a uno "stock della vita" consumabile, misurato e valutato. La via d'uscita non è più libertà individuale e dovere di auto-imprenditorialità, ma libertà collettiva, tutela sociale e partecipazione. Riconoscere i limiti umani e l'eterogeneità del mondo diventa fondamentale per reintegrare l'individuo, liberandolo dalla pressione di dover essere sempre produttivo e permettendogli di immaginare un futuro più stabile e sicuro, fondato sulla dignità reciproca.

### *3.3. La circolarità tra psicopatologia e riproduzione sociale*

Per comprendere pienamente il ruolo della sofferenza nel lavoro contemporaneo, serve un approccio interdisciplinare che metta insieme psicologia, sociologia e analisi organizzativa. Non basta misurare lo stress, è necessario indagare come significato, riconoscimento e salute mentale si intrecciano nella vita quotidiana del lavoratore. La proposta di introdurre un Indice di Benessere Lavorativo nasce proprio da questa esigenza. L'IBL non misura solo la produttività, ma valuta anche la qualità della vita professionale, rappresentando un passo importante verso una nuova etica del lavoro.

Questo strumento, pensato per raccogliere dati sia quantitativi sia qualitativi, mira a intercettare la sofferenza adattiva e a contrastare la logica dominante dell'efficienza a ogni costo. Prima di tutto osserva il grado di riconoscimento reciproco, cercando di capire se il lavoratore percepisce dignità e valore al di là dei risultati raggiunti, se si sente davvero visto e ascoltato o se il suo contributo è semplicemente mercificato. In secondo luogo valuta la qualità dell'embeddedness e della solidarietà, misurando coesione, fiducia e collaborazione, e rivelando fino a che punto la logica della valutazione individuale ha sostituito la cooperazione, trasformando la solitudine in un elemento regolativo del lavoro. Infine, rileva l'autonomia etica, cercando di cogliere il conflitto tra chi il soggetto è e chi il sistema vuole che diventi, osservando la sua capacità di resistere alla pressione di performare e diagnosticando la "violenza neuronale" dell'auto-sfruttamento.

Adottare l'IBL non significa solo migliorare le statistiche, ma compiere un gesto politico che mette la salute mentale e la coesione comunitaria al centro delle priorità organizzative. Solo riconoscendo il disagio come un dato strutturale sarà possibile costruire politiche capaci di affrontare le cause profonde della sofferenza funzionale, e non limitarsi a gestire i sintomi. In questo senso la sociologia diventa custode della misura umana all'interno del sistema produttivo, ricordando che dietro ogni dato c'è una persona, con i suoi limiti, bisogni e aspirazioni.

#### *3.3.1. Come la malattia mantiene il sistema: Il soggetto malato che rinnova il patto di prestazione*

a sofferenza adattiva non rappresenta una minaccia per il capitalismo cognitivo, ma ne diventa al contrario la forma più subdola e potente di garanzia. Chi soffre di ansia o di burnout ad alto funzionamento ma continua a lavorare incarna perfettamente la razionalità neoliberale. Non si limita a sopportare la pressione, ma rinnova ogni giorno il patto di prestazione, confermando con la propria fatica e il proprio silenzio la legittimità di un modello che lo consuma dall'interno. Il suo adattamento, pur doloroso, dimostra che il sistema può estrarre valore illimitato anche dalle risorse più intime e fragili del lavoratore.

Questo meccanismo di auto-sfruttamento e interiorizzazione della violenza è ciò che Byung-Chul Han chiama "violenza neuronale". Non è un potere visibile, sanzionatorio o coercitivo a schiacciare il lavoratore, ma una pressione invisibile, auto-generata e sedimentata nella mente. L'ansia, la fatica esistenziale e il senso di inadeguatezza non sono incidenti da curare, ma diventano gli input necessari per mantenere alta la produttività.

Il sistema si alimenta così da solo in un ciclo perverso e totalizzante. Genera ansia e insicurezza attraverso la minaccia della precarietà e della liquidità, e queste producono una risposta performativa costante. La produttività che ne deriva serve a sua volta a giustificare la permanenza della tensione e dell'ansia, trasformandole in elementi indispensabili alla sopravvivenza lavorativa. La sofferenza adattiva diventa la benzina psichica e biologica che, mascherata da resilienza, mantiene la macchina della performance in funzione.

In questo senso, la sofferenza adattiva mostra in modo chiaro il fallimento della mediazione sociale. Il conflitto si conclude a favore del sistema nel momento in cui il lavoratore accetta di portare l'oppressione dentro di sé, trasformandola in una patologia individuale invece che in una rivendicazione collettiva. La sua fatica silenziosa diventa così il segno tangibile di una subordinazione interiorizzata, una prova concreta di quanto la pressione del sistema penetri nella vita più profonda delle persone.

La non partecipazione al referendum dell'8 e 9 giugno assume un significato molto rivelatore. Più che un semplice calo di interesse civico, essa evidenzia la frammentazione del tessuto sociale e l'effetto pervasivo dell'ideologia dell'imprenditore di se stesso. Il lavoratore isolato, convinto che il proprio destino dipenda unicamente dai propri sforzi e dalla propria resilienza, tende a interpretare come problemi personali quelle che sono in realtà criticità strutturali del lavoro contemporaneo. La scarsa affluenza al voto mostra quanto questa interiorizzazione del conflitto spinga a ignorare la dimensione collettiva della tutela dei diritti, favorendo l'accettazione passiva della precarietà, della valutazione costante e della pressione produttiva.

Questo fenomeno si intreccia strettamente con la sofferenza adattiva. La pressione auto-imposta, la responsabilità eccessiva e l'ansia costante mantengono il lavoratore in uno stato di allerta permanente e lo spingono a concentrare tutte le energie sulla propria performance, trascurando la possibilità di agire collettivamente. La mancata partecipazione al referendum diventa così una conseguenza diretta della interiorizzazione del conflitto. Mostra quanto sia difficile ricostruire spazi di azione condivisa quando l'auto-sfruttamento e l'iper-responsabilizzazione sono percepiti come norme morali e la tutela dei diritti collettivi sembra distante o irrilevante.

### *3.3.2. La rete di valore e la diffusione silenziosa del contagio psichico in Azienda*

Il disagio generato dalla società della prestazione e dall'Io-crazia non è affatto un fatto individuale e isolato, ma un fenomeno collettivo e sistemico. Come in una rete neurale o un contagio sociale, la sofferenza si propaga attraverso dinamiche di imitazione, competizione e confronto che sono endemiche nei contesti lavorativi ad alta intensità relazionale e valutativa. Le emozioni negative – l'ansia da performance, la frustrazione per il carico cognitivo, il senso di inadeguatezza – diventano contagiose.

Questa diffusione avviene per osmosi sociale. Quando un collega è costantemente in modalità overperforming o manifesta sintomi di tensione, l'ambiente circostante percepisce tale stato come il nuovo standard atteso, aumentando la pressione su tutti gli altri. Il malessere, dunque, si insinua silenziosamente e distrugge la coesione di gruppo, trasformando quella che dovrebbe essere cooperazione in rivalità interna per evitare di essere percepiti come l'anello debole.

A riprova di questa dimensione sistemica, uno studio condotto da ricercatori dell'Università di Cambridge (e riscontrabile in diverse meta-analisi sul rischio psicosociale) dimostra che la percezione di stress e il burnout di un singolo dipendente possono influenzare significativamente le performance e il benessere emotivo di una percentuale considerevole – stimata fino al 30% – dei suoi colleghi diretti, generando un effetto domino negativo sulla produttività e sul clima aziendale.

Il malessere, pertanto, non può essere derubricato a problema di resilienza personale. È un fallimento della progettazione organizzativa e della cultura aziendale. Questo fenomeno sistemico impone di ripensare il lavoro non in termini di salute individuale, ma in termini di salute organizzativa, giustificando pienamente la necessità di strumenti collettivi di misura e tutela, come l'Indice di Benessere Lavorativo (IBL), per interrompere il ciclo del contagio e ripristinare la solidarietà.

### *3.3.3. Ipotesi di ricerca empirica: la necessità di strumenti di rilevazione sociologica*

Per comprendere pienamente la funzione della sofferenza adattiva nel lavoro contemporaneo, occorre superare l'approccio settoriale e adottare una prospettiva interdisciplinare che unisca rigorosamente psicologia del lavoro, sociologia e analisi organizzativa. Il disagio generato dall'Iocrazia è troppo complesso per essere ridotto a una mera questione di counseling individuale o a un problema di inefficienza aziendale.

È necessario, in primo luogo, sviluppare strumenti di rilevazione che non si limitino a misurare lo stress (il sintomo), ma che indaghino le cause strutturali della sofferenza, ovvero la relazione tra significato, riconoscimento e salute mentale nell'ambiente lavorativo. Questo significa misurare l'autonomia decisionale, il carico cognitivo, la qualità dei feedback e il senso di giustizia percepito.

La risposta a questa necessità metodologica e politica è la proposta di introdurre un Indice di Benessere Lavorativo (IBL). L'IBL deve essere uno strumento capace di valutare non solo la produttività (output economico), ma anche la qualità della vita professionale (input umano), misurando la sostenibilità dell'organizzazione stessa.

Questo IBL, come si esplicherà in dettaglio nella Parte IV, non è un semplice sondaggio di soddisfazione, ma un indicatore macro-sociale e contrattuale. Solo riconoscendo il disagio come un dato strutturale e funzionale del modello di prestazione – e non come una debolezza individuale – sarà possibile costruire politiche e negoziazioni sindacali che non si limitino a gestire il sintomo (es. corsi di resilienza), ma che affrontino le cause profonde della sofferenza funzionale, mirando a una vera riprogettazione etica e democratica del lavoro. L'IBL è, in sostanza, la bussola per navigare il passaggio dalla società della prestazione a una Cittadinanza della Dignità.

## *Parte IV – Verso un cambiamento culturale: cittadinanza del benessere e azione collettiva*

### *4.1. L'orizzonte antropologico: sostituire la logica della prestazione con la logica della partecipazione*

Riflettere sul lavoro oggi significa interrogarsi sull'essere umano nel suo intero. Ogni mutamento economico è anche mutamento antropologico, e la società della prestazione, nel fare dell'efficienza il suo principio ordinatore, ha finito per deformare la stessa idea di persona.

Il superamento della società della prestazione, che alimenta la sofferenza adattiva, non può essere un mero esercizio di self-care individuale, ma esige una radicale rifondazione antropologica del rapporto tra soggetto, lavoro e collettività. L'obiettivo primario è il passaggio dalla logica dell'efficienza e del consumo di sé a quella della Partecipazione, intesa come il ristabilimento del lavoro nella sua essenza più alta di azione e responsabilità condivisa.

La libertà non coincide più con l'autonomia isolata, ma con la capacità di contribuire a un progetto comune. Partecipare significa entrare in relazione, condividere tempo, senso e responsabilità. In questo orizzonte, il lavoro non è più mera funzione produttiva, ma spazio di espressione e coesione sociale.

Hannah Arendt aveva distinto tra labor, work e action, il primo risponde alla necessità, il secondo alla creazione, il terzo alla libertà. Nella società della prestazione, il lavoro è regredito a semplice "labor", attività di sopravvivenza perpetua. Se la prestazione ci impone l'isolamento nell'autosfruttamento e ci definisce come animal laborans indefesso, la partecipazione ci riconnette alla dimensione politica e relazionale del soggetto che inizia. L'atto di "incominciare", l'iniziativa, la Natalità, è l'antidoto filosofico alla Fatalità del burnout e della ripetizione meccanica.

Restituirgli la dimensione dell'azione significa riconoscere che il lavoro è, prima di tutto, un atto politico. Trasformarlo in un atto di cittadinanza implica dotare il lavoratore non solo di diritti di tutela, ma di diritti di intervento nella dinamica organizzativa, riconoscendolo come co-creatore di valore e di senso.

Per tradurre questo orizzonte in meccanismi concreti, è necessario promuovere la Democrazia Economica e del Lavoro. Partecipare al lavoro come cittadinanza implica superare la concezione individualista della competizione per riscoprire la dimensione comunitaria dell'agire. L'impresa si

evolve da luogo di subordinazione gerarchica e di alienazione a laboratorio di cooperazione decisionale, se le sue finalità vengono ridefinite a partire dal valore umano e non solo economico.

L'implementazione di forme di co-gestione o la creazione di consigli partecipativi non sono semplici misure di engagement, ma strutture che cristallizzano il principio per cui il capitale umano, il lavoro vivo, non può essere trattato come una variabile da ottimizzare, ma come soggetto attivo. La logica della partecipazione riconosce che ogni individuo ha un contributo unico da offrire, ma che tale unicità trova senso solo nel legame con gli altri. La comunità lavorativa diventa così uno spazio di reciprocità, un tessuto relazionale che rigenera fiducia, senso di appartenenza e solidarietà.

Nel linguaggio di Edgar Morin, questa visione rappresenta una riforma del pensiero, passare dalla semplificazione all'interconnessione, dal frammento al contesto. Il lavoro partecipativo non si riduce a un compito, ma diventa un luogo di apprendimento reciproco e di costruzione di senso.

Ritrovare la partecipazione significa anche riconoscere la vulnerabilità come fondamento di ogni relazione. Solo accettando la propria incompletezza l'individuo può realmente aprirsi all'altro e contribuire a un bene comune. La libertà, in questo senso, non è potere di fare qualsiasi cosa, ma capacità di co-creare condizioni di vita dignitose per tutti. La dignità non nascerà dal successo misurabile sull'asse dell'eccellenza individuale, ma dal riconoscimento reciproco generato dalla condivisione della responsabilità. È solo in questa prospettiva che il lavoro tornerà a essere un gesto di partecipazione al mondo, un cammino comune verso la costruzione di una società edificata, finalmente, sulla misura umana dell'agire e del coesistere.

#### *4.2. La dignità come riconoscimento reciproco e l'atto di "incominciare"*

##### *Senza bandiere né deleghe*

*Cesellando le parole, ognuna colma di senso, si copia per apprendere di tali navigazioni.*

*Resto privo di bandiere, ma rivesto irrisolte rivoluzioni.*

*Non si rilasciano deleghe, né rappresentanti poiché rifiutiamo tale cosa.*

*Eppure era il nostro simbolo di distinzione.*

*Ciò che alla radice ci fa riconoscere la nostra invenzione.*

*Spinto nel vuoto, il vento ribalta tali simboli.*

*Considerando le Scritture Sacre, in esse non ci sono.*

*Probabilmente anche Dio diffida di bandiere, o di confini inesistenti, per rigetto di un patriottismo che oggi rimbomba senza base.*

*Rincolliamo pezzi insieme per cambiare ciò che esiste, ma è nulla nel tormento.*

funge da grido di rifiuto contro le strutture di appartenenza e rappresentanza ereditate dal passato. Nella società della prestazione, l'individuo si trova "privo di bandiere" e si auto-proclama non delegabile, una reazione diretta alla mercificazione dell'identità. L'individuo, costretto a negoziare costantemente il proprio valore sul mercato, riconosce l'inutilità di simboli e confini.

Il riferimento alle "bandiere" e al "patriottismo che oggi rimbomba senza base" mette in discussione l'illusione di una comunità coesa (sia essa nazionale o aziendale) che, in realtà, non fornisce più sostegno né dignità. La poesia cattura il senso di vuoto lasciato dalle ideologie fallite, un vuoto in cui l'unica azione possibile è il tentativo isolato di "Ricolliamo pezzi insieme per cambiare ciò che esiste, ma è nulla nel tormento."

Questo passaggio poetico non è solo una constatazione di crisi, ma una prefigurazione della "cittadinanza della dignità" che stiamo cercando. Essa non può nascere da vecchie deleghe o da simboli imposti, ma deve essere costruita dal basso, attraverso un processo di rivoluzione irrisolta che rinuncia ai colori e alle bandiere per focalizzarsi sulla sostanza, la dignità e il senso, le "parole, ognuna colma di senso", come unico punto di riferimento autentico.

La dignità è il filo invisibile che tiene insieme la persona e la collettività. Non è un attributo statico, ma una relazione che si costruisce attraverso il riconoscimento. Ogni volta che un individuo è visto, ascoltato e valorizzato, la società intera si rafforza.

Nella società della prestazione, invece, il riconoscimento è subordinato al risultato. Si è degni solo se si produce, se si raggiungono obiettivi, se si dimostra valore secondo criteri esterni. Questo meccanismo, come ha mostrato Axel Honneth, genera una "patologia del riconoscimento" che mina le basi stesse della convivenza civile.

Restituire dignità al lavoro significa restituire tempo e parola a chi ne è privato. Significa riconoscere che la vita non è misurabile in prestazioni e che il valore umano non si esaurisce nei parametri dell'efficienza. Ogni lavoratore è prima di tutto un cittadino e un essere umano, portatore di desideri, paure, fragilità e potenzialità.

Hannah Arendt ci ricorda che l'atto di "incominciare" è la forma più alta di libertà umana. Ogni volta che un individuo sceglie di iniziare qualcosa di nuovo, una relazione, un progetto, un gesto di cura, rompe la catena della necessità e apre uno spazio di futuro. Il lavoro, quando è vissuto come creazione condivisa, diventa esattamente questo, un atto di inizio, un gesto generativo che rinnova la società.

In questa prospettiva, la dignità non si limita a essere difesa, deve essere costruita giorno per giorno. Essa emerge nel modo in cui le organizzazioni trattano le persone, nel linguaggio che usano, nelle scelte che compiono. La dignità è politica, perché dipende da decisioni collettive su cosa riteniamo giusto, utile, umano.

La sfida più urgente è riconnettere la dignità con la giustizia sociale. Finché la precarietà, la paura e l'isolamento resteranno le condizioni prevalenti, la dignità sarà solo un ideale. Un welfare rinnovato deve diventare strumento di riconoscimento reale, capace di rendere visibili le vite e le sofferenze che il mercato tende a invisibilizzare.

In questo senso, la dignità coincide con il diritto di essere parte, non di essere performanti. È la possibilità di esistere senza dover continuamente dimostrare di meritare l'esistenza.

Il tema dell'invisibile "barriera" che impedisce di vedere e ascoltare il "diverso" è il perfetto contraltare poetico al concetto di *riconoscimento reciproco* e di costruzione di una cittadinanza inclusiva.

## **L'ALTERITÀ NEL MONDO**

*Siamo simili nella nostra pluralità*

*Corrispondenti anche se esseri ineguali*

*Diversi ma immancabilmente vicini*

*La distanza è una barriera invisibile*

*Ai nostri occhi impenetrabile*

*Come se fosse impermeabile*

*Non ci fa vedere l'altro*

*Non ci fa ascoltare il diverso*

*Il nostro spirito grida di vedere oltre quanto si nasconde*

*E sancendo il suo discorso ormai quasi trasparente ma, sorprendente e scandaloso allo stesso tempo, conclude,  
Sigillando il suo silenzio*

### *4.3. Prospettive per la costruzione di una Cittadinanza della Dignità*

La cittadinanza della dignità rappresenta la prospettiva più avanzata di una società che desidera conciliare libertà e solidarietà. Essa supera la contrapposizione tra individuo e collettivo, tra efficienza e giustizia, proponendo un modello di sviluppo incentrato sulla vita.

L'orizzonte antropologico della partecipazione richiede di essere tradotto in un programma di riforme che agisca su più livelli della vita sociale ed economica, passando da una critica teorica a un'azione politica strutturale. La costruzione di una cittadinanza della dignità – dove l'individuo è riconosciuto per il suo essere prima che per il suo fare – si articola su tre direttrici principali, ridefinendo i fondamenti della convivenza economica e istituzionale.

#### *1. Riformare il Lavoro: Spazio di partecipazione e non di alienazione*

In primo luogo, la Riforma del Lavoro deve superare la sola regolamentazione della produttività per definire i confini protettivi dello spazio personale e temporale. Riformare il lavoro significa renderlo uno spazio di partecipazione e non di alienazione. L'istituzione del Diritto alla Disconnessione si configura come un imperativo etico e normativo, non un semplice benefit aziendale, ma un meccanismo culturale che difende la non-produttività e riafferma la centralità del tempo di vita non mercificato. Questo diritto è essenziale per contrastare l'invasività pervasiva del lavoro cognitivo e per valorizzare la lentezza, la riflessione e la cura come elementi costitutivi di una salute lavorativa sostenibile, opponendosi alla fretta che degrada l'esperienza a mera esecuzione. Costruire una cittadinanza della dignità significa anche riscoprire il senso politico del

lavoro. Non si tratta solo di riformare contratti o orari, ma di ripensare il lavoro come istituzione etica, come luogo in cui si apprende la convivenza e si coltiva la speranza.

### *2. Riformare il welfare: proteggere la vulnerabilità e promuovere libertà Reali*

In secondo luogo, è necessaria una Riforma del Welfare e della Tutela che sposti il focus dalla patologia individuale alla strutturalità del disagio. Riformare il welfare significa proteggere la vulnerabilità e promuovere libertà reali. Il sistema deve riconoscere le cosiddette psicopatologie adattive (come il burnout o la depressione ad alto funzionamento) non più come fallimenti personali, ma come malattie professionali legate al sistema, risultanti dalla pressione incessante del contesto neoliberale. A tal fine, la proposta di un Indice di Benessere Lavorativo (IBL) diviene fondamentale, esso deve essere adottato legalmente per monitorare la salute psicosociale e il livello di riconoscimento interno alle organizzazioni, fornendo dati per un intervento preventivo sulle cause sistemiche e trasformando la tutela del lavoratore da un atto di cura a un atto di riconoscimento.

### *3. Riformare la cultura: valorizzare lentezza, relazione e cura*

Infine, la Riforma Culturale e Pedagogica è l'elemento più profondo e di lungo periodo. Riformare la cultura significa valorizzare la lentezza, la relazione e la cura come elementi centrali dell'umano. La cittadinanza della dignità non nasce da un decreto, ma da una pedagogia collettiva. È indispensabile avviare questa pedagogia che, a partire dai contesti educativi e aziendali, insegni il valore del limite e della vulnerabilità come risorsa per costruire solidarietà, contrastando l'ideologia dell'onnipotenza performativa. Solo accettando la nostra incompletezza possiamo aprirci alla dipendenza reciproca e alla cooperazione. Significa educare alla responsabilità reciproca, alla consapevolezza che ogni gesto contribuisce a costruire il mondo che abitiamo.

Nella società dell'iperconnessione, dove tutto sembra accelerare, la vera rivoluzione sarà la capacità di fermarsi, di ascoltare, di scegliere la profondità al posto della velocità. La dignità è silenziosa ma esigente, chiede spazi di ascolto, riconoscimento e solidarietà. La democrazia del lavoro è la democrazia della vita. In un mondo in cui la tecnica tende a ridurre l'uomo a variabile, il compito più urgente è ricordare che la dignità non può essere automatizzata. Essa è irriducibile, perché nasce dal legame, dal riconoscimento, dall'atto di condividere un destino comune. Come scriveva Simone Weil, "ogni essere umano ha bisogno di essere necessario a qualcuno". È in questo bisogno che si radica la vera libertà, quella che non isola ma unisce.

Queste direttrici, unite all'adozione della democrazia economica come principio guida, rappresentano il complesso di azioni politiche e culturali necessarie per smantellare la tirannia della prestazione. La cittadinanza della dignità è dunque l'eredità possibile di un mondo che vuole oltrepassare la prestazione per ritrovare la propria umanità. Essa è un progetto politico e poetico al tempo stesso, la costruzione di una società in cui il lavoro torni a essere un luogo di inizio, di libertà e di incontro.

## **Conclusione – Oltre l'adattamento: il lavoro come spazio di libertà e dignità**

Prima di affrontare le riflessioni conclusive, è opportuno fermarsi un momento a guardare ciò che resta del “volto” del sociale, quel riflesso umano che la logica della prestazione tende a dissolvere. La poesia che segue intende dare voce a questa percezione di smarrimento collettivo.

### ***Il volto astratto del sociale***

*Il volto, nella sua concretezza,  
ormai astratto, diventa impercettibile —  
quella coercizione guidata da qualcosa di  
più globale.*

*Si perde anche la massa che rende  
viva l'azione individuale, dando  
all'individuo la possibilità di  
affrontare quell'ordine sociale.*

*Eppure noi esistiamo in una forma  
sociale che prende corpo attraverso un  
liquido, le cui molecole, purtroppo, si  
disgregano e si disarticolano tra loro.*

*Impronunciabile è la domanda  
su questo modello che genera  
incertezza in una vita ormai  
segnata, ma ritenuta libera.*

Il percorso compiuto attraverso l'analisi della società della prestazione, delle sue forme di adattamento e delle sue psicopatologie evidenzia come il lavoro sia divenuto il principale campo di tensione tra libertà e dominio, realizzazione e alienazione, vitalità e stanchezza, gruppo e individuo. La modernità produttiva ha costruito un sistema in cui il soggetto, anziché emanciparsi, finisce per identificarsi con la propria funzione. L'autonomia, promessa come conquista, si trasforma in isolamento. La flessibilità, presentata come libertà, diventa vulnerabilità. La produttività, celebrata come valore, si rovescia in un imperativo etico che misura il valore umano attraverso la resa.

In tale cornice, l'adattamento non appare più come segno di equilibrio, ma come espressione di una resistenza silenziosa. Gli individui si adattano non per scelta ma per necessità. Sopravvivono in un sistema che li spinge a funzionare anche nella fatica, a sorridere nella stanchezza, a performare nella fragilità. È in questa contraddizione che si manifesta il paradosso della contemporaneità, il soggetto

crede di essere libero proprio nel momento in cui riproduce spontaneamente le logiche che lo opprimono.

Comprendere questo meccanismo è il primo passo verso la liberazione. Riconoscere che la sofferenza non è un difetto individuale, ma una risposta sistemica, significa aprire la possibilità di una trasformazione collettiva. La depressione, il burnout, l'ansia non sono segni di debolezza personale, ma indicatori di un ordine sociale che ha smarrito la misura del possibile. In questo senso, il disagio psichico diventa una forma di conoscenza, un sintomo che parla la lingua del corpo e della mente per denunciare l'insostenibilità di un modello di vita e di lavoro fondato sulla competizione permanente.

Il futuro del lavoro dipenderà dalla capacità di ascoltare questi segnali e di tradurli in politiche, pratiche e culture organizzative orientate al benessere. Un sistema economico che produce malessere non può essere considerato sostenibile. La vera innovazione non consisterà nell'aumentare la produttività, ma nel ridefinire il concetto stesso di progresso. Progredire significa oggi imparare a rallentare, a riconoscere la vulnerabilità, a rimettere la vita al centro delle priorità collettive.

La cittadinanza del lavoro dovrà fondarsi su una nuova idea di dignità, intesa non come riconoscimento del merito, ma come diritto inalienabile dell'essere umano. Dignità significa poter lavorare senza paura di perdere sé stessi, poter contribuire senza doversi annullare, poter sbagliare senza essere esclusi. Significa concepire il lavoro come luogo di appartenenza, di solidarietà e di crescita reciproca.

Per realizzare tale visione, sarà necessario un nuovo patto sociale fondato sulla cooperazione tra istituzioni, imprese e cittadini. La politica dovrà tornare a essere strumento di costruzione collettiva, capace di ascoltare i bisogni emergenti e di tradurli in diritti concreti. Le imprese dovranno riconoscere che la cura del lavoratore non è un costo, ma un investimento nel capitale umano e sociale. Il sindacato dovrà rinnovarsi come spazio di pensiero e di azione capace di rappresentare la complessità del lavoro contemporaneo, inclusi i nuovi soggetti, le nuove fragilità e le nuove aspirazioni.

Un cambiamento autentico potrà avvenire solo se la cultura collettiva saprà sostituire la logica della prestazione con quella della partecipazione. Il lavoro non dovrà più essere un campo di prova, ma un laboratorio di senso. Solo restituendo al lavoratore la possibilità di essere pienamente persona si potrà superare l'alienazione del presente e costruire un'economia della vita e non della mera sopravvivenza.

Oltre l'adattamento si apre la possibilità di un nuovo orizzonte antropologico, in cui la produttività non sia più la misura dell'esistenza, ma uno strumento al servizio della realizzazione umana. Come afferma Hannah Arendt: "Noi siamo nati per incominciare".

Questo "nuovo inizio" non può realizzarsi nell'autosufficienza isolata, ma nella relazione e nella nostra capacità condivisa di immaginare e costruire un futuro in cui la dignità sia un riconoscimento reciproco. È l'eco di questa responsabilità, che ci invita a riempire di senso lo spazio della vita, a

risuonare nella poesia "*L'Eco delle Storie*": *L'occhio si svia dietro la candela che contempla, e la cera, bianca come una pagina vuota, è per un momento la manifestazione della realtà.*

*Rammentai quanto provai, ma non mi trattenni a osservare: era solo un ricordo remoto ed estraneo alla vista.*

*Ma la "fine" non ti impedisce di smettere d'osservare  
Il ricordo è come un margine con un riepilogo intrecciato in noi e oltre di noi.  
Ogni azione richiama chi siamo e chi saremo.*

*Arderà quella pagina ormai colma delle nostre storie, pronta a esondare nel fiume della memoria o meglio della conclusione.*

*È l'inizio di un capitolo diverso, senza barriere, senza rimpianti. Solo noi potremo colmarlo di nuovo o rimarrà un fiume sterile in un mondo sterile*

*E così, tra cera e ricordi, tra ciò che fu e ciò che sarà, ogni pagina arde delle nostre storie.*

*Solo noi possiamo riempirla di senso, solo noi darle forma, colore, vita.  
Altrimenti resterà un fiume sterile, un mondo sospeso tra memoria e oblio.*

*Ma ogni fine è già seme di un nuovo inizio, un capitolo ancora vuoto, ancora nostro, libero da*

*barriere, libero dai rimpianti, pronto a essere*

*scritto dal battito dei nostri giorni.*

La libertà non è un dono della liquidità neoliberale, né si compie nell'illusorio mito dell'autosufficienza che ci ha condotti all'esaurimento. Al contrario, essa troverà la sua forma più alta solo nella relazione e nella nostra irrinunciabile capacità antropologica di immaginare un futuro radicalmente diverso. La dignità non può e non deve più nascere dalla vertigine del successo individuale – il premio finale per l'auto-sfruttamento – ma deve essere esigita come un diritto fondamentale, fondato sul riconoscimento reciproco e incondizionato del valore umano. È tempo di voltare pagina, di negare l'Io-crazia per rifondare la cittadinanza della dignità.

In questa prospettiva, il lavoro tornerà a essere ciò che è sempre stato nella sua essenza più alta, non un mezzo di mera sussistenza ansiosa, ma un atto solido di partecipazione al mondo, un gesto di responsabilità condivisa e un cammino comune verso la costruzione di una società nuova, il cui tessuto sociale può e deve essere edificato da noi, collettivamente.

Il nostro bisogno primario, l'unica vera urgenza nell'era dell'astrazione digitale e della performance infinita, non è un nuovo asset da massimizzare, ma guardare il volto del concreto.

Dobbiamo assaporare la realtà tangibile, rifiutando di farci distrarre da ciò che non è reale, le metriche algoritmiche, l'ideale del Sé onnipotente e la tirannia di un capitale che esige l'illimitatezza. Questa è la vera resistenza. Perseguire i nostri desideri autentici senza sentirci inadeguati è il primo, decisivo atto di liberazione dalla sofferenza adattiva.

Non si tratta di chiedere una pausa, ma di esigere una rifondazione.

L'unica risposta possibile al fallimento della mediazione sociale è la collettivizzazione della protezione e la riconquista del limite umano. Questo è l'impegno definitivo del nostro tempo, trasformare la patologia individuale in un manifesto politico. Solo così, il lavoro smetterà di essere un consumo di sé e tornerà a essere la più alta espressione della nostra libertà ritrovata.

## *Bibliografia*

- Anders, G. (2002). L'uomo è antiquato. Vol. 1: Considerazioni sull'anima nell'epoca della seconda rivoluzione industriale. Bollati Boringhieri.
- Arendt, H. (1964). Vita activa. La condizione umana. Bompiani/Feltrinelli.
- Bauman, Z. (2000). Liquid modernity. Polity Press.
- Beck, U. (2000). La società del rischio. Verso una seconda modernità. Carocci.
- Becker, G. S. (1992). Il capitale umano. Laterza.
- Castel, R. (2004). L'insécurité sociale. Qu'est-ce qu'être protégé? Seuil.
- Chicchi, F., & Simone, G. (2017). La società della prestazione. Orthotes.
- Dejours, C. (2009). La sofferenza al lavoro: Critica della disumanizzazione. Raffaello Cortina Editore.
- Ehrenberg, A. (2010). La fatica di essere se stessi. Depressione e società. Einaudi.
- Foucault, M. (1977). Sorvegliare e punire. Nascita della prigione. Einaudi.
- Gaulejac, V. de (2007). Il capitalismo paranoico. Il corpo, il tempo, il denaro. L'asino d'oro.
- Giddens, A. (1991). Modernity and self-identity: Self and society in the late modern age. Polity Press.
- Gilbert, P. (1992). Depression: The evolution of powerlessness. Routledge.
- Han, B-C. (2014). Psicopolitica. Il neoliberismo e le nuove tecniche del potere. Nottetempo.
- Han, B-C. (2017). La società della stanchezza. Nottetempo.
- Honneth, A. (2002). Lotta per il riconoscimento. Laterza.

- Horwitz, A. V., & Wakefield, J. C. (2007). The loss of sadness: How psychiatry transformed normal sorrow into depressive disorder. Oxford University Press.
- Lasch, C. (1979). La cultura del narcisismo. Bompiani.
- Marcuse, H. (1969). L'uomo a una dimensione. Einaudi.
- Marx, K. (1977). Lineamenti fondamentali della critica dell'economia politica (Grundrisse). Einaudi.
- Polanyi, K. (2000). La grande trasformazione. Le origini economiche e politiche della nostra epoca. Einaudi.
- Putnam, R. D. (2000). Bowling alone: The collapse and revival of American community. Simon & Schuster.
- Simmel, G. (1995). La metropoli e la vita dello spirito. In La metropoli e la vita dello spirito e altri saggi. Armando Editore.

Firmato:

*Phoebe Ferraro*