



Dopo la pandemia: segnali dal mondo del lavoro

Francesca Coin, sociologa

Carenza di personale, burnout e insoddisfazione: dopo la pandemia, il dibattito sul lavoro è stato in larga parte incentrato su questi temi. Da mesi, la carenza di personale è elevata in tutta Europa. In Germania, è stabile attorno ai due milioni di posti vacanti, mentre manca un milione di lavoratori in Francia e in Italia. In Svizzera, secondo i dati dell'Ufficio federale di statistica, le difficoltà ad assumere hanno raggiunto il punto più alto nel 2022, per poi continuare con numeri leggermente diminuiti nel 2023 sia nell'industria che nei servizi, in particolare nel settore alberghiero e nella ristorazione, nell'alta tecnologia, nelle cure, nei trasporti, nell'edilizia e nella logistica. In generale, la carenza di lavoratori è riconducibile a una serie di fattori tra loro distinti, come la crisi demografica, un cambio di paradigma nei modelli migratori, la mancata corrispondenza tra le competenze richieste per un lavoro e le competenze dei lavoratori disponibili. Al fondo delle ragioni per cui la domanda del lavoro eccede l'offerta vi è, tuttavia, anche un cambio di atteggiamento nei confronti del lavoro.

Il paradosso del lavoro contemporaneo

Uno dei primi sintomi di questo cambio di atteggiamento è stata la crescita degli abbandoni. L'hanno chiamata la *great resignation*¹, il fenomeno che ha indotto ben quarantotto milioni di persone a lasciare il lavoro negli Stati Uniti nel solo 2021 e cinquanta milioni nel 2022. Dalla Cina all'India, dall'Europa al Sud America, il periodo post-pandemico è stato caratterizzato da una crescita del turnover volontario e da una diffusa carenza di personale, in una tendenza che ha aperto a una critica diffusa dell'attuale modello produttivo, spesso fatto di organici tagliati all'osso, orari impossibili, paghe basse e di un clima aziendale tossico. È stato l'antropologo David Graeber² a mettere in evidenza questi temi nel suo best seller *Bullshit Jobs*.

Nel corso degli ultimi cinquant'anni, scriveva Graeber, sondaggi, studi e indagini sono arrivati a due conclusioni tra loro contrapposte, a proposito del lavoro. La prima è che la maggioranza delle persone fa derivare dal proprio lavoro un senso di dignità e autostima. La seconda è che la maggioranza delle persone, nonostante questo, lo detesta. Il Gallup poll, per esempio, ha sondato l'opinione di un campione di persone occupate in centoquaranta Paesi, per mostrare che circa l'80 per cento della popolazione occupata al mondo *odia* il proprio lavoro, un dato che dice molto del malcontento che pervade la nostra epoca. David Graeber lo aveva definito "il paradosso del

lavoro contemporaneo", quella strana contraddizione in base alla quale ci si aspetta di ricevere riconoscimento da un'attività che si considera "fisicamente estenuante, noiosa, psicologicamente umiliante o priva di senso". Graeber scriveva queste parole nel 2018, poco prima dell'inizio della pandemia. Due anni dopo la pubblicazione del suo testo, l'emergenza pandemica diventava la cartina di tornasole di tutto ciò che non funziona nel mondo del lavoro contemporaneo. Da un lato, i lavoratori e le lavoratrici essenziali erano impiegati a ciclo continuo nelle fabbriche, negli ospedali e nei supermercati per tenere in vita il resto della società. I lavoratori e le lavoratrici non essenziali, dal canto loro, si chiedevano perché erano costretti a sacrificare la propria esistenza nel traffico, a rincorrere scadenze ravvicinate e a lavorare notte e giorno come fosse una questione di vita o di morte, se il loro lavoro, alla fine, essenziale non era. È diventato chiaro, in quei giorni, che qualche cosa non va nel lavoro contemporaneo: spesso, anziché rispondere ai bisogni della società, questo si fa strumento dei profitti, in un processo che mina alla base la motivazione di chi lavora mettendo in crisi il senso stesso della propria vita lavorativa. In altri casi, il lavoro logora la salute psicofisica delle persone o danneggia l'ambiente, creando un conflitto valoriale nella vita del personale, quando invece potrebbe essere organizzato diversamente o essere svolto da remoto, lasciando maggiore autonomia ai dipendenti. In ultima analisi, la pandemia ha fatto emergere tutte le contraddizioni del lavoro, inducendo molte persone a mettere in discussione il modo in cui questo è organizzato.

Un modello produttivo fermo al secolo scorso

In effetti, il modello lavorativo sulla cui base sono ancora organizzate le nostre società è assai datato. Possiamo ricondurlo al 1914, l'anno in cui Henry Ford ha deciso di raddoppiare i salari e di ridurre l'orario di lavoro a otto ore al giorno. In quegli anni, il capitalismo industriale era agli albori e nelle fabbriche le fughe, l'assenteismo e gli scioperi erano la norma. Le dimissioni volontarie, per esempio, rappresentavano in media oltre il 70 per cento di tutte le cessazioni di attività. In assenza di meccanismi di promozione interna, infatti, il personale era incentivato ad andare in qualche altro stabilimento per migliorare la propria condizione³.

Per ridurre il turnover, le aziende sono state costrette a introdurre forme di retribuzione diretta, indiretta e differita, nel tentativo di legare a sé il personale⁴.

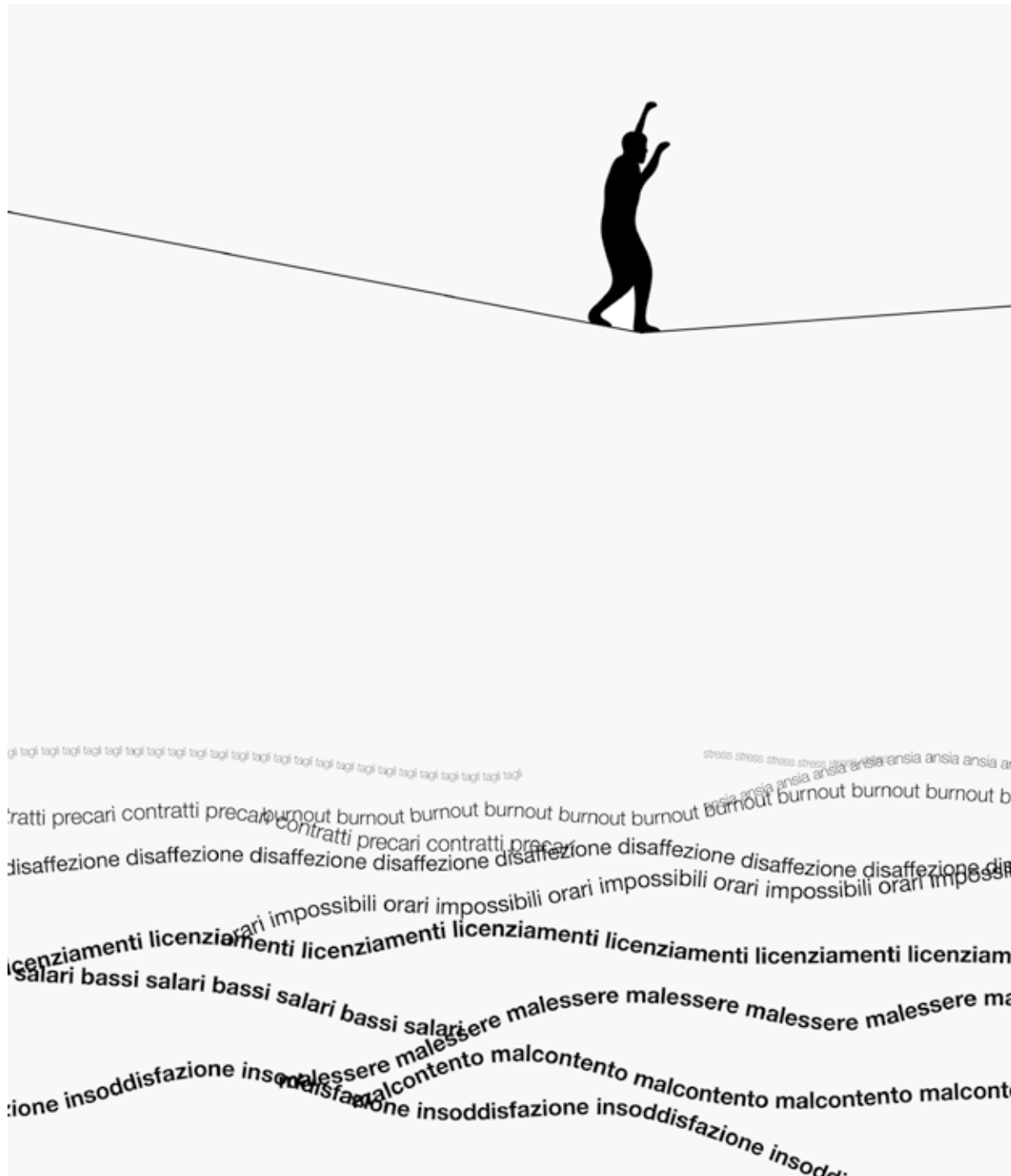
Note

1
Coin, Francesca, *Le grandi dimissioni. Il nuovo rifiuto del lavoro e il tempo di riprenderci la vita*, Torino, Einaudi, 2023.

2
Graeber, David, *Bullshit Jobs*, Milano, Garzanti, 2018.

3
Douglas, Paul H., *The Problem of Labor Turnover*, in "American Economic Review", 8(1918), n. 2, pp. 306-316.

4
Owen, Laura, *History of Labor Turnover in the U.S.*, in *EH.Net Encyclopedia*, 29 aprile 2004, <https://eh.net/encyclopedia/history-of-labor-turnover-in-the-u-s/>; Owen, Laura, *Worker Turnover in the 1920s: What Labor-Supply Arguments Don't Tell Us*, in "The Journal of Economic History", 2009, 55(4), pp. 822-841.



Anna de Antoni,
2° anno di grafica – CSIA

Nelle fabbriche fordiste, questo è ricordato come il *Five Dollar Day*, il giorno in cui Ford ha raddoppiato gli stipendi e ridotto la settimana lavorativa a cinque giornate di otto ore di lavoro ciascuna. In quegli anni, le aziende si sono date da fare per modificare i rapporti di lavoro attraverso una serie di politiche volte a trattenere la manodopera, fondate sull'offerta di una retribuzione calcolata in base all'anzianità, alla formazione e su scale di promozione interna. Le dimissioni volontarie, del resto, sono costose per l'impresa, perché impediscono la continuità produttiva e implicano spese di assunzione e formazione. È per questo che il *Five Dollar Day* è stato considerato come uno

strumento efficace per garantire all'azienda una forza lavoro costante e proteggere gli investimenti tecnologici, in una fase storica in cui il settore industriale cresceva vertiginosamente.

Nelle fabbriche fordiste, questo tipo di politica ha consentito di far scendere il turnover al 16 per cento già nel 1915, mentre nel 1913 era arrivato al 370 per cento – il che significa che in quell'anno Ford era stato costretto ad assumere 50.448 persone per mantenere una forza lavoro media di 13.623: più di 7300 lavoratori avevano abbandonato l'azienda nel solo marzo 1913, scrivono Daniel Raff e Larry Summers⁵. È allora che la fedeltà all'azienda inizia a diffondersi.

Nota

5
Raff, Daniel M.G.; Summers, Lawrence H., *Did Henry Ford Pay Efficiency Wages?*, Cambridge, National Bureau of Economic Research, Working Paper No. 2101, dicembre 1986, p. 9, https://www.nber.org/system/files/working_papers/w2101/w2101.pdf.



Gregorio Riva,
corso propedeutico – CSIA

Affezione e disaffezione al lavoro

In generale, gli studiosi concordano sul fatto che il cambiamento nelle politiche del lavoro e nelle condizioni salariali e di tutela sia stato la ragione per cui le dimissioni volontarie hanno avuto cali sostanziali nel corso del Novecento. Secondo Owen, le cessazioni volontarie sono diminuite negli anni Venti per rimanere poi pressoché costanti dopo la Seconda guerra mondiale, assicurando alle imprese un lungo periodo di relativa stabilità produttiva. Negli ultimi decenni, tuttavia, le tutele e le forme di retribuzione immediata e differita che avevano consentito di fidelizzare la manodopera sono state via via smantellate, facendo sì che fossero messi in discussione i cardini stessi della stabilità occupazionale tipica del secolo scorso. Negli anni Settanta e Ottanta, la crisi dell'epoca fordista ha messo in discussione il regime salariale fondato sulla grande fabbrica, aprendo a un'economia terziarizzata basata su rapporti di lavoro individuali e precari, nei quali la fedeltà diventa unilaterale: i dipendenti devono dimostrare devozione al lavoro, mentre le aziende possono assumerli per licenziarli all'occorrenza. Di fatto, il dibattito sulla *disaffezione al lavoro* può essere ricondotto a questo processo, come epifenomeno di una tendenza di lungo corso, contraddistinta dal graduale smantellamento delle forme di tutela e di retribuzione diretta, indiretta e differita che erano state introdotte nel secolo scorso. In questo contesto, l'uso estensivo di contratti precari, part time o in nero, la diffusione di meccanismi di feedback digitale capaci di tracciare le prestazioni e di aumentare continuamente i carichi di lavoro, i salari bassi hanno aumentato enormemente l'insoddisfazione lavorativa, causando una crescita del turnover volontario, dell'assenteismo e delle assenze per malattia. È qui che il malcontento ha cominciato a manifestarsi tra tutte le generazioni, a partire dai più giovani.

Il lavoro e le giovani generazioni

Negli ultimi mesi, si è parlato molto della relazione che i più giovani hanno con il lavoro. Uno studio della società di consulenza Ernst & Young ha posto elementi di riflessione interessanti. Nata tra il 1997 e il 2012, la Generazione Z si affaccia al mondo del lavoro in un'epoca di crisi segnata da circostanze incontrollabili che hanno sconvolto le loro famiglie, come la pandemia, le politiche di austerità e i tagli che si sono susseguiti dalla crisi del 2007 in poi. Ri-

spetto alla generazione nata nel boom economico e cresciuta in un'epoca nella quale il lavoro era tutelato e caratterizzato dalla fedeltà all'azienda, la Generazione Z si affaccia al lavoro in un mondo pieno di incertezza. Non ci sono più le tutele dell'epoca del boom economico, né solo la precarietà che ha caratterizzato la Generazione X negli anni Novanta. Né il problema sono solo la gig economy e il mondo dei lavoretti che ha scandito l'ingresso dei millennials nel mercato del lavoro. La Gen Z si affaccia al mondo del lavoro in un'epoca di crisi segnata dall'inflazione e dai bassi salari, in cui spesso i più giovani hanno la necessità di svolgere più di un lavoro per far fronte alle spese. Si chiama *moonlighting*: la tendenza ad abbinare un lavoro secondario a un lavoro primario e svolto di norma durante il giorno. Secondo la ricerca di Ernst & Young, il 39 per cento degli intervistati svolge almeno due lavori, nonostante abbia meno di 26 anni. Per la Gen X, scrive il rapporto, avere un lavoro secondario era fonte di vergogna, accettato per disperazione o per sbarcare il lunario e tirare avanti. Per la Generazione Z, invece, avere più impieghi è una scelta necessaria per sentirsi al sicuro e sopravvivere. Rispetto al passato, il costo dei beni e dei servizi primari per questa generazione è aumentato. La casa, le cure sanitarie e l'istruzione impongono sulle nuove generazioni una pressione economica senza precedenti. Non sorprende che la Gen Z provi elevati livelli di ansia e preoccupazione (56%) o che abbia preoccupazioni finanziarie "solitamente riservate all'età adulta", scrive il rapporto. In questo contesto, è chiaro che anche le priorità cambiano. Se un tempo il sacrificio era la condizione del successo professionale, e legittimava una tendenza a lavorare tanto per avere un lavoro sicuro, per la Gen Z questo modello sacrificale non funziona più. Quello che per le generazioni passate era un percorso 'tradizionale' (andare all'università, laurearsi, trovare lavoro e fare carriera) ora è diventato una strada inagibile a causa dei costi dell'università, delle fluttuazioni del mercato e dell'incertezza del contesto economico. La Generazione Z, quando guarda al futuro, non vede certezze. Per questo, osserva il rapporto, essa cerca di mantenere il controllo sugli orari, sulle modalità di lavoro (da remoto o meno), sui turni, sulle paghe. In un mondo di incertezza, fatto di crisi, licenziamenti e recessione, la Gen Z vuole mantenere il controllo almeno sul pro-



Chloe Lombardo,
3° anno di grafica – CSIA

prio lavoro, e sentirsi protagonista della propria vita in un momento in cui questa pare essere, più che mai, in balia di crisi ed eventi difficili da prevedere.

Cambiare il lavoro

La Gen Z non sarà solo la protagonista del mercato del lavoro negli anni a venire, ma ci consente anche di capire in quale direzione dovrebbe cambiare il lavoro per essere in grado di trattenere e di attrarre personale. Il

malessere diffuso nei luoghi di lavoro contemporanei è un fenomeno pervasivo, che forse andrebbe interpretato come sintomo della necessità di trasformare un'organizzazione obsoleta, ferma a un'epoca in cui era ancora dominante il capitalismo industriale. Oggi, il terziario e i servizi, le modalità con cui le nuove tecnologie hanno sfocato i confini tra tempo libero e tempo di lavoro richiedono un ripensamento complessivo dei modi con cui il lavoro è organizzato. In questo senso,



Gregorio Riva,
corso propedeutico – CSIA

esperimenti come la settimana corta a parità di salario, la richiesta di aumentare gli organici e di personalizzare i turni, la richiesta di salari che tengano il passo con l'inflazione e con il costo della vita, di equità e trasparenza retributiva, di servizi per l'infanzia che consentano di ridurre il peso del lavoro di cura (in particolare per le donne) sono tutti elementi fondamentali per un'idea di lavoro al passo con il terzo millennio. La capacità di trattenere il personale e di rendere il lavoro attrattivo per le nuove generazioni passa da qui. Esattamente come passa da qui la necessità di ripensare il lavoro perché questo sia pienamente soddisfacente per chi lo svolge. La mancanza di coinvolgimento del personale e le alte percentuali di lavoratrici e di lavoratori insoddisfatti o che vorrebbero cambiare professione parlano di una relazione con il lavoro che non si fonda più sull'identità. Il lavoro non è più percepito come qualche cosa da tenersi stretto a tutti i costi, come accadeva

in passato, ma come qualche cosa di cui servirsi strumentalmente ai fini della retribuzione. È in corso una dis-identificazione con il lavoro che, spesso, passa per un calcolo costi-benefici in cui il ruolo che l'attività professionale svolge nella vita di una persona viene percepito come negativo: dal punto di vista del benessere fisico e psicologico, non è raro che il lavoro tolga di più di ciò che dà, specie quando questo è precario, malpagato o privo di paletti. Questo significa che spesso il calcolo costi benefici relativo al ruolo che il lavoro svolge nella vita di una persona è negativo. L'idea del lavoro come identità, che ha consentito di legare le persone al lavoro in passato, sta venendo meno. In questo senso, ripensare al ruolo del lavoro nella società, e ragionare su come questo possa rispondere ai bisogni individuali, sociali e ambientali è un passaggio difficile ma necessario per immaginare un mondo del lavoro all'altezza del terzo millennio.