

## **AUTONOMIE NEL LAVORO NEGLI ANNI DUEMILA**

**EBOOK OF THE RESEARCH PROGRAM  
"THE ORGANIZATION WORKSHOP"**

**EDITED BY GIOVANNI MASINO  
UNIVERSITÀ DI FERRARA**

*Abstract*

Autonomy at work has been defined in many ways, but not all conceptualizations have the same coherence and heuristic efficacy. This book follows the literature that interprets autonomy, according to its etymological meaning, as the ability to produce one's own rules and, therefore, to govern one's own processes of action. In relation to autonomy, the recent rise of freelancers and independent workers, the diffusion of coworking, the organizational choices of work in the gig economy, the use of advanced technologies, and proactivity at work are explored and discussed.

*Keywords*

Autonomy at work, Regulation, Work processes, Proactivity at work, Organizational action.

Autonomie nel lavoro negli anni Duemila, Masino Giovanni (a cura di). Bologna: TAO Digital Library, 2022.

Licenza: CC BY-NC-ND 4.0  
© Copyright 2022 degli autori

ISBN: 978-88-98626-28-1  
DOI: <http://doi.org/10.6092/unibo/amsacta/6943>



The TAO Digital Library is part of the activities of the Research Programs based on the Theory of Organizational Action proposed by Bruno Maggi, a theory of the regulation of social action that conceives organization as a process of actions and decisions. Its research approach proposes: a view on organizational change in enterprises and in work processes; an action on relationships between work and well-being; the analysis and the transformation of the social-action processes, centered on the subject; a focus on learning processes.

The contributions published by the TAO Digital Library are legally deposited and receive an ISBN code. Therefore, they are to be considered in all respects as monographs. The monographs are available online through AMS Acta, which is the institutional open archive of the University of Bologna. Their stable web addresses are indexed by the major online search engines.

TAO Digital Library welcomes disciplinary and multi- or inter-disciplinary contributions related to the theoretical framework and the activities of the TAO Research Programs:

- Innovative contributions presenting theoretical or empirical analysis, selected after a double peer review process;
- Contributions of particular relevance in the field which are already published but not easily available to the scientific community.

The submitted contributions may share or not the theoretical perspective proposed by the Theory of Organizational Action, however they should refer to this theory in the discussion.

#### EDITORIAL STAFF

*Editor:* Bruno Maggi

*Co-editors:* Francesco M. Barbini, Giovanni Masino, Massimo Neri, Giovanni Rulli, Angelo Salento

#### *International Scientific Committee:*

Jean-Marie Barbier	CNAM, Paris	Science of the Education
Vittorio Capecchi	Università di Bologna	Methodology of the Social Sciences
Yves Clot	CNAM Paris	Psychology of Work
Renato Di Ruzza	Université d'Aix-Marseille	Economics
Daniel Faiña	Université d'Aix-Marseille	Language Science
Vincenzo Ferrari	Università degli Studi di Milano	Sociology of Law
Armand Hatchuel	Ecole des Mines Paris	Management
Luigi Montuschi	Università di Bologna	Labour Law
Roberto Scazzieri	Università di Bologna	Economics
Laerte Sznalwar	Universidade de São Paulo	Ergonomics, Occupational Medicine
Gilbert de Terssac	CNRS Toulouse	Sociology of Work

ISSN: 2282-1023

[www.taoprograms.org](http://www.taoprograms.org) – [dl@taoprograms.org](mailto:dl@taoprograms.org)  
<http://amsacta.cib.unibo.it/>

Pubblicato nel mese di giugno 2022  
da TAO Digital Library – Bologna

# AUTONOMIE NEL LAVORO NEGLI ANNI DUEMILA

EBOOK OF THE RESEARCH PROGRAM  
"THE ORGANIZATION WORKSHOP"

EDITED BY GIOVANNI MASINO

## *Table of contents*

<b>GIOVANNI MASINO, Autonomie nel lavoro negli anni Duemila: introduzione</b>	<b>1</b>
<b>FRANCESCO M. BARBINI, L'autonomia distorta e fraintesa</b>	<b>12</b>
<b>LEONARDO POMPA, Autonomia e libertà nelle nuove occupazioni</b>	<b>28</b>
<b>MASSIMO NERI, Autonomia e discrezionalità nella <i>gig economy</i></b>	<b>45</b>
<b>FULVIO FORTEZZA, L'autonomia negli spazi di lavoro collaborativi</b>	<b>56</b>
<b>MATTEO RINALDINI, Accesso alla tecnologia e autonomia</b>	<b>76</b>
<b>ANGELO GASPARRE, Artefatti tecnici e scelte d'uso</b>	<b>88</b>
<b>DOMENICO BERDICCHIA, Autonomia, proattività e progettazione del lavoro</b>	<b>103</b>

## **Autonomie nel lavoro negli anni Duemila: introduzione**

*Giovanni Masino, Università di Ferrara*

### **Perché parlare di autonomia nel lavoro?**

Il titolo di quest'opera collettanea potrebbe indurre più di un lettore a porsi alcuni interrogativi. Anzitutto: perché discutere ancora di autonomia nel lavoro, dopo decenni di dibattiti, teorie, ricerche ed esperienze sul tema? Che cosa si può dire di nuovo? E perché "autonomie", al plurale? Infine, perché il riferimento agli anni Duemila? C'è qualcosa di particolarmente rilevante che ha caratterizzato il mondo del lavoro negli ultimi due decenni? Il titolo riflette l'intento di quest'opera. Dunque, chiarirne il significato è un modo diretto e, crediamo, efficace, per illustrarne il senso e i contenuti.

Non può sfuggire che riflettere sul lavoro, e in particolare sull'organizzazione del lavoro implichi, inevitabilmente, un ragionamento sul rapporto tra persona e attività lavorativa, e in particolare sul contributo di capacità decisionale che le persone apportano ai processi di lavoro. Che si tratti di capacità valorizzate o negate, allargate o compresse, esplicite o nascoste, la caratterizzazione della capacità di decisione dei soggetti è sempre, in qualsiasi circostanza lavorativa concreta così come in qualsiasi tentativo di teorizzazione, un aspetto fondamentale del lavoro – forse, in definitiva, il più importante. E lo è per almeno tre ragioni, ognuna rilevante.

Anzitutto, perché il processo di lavoro genera risultati anche radicalmente diversi (per esempio, di efficienza, efficacia, creatività, ecc.) a seconda di come si manifesta, in esso, l'autonomia dei soggetti. Inoltre, se i soggetti agiscono in modo autonomo nel contesto lavorativo influisce sul benessere psico-fisico dei soggetti stessi, sulle loro motivazioni, sulla loro felicità, sul significato che il lavoro assume nell'ambito dell'esperienza di vita complessiva. Infine, è utile notare che c'è sempre una questione etica (a volte portata in primo piano, a volte lasciata nella penombra) associata al tema

dell'autonomia nel lavoro, che lo rende meritevole di essere considerato non solo in rapporto ai risultati "immediati" del lavoro (collettivi e/o individuali) ma anche in rapporto a questioni valoriali di più ampio respiro.

Non sorprende, dunque, che il percorso più che secolare degli studi sull'autonomia nel lavoro (non solo organizzativi, ma anche sociologici e psicologici) sia costellato da molteplici riflessioni, dibattiti, concettualizzazioni: il tema è al centro della riflessione sul lavoro, lo è sempre stato, e non c'è dunque penuria di sforzi intellettuali in questo ambito. Perché, dunque, parlarne ancora?

Anzitutto, perché c'è necessità di fare ordine, di evitare equivoci, di ridurre la confusione, forse oggi ancor più che in passato. Paradossalmente, è proprio la ricchezza dei contributi a rendere più evidente tale necessità: nel corso del tempo, infatti, il termine "autonomia" ha assunto, nelle varie proposte concettuali, significati anche radicalmente diversi. Ecco, quindi, la prima ragione (ma non l'unica) per l'uso del plurale nel titolo di questo libro: non c'è un concetto di autonomia nella letteratura di riferimento, ce ne sono diversi, forse troppi, e se si vuole proporre una riflessione utile è indispensabile iniziare da un chiarimento terminologico e concettuale. In questo ci aiuta Francesco Barbini, che nel primo contributo di questo libro ripercorre i capisaldi della letteratura teorica, evidenziando per l'appunto i diversi modi di concettualizzare l'autonomia. Il titolo del contributo di Barbini è *L'autonomia distorta e fraintesa*, e lascia chiaramente intendere che l'autore non si limita a constatare le esistenti diversità concettuali, ma rivela i limiti euristici e le distorsioni interpretative alle quali alcune concezioni possono condurre. Questo contributo è l'unico, nel libro, con un carattere puramente teorico, e invitiamo il lettore a iniziare da esso e a considerarlo con attenzione, perché fornisce la base essenziale di chiarezza che consentirà di apprezzare in modo più consapevole anche i contributi seguenti. Non solo: Barbini mette in evidenza, tra le principali teorizzazioni disponibili, una concettualizzazione di autonomia che, da un lato, fa riferimento alla sua origine etimologica (in contrapposizione con il concetto di eteronomia), e dall'altro lato propone una netta distinzione tra il concetto di

autonomia e il concetto di discrezionalità. Invitiamo il lettore a fare particolare attenzione a ciò, perché tutti i capitoli inclusi in questo libro fanno riferimento esplicito a questa concettualizzazione, e dunque non propongono soltanto, come vedremo, una varietà di casi e di situazioni concrete interessanti, ma un preciso modo di interpretarle. Attraverso l'omogeneità interpretativa che questo libro offre, tentiamo di evitare le ambiguità di cui si diceva sopra.

### **Autonomia e indipendenza**

C'è, tuttavia, un altro equivoco che si osserva nei vari modi di intendere l'autonomia nelle riflessioni sul lavoro, e che va affrontato. Ed è un equivoco tanto diffuso quanto grossolano. Da un lato, ci si può riferire all'autonomia come caratteristica dei processi di lavoro e degli spazi decisionali (affermati e conquistati, oppure concessi e tollerati, oppure compressi e negati) di cui dispongono i soggetti al lavoro. D'altro lato, ci si può riferire al "lavoro autonomo" per intendere lo status di indipendenza giuridica e contrattuale del lavoratore, in contrasto con la situazione più diffusa di lavoro "dipendente" o "subordinato". Più che di concettualizzazioni diverse, si tratta in questo caso di mera confusione terminologica: si usa lo stesso termine per intendere questioni non solo differenti, ma incommensurabili. Ancora una volta, come si vede, troviamo diverse "autonomie". Qui il pericolo interpretativo si manifesta in altro modo rispetto alla confusione concettuale di cui sopra: si rischia di assumere, più meno implicitamente, che il lavoratore giuridicamente autonomo (cioè, indipendente) sia autonomo anche nel processo di lavoro. Si confonde, cioè, lo status giuridico e contrattuale con la capacità e la possibilità del soggetto di affermare capacità decisionale nel proprio processo di lavoro. Non è un eccesso di semplificazione, è un vero e proprio errore logico, ancor prima che interpretativo. Ci aiuta a fare chiarezza su tutto ciò il contributo di Leonardo Pompa, che affronta la questione focalizzando l'attenzione su un fenomeno in grande crescita, ossia il fenomeno dei cosiddetti *freelance*, cioè i lavoratori giuridicamente indipendenti. Non vi sono dubbi che gli ultimi due decenni abbiano portato a una esplosione dei *freelance* (e questa è una delle ragioni,

come vedremo non l'unica, della enfasi specifica sugli anni Duemila in questo volume), sia in termini numerici, sia rispetto alla varietà delle situazioni esistenti, sia rispetto alla centralità che il fenomeno va assumendo nelle narrazioni più diffuse sull'evoluzione del lavoro. Il contributo di Pompa, oltre a chiarire la questione terminologica, presenta un quadro complessivo e propone un ragionamento che porta alla luce (in modo nient'affatto paradossale, se appunto ci si libera dell'equivoco) che i lavoratori indipendenti possono trovarsi in condizioni tali da poter esercitare con maggiore difficoltà la loro autonomia nei processi di lavoro rispetto ai lavoratori "dipendenti". In altre parole, non è affatto detto che i lavoratori giuridicamente indipendenti siano, nei loro processi di lavoro, più autonomi dei lavoratori subordinati. La questione, ovviamente, non può essere generalizzata e va valutata caso per caso, ma Pompa ci accompagna in un ragionamento complessivo che, puntando su questioni di regolazione collettiva del lavoro e sul tema della libertà, certamente costituisce un utile riferimento per approfondimenti più specifici.

E un approfondimento assai specifico sul tema è proposto da Massimo Neri nel suo contributo. Anche qui si parla di lavoratori indipendenti, e anche qui osserviamo una tendenza che è diventata pervasiva negli ultimi due decenni. Neri ci porta a riflettere su tutti quei lavoratori (i cosiddetti *rider*, di fatto i "fattorini" dell'epoca attuale) il cui processo di lavoro è pressoché totalmente vincolato da sistemi informatici (che spesso nel linguaggio corrente vengono denominati "piattaforme digitali") progettati specificamente al fine di poter regolare in ogni minimo dettaglio il loro lavoro di trasporto di beni presso il cliente finale. È un processo di lavoro che si diffonde negli ultimi anni in seguito alla recente esplosione del cosiddetto *e-commerce*, il "commercio digitale" che colossi come Amazon, Ebay, Just Eat e molti altri hanno creato, rivoluzionando il settore della vendita al dettaglio (peraltro aiutati dalla recente emergenza pandemica) e che sembra destinato a diventare ancora più diffuso e pervasivo di quanto già non sia. Neri punta l'attenzione su un aspetto specifico ma la cui rilevanza è molto significativa, e certamente va oltre l'ambito circoscritto dei *rider*. A questi lavoratori, nota Neri, pur indipendenti sul piano

giuridico, e pur vincolati quasi totalmente dal sistema informatico e dunque privati di ogni possibilità di affermazione di autonomia, le imprese committenti lasciano spazi di decisione residuali anche se, a ben vedere, esse potrebbero facilmente azzerarli. Perché tale “concessione”? Qual è la logica che sottende queste scelte organizzative? Non sveliamo qui l’interpretazione dell’autore, ma si tratta di una risposta che mette in discussione in modo profondo la questione dell’organizzazione del lavoro in questi contesti lavorativi, e che con ogni probabilità sta assumendo una rilevanza crescente in molti altri settori e contesti.

Non tutte le esperienze di lavoro degli ultimi venti anni sono tuttavia caratterizzate da vincoli tecnologici via via più pervasivi e da opportunità di affermazione di autonomia decrescenti o persino annullate. Il mondo del lavoro è sempre in trasformazione, e forse non è un caso che a fronte di tale tendenza si possono osservare anche casi e situazioni leggibili come possibili “reazioni”, tentativi cioè di riconquistare spazi di decisione e di ricostruire situazioni di lavoro in cui la dimensione umana e sociale torna a essere prevalente. Il contributo di Fulvio Fortezza ci porta a considerare le esperienze e gli spazi di *coworking* (cioè di lavoro collaborativo, da parte di lavoratori per lo più indipendenti, ma non necessariamente) come un possibile esempio di ciò. Si tratta di esperienze che, a loro volta, si sono diffuse di recente e continuano a diffondersi con tassi di crescita rapidi, nonostante l’ostacolo che la pandemia ha rappresentato per situazioni di lavoro in cui la prossimità fisica delle persone costituisce un elemento caratterizzante. Abbiamo detto sopra che si tratta di “tentativi” di riconquista di contesti di lavoro più umani, meno vincolati e dove l’espressione di autonomia può non solo trovare nuove opportunità, ma esserne persino ingrediente essenziale. Si tratta di tentativi riusciti, destinati quindi a diffondersi ulteriormente, oppure la questione è ancora aperta? Fortezza ci mette in guardia. Da un lato, anche con l’ausilio di un caso particolarmente significativo, ci illustra il potenziale innovativo di queste esperienze. D’altro lato, ci mostra però che l’interpretazione dei processi di lavoro dei soggetti protagonisti dei *coworking* può mettere in luce sia le effettive opportunità di

affermazione di autonomia, sia comunque gli obblighi impliciti e altre fonti di regolazione del lavoro che possono vincolare i soggetti. Inoltre, ci avverte che il mondo dei *coworking* è ancora molto variegato: non esistono ancora formule “dominanti” e consolidate, occorre evitare generalizzazioni e semplificazioni eccessive, e serve quindi altra ricerca informata da proposte teoriche in grado di portare alla luce la complessità del fenomeno.

### **Autonomia, lavoro e tecnologia**

Se la diffusione dei *freelance* e l’emergere di nuove forme di lavoro collaborativo hanno caratterizzato in modo chiaro il mondo del lavoro negli ultimi vent’anni, l’esplosione delle nuove tecnologie dell’informazione è certamente ciò che la storia ricorderà come il segno distintivo di questi due decenni. Non solo le relazioni lavorative ma anche quelle sociali, economiche, politiche e culturali sono state profondamente trasformate dalla rapida evoluzione tecnologica, processo che peraltro è ancora in divenire. Non si può, quindi, parlare di autonomia e lavoro senza affrontare la questione della tecnologia. L’errore principale da evitare è lasciarsi sedurre da narrazioni univoche, paradigmatiche, totalizzanti e quindi incapaci di cogliere le differenze e la varietà della realtà - per esempio, le letture che vedono nel cambiamento tecnologico un veicolo di trasformazioni necessariamente positive, dove l’uomo è liberato da attività alienanti e valorizzato nelle sue capacità di più alto livello o, al contrario, le letture che vedono la tecnologia esclusivamente come strumento di inasprimento del controllo e di svuotamento (o, forse peggio, di sostituzione) del lavoro umano. Se si osserva la realtà senza pregiudizi, e con strumenti analitici appropriati, si possono certamente discernere tendenze significative e che diventano via via più pervasive, ma occorre considerare al tempo stesso che ci troviamo tuttora in un periodo di transizione. Il passaggio da una società “analogica” a una “digitale” è tutt’altro che compiuto, nuove tecnologie si affacciano all’orizzonte (si pensi per esempio all’intelligenza artificiale e al *blockchain*), altrettanto rivoluzionarie nel loro potenziale trasformativo rispetto a quanto già conosciamo, e forse ancora di

più. Se così è, allora gli effetti di questi cambiamenti sulla società (e quindi anche sul lavoro) sono ancora, in buona parte, da cristallizzare. Ma, proprio per questo, pensiamo che per gli studiosi del lavoro e dell'organizzazione sia non solo interessante ma anche doveroso (e si tratta di un imperativo non solo professionale ma anche etico) interrogarsi su queste trasformazioni ancora in atto e individuare non solo tendenze possibili o probabili, ma anche rischi, possibili esiti negativi, direzioni indesiderabili. Se il processo di cambiamento è fluido, allora ogni punto di vista, ogni interpretazione, ogni voce può contribuire a plasmarlo e riorientarlo verso percorsi auspicabili. In questo libro ben tre contributi si inseriscono in questo dibattito, ed evidenziano questioni diverse.

Abbiamo già presentato il contributo di Neri, che guarda alla situazione dei *rider* come esempio di trasformazione del lavoro indotta dalle opportunità tecnologiche che comprime gli spazi decisionali dei soggetti fino alla loro pressoché completa dissoluzione. Se questa è la direzione di cambiamento che si affermerà come prevalente, il futuro del lavoro appare assai oscuro. Tuttavia, occorre considerare anche altre situazioni, che possono portare spunti interpretativi diversi o comunque complementari.

E' il caso del contributo di Matteo Rinaldini, che ci invita a considerare, attraverso un esempio empirico di grande chiarezza, la questione dell'accesso alla tecnologia. Nel suo studio, l'autore mette in evidenza come vi siano vari modi di concepire, nel contesto lavorativo, la modalità di accesso agli artefatti tecnici, e che queste modalità sono frutto di scelte organizzative specifiche, non necessariamente un "portato" ineludibile della tecnologia in sé, e di come è progettata nei suoi aspetti tecnici. E le modalità di accesso hanno influenza significativa sul modo in cui i processi di lavoro si dipanano, sulla capacità di auto-regolazione del lavoro da parte dei soggetti (dunque della loro autonomia) e quindi, in definitiva, sulle modalità di "convivenza", nel contesto di lavoro, tra uomo e macchina. Rinaldini, in altre parole, ci rammenta la centralità delle scelte organizzative, e quindi la non-inevitabilità del cosiddetto "imperativo tecnologico", cioè di quella visione tecno-centrica e dogmatica secondo cui la

trasformazione sociale e organizzativa è già “iscritta” nella materialità degli artefatti tecnologici. Persino in contesti di lavoro in cui le attività sono relativamente semplici, facilmente codificabili e automatizzabili (come è appunto il caso presentato da Rinaldini) la scelta organizzativa (cioè le scelte di regolazione, ai diversi livelli in cui esse avvengono) resta la questione centrale, il crocevia di ogni trasformazione. L’imperativo tecnologico, dunque, non solo non è inevitabile, ma è un vero e proprio errore interpretativo.

A conclusioni analoghe giunge Angelo Gasparre, nel suo studio sulle attività di riabilitazione terapeutica supportata da tecnologie avanzate. Il contributo dell’autore è complementare a quello precedente, per diverse ragioni. Da un lato, Gasparre studia una situazione di lavoro in cui le attività sono meno elementari, dove cioè entrano in gioco competenze più complesse, dove il soggetto al lavoro interagisce in continuità con un altro soggetto, destinatario delle sue azioni e decisioni (il paziente) e dove l’obiettivo del processo di lavoro (la riabilitazione del paziente, dunque la sua salute) rende l’errore o comunque l’inefficacia dell’azione di lavoro molto problematica e indesiderabile. D’altro lato, l’autore si concentra su due aspetti: le scelte d’uso (e di non-uso) dell’artefatto tecnico (che, come detto, è piuttosto sofisticato) e la regolazione dei singoli processi d’azione, per esempio dei singoli movimenti e degli esercizi riabilitativi. Il contributo mette in luce quanto sia essenziale, a fini interpretativi, la distinzione tra livelli di analisi diversi: se a un livello di analisi più generale il soggetto agente può mantenere la sua capacità di decidere di utilizzare o meno l’artefatto in base agli obiettivi riabilitativi (e dunque alle aspettative di efficacia della sua azione), al livello di analisi della singola azione l’artefatto può vincolare l’azione fino a togliere ogni opportunità di affermazione di autonomia. Tuttavia, al tempo stesso, il supporto dell’artefatto, anche laddove vincolante su uno specifico processo d’azione, offre opportunità di apprendimento per il soggetto che possono trasformarsi, nel tempo, in nuove opportunità di affermazione dell’autonomia e di espressione di capacità e competenze umane. Il quadro presentato è dunque articolato, e contraddice, ancora una volta, le letture totalizzanti e semplificanti che spesso caratterizzano

le narrazioni più diffuse sul rapporto tra tecnologia e lavoro. Anche qui, sono portate al centro dell'attenzione le scelte organizzative: come nel caso presentato da Rinaldini, infatti, lo spazio di auto-regolazione che si traduce in scelte di uso (o di non-uso) degli artefatti tecnici è frutto di scelte organizzative, che possono andare in una direzione o nella direzione opposta. Il cambiamento tecnologico è, per il futuro del lavoro, enormemente importante ma nient'affatto predeterminato, non già iscritto negli artefatti, ma fluido e dipendente dalle scelte organizzative che la società umana porterà a compimento.

### **Autonomia rivisitata ma non compresa**

L'ultimo contributo del volume, a firma di Domenico Berdicchia, rappresenta una sorta di "chiusura del cerchio". Esso ci riporta infatti a una riflessione sulla letteratura riferibile al tema dell'autonomia al lavoro, come il primo capitolo di Barbini, ma con un *focus* specifico sugli ultimi venti anni e sull'idea di proattività dei soggetti nei contesti di lavoro, e in particolare su un costrutto, quello di *job crafting* (ovvero l'insieme di comportamenti che denotano proattività da parte dei lavoratori nella trasformazione del proprio lavoro), che ha ricevuto in questi due decenni una grande attenzione, soprattutto in termini di studi empirici. Berdicchia illustra, anche attraverso l'esemplificazione di un caso di studio, come l'idea di proattività sia stata utilizzata, dalla letteratura *mainstream*, come un modo per rivisitare la questione degli spazi decisionali da parte dei soggetti al lavoro. E' una rivisitazione apprezzabile, soprattutto sul piano empirico, ma è anche efficace? E' l'idea di proattività ciò che finalmente consente alla letteratura funzionalista di cogliere appieno il significato e l'importanza dell'autonomia nei processi di lavoro? Berdicchia evidenzia un paradosso, che ci aiuta a rispondere a tale interrogativo. Da un lato, una grande mole di studi empirici sulla proattività evidenzia, con una certa forza, gli esiti positivi (sia al livello individuale, sia al livello organizzativo) associabili a comportamenti proattivi da parte dei lavoratori. D'altro lato, tuttavia, l'autore nota che proprio tali risultati di ricerca

contraddicono i principali assunti della letteratura funzionalista sul tema del lavoro e del rapporto tra uomo e lavoro, e quindi ne indeboliscono le tesi generali. Non solo, ma lo stesso autore evidenzia i limiti euristici del concetto di *job crafting*: i comportamenti proattivi, così come sono definiti nella letteratura di riferimento, non corrispondono necessariamente a situazioni in cui il soggetto afferma la propria capacità di auto-regolare il processo di lavoro. La proattività, in altre parole, non coincide necessariamente con l'autonomia, e un orientamento puramente comportamentale non sembra in grado di asserire se e quando (e perché) ciò avvenga. Dunque, lo studio della proattività delle persone al lavoro può metterne in risalto gli esiti desiderabili, e può anche aiutarci a riflettere sulla necessità di salvaguardare la componente umana nel lavoro e difenderla da tutte le tendenze che vanno nella direzione del suo svilimento, ma non sembra uno strumento sufficientemente "fine" nei suoi contorni né concettualmente adatto a una analisi in grado di cogliere la vera natura degli spazi d'azione e decisione dei soggetti al lavoro.

In questo senso, quest'ultimo contributo ci consente di "chiudere il cerchio". Non solo perché ci riporta al percorso storico iniziale sul tema dell'autonomia proposto da Barbini in apertura del libro, ma anche perché ci permette di proporre una conclusione, che forse può apparire provocatoria, ma che a noi sembra emergere chiaramente dai contributi: una sorta di *trait d'union* che li unisce. Vediamo meglio questo collegamento: da un lato, la letteratura funzionalista non sembra riuscire a cogliere davvero, nell'idea di proattività, il cuore della questione dell'autonomia (Berdicchia); non sembra riuscire a riconoscere la rilevanza della distinzione tra autonomia e discrezionalità, e a leggere situazioni come quelle dei *rider* in cui un'eventuale e minima discrezionalità concessa sfugge persino a logiche organizzative (Neri); non sembra in grado di offrire criteri di ragionamento per capire se e come i *coworker* negli spazi collaborativi siano in grado di affermare autonomia (Fortezza); non sembra saper separare la questione della indipendenza giuridica dall'autonomia nei processi di lavoro (Pompa); non sembra in grado di dare conto della complessità delle situazioni di lavoro caratterizzate da

elevata automazione, distinguendo tra capacità di accesso alla tecnologia (Rinaldini), scelte d'uso e di non uso degli artefatti (Gasparre) e svolgimenti dei processi di azione. I contributi di questo libro, oltre a offrire casi e interpretazioni interessanti, mettono in luce la debolezza euristica della tradizione funzionalista. La nostra conclusione è che tale debolezza sia resa particolarmente evidente dalla crescente articolazione e complessità del mondo del lavoro negli ultimi due decenni. E questo libro mostra, attraverso voci ed esperienze di ricerche diverse, che questa complessità non può essere risolta tramite letture totalizzanti, tipiche della concezione funzionalistica, ma attraverso concettualizzazioni che tentano di distinguere anziché aggregare, di separare livelli di analisi anziché generalizzare, di cogliere la varietà del reale anziché soccombere a narrazioni paradigmatiche. Se tutto questo è vero, allora è chiara la necessità di un salto concettuale. Occorre pensare all'autonomia come capacità di auto-regolazione, e distinguere ciò dalla eteronomia e dalla mera concessione di discrezionalità. Questo è il riferimento concettuale primario di tutti i contributi qui presentati. E' un riferimento che costituisce, a tutti gli effetti, una precisa presa di posizione e, di conseguenza, una specifica proposta interpretativa.