

Il mercato del lavoro è costellato di barriere che non facilitano l'incontro tra i vari soggetti che vi operano. Questo contributo cerca di spiegare le origini economiche e le conseguenze sociali di queste barriere e di dare qualche indicazione sui valichi che si potrebbero aprire anche grazie alle nuove tecnologie.

## Le frontiere del mondo del lavoro: barriere e porte

di Giovanni Costa

**I**l mondo del lavoro è costellato di frontiere che diventano vere e proprie barriere, difficili da passare o da bypassare, che impediscono un accesso equilibrato alle opportunità e una distribuzione equa del valore prodotto, ostacolano un'efficace allocazione delle competenze e una loro adeguata valorizzazione. Barriere all'entrata che fanno sì che si possano avere posti vacanti che le imprese non riescono a coprire e nello stesso tempo un'elevata disoccupazione. Barriere all'uscita che assumono la forma di protezione dell'impiego ottenuta con misure legislative, contrattuali e sindacali. Ulteriori barriere si formano all'interno dei vari segmenti, per esempio quelle che ostacolano le donne nell'accesso a posizioni di vertice ("soffitto di cristallo") o nel raggiungimento della parità retributiva (*gender gap*).

### Il dualismo del mercato

La prima macroscopica frontiera, individuata da un'analisi classica che mantiene una certa validità nonostante i grandi cambiamenti intervenuti nello scenario economico e sociale, è quella generata dal *dualismo nel mercato del*

#### Giovanni Costa

è professore emerito di Organizzazione aziendale e Strategia d'impresa all'Università di Padova. Tra le sue pubblicazioni: *Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni* (con P. Gubitta e D. Pittino, McGraw-Hill 2021); *Risorse umane. Persone, relazioni e valore* (con M. Gianecchini, McGraw-Hill 2019); *La sindrome del turione. Nordest, mercato globale e imprese adeguate* (Marsilio 2012).

*lavoro* che si articola in *mercato primario* e *mercato secondario*. Il mercato primario (o centrale) comprende l'occupazione delle imprese più consolidate e strutturate. In tale mercato l'offerta racchiude i lavoratori a più elevata professionalità e scolarità compresi nelle classi centrali di età, che dispongono anche di una elevata forza contrattuale individuale e spesso rinforzata sindacalmente. L'impiego è caratterizzato da elevati salari, buone condizioni organizzative e ambientali, opportunità di crescita professionale e stabilità di occupazione.

Il mercato secondario (o periferico) è più concorrenziale dell'altro ed è caratterizzato da bassi salari, precarietà d'impiego, condizioni di lavoro non buone, irrilevanza dell'azione sindacale. È un mercato alimentato da fasce marginali dell'offerta di lavoro costituite da immigrati non integrati, minoranze etniche e linguistiche, giovani con scolarità e formazione inadeguate (ora carenti, ora per paradosso in eccesso) che alimentano la così detta *gig economy* ma anche il variegato mondo delle piccole imprese di subfornitura e

di servizi. Questo dualismo è stato interpretato con valenze diverse in diverse epoche.

**L'analisi politologica sul dualismo del mercato del lavoro sostiene che esso sia il risultato delle pratiche delle imprese, le quali vorrebbero dividere i lavoratori e impedire politiche di solidarietà tra lavoratori forti e deboli.**

Esiste una spiegazione del dualismo basata sulla tecnologia, sulla complessità organizzativa e sulla struttura oligopolistica dei mercati, dei prodotti e dei servizi. Le imprese più dinamiche, che dispongono di posizioni dominanti e sono in grado di innovare i processi, l'organizzazione e i prodotti, necessitano

di lavoratori già formati o in grado di apprendere rapidamente e di legarsi stabilmente. Per attrarli e trattenerli queste imprese offrono loro condizioni particolarmente vantaggiose e finiscono col creare l'area centrale del mercato del lavoro alla quale accedono solo i lavoratori che dispongono delle caratteristiche richieste.

Una seconda spiegazione si basa su analisi di tipo politologico. Il dualismo del mercato del lavoro non sarebbe altro che il risultato delle pratiche delle imprese volte a dividere i lavoratori e impedire politiche di solidarietà tra lavoratori forti e lavoratori deboli.

Una terza spiegazione si basa sull'analisi dei comportamenti sindacali. I lavoratori dei settori più dinamici sono sottoposti al rischio di perdere il loro forte potere contrattuale a causa delle innovazioni tecnologiche che possono rendere obsolete le loro

professionalità. Per questa ragione sviluppano comportamenti sindacali volti a proteggersi, attraverso il controllo dell'offerta, dalla concorrenza nel mercato del lavoro, rappresentata da lavoratori più giovani e più adattabili alle nuove esigenze professionali. Le basi empiriche delle tre spiegazioni non consentono una conclusione di carattere generale. Sicuramente questa segmentazione si produce per effetto congiunto di comportamenti e caratteristiche della domanda e dell'offerta di lavoro e dei soggetti istituzionali che regolano il relativo mercato. In Italia il ruolo del mercato periferico è stato comunque rilevante. Esso presenta aspetti non solo negativi. Molti infatti gli riconoscono, facendo di necessità virtù, di aver consentito processi di emancipazione di segmenti deboli dell'offerta di lavoro che difficilmente si sarebbero verificati in presenza delle rigidità del mercato primario. In altre parole, il passaggio attraverso il mercato secondario sarebbe stato la premessa per un processo di acculturazione e socializzazione che ha permesso a componenti dell'offerta socialmente svantaggiate l'ingresso in quello primario.

**In Italia il ruolo del mercato periferico è stato rilevante perché ha permesso alle fasce socialmente svantaggiate della società di accedere al mercato centrale grazie a un processo di acculturazione, socializzazione ed emancipazione.**

### **La balcanizzazione dei mercati**

In tempi più recenti, la netta separazione tra mercato primario e secondario si è progressivamente attenuata. Non solo si sono ridimensionati gli apporti del secondario al primario ma sono diminuiti i tempi di permanenza nel primario dovuti all'accorciamento del ciclo di vita delle competenze professionali. Ne consegue un aumento dei flussi *involontari* in uscita dovuti ai cambiamenti tecnologici, ai cambiamenti di strategie delle imprese, alle crisi ricorrenti. A questi si aggiungono i flussi *volontari* di uscita di soggetti ad alto potenziale che cercano esperienze più appaganti di tipo imprenditoriale o professionale.

Per cogliere queste nuove tendenze sono più appropriate le teorie sulla *balcanizzazione del mercato* del lavoro. Con questa espressione si intende la frammentazione dei mercati del lavoro generata da:

1. Barriere geografiche definite da confini nazionali e regionali, differenze linguistiche, culturali, anagrafiche e religiose che impe-

- discono o rendono difficile ai lavoratori spostarsi liberamente;
2. Barriere legali (legislative, contrattuali, fiscali, pensionistiche) che ostacolano la mobilità del lavoro;
  3. *Mismatching* tra competenze richieste dalle aziende e competenze possedute dai lavoratori e, per contro, la nascita di poli di attrazione collocati in aree urbane ad alto tasso di crescita in cui il matching tra aziende innovative e talenti avviene facilmente e a scapito di altre aree;
  4. Barriere derivanti dai processi di formazione interna che rendono gli investimenti in capitale umano *firm specific* e quindi non trasferibili attraverso il mercato e perciò esposte a maggiori rischi di obsolescenza.

In conseguenza delle barriere da balcanizzazione dei mercati del lavoro i lavoratori incontrano difficoltà a trovare la collocazione desiderata. Aumentano inoltre le diseguaglianze retributive che il mercato non riesce a compensare, anche se dovrebbe essere ormai evidente che il mercato del lavoro non può essere analizzato con i modelli dell'economia standard che non riescono a coglierne le specificità rispetto ad altri mercati.

Per capire l'origine delle barriere e individuare l'apertura di eventuali porte di accesso è necessario lavorare sulla relazione tra individui e aziende associando alla dimensione economica quella politica e quella culturale. Le tre dimensioni sono sintetizzabili nelle *relazioni di scambio* (governate dall'utilità economica), *relazioni "politiche"* (governate da una asimmetria di potere insita nella gerarchia aziendale) e nelle *relazioni di condivisione* che connotano rapporti in cui le parti mettono in comune informazioni, conoscenze, ideali, sentimenti ed emozioni. Sono relazioni interattive che creano i presupposti per la comunicazione e la cooperazione. L'interazione è il processo che consente di mitigare l'individualismo insito nelle relazioni di scambio e di potere.

### **Il ruolo dell'identità**

Emerge così il ruolo dell'identità nel rapporto di lavoro. L'identità è una dimensione che l'economia standard ha rimosso creando modelli, spazi e strutture che per funzionare hanno bisogno di negarla. Sono in aumento i "non luoghi" – concentrazioni di persone dove lo scambio sociale e affettivo è praticamente nullo – e le "non persone" – individui cui sono negate identità e cittadinan-

za. Lo scenario che emerge è un po' inquietante: un proliferare di *non* persone che *non* si incontrano in *non luoghi*. È difficile che ne risulti un'economia sana o una società sana.

Molti sentono l'urgenza di tornare all'economia reale, alle persone vere. Di abbattere le barriere e di aprire i varchi che favoriscano gli incontri. Dare identità, consistenza e continuità temporale ai luoghi di produzione, consumo e divertimento significa porre le premesse per costruire (o ricostruire) un'identità in cui ciascuno possa riconoscersi e attraverso cui farsi riconoscere, sviluppare un sistema di relazioni, individuare i gruppi sociali di riferimento e i tratti distintivi che li differenziano da altri. Differenziare e integrare sono le due polarità attraverso cui passa la soluzione di problemi delle organizzazioni produttive e sociali. Nella *differenziazione* il pericolo è di creare un eccesso di frammentazione, costruire barriere mentali che si aggiungono a quelle "materiali" viste sopra e che inducono una visione stereotipata dell'altro, un eccesso di fiducia nelle proprie forze e capacità, una sostanziale incapacità di cambiare, di metabolizzare il diverso. Nell'*integrazione* il pericolo da evitare riguarda l'appiattimento sullo stesso modello, la negazione delle differenze e della pluralità di esperienze e bisogni. Le economie di scala e di replicazione sono perseguite a scapito delle economie di varietà e di innovazione. I modelli di consumo e produzione convergono a livello globale in una desolante uniformità che genera stagnazione.

In tema di diversità sono opportune alcune precisazioni. Diversità è concetto da maneggiare con precauzione perché ha in sé l'idea di normalità che crea un tipo di barriera che è alla base dei processi di *esclusione*. Processi che richiedono azioni risarcitorie, azioni per l'appunto di *inclusione*. L'inclusione è il lato buono e controbilanciante dell'esclusione. È sicuramente da perseguire, ma vanno aumentati gli sforzi per andare alle radici dell'esclusione. L'antidoto all'esclusione è il valore della pluralità, il riconoscimento della sua ricchezza e delle sue virtù. L'inclusione apre una porta nelle barriere erette dalla diversità ma per ciò stesso le legittima. La pluralità potrebbe invece eliminare quelle barriere, o attenuarne la portata.

**Di fronte a una società di non persone che non si incontrano in non luoghi, si sente l'urgenza di abbattere le barriere e di favorire l'incontro. Ciò è possibile restituendo identità ai luoghi di produzione e ai gruppi sociali.**

### **Fuga dal lavoro?**

Un'altra barriera che è spiegabile in termini di identità e che spacca il mondo del lavoro è quella che separa l'individuo dal lavoro. È in aumento il numero di coloro che negano la centralità del lavoro nella loro esperienza esistenziale e invocano un riequilibrio tra i tempi di lavoro e i tempi privati. Colpisce però che tale richiesta sia espressa con la formula "work-life balance" che sottende, pur con le inevitabili semplificazioni delle formule sintetiche, che il lavoro non sia vita, che esista un'insanabile concorrenza, un conflitto, o una vera e propria incompatibilità, tra vita e lavoro, un lavoro che viene vissuto in termini strumentali e non per i suoi contenuti.

Lo ha rilevato un recente rapporto Censis-Eudaimon: il 67,7% degli occupati italiani auspica una riduzione del tempo dedicato al lavoro. Questo desiderio si manifesta in misura crescente con il crescere dell'età e raggiunge quasi il 70% tra gli over 50 i quali sembrano vivere il pensionamento come un'autentica liberazione. Mentre

**Dovremmo distinguere tra il valore generato per l'impresa e quello per le persone e per la società. Per le persone è infatti decisivo il ritorno in termini non solo economici, ma anche di gratificazione e di coinvolgimento emotivo e professionale.**

nei giovani si esprime attraverso l'esigenza di focalizzarsi su attività e valori personali ritenuti più importanti. Attualmente, il 30,5% degli occupati (34,7% tra i giovani) afferma di impegnarsi solo per lo stretto necessario. Una vera e propria fuga dal lavoro.

Siamo un po' lontani dalla visione di un grande studioso del lavoro come Elliott Jacques (1917-2003): «Il lavoro di una persona non soddisfa solo i suoi bisogni materiali. In

un senso molto profondo, gli dà una misura del suo equilibrio mentale». Secondo questa prospettiva la qualità della vita è in relazione con la qualità del lavoro ed entrambe influiscono sul valore creato.

Dovremmo distinguere tra il valore generato per l'impresa e misurato in termini di efficienza, produttività e così via, e il valore generato per le persone stesse e per la società. Per le persone si deve capire che, oltre al ritorno in termini economici, è decisivo il ritorno in termini di gratificazione individuale e sociale, di coinvolgimento emotivo e professionale. Qui emerge un'altra barriera, quella tra lavoro remunerato e lavoro non remunerato. Non si capisce cosa impedisca di estendere il concetto di lavoro a tutte le attività, comprese quelle esterne al rapporto d'impiego: il lavoro di cura e

di supporto familiare, il volontariato, le attività artistiche senza scopo di lucro e altro ancora. Anche queste generano valore che dovrebbero trovare un riconoscimento non solo immateriale.

Un'altra barriera è quella tra lavoro prestato entro un rapporto d'impiego e il lavoro autonomo che in Italia è assicurato dalle così dette partite Iva cui è stato recentemente assicurato un trattamento fiscale particolarmente favorevole. Sono in aumento i "contratti atipici" che riguardano lavoratori parzialmente autonomi che, pur mantenendo lo status di indipendenti, spesso si trovano in una situazione di mono-committenza, con conseguenti vincoli di subordinazione legati, per esempio, all'orario o al luogo di lavoro. I media hanno dedicato in tempi recenti grande attenzione ai rider utilizzati nel *food delivery* nell'improbabile ruolo di professionisti e alle cooperative di somministrazione che costruiscono una parvenza di autonomia a rapporti di sostanziale subordinazione. Molte imprese cercano attraverso questi strumenti di trasformare il costo fisso del lavoro in costo variabile trasferendo sul lavoratore una parte del rischio del datore di lavoro. È un fenomeno in grande espansione.

### **Eclissi dei mestieri e tecnologia**

A tutto ciò contribuisce l'eclissi dei "mestieri" tradizionali e il loro dissolvimento in "mansioni" che si scompongono e ricompongono a un ritmo dettato più dalla tecnologia e dalle convenienze contingenti d'impresa che da una visione di medio-lungo periodo dei rapporti economici e sociali. La costruzione di questa visione richiederebbe impegno, motivazione e responsabilità. Richiederebbe anche un ambiente adatto ad accogliere una pluralità di lavoratori e imprese e all'assunzione congiunta di responsabilità verso la comunità e il futuro. Mentre, sempre più spesso, incontra invece un ambiente dominato dalla ricerca spasmodica di risultati economici di breve periodo, se non istantanei, senza memoria, senza visione, senza responsabilità. Dove la centralità del lavoro è solo una figura retorica che non trova certo consistenza nell'esperienza di lavoro in sé e che non può essere surrogata da qualche (per altri versi apprezzabile) misura di welfare aziendale, di smart working e simili.

Molti sono i cambiamenti che si prospettano nel rapporto con il lavoro e nell'interpretazione dei suoi contenuti. Vale ancora la di-

stinzione classica tra lavoro prescritto e lavoro discrezionale. Per i lavori prescritti, figli dell'epoca fordista, è iniziata da tempo una lunga marcia di trasferimento alle macchine. Anche se non sarà facile evitare il rischio di un "neo-fordismo digitale", tale trasferimento richiederà molto più tempo e più gradualità di quanto non paventino gli apocalittici di una robotizzazione che non sarà mai totale. A costoro che temono anche una presa del potere delle macchine governate dall'intelligenza artificiale con i suoi algoritmi (*algocrazia?*) va ricordata una caratteristica dell'essere umano, l'intenzionalità. Caratteristica che le macchine ancorché "intelligenti" per il momento non hanno e, per quanto ne sappiamo ora, non avranno mai.

A ricordarcelo è in tempi non sospetti Dostoevskij che in *Delitto e castigo* (1866) scriveva: «Per agire intelligentemente l'intelligenza non basta». Se non basta a un essere umano figuriamoci a una macchina. Tuttavia l'intelligenza artificiale, se correttamente usata, può aprire porte prima precluse a molte persone, le può liberare da compiti penosi e ripetitivi che le macchine sanno fare meglio degli esseri umani, che potranno così dedicarsi ad altri compiti per i quali sono più dotati delle macchine.