

Ripensare impresa e lavoro nella prospettiva post-liberale*

Bruno Caruso

1. Crisi del liberalismo, trasformazioni del lavoro	30
2. L'impresa come istituzione civica e il lavoro come relazione "incarnata"	31
3. Per un diritto del lavoro generativo e una democrazia del valore	32
4. Conclusioni. Prospettive di rifondazione di una sinistra sociale.	34

* Originariamente pubblicato come WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona" .IT – 498/2025

1. Crisi del liberalismo, trasformazioni del lavoro

Nel corso dell'ultimo trentennio, il paradigma liberale ha subito una progressiva trasformazione, perdendo molte delle sue promesse originarie. Nato come tentativo di conciliare autonomia individuale, pluralismo e istituzioni rappresentative, si è evoluto in forme sempre più autoreferenziali e disincarnate, che hanno separato la libertà dalla responsabilità, l'economia dalla comunità, il diritto dalla giustizia. Come ha ben evidenziato la letteratura post-liberale – da Pabst e Milbank ad autori come Lasch, Neiman e lo stesso Putnam⁷⁸ – la crisi del liberalismo non è solo una crisi di rappresentanza, ma una vera e propria crisi della realtà. La tecnocrazia ha ridotto la politica a governance amministrativa; il populismo ne ha occupato i resti con un linguaggio identitario e regressivo. La libertà, scollegata da ogni fondamento trascendente o civico, si è rovesciata in arbitrio, e l'individuo, emancipato da tutto, si è ritrovato solo.

Il lavoro ha subito pienamente le conseguenze di questa trasformazione. Il passaggio dalla società industriale a quella digitale ha disarticolato i nessi che legavano produzione, comunità e cittadinanza. La retorica dell'occupabilità ha soppiantato quella della solidarietà; la flessibilità si è fatta precarietà; l'efficienza si è misurata in termini quantitativi, svuotando la qualità relazionale e simbolica del lavoro. Al tempo stesso, l'impresa ha cessato di essere luogo di relazione e appartenenza: da istituzione economica radicata in un territorio, si è trasformata in nodo astratto di interessi finanziari. I processi decisionali sono stati esternalizzati ai mercati e agli algoritmi, producendo una governance opaca, deresponsabilizzante e spesso inaccessibile ai lavoratori e ai propri rappresentanti. Si è parlato, non a caso, di governo dei numeri e dell'algoritmo come nuovo capo.

Il diritto del lavoro, nato per correggere gli squilibri di potere e trasformare le disuguaglianze sociali in oggetto di intervento regolativo, si è trovato spiazzato da queste trasformazioni. In molti casi si è adattato, inseguendo le evoluzioni del mercato con una logica emergenziale; in altri ha resistito, riproponendo strumenti pensati per un'altra stagione storica. In entrambi i casi, ha rischiato l'irrilevanza. Le categorie tradizionali – subordinazione, orario, luogo fisico – sono diventate insufficienti per cogliere le nuove forme del lavoro. Eppure, è proprio in questa crisi che si apre lo spazio per una riflessione rinnovata, che non si limiti alla manutenzione tecnica degli istituti, ma interroghi il senso profondo del lavoro, della produzione e della convivenza civile.

⁷⁸ A. Pabst, *Postliberal Politics. The coming Era of Renewal*, Polity Press, Cambridge, 2021; A. Pabst J. Milbank, *The Politics of Virtue, Post-liberalism and the Human Future*, Rowman & Littlefield Publishers, 2016; S. Neiman, *La sinistra non è woke*, De Agostini, 2025, ed. Kindle; C. Lasch, *La cultura del narcisismo*, Neri Pozza Editore, Vicenza, 2020. R.D. Putnam, *Capitale sociale e individualismo*, il Mulino, Bologna, 2004.

A monte di tutto ciò si colloca quella che è stata chiamata la metacrisi del capitalismo. Una crisi che non è solo ciclica, ma sistemica e culturale, perché investe non soltanto le dinamiche economiche, ma le categorie con cui interpretiamo l'agire umano, il valore, la cooperazione, la giustizia. Milbank e Pabst parlano di un ordine capitalistico che, svuotato di fondamenti etici e relazionali, finisce per generare nichilismo, solitudine, cinismo: una società della prestazione e dell'astrazione dove tanto il lavoro quanto l'impresa perdono ogni legame con la comunità e la reciprocità. Il capitalismo tardo-moderno – nella sua versione tecnoliberista – promette libertà, ma produce dipendenza dagli algoritmi; promette autonomia, ma crea isolamento; promette ricchezza, ma distribuisce scarsità simbolica. In questo quadro, le disuguaglianze materiali si intrecciano a una crescente disgregazione dei legami sociali.

Il problema non è solo economico: è antropologico. Il lavoro non è più un'attività dotata di senso, ma un insieme di "task" misurati, retribuiti a cottimo (l'icona è rappresentata dalla celeberrima copertina dell'*Economist*)⁷⁹, disancorati da ogni narrazione collettiva. L'impresa, anziché farsi luogo di generazione di valore condiviso, si configura come apparato funzionale all'estrazione di valore per pochi. L'intero impianto giuridico e istituzionale costruito nel secondo dopoguerra – e centrato sulla coesistenza tra democrazia, mercato e diritti sociali – viene così messo in discussione. Di fronte a questa metacrisi, le tradizionali categorie analitiche del diritto del lavoro risultano insufficienti. Occorre una rifondazione teorica e politica, capace di riconnettere giustizia e produttività, partecipazione e organizzazione, libertà e responsabilità.

2. L'impresa come istituzione civica e il lavoro come relazione "incarnata"

La proposta post-liberale si articola come risposta teorica e normativa a questa disgregazione. Essa non si limita a denunciare il fallimento del liberalismo, ma tenta di riannodare i fili spezzati della modernità, proponendo una visione del sociale centrata sulla persona, sulle relazioni, sulla comunità e sul bene comune. Al centro di questa visione si colloca un'idea forte di impresa: non più organizzazione funzionale all'accumulazione privata, ma istituzione civica radicata, capace di produrre valore economico, ma anche sociale, culturale e simbolico. È un'idea che trova una sua genealogia nell'esperienza olivettiana, nella dottrina sociale cristiana, nell'economia civile e che oggi si declina in forme nuove: imprese sociali, cooperative, fondazioni di comunità,



⁷⁹ Il celeberrimo articolo apparso sull'*Economist* del 3 gennaio 2015 *Workers on tap* e la copertina diventata un'icona al tempo.

modelli multi-stakeholder, imprese benefit. Ma soprattutto, essa implica un diverso orizzonte di legittimazione: l'impresa non può vivere senza comunità, senza fiducia, senza responsabilità condivisa.

Questa ridefinizione dell'impresa comporta una riconsiderazione del lavoro. Il lavoro non è una merce né un costo da comprimere, ma un'attività "incarnata" che coinvolge l'intera persona – corpo, mente, affetti, immaginazione – e che consente non solo di produrre beni, ma di costruire legami, identità, appartenenze. Il lavoro è una delle principali forme di relazione sociale, e come tale deve essere riconosciuto e regolato. Lungi dall'essere una dimensione puramente contrattuale, il lavoro ha una funzione costitutiva della cittadinanza. Esso è luogo di relazionalità, reciprocità, riconoscimento, responsabilità, e – nelle migliori condizioni – anche di felicità. Questa visione si oppone radicalmente tanto all'ideologia dell'autosfruttamento tipica del capitalismo cognitivo, quanto alla retorica del rifiuto del lavoro come unica forma di emancipazione. In entrambi i casi si dimentica che il lavoro, per essere liberante, deve essere buono, riconosciuto e riconoscente, come avrebbe detto Simone Weil o come teorizzato da Hannah Arendt.

Il diritto del lavoro, in questa prospettiva, deve ritrovare la sua funzione originaria: non solo proteggere, ma orientare; non solo difendere diritti, ma generare relazioni; non solo correggere il mercato, ma trasformare la cultura della produzione. Si tratta di andare oltre la logica meramente riparativa, per costruire una grammatica della cooperazione, della sostenibilità e della corresponsabilità. La contrattazione collettiva, la partecipazione dei lavoratori alla governance, l'inclusione di criteri ESG nelle pratiche manageriali, la promozione di imprese ad alto impatto sociale, la fiscalità incentivante per chi reinveste sul territorio, il prendersi cura delle terre dell'osso (le aree interne): questi sono solo alcuni degli strumenti attraverso cui il diritto può riconfigurare il rapporto tra impresa e lavoro. Ma accanto agli strumenti, serve un orizzonte valoriale condiviso: l'idea che il lavoro non sia un puro mezzo, ma una forma del vivere civile, e che l'impresa sia un soggetto responsabile, non solo un centro di calcolo.

3. Per un diritto del lavoro generativo e una democrazia del valore

L'approccio post-liberale non si limita a proporre riforme puntuali, ma invita a una trasformazione culturale. Esso rifiuta le false alternative tra Stato e mercato, tra protezione e libertà, tra universalismo e identità. Al contrario, propone un ordine sociale fondato su istituzioni intermedie vitali, su pratiche di cooperazione e su una democrazia che non si esaurisce nel momento elettorale, ma si esprime nel quotidiano: nei luoghi di lavoro, nei territori, nelle relazioni produttive. Il diritto del lavoro diventa, in

questa visione, un diritto della persona nella comunità, capace di tenere insieme dimensione economica e riconoscimento, libertà e giustizia, autonomia e cura. Non si tratta di rinunciare ai diritti sociali, ma di ricostruirne le fondamenta in un mondo profondamente mutato.

L'impresa, da parte sua, è chiamata ad assumere pienamente la sua funzione pubblica. Non nel senso di assorbire logiche e comportamenti pubblicistici, ma nel senso di responsabilità verso la polis. Una responsabilità che si esprime nella qualità del lavoro che offre, nella trasparenza dei suoi processi decisionali, nella sua capacità di generare fiducia. La sostenibilità – ambientale, sociale, generazionale – non può essere ridotta a strategia reputazionale, ma deve diventare criterio fondativo. La governance multi-stakeholder è un primo passo, ma deve essere accompagnata da una cultura organizzativa capace di valorizzare il contributo di tutti i soggetti coinvolti. Il diritto, in questo contesto, non deve solo disciplinare, ma abilitare con un rapporto maturo e culturalmente consapevole con le nuove tecnologie e l'intelligenza artificiale: creare le condizioni perché l'impresa possa essere comunità, e il lavoro possa essere relazione.

In un'epoca segnata dalla solitudine istituzionale e dalla disaffezione democratica, la riconfigurazione del rapporto tra impresa e lavoro è una delle sfide politiche decisive. Non si tratta solo di efficienza o competitività, ma di senso: quale società vogliamo costruire, e a partire da quali legami. Il pensiero post-liberale ci invita a uscire dalla logica emergenziale, a pensare in termini generativi, a riscoprire il valore delle istituzioni come forme di vita condivisa. Il diritto del lavoro, se saprà raccogliere questa sfida, potrà tornare ad essere non solo strumento tecnico, ma architettura del vivere insieme.

In questo senso, la proposta post-liberale non è una nostalgia del passato né un'utopia regressiva. È un tentativo di andare oltre il dualismo che ha dominato il pensiero politico del Novecento – tra Stato e mercato, tra pubblico e privato – e di riscoprire le istituzioni intermedie, le forme di mutualismo, le economie civiche. È anche un invito a superare il minimalismo morale e simbolico della sinistra attuale, incapace di parlare alla dimensione valoriale dell'agire umano. Se il diritto del lavoro vuole sopravvivere alla sua crisi, deve tornare a pensarsi non solo come tecnica normativa, ma come parte di un progetto culturale. Deve offrire strumenti, ma anche visioni. Deve connettere le pratiche produttive con una filosofia pubblica del bene comune.

4. Conclusioni. Prospettive di rifondazione di una sinistra sociale.

Le difficoltà della sinistra contemporanea derivano in parte dall'aver inseguito modelli di modernizzazione liberale, interiorizzando linguaggi e categorie manageriali che hanno progressivamente svuotato la cultura del lavoro del suo spessore politico e simbolico. A ciò si è aggiunto un altro errore strategico: l'aver abbracciato l'ideologia woke, che ha concentrato l'attenzione su battaglie prevalentemente identitarie e simboliche. Pur avendo in sé istanze di riconoscimento non irrilevanti, tale orientamento ha finito per oscurare la questione sociale e il nesso politico tra lavoro, produzione e cittadinanza. Il risultato è stato l'abbandono del terreno della produzione e dell'impresa, e l'incapacità di inseguire e possibilmente riallacciare i nessi tra innovazione tecnica, aumento del benessere e centralità della persona.

Ne è derivata una perdita di ethos, che ha lasciato scoperto lo spazio di un discorso capace di legare democrazia, tecnologia, giustizia sociale e senso del lavoro.

Ripensare l'impresa e il lavoro nella prospettiva post-liberale significa offrire alla sinistra un nuovo terreno programmatico: radicare le istituzioni produttive nei territori e nelle comunità; riconoscere il lavoro come attività generativa, relazionale e civile; ricostruire un immaginario che leghi sviluppo, innovazione tecnologica, solidarietà e sostenibilità. Ciò implica una rinnovata cultura della partecipazione, della corresponsabilità e della cura, che faccia del diritto del lavoro non soltanto un argine alle disuguaglianze, ma un dispositivo di rigenerazione sociale.

In questa direzione, la sinistra può ritrovare una voce distinta, capace di parlare non solo di diritti individuali, ma di bene comune; non solo di redistribuzione, ma di produzione di valore condiviso; non solo di protezione, ma di generatività. La sfida è culturale prima che normativa: ricostruire un progetto politico in cui impresa e lavoro tornino a essere i pilastri di una democrazia sostanziale, radicata nella vita quotidiana delle persone e dei territori.