# LAVORO, STRUTTURA, CONFLITTO, FUTURO E, IN MEZZO, SEMPRE L’UOMO

scritto da goal | 10 Aprile 2026



di Calvelli Domenico*

Ci sono numeri della rivista che si lasciano presentare con facilità, perché hanno un tema dichiarato, quasi scolastico. E poi ce ne sono altri, come questo, che si fanno capire meglio dopo averli attraversati tutti, pezzo per pezzo, come si fa con certi paesaggi: non li comprendi dal cartello stradale, ma dalla strada. Il filo che tiene insieme queste pagine, a ben vedere, non è uno solo. È un intreccio.

C’è il tema della tenuta, anzitutto: tenuta psicologica, tenuta organizzativa, tenuta normativa, tenuta previdenziale. Ma c’è anche qualcosa di più sottile: il rapporto, sempre difficile e sempre decisivo, tra struttura e libertà, tra regola e persona, tra apparato e vita concreta.

In altri termini: il lavoro non è mai solo lavoro.

È tempo, salute, tecnica, responsabilità, linguaggio, aspettativa, potere, conflitto, previdenza, perfino solitudine. E chi continua a raccontarlo come se fosse soltanto una sequenza di adempimenti non sbaglia soltanto il tono: sbaglia proprio l’oggetto. Non a caso questo numero si apre con una riflessione sullo stress, che troppo spesso viene evocato con leggerezza, quasi fosse una moda semantica del nostro tempo, mentre invece resta una delle forme più pervasive di usura dell’esistenza lavorativa. Il contributo di

Cinzia Segafredo ha il merito di riportare il tema dentro una cornice comprensibile e insieme non banalizzante: lo stress non è un vezzo, non è una debolezza, non è nemmeno sempre e solo un nemico da demonizzare. È una reazione, una soglia, un segnale. Può perfino diventare una leva di consapevolezza, se lo si sa leggere prima che degeneri in ansia, blocco o logoramento. In un'epoca che tende a medicalizzare tutto o, all'opposto, a minimizzare tutto, questa distinzione è già una forma di intelligenza.

Ed ecco allora che, quasi naturalmente, si innesta la riflessione di Giovanni Dall'Aglio sulla responsabilità e sul coraggio, oggi quasi scandaloso, di deludere le aspettative. È un pezzo che colpisce perché sposta il fuoco. Per anni abbiamo celebrato la responsabilità come adesione piena, disciplinata, impeccabile, al ruolo. Ma cosa accade quando questa virtù si trasforma in auto-addestramento alla prevedibilità? Quando il lavoratore, per essere responsabile, finisce per diventare perfettamente sostituibile? Qui il discorso si fa serio, e anche un po' spietato: l'intelligenza artificiale, ci dice il testo, non minaccia tanto l'umano creativo quanto l'umano che ha imparato a farsi macchina per senso del dovere.  È una provocazione, certo. Ma di quelle utili. Perché costringe a domandarci se la vera responsabilità non consista oggi, paradossalmente, anche nella capacità di sottrarsi alla pura conformità.

Da qui il passaggio ai conflitti aziendali. Morena La Tanza compie un'operazione preziosa: sottrae il conflitto all'interpretazione infantile che lo riduce a patologia, capriccio o incompatibilità caratteriale. Il conflitto, nelle organizzazioni, è fisiologico. Non perché sia simpatico, ma perché è inevitabile laddove convivono ruoli, interessi, pressioni, poteri, aspettative e differenze di visione. Il punto, allora, non è eliminare il conflitto – obiettivo spesso impossibile e talvolta persino controproducente – bensì capire quando esso resti dentro una dinamica produttiva e quando,

invece, cominci a erodere relazioni, efficienza e valore economico. È qui che entra in scena il tema della mediazione, non come decorazione buonista, ma come strumento organizzativo serio. Chi guida persone o assiste aziende farebbe bene a ricordarselo: i conflitti non gestiti costano. E costano molto.

Che il lavoro sia un terreno in cui la struttura giuridica conta davvero, e non per mero gusto normativo, lo ricorda poi la rassegna giurisprudenziale, dedicata a una vicenda tanto tecnica quanto significativa: la legittimità del doppio licenziamento fondato su cause diverse. Qui la Cassazione, come ben illustrato da Bernardina Calafiori e Alessandro Montagna, torna a ribadire una logica che può apparire dura ma che appartiene alla coerenza del sistema: atti distinti, fondati su titoli differenti, possono mantenere autonoma efficacia, senza che il secondo venga automaticamente travolto dalla pendenza o dall'impugnazione del primo. Al di là del caso specifico, il messaggio più ampio è chiaro: nel diritto del lavoro la tecnica non è mai un sovrappiù. È sostanza. E chi pensa che bastino slogan, simpatie o letture emotive per orientarsi in queste materie finisce quasi sempre per sbattere contro il muro della realtà.

Realtà che ritroviamo, sul versante operativo, nel contributo di Carlo Marinelli dedicato al preavviso più lungo nelle dimissioni. Tema solo apparentemente settoriale. In verità qui si tocca un nervo scoperto del rapporto di lavoro contemporaneo: fino a che punto l'autonomia contrattuale individuale può spingersi oltre la contrattazione collettiva? E quando una clausola che allunga il preavviso è una ragionevole tutela dell'organizzazione e quando diventa, invece, una compressione eccessiva della libertà del lavoratore? L'articolo ha il pregio di non rifugiarsi nelle semplificazioni. Ammette la complessità della questione, mostra i margini riconosciuti dalla giurisprudenza e ricorda che il diritto del lavoro, se vuole restare serio, deve saper

distinguere tra meritevolezza e abuso. Il che, in un’epoca di contratti spesso scritti con la fantasia del dominus e la stanchezza del subordinato, non è poco.

Sempre sul terreno della crisi, ma da un’altra angolazione, si colloca il contributo di Marco D’Orsogna Bucci sulla CIGS per cessazione di attività. Tema drammaticamente concreto, perché qui non si parla solo di norme, ma di imprese che si fermano, di lavoratori che rischiano di restare sospesi nel vuoto, di territori che pagano il prezzo delle chiusure. Il pezzo ricostruisce bene la parabola normativa che ha progressivamente ristretto gli spazi dell’intervento straordinario, salvo poi mantenere, in forma eccezionale e prorogata, uno strumento che funge da cuscinetto nelle situazioni terminali. La sua utilità non è solo tecnica. È anche civile, verrebbe da dire. Perché ricorda che tra l’impresa viva e l’impresa morta esiste spesso una zona grigia in cui il diritto può ancora fare qualcosa: accompagnare, sostenere, favorire la ricollocazione, guadagnare tempo utile. Non sempre salva. Ma talvolta evita il peggio.

Assai raffinato, e di particolare interesse per gli addetti ai lavori, è poi il contributo di Francesco Mengucci sul TFR al Fondo di Tesoreria INPS.

Qui la domanda è classica solo in apparenza: stiamo parlando di retribuzione differita o di contribuzione? Dietro questa distinzione, che ai profani può sembrare cavillosa, si nascondono conseguenze rilevantissime nelle crisi d’impresa, nelle insolvenze, nei rapporti tra Fondo di Tesoreria e Fondo di Garanzia, nelle aspettative del lavoratore e nelle responsabilità dei soggetti coinvolti. Il merito dell’articolo è proprio questo: mostrare come una qualificazione giuridica non sia mai un gioco da convegno, ma un passaggio decisivo per capire chi paga, quando paga e con quali tutele. *Nomina sunt consequentia rerum*: i nomi seguono le cose, ma poi le cose dipendono anche dai nomi che diamo loro. Con Graziano Vezzoni, nel pezzo dedicato alla digitalizzazione e semplificazione

nella gestione del personale marittimo, il discorso si sposta su un settore specialistico ma tutt'altro che marginale. Anche qui, però, torna il nodo di fondo del numero: come si costruisce una semplificazione vera, che non sia soltanto traslazione di adempimenti da carta a schermo? Le novità legislative in materia di arruolamento, contratti, ruoli di equipaggio, firme digitali e responsabilità documentale di comandante e armatore mostrano come la transizione digitale, per essere credibile, debba accompagnarsi a chiarezza delle funzioni, uniformità applicativa e disciplina delle responsabilità. Altrimenti la semplificazione si riduce a quella strana magia amministrativa per cui la burocrazia resta identica, ma con una password in più.

Sul versante previdenziale, Maurizio Centra affronta un tema che ormai non è più rinviabile: la previdenza complementare come secondo pilastro necessario di un sistema che fatica a reggere il peso combinato dell'invecchiamento demografico, della bassa natalità e della crescita debole. L'articolo ha il pregio di non indulgere né nel catastrofismo né nell'ottimismo di facciata. Mette in fila dati, riforme, logiche di sistema e novità del 2026, mostrando come la previdenza complementare non sia più una materia per specialisti o per lavoratori "avveduti", ma un tema strutturale di politica economica e di organizzazione della vita futura. In parole povere: il domani pensionistico non si improvvisa. E chi continua a parlarne come se fosse un capitolo accessorio del rapporto di lavoro mostra di non aver capito che il lavoro finisce, ma i suoi effetti no.

Infine, e opportunamente, il numero si concede anche una pausa che pausa non è, perché la satira, quando è fatta bene, è spesso una forma di diagnosi. Nel suo "Adoro l'odore del napalm al mattino", Vezzoni mette in scena una di quelle giornate che chi frequenta gli studi professionali conosce fin troppo bene: parcheggi sbagliati, clienti convinti di errori inesistenti, PEC improvvide, rivalità ordinistiche, e quella

sottile tentazione di rispondere al mondo con un misto di cinismo e pasticceria. Si ride, certo. Ma si capisce anche che dietro l'ironia c'è una verità robusta: il professionista del lavoro, oggi, vive spesso in una terra di mezzo in cui deve reggere pressioni tecniche, identitarie e relazionali, senza perdere lucidità. Non sempre ci riesce con eleganza. Talvolta ci riesce con una torta.

E, tutto sommato, va bene anche così.

Che cosa ci lasciano, allora, questi dieci contributi, considerati nel loro insieme?

Lasciano l'idea di un lavoro che non può essere raccontato né governato per compartimenti stagni. La salute psicologica non è separabile dall'organizzazione; l'organizzazione non è separabile dalla struttura; la struttura non è separabile dal conflitto; il conflitto non è separabile dal diritto; il diritto non è separabile dalla previdenza; la previdenza non è separabile dal tempo lungo delle persone. Tutto tiene. O, almeno, tutto dovrebbe tenere.

E qui, forse, si comprende anche meglio il ruolo delle professioni che abitano questo spazio. Non quello caricaturale del compilatore seriale di moduli, né quello, ugualmente caricaturale, del guru da social network che dispensa ricette in trenta secondi. Serve altro. Serve studio, misura, esperienza, capacità di leggere il dettaglio senza perdere il quadro. Serve anche, diciamolo, una certa pazienza civile. Perché il lavoro è materia infida: sembra concreta, e lo è; ma appena la tocchi scopri che dietro ogni regola c'è una persona, dietro ogni persona un'organizzazione, dietro ogni organizzazione una visione del mondo.

Per questo il numero che il lettore ha tra le mani merita attenzione non solo per i singoli contributi, tutti utili e ben costruiti, ma per il dialogo implicito che li attraversa.

In queste pagine si parla di stress, responsabilità,

struttura, conflitti, licenziamenti, dimissioni, ammortizzatori, TFR, digitalizzazione, previdenza e ironia professionale. Sembra molto.

In realtà si parla sempre della stessa cosa: di come rendere il lavoro un luogo tecnicamente serio ma ancora umanamente abitabile. In un sistema sempre più complesso – e non sempre più intelligente – si sta facendo strada un'idea implicita: che non sia più lecito sbagliare.

È un errore, questo sì. *Errare humanum est*: non è un alibi, è un dato strutturale.

Ignorarlo non elimina l'errore.

Semplicemente, espone il sistema alle sue conseguenze peggiori.

Perché un sistema che non tollera l'errore non diventa più efficiente. Diventa soltanto più fragile.

**Direttore Responsabile*