



UNIVERSITÀ DELLA
VALLE D'AOSTA
UNIVERSITÉ DE LA
VALLÉE D'AOSTE

DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANE E SOCIALI

CORSO DI LAUREA IN SCIENZE E TECNICHE PSICOLOGICHE

ANNO ACCADEMICO 2025/2026

TESI DI LAUREA

SOGGETTIVITÀ IN VENDITA: (R)ESISTERE NELLA SOCIETÀ ALGORITMICA

*Neoliberismo, governamentalità algoritmica e costruzione del sé nei giovani-adulti tra
algoritmi e mercato del lavoro*

RELATORE:

Prof. Angelo Benozzo

LAUREANDO: 23 D03 544

Luca Mengozzi

*Chi alla gioia si vuole aggrappare
La vita alata va ad annientare;
ma chi bacia la gioia nel suo volare
vive nell'eterna luce solare*

William Blake, *Eternity*

INTRODUZIONE.....	1
Capitolo 1 — NEOLIBERISMO E SOGGETTIVITÀ	3
1.1 Il neoliberismo: da politica economica a forma di governamentalità	3
1.2 Governamentalità e soggettività: la prospettiva foucaultiana.....	6
1.3 <i>L'homo oeconomicus</i> come imprenditore di sé.....	7
Capitolo 2— LA GOVERNAMENTALITÀ ALGORITMICA	9
2.1 Dalla disciplina al controllo: una genealogia della governamentalità algoritmica.....	9
2.2 La governamentalità algoritmica	11
2.3 Social media e modulazione del comportamento: radicalizzazione del neoliberismo o rottura?.....	12
Capitolo 3— ADATTAMENTO COME ESISTENZA: LA COSTRUZIONE DEL SÉ.....	15
3.1 Sentirsi nel mezzo.....	15
3.2 La (r)esistenza del “sé confezionato” nei giovani adulti	16
3.3 La competizione con sé stessi.....	19
3.4 Gli ultimi saranno ultimi e i primi saranno primi: i costi psicologici.....	22
Capitolo 4 — LA GESTIONE ALGORITMICA DEL LAVORO	27
4.1 La selezione come primo incontro: il giovane-adulto e l'algoritmo che lo valuta.....	27
4.2 Oltre la soglia: la stessa logica dopo l'assunzione	29

4.2.1 Effetti psicologici: dalla teoria ai dati organizzativi	30
CONCLUSIONI	33
BIBLIOGRAFIA	37

INTRODUZIONE

Il presente lavoro nasce dal sentirsi, di chi scrive, *in between*, estraneo ad un certo modello di sé, persino perdente e in ogni caso mai abbastanza, e dalla voglia di ricercare, accademicamente, qualcosa di sé: perché esistono una cultura pervasiva della prestazione, un bisogno di mostrarsi sempre al meglio, una avversione quasi totale al fallimento, alla caduta, alla vulnerabilità mostrata? Mi domando, prima ancora di scriverne, da dove derivino queste pressioni, e se siano davvero solo una questione individuale.

L'avvento delle tecnologie digitali ha reso questa domanda ancora più urgente. Gli spazi in cui i giovani-adulti costruiscono la propria identità, cercano lavoro, si misurano con gli altri, sono oggi in larga parte mediati da dispositivi e algoritmi che orientano scelte, comportamenti, persino desideri, spesso prima e al di sotto della coscienza. I social media premiano la messa in scena di un sé sempre più performante e idealizzato; i sistemi di selezione del personale valutano candidati attraverso punteggi e modelli predittivi prima ancora di un colloquio. Lo stesso soggetto, ancora nel mezzo della propria formazione identitaria, sperimenta il conflitto sia prima che dopo l'ingresso nel mondo del lavoro.

Muovendo dal generale al particolare, il presente elaborato adotta la prospettiva foucaultiana della governamentalità per indagare come questa si strutturi ed eserciti la sua pressione. Il Cap. 1 ricostruisce il neoliberismo non come semplice politica economica ma come forma di governo che produce una specifica soggettività, l'*homo oeconomicus*, imprenditore di sé stesso. Il Cap. 2 mostra come, con l'avvento delle tecnologie digitali, questa stessa logica si radicalizzi nella governamentalità algoritmica: un potere che non si rivolge più a una persona cosciente, ma agisce direttamente su dati e ambienti, prima ancora che le scelte diventino desiderio consapevole. Il Cap. 3 sposta l'attenzione dal dispositivo al soggetto che lo abita, in particolare al giovane-adulto, e mostra come la spinta all'ottimizzazione costante si traduca nella costruzione di un sé "confezionato" e orientato costantemente alla performance, con i costi psicologici che ne derivano. Il Cap. 4, infine, applica lo stesso impianto teorico al terreno del lavoro, dalla selezione algoritmica del personale alla gestione quotidiana della prestazione durante l'attività lavorativa vera e propria.

Capitolo 1 — NEOLIBERISMO E SOGGETTIVITÀ

1.1 Il neoliberismo: da politica economica a forma di governamentalità

Questa tesi prende le mosse dall'assunto che il neoliberismo colorì il paesaggio della contemporaneità, con conseguenze per il soggetto e la soggettività, per il lavoro e le organizzazioni. Per neoliberismo non si intende una dottrina coerente e unitaria, ma un concetto plurale, storico e situato, il cui significato muta a seconda dell'epoca, del contesto politico in cui viene impiegato e delle matrici interpretative adottate dagli studiosi. Anche la sua origine è oggetto di dibattito. Mentre molti resoconti individuano il momento fondativo del pensiero neoliberale nella fondazione nel 1947 della Mont Pelerin Society a opera di Friedrich von Hayek, alcuni storici dell'economia, sottolineando le origini plurali del pensiero neoliberale (Plehwe, 2009, citato in Ganti, 2014), fanno risalire la prima comparsa del termine al 1925, nel testo dello svizzero Hans Honegger. Comunemente si individua nella critica di Mises¹ alla razionalità del socialismo, che alimenta negli anni Venti e Trenta il "dibattito sul calcolo socialista" (Davies, 2014), l'inizio del percorso che porta all'affermazione del neoliberismo. Successivamente, nel 1938 il Colloquio parigino di Walter Lippmann è ritenuto la prima occasione in cui il termine viene effettivamente utilizzato. A questa prima elaborazione si collega il saggio di Milton Friedman, «Neo-Liberalism and its Prospects», pubblicato nel 1951 (Peters, 2023).

Prima di affermarsi come paradigma politico negli Stati Uniti e nel Regno Unito, il neoliberismo trovò applicazione in Cile, dove la Scuola di Chicago aveva formato una generazione di economisti locali e Milton Friedman aveva fornito consulenza diretta al regime di Pinochet. Secondo alcuni studiosi, fu proprio in America Latina e in particolare in riferimento alle riforme di Pinochet, che il neoliberismo divenne oggetto di critica da parte degli intellettuali (Boas & Gans-Morse, 2009; Steger & Roy, 2010, citati in Ganti, 2014). Secondo questi autori, il Cile costituisce uno dei primi laboratori di applicazione delle politiche neoliberali, adottate

¹ Ludwig von Mises (1881–1973), economista della Scuola Austriaca, sostenne l'impossibilità di un calcolo economico razionale in assenza di prezzi di mercato, dando avvio al "dibattito sul calcolo socialista" degli anni Venti e Trenta.

tra la fine degli anni Settanta e i primi anni Ottanta (Peters, 2023) in forme differenti nei paesi del Nord Globale durante i governi di Margareth Thatcher e di Ronald Reagan.

Nel 1989 l'economista John Williamson conia l'espressione "Washington Consensus" per sintetizzare in dieci punti le politiche promosse da Banca Mondiale, Fondo Monetario Internazionale e Tesoro statunitense come condizione per i prestiti ai paesi latinoamericani. Tra questi punti si ricordano: disciplina fiscale, riforma della spesa pubblica, riforma fiscale², tassi di interesse di mercato, liberalizzazione commerciale, privatizzazioni, deregolamentazione e, infine, tutela della proprietà privata (Williamson, 2004, 2015, citato in Peters, 2023). Peters (2023) precisa che il termine non fu concepito originariamente come sinonimo di Stato minimo o di fondamentalismo di mercato: fu soprattutto la sua applicazione attraverso i programmi di aggiustamento strutturale ad associarlo a liberalizzazione, privatizzazione e riduzione del welfare. È in questa fase che il neoliberismo, dopo essersi già affermato come paradigma di governo negli Stati Uniti e nel Regno Unito, assume la forma di un programma transnazionale promosso dalle istituzioni finanziarie internazionali.

Il neoliberismo si distingue dal liberalismo classico perché non comporta semplicemente un ritirarsi dello Stato, ma richiede anzi un intervento pubblico attivo: secondo Davies (2014), lo Stato deve produrre e riprodurre le regole delle istituzioni e della condotta individuale, rivolgendosi ad ambiti esterni —mercato, università, famiglie, amministrazione pubblica, sindacati — per riorganizzarli secondo una logica competitiva. La deregolamentazione, in questo senso, non va intesa come assenza di regole, ma come sostituzione di determinate regole con altre orientate a stimolare e proteggere la concorrenza.

La crisi finanziaria del 2007-2009 rende visibile la fragilità di questo impianto, mostrando con chiarezza il meccanismo di fondo. Una delle conseguenze pratiche del neoliberismo applicato è infatti la finanziarizzazione: una quota crescente dei profitti proviene non più dalla produzione, ma dal settore finanziario, attraverso la deregolamentazione e l'indebitamento crescente

² Con "disciplina fiscale" Williamson intendeva un disavanzo pubblico sufficientemente contenuto da non richiedere il ricorso alla stampa di moneta come forma di finanziamento. "Riforma fiscale" equivaleva all'ampliamento della base imponibile a fronte di una riduzione delle aliquote marginali. Con "tassi di interesse di mercato" si riferiva alla liberalizzazione finanziaria volta a lasciare che i tassi si formassero sul mercato anziché essere fissati amministrativamente (Williamson, 2004, citato in Peters, 2023, p. 197).

di famiglie, consumatori e studenti (Davies, 2014; Peters, 2023). Anziché generare profitto dalla produzione, il sistema finanziario individua nuove opportunità di guadagno calcolando e prezzando il rischio in settori della vita sociale che non producono beni o servizi, incorporandoli così nel circuito finanziario. Quando questo rischio supera la capacità di tenuta del settore finanziario privato, come nel 2008, è lo Stato a farsene carico, permettendo «la privatizzazione dei guadagni e la socializzazione delle perdite» (Davies, 2014, p. 315): un meccanismo che sembra aver rafforzato, più che indebolito, il neoliberismo applicato.

Nella lettura marxista, il neoliberismo non è un ritorno al libero mercato spontaneo, ma l'uso del potere politico e statale per favorire i ricchi e rialzare i profitti delle aziende quando queste ultime entrano in crisi (Harvey, 2005). Nella prospettiva poststrutturalista, di matrice foucaultiana il neoliberismo è, invece, un tentativo di rimodellare l'intera vita sociale intorno a un ideale di impresa e prestazione, in cui l'ethos della competitività permea la cultura, l'istruzione, le relazioni personali e l'orientamento verso sé stessi. In questa cornice, la disuguaglianza smette di essere percepita come un problema da correggere e diventa essa stessa un indicatore di status: un segnale di valore estrinseco, e per questo un oggetto di desiderio piuttosto che di critica.

In questa prospettiva, le politiche neoliberali incoraggiano persone, comunità e territori a mettersi competitivamente alla prova, producendo, nell'ossessione modernista per la misurazione e il posizionamento all'interno di una classifica, punteggi che distinguono “chi vince da chi perde” (Davies, 2014). Si tratta di un meccanismo di classificazione, anche numerico, che anticipa direttamente le forme di governo algoritmico discusse nel Capitolo 2.

Sulla stessa linea, Ganti (2014) individua nel dibattito antropologico due analoghe modalità di interpretazione del neoliberismo. Il primo filone, riconducibile a un paradigma marxista e alla prospettiva dell'economia politica, si concentra sugli effetti delle politiche macroeconomiche, quali i programmi di aggiustamento strutturale, il ridimensionamento dello Stato sociale e la privatizzazione dei servizi pubblici. Il secondo, di matrice foucaultiana, pone invece l'accento sulle tecnologie del sé e sulla governamentalità. Il presente lavoro assume quest'ultima prospettiva, al fine di esaminare non tanto gli effetti materiali del neoliberismo, quanto il modo in cui esso produce una specifica forma di soggettività: l'*homo oeconomicus* inteso come imprenditore di sé.

1.2 Governamentalità e soggettività: la prospettiva foucaultiana

Il filosofo francese Michel Foucault (2004) intende per governamentalità «il modo in cui si conduce la condotta degli uomini³» (p. 186) ossia, non un sistema di regole imposte dall'esterno, ma un insieme di tecniche attraverso cui il potere orienta le azioni possibili di altri soggetti, agendo sulle loro scelte. Lorenzini (2018) individua tre componenti interconnesse della governamentalità neoliberista: 1) un'azione sull'ambiente ("milieu") in cui vivono le persone per ottenere effetti specifici sui loro comportamenti; 2) un modo di governare che non limita la libertà del soggetto dall'esterno, ma la utilizza come canale attraverso cui orientare il comportamento; 3) la costituzione di una forma specifica e governabile di soggettività.

In questa prospettiva, la soggettività è un effetto prodotto storicamente da specifiche tecniche di governo, non una capacità di scelta libera e autonoma preesistente alla persona, come vorrebbe l'idea di libertà promossa dal pensiero liberale e neoliberale.

Foucault mostra come, a partire dal pensiero economico liberale del Settecento, si affermi una figura di soggetto, ossia l'*homo oeconomicus*, strutturalmente differente rispetto al "soggetto di diritto" della tradizione giuridica. Foucault sostiene pertanto che il neoliberismo non si limita a essere una politica economica, ma costituisce un modo radicalmente diverso di governare le persone. Se l'*homo juridicus* è il soggetto a cui si rivolgono diritti, leggi e tutele, il soggetto che un potere sovrano può limitare o rispettare, l'*homo oeconomicus* non è governato attraverso le leggi, ma attraverso l'interesse: non gli si impongono norme e divieti, ma gli si struttura un ambiente in cui agire nell'interesse del sistema coincide con il perseguire il proprio utile. Mentre il soggetto di diritto entra nel patto sociale attraverso una rinuncia parziale ai propri diritti naturali, il soggetto di interesse non rinuncia mai al proprio interesse, e proprio nel perseguirlo fino in fondo produce (o si suppone che dovrebbe produrre), senza volerlo, un beneficio per la collettività (Foucault, 2004).

Su questo punto Read (2009) aggiunge una precisazione utile per orientare la lettura critica che segue: la governamentalità neoliberista non va intesa come ideologia in senso deteriore, ossia un errore da smascherare, ma come un particolare regime di produzione della verità, che

³ Traduzione di chi scrive del testo: "*la manière dont on conduit la conduite des hommes*" (Foucault, 2004, p. 192).

costituisce soggetti e modi di essere. È a partire da questa distinzione, tra *homo oeconomicus* e soggetto di diritto, tra ideologia ed effettiva produzione di soggettività, che il neoliberismo del Novecento opera la trasformazione decisiva su cui si concentra il paragrafo successivo: la ridefinizione dell'*homo oeconomicus* come “imprenditore di sé stesso”.

1.3 L'*homo oeconomicus* come imprenditore di sé

Il neoliberismo del Novecento opera una trasformazione decisiva sulla figura dell'*homo oeconomicus*: non più partner di scambio, ma soggetto d'impresa. Foucault lo scrive esplicitamente: «l'*homo oeconomicus* voluto non è l'uomo dello scambio o l'uomo consumatore; è l'uomo dell'impresa e della produzione⁴» (Foucault, 2004, p. 230). Il meccanismo della competizione è chiamato a occupare il più ampio volume possibile della vita sociale in sostituzione dello scambio di merci che è alla base della società concepita secondo i principi tradizionali dell'economia politica (Foucault, 2004). Secondo Read (2009), il passaggio dallo scambio alla competizione è il cambiamento più rilevante dell'intera antropologia neoliberale: l'*homo oeconomicus* non è più definito dalla sua tendenza a scambiare, ma dalla necessità di essere costantemente incentivato a competere.

Questa trasformazione ha un correlato preciso, ossia la nozione di capitale umano. Il lavoratore stesso diventa “capitale umano”, e il salario si configura come il rendimento di un investimento iniziale nelle proprie capacità (Read, 2009). Tale capitale è costituito da elementi acquisiti come competenze, formazione, esperienza ma anche da elementi innati, come il corpo, il patrimonio genetico, le predisposizioni naturali, che, sottolinea Foucault (2004), sono comunque suscettibili di essere superati e trasformati attraverso specifiche tecnologie: dalla chirurgia estetica alle possibilità dell'ingegneria genetica (Read, 2009). Anche ciò che sembrerebbe “dato” e immodificabile viene così ricondotto nel campo del calcolabile e del perfezionabile. Il capitale umano si investe e si può vendere: è una soggettività in vendita, una persona che non smette mai di potersi, e doversi, ottimizzare.

⁴ Traduzione di chi scrive (Foucault, 2004, p. 230).

Capitolo 2— LA GOVERNAMENTALITÀ ALGORITMICA

2.1 Dalla disciplina al controllo: una genealogia della governamentalità algoritmica

Come è stato descritto in precedenza, per Foucault (2004) la governamentalità indica l'insieme di tecniche attraverso cui il potere orienta le azioni e le scelte dei soggetti, agendo non attraverso il divieto ma attraverso l'ambiente in cui questi si trovano a scegliere (Lorenzini, 2018). Questa stessa logica generale aveva già trovato, prima ancora dell'affermarsi del neoliberismo, una configurazione storica specifica, quella disciplinare, descritta da Foucault in *Sorvegliare e punire* (1975).

Il modello paradigmatico di questa configurazione di potere è il panopticon ideato da Jeremy Bentham: un edificio circolare, con le celle disposte alla periferia e una torre di sorveglianza al centro, dotata di persiane che nascondono la presenza o assenza del sorvegliante. Il recluso, non potendo mai verificare se è effettivamente osservato, finisce per comportarsi come se lo fosse sempre: il potere diventa così visibile ma inverificabile, e proprio per questo capace di funzionare in modo automatico, indipendentemente dalla presenza reale di chi lo esercita (Foucault, 2010). Non è necessaria una sorveglianza costante ed effettiva perché il potere agisca: è sufficiente che la persona abbia interiorizzato la possibilità di essere osservato. Per Foucault questo schema non riguarda soltanto il carcere, ma costituisce un principio generalizzabile a ogni situazione in cui una molteplicità di persone debba eseguire un compito o seguire una condotta (Foucault, 2010).

Circa un secolo e mezzo più tardi, questo modello disciplinare mostra i propri limiti storici. Come nota Pietropaoli (2024) nel 1990 a Gilles Deleuze si deve una formulazione teorica più limata di questo passaggio: le rigide strutture di confinamento otto-novecentesche iniziano a rarefarsi in favore di forme di controllo più flessibili, fluide e continue, per esempio si passa dalla transizione dal lavoro di fabbrica al telelavoro o dall'educazione confinata nelle aule scolastiche alla formazione permanente (Deleuze, 1990, come citato in Pietropaoli, 2024). La sorveglianza esercitata in spazi chiusi diventa così controllo. La sorveglianza in spazi chiusi mira a punire attraverso l'interiorizzazione dell'essere osservati, mentre il controllo mira piuttosto a condizionare il comportamento in modo continuo. Per usare le parole di Pietropaoli (2024, p. 4): «non conta più tanto il sorvegliare per punire, quanto il controllare per condizionare». Il passaggio da sorveglianza a controllo, per Deleuze (Deleuze, 1990, citato in Pietropaoli 2024),

è reso possibile proprio dalle tecnologie digitali. Comprendere come questo passaggio sia divenuto tecnicamente possibile richiede però di risalire a una genealogia più antica, che precede storicamente lo stesso Deleuze.

Un'anticipazione di questa forma di sorveglianza si può rintracciare già nel secondo dopoguerra, nel campo dell'epistemologia cibernetica; si tratta del modo attraverso cui si arriva alla conoscenza attraverso un meccanismo di retroazione che si autoregola da solo, esattamente come un termostato che si accende o si spegne a seconda della temperatura. Secondo questa epistemologia, la conoscenza non coincide con il guardare al caso isolato, ma emerge da un sistema di relazioni distribuite che si auto-organizza; è la stessa logica che, sul piano politico, la governamentalità applica, facendo sì che la persona si auto-organizzi in funzione di un ambiente (*le milieu*) (Foucault, 2004; Lorenzini, 2018).

Pasquinelli (2023) sottolinea come tra gli anni Quaranta e Sessanta del Novecento la genesi di questo modo di approcciarsi alla conoscenza non sia avvenuta ad opera di un cibernetico ma di un economista. Friedrich von Hayek (lo stesso da cui secondo alcuni studiosi ha origine il concetto di neoliberismo, vedi 1.1) ne *L'ordine sensoriale* (1952), sintetizza la psicologia della Gestalt e la teoria delle reti neurali di McCulloch e Pitts (1947, citato in Pasquinelli, 2023) per descrivere il sistema nervoso come uno strumento di classificazione. Egli descrive la conoscenza distribuita nel mercato esattamente allo stesso modo in cui i neurologi a lui contemporanei (Monakow, Goldstein) descrivevano la decentralizzazione delle funzioni cognitive nel cervello: nessun centro unico detiene l'informazione, che emerge invece dall'auto-organizzazione dell'intero sistema (Pasquinelli, 2023). Non si tratta di un'analogia isolata: Frank Rosenblatt, nell'ideare nel 1958 il perceptron, la prima rete neurale artificiale operativa, riconobbe esplicitamente il proprio debito verso Hebb e Hayek (Rosenblatt, 1958, come citato in Pasquinelli, 2023). Le prime reti neurali, dunque, non nascono come modello neutro della cognizione: nascono già pensate secondo un principio di auto-organizzazione strutturato per naturalizzare un preciso principio politico-economico, quello dell'ordine spontaneo (libero) dei mercati (Pasquinelli, 2023).

Questa genealogia tecnica permette di leggere la nascita dell'intelligenza artificiale non come una semplice metafora del neoliberismo, ma come un suo prodotto in senso proprio: il principio di auto-organizzazione distribuita che anima Hayek non viene applicato all'IA a posteriori, per analogia, ma ne costituisce l'architettura tecnica di origine, come mostra il debito dichiarato

dal progettista, Rosenblatt, nei confronti di Hayek (Pasquinelli, 2023). L'intelligenza artificiale è, in questo senso, una conseguenza diretta di quella stessa logica, non un'invenzione neutra piegata in seguito a fini politico-economici: un'ulteriore manifestazione di quella stessa razionalità economica che, come si vedrà nel paragrafo seguente, arriva a prescindere dalla norma implicita dell'attore razionale su cui si fondava l'*homo oeconomicus*, per governare attraverso pura correlazione statistica (Rouvroy & Berns, 2013).

2.2 La governamentalità algoritmica

Rouvroy e Berns (2013) definiscono la governamentalità algoritmica come una forma di potere che non ha più bisogno di un soggetto cosciente a cui rivolgersi. A differenza del potere disciplinare del paragrafo precedente, che agiva attraverso norme esplicite (normale/anormale) interiorizzate dal soggetto, come nel panopticon, la governamentalità algoritmica non si rivolge più a persone reali, chiamate a rendere conto delle proprie azioni, ma a «reti di dati aggregati, trasformate in modelli “predittivi”» (Rouvroy, 2016, p. 34) pura opportunità economica colta in tempo reale, finalizzata unicamente a velocizzare e automatizzare la decisione.

Per questo si parla di statistica "a-normativa": non esiste più una norma esplicita a cui il soggetto debba conformarsi o da cui possa deviare consapevolmente. La persona diventa «infinitamente calcolabile, comparabile, indicizzabile, intercambiabile», messo in una concorrenza non più delimitata da alcuna norma di merito, desiderabilità o equità (Rouvroy, 2016). La governamentalità algoritmica opera così a una scala "infra-personale": non sui soggetti nella loro interezza, ma su frammenti di dati generati automaticamente da ogni interazione digitale (Pietropaoli, 2024).

Ciò non significa che questo potere non produca alcun effetto sulla soggettività. Al contrario, ogni persona viene scomposta in una moltitudine di profili paralleli, «di consumatore, di potenziale truffatore, di dipendente più o meno affidabile», nessuno dei quali la iscrive in un contesto collettivo condiviso, a differenza delle categorizzazioni classiche (come la profilazione etnica), ancorate a categorie sociali storicamente riconosciute (Rouvroy, 2016, p. 34). Un esempio, riportato da Pietropaoli (2024): quando una piattaforma di e-commerce “suggerisce” un acquisto, non sta davvero predicendo nulla, sta piuttosto condizionando, generando bisogni

indotti attraverso inferenze statistiche costruite sul profilo dell'utente e su quelli di utenti considerati, su base statistica, simili.

È qui che si misura la differenza cruciale rispetto al modello disciplinare del paragrafo precedente: mentre il panopticon richiedeva che il soggetto interiorizzasse la possibilità di essere osservato, la governamentalità algoritmica non richiede alcuna interiorizzazione, agisce prima e al di sotto della coscienza, direttamente sui dati e sull'ambiente in cui il soggetto si muove, modulando le sue possibilità di scelta prima ancora che queste diventino desiderio consapevole.

2.3 Social media e modulazione del comportamento: radicalizzazione del neoliberismo o rottura?

Se il paragrafo precedente ha definito i tratti tecnici della governamentalità algoritmica (Rouvroy & Berns, 2013), resta aperta una domanda che Rouvroy pone esplicitamente in un contributo successivo (2016): la governamentalità algoritmica rappresenta una radicalizzazione del neoliberismo, o una rottura rispetto ad esso?

Riprendendo la definizione che Deleuze e Guattari danno del capitalismo, un sistema che "libera i flussi" sciogliendoli dai legami che li vincolavano a un contesto specifico (nel feudalesimo, ad esempio, il lavoro era legato a un luogo e a un signore; il capitalismo lo trasforma in una merce astratta, scambiabile ovunque: questa è la "deterritorializzazione"), Rouvroy (2016) osserva che i moderni processi di produzione dei dati grezzi fanno esattamente la stessa operazione con l'informazione. Anonimizzazione, decontestualizzazione e deindicizzazione tolgono ai dati ogni legame con la storia e l'esperienza singolare della persona da cui provengono, rendendoli a loro volta puro segnale scambiabile e ricombinabile in qualunque modello statistico. La svolta digitale, secondo questa lettura, non farebbe che estendere all'informazione la stessa logica che il capitalismo applica da sempre al lavoro e alle merci (Rouvroy, 2016).

Nella seconda parte, sostiene però la tesi opposta. Il potere neoliberista descritto da Foucault (di cui la teoria del capitale umano di Gary Becker è, per Rouvroy, un'illustrazione) è un potere che gestisce, sostiene, moltiplica la vita di persone in carne e ossa o di popolazioni intese come processi collettivi. La governamentalità algoritmica, invece, diserterebbe il terreno stesso della vita, essendo «assolutamente indifferente ai fenomeni di usura, di esaurimento delle risorse, di invecchiamento» (Rouvroy, 2016, p. 34); la sua temporalità è quella di un eterno presente.

Tuttavia, non è priva di effetti sul soggetto: lo frammenta in una molteplicità di profili: consumatore, potenziale frodatore, «impiegato più o meno affidabile, più o meno produttivo» (Rouvroy, 2016, p. 34).

Rouvroy non scioglie il dilemma a favore della prima o della seconda tesi: nella conclusione le tiene insieme, sostenendo che la governamentalità algoritmica sia al tempo stesso da una parte radicalizzazione e dall'altra una strategia immunitaria del capitalismo e del neoliberismo, che tiene distante tutto ciò che potrebbe metterli in crisi: il mondo, la vita, i soggetti capaci di resistere o deviare il corso delle cose (Rouvroy, 2016).

Zuboff (2022) affronta da un'angolatura politico-istituzionale il fenomeno di Google e Facebook come casi fondativi di quello che chiama "capitalismo della sorveglianza". Il comportamento umano, estratto su scala massiva, produce un eccesso di dati che va oltre quanto necessario a far funzionare il prodotto: è il "surplus comportamentale", ovvero la materia prima di "prodotti predittivi" venduti sul mercato ad aziende, inserzionisti e altri acquirenti interessati a prevedere o orientare comportamenti individuali e collettivi (Zuboff, 2022). Nel terzo stadio del suo modello (l'"attuazione comportamentale a distanza") questa capacità predittiva si traduce in un potere che Zuboff chiama "strumentale": un potere epistemico esercitato senza violenza manifesta, attraverso asimmetrie di conoscenza, il cui tratto distintivo è che il momento in cui il soggetto ne diventa consapevole è già il momento in cui è troppo tardi (Zuboff, 2022). Si tratta di un'eco questa, in registro diverso, della stessa intuizione di Rouvroy sulla modulazione del comportamento prima che diventi desiderio cosciente. Zuboff illustra la portata dell'attuazione comportamentale a distanza con un caso limite: l'uso di dati comportamentali estratti da piattaforme social per orientare non le scelte di acquisto e consumo, ma la partecipazione al voto. Egli ha sottolineato che la stessa logica di modulazione preconsceia può investire, oltre che il comportamento d'acquisto, l'autodeterminazione politica del soggetto o di un gruppo di persone individuate dalla profilazione (Zuboff, 2022).

Rouvroy e Zuboff descrivono questa modulazione preconsceia a livello di sistema come logica di potere e come dinamica politico-istituzionale. Esiste però un livello più concreto, quello del design del singolo prodotto, in cui la stessa logica ha un nome preciso nella letteratura sul comportamento dei consumatori: il "modello del gancio" (*Hook Model*) descritto da Eyal (2015). Il modello scompone la creazione di un prodotto capace di formare abitudini in quattro

fasi ricorrenti – innesco, azione, ricompensa variabile, investimento – pensate per essere ripetute più volte al giorno fino a diventare automatiche. Il punto rilevante per il discorso teorico è che l'automatismo abitudinario non è un effetto collaterale, è l'obiettivo dichiarato. Secondo Eyal (2015, p. 17), le abitudini sono infatti comportamenti «che si eseguono in totale (o quasi totale) assenza di pensiero cosciente», radicati nei gangli basali, l'area cerebrale associata alle azioni involontarie, piuttosto che nella deliberazione cosciente. È, in altre parole, l'applicazione del meccanismo descritto da Rouvroy e Zuboff all'ambito della produzione e promozione commerciale di prodotti e servizi.

Rouvroy e Zuboff parlano di governamentalità e di potere politico-istituzionale; Eyal parla di design di prodotto, vendite e di crescita aziendale, con un vocabolario, non critico, e finalità esplicitamente pratiche. Entrambi insistono sullo stesso fenomeno da prospettive diverse: l'azione che precede la coscienza. Il fenomeno di cui Rouvroy e Zuboff danno una lettura teorica è riconosciuto e rivendicato dagli stessi progettisti come obiettivo e prassi del *marketing*.

Questo meccanismo, applicato quotidianamente e su scala di massa a una persona ancora in formazione, è il tema di cui tratta il capitolo successivo, dedicato alla costruzione del sé nel giovane-adulto in un ambiente strutturato dall'algoritmo. Resta sullo sfondo un secondo filone, ripreso più avanti nella tesi: la stessa Rouvroy (2016), descrivendo la frammentazione della persona in una molteplicità di profili, menziona esplicitamente quello dell'«employé» (il salariato) a indicare che questa logica non si esaurisce nell'ambiente del consumo, del mercato di beni e servizi, ma si estende anche al mercato del lavoro, dei ruoli, delle professionalità, del management, terreno affrontato nel Cap. 4.

Capitolo 3— ADATTAMENTO COME ESISTENZA: LA COSTRUZIONE DEL SÉ

3.1 Sentirsi nel mezzo

Nel capitolo precedente si è mostrato come il dispositivo della governamentalità algoritmica raffini, attraverso l'infrastruttura dei dispositivi digitali, la logica di ottimizzazione continua già propria dell'*homo oeconomicus* neoliberale. Il presente capitolo sposta l'attenzione dal dispositivo al soggetto che lo abita: in particolare al giovane adulto, figura che per prima incontra e interiorizza queste logiche nel momento in cui si affaccia al mercato del lavoro.

Definire chi sia, in termini psicologici, il “giovane adulto” non è operazione scontata. Arnett (2000, 2007, 2015, citato da Pasinringi et al., 2022) ha proposto di intendere la fascia tra i 18 e i 25 anni come uno stadio di sviluppo autonomo, l'*emerging adulthood*, distinto sia dall'adolescenza sia dalla piena età adulta, e caratterizzato da cinque tratti: l'esplorazione dell'identità, l'instabilità, la centratura su di sé, la sensazione di sentirsi “nel mezzo” (*feeling in-between*), – responsabili di sé ma non ancora pienamente maturi – e, infine, l'apertura a varie possibilità. È precisamente questa condizione di sospensione, di identità ancora aperta e non consolidata, a rendere il giovane adulto particolarmente esposto alle logiche di ottimizzazione di cui si è detto: chi è ancora “nel mezzo” ha più margini e più pressioni per essere plasmato.

Si tratta, per una parte crescente di questa fascia d'età, di un soggetto collocato in quello che Standing (2018) definisce il precariato: non semplicemente una condizione di lavoro instabile, ma una classe sociale in formazione, priva di una narrazione occupazionale coerente e di un senso di traiettoria di carriera. La necessità di adattare costantemente le proprie capacità a un contesto di incertezza produce quella che l'autore chiama la “mente precarizzata” (*precaritized mind*) per l'incapacità di sapere come meglio allocare il proprio tempo e uno stato di tensione pressoché costante (Standing, 2018, p. 5).

3.2 La (r)esistenza del “sé confezionato” nei giovani adulti

Al fine di affrontare il tema della (r)esistenza al sé confezionato occorre introdurre il concetto di soggettività. In particolare è utile rifarsi ai lavori della filosofa Judith Butler (1990, 1993a, 1993b), ripresi da Fotaki, Prasad e Shymko (2026), i quali propongono di intendere *l'agency* (la capacità di agire) non come una capacità sovrana del soggetto, ma, nelle loro parole, «un processo attraverso cui i soggetti si costituiscono attaccandosi a norme sociali» (Fotaki, Prasad & Shymko, 2026, p. 3), un processo incarnato e continuo attraverso cui i soggetti si appropriano e reiterano discorsi, pratiche e norme simboliche (Fotaki, Prasad & Shymko, 2026, p. 9). Diventare soggetti, in questa prospettiva, richiede una forma di sottomissione ai regimi discorsivi di potere dominanti, attraverso cui si ottiene di essere riconosciuti come esseri sociali da parte degli altri. Il soggetto, cioè, non preesiste alle norme a cui si adegua: si costituisce proprio nell'atto di rispondervi.

All'interno della psicologia, questo ripensamento del soggetto non è una novità recente. A Henriques e colleghi (1998), nel volume collettaneo *Changing the Subject*, si deve l'avvio di un dibattito sistematico sulla natura sociale e discorsiva della soggettività in psicologia, in aperta critica all'individualismo implicito della disciplina mainstream. L'impianto foucaultiano e butleriano si inseriscono dunque in una linea di pensiero già presente, seppur minoritaria, all'interno della psicologia.

In questa stessa direzione, più recentemente Teo (2018) descrive la "forma di soggettività neoliberista" come una configurazione in cui il sé diventa centrale, mentre il pensiero si riduce a un calcolo utilitaristico esteso a lavoro, relazioni e identità, e l'agire si restringe all'interesse personale e familiare. Poiché il soggetto si struttura attivamente in questa forma di vita, vivendola come propria scelta, la possibilità stessa di resistenza vi risulta strutturalmente esclusa (Teo, 2018).

Questa cornice relazionale, e non individualistica, rende comprensibile perché ridurre la resistenza a una capacità psicologica del singolo tradisca la natura stessa del processo attraverso cui un soggetto si forma. Nel titolo di questo lavoro, “(r)esistere” indica non la capacità di opporsi a una condizione, ma l'adattamento ad essa: una forma di esistenza che si dà attraverso pratiche di apparente resistenza e che in realtà tendono a confermare l'ordine a cui dovrebbero opporsi.

Tommasi et al. (2024) offrono un fondamento decisivo a questa lettura, osservando come la psicologia *mainstream*, e in particolare la psicologia positiva, abbia costruito un intero vocabolario della resistenza (*resilienza*, *grit*, *life-crafting*, *job-crafting*) che si presenta come capacità individuale di superare condizioni avverse, ma che di fatto rischia di rendere il soggetto complice, spesso inconsapevole, delle condizioni che lo opprimono (Tommasi et al., 2024). Judith Butler ci ha permesso di mettere in discussione precisamente questa cornice individualizzante (Fotaki et al. 2026), in cui la resistenza è intesa come proprietà psicologica del singolo, sganciata dalle relazioni e dalle condizioni strutturali che l'hanno resa necessaria. In questa cornice oppressiva il soggetto non è invitato a modificare le condizioni date, ma a fornirne una gestione emotivamente e comportamentalmente efficiente, un adattamento appunto, travestito da resistenza.

Stephen M. Butler (2024) distinguendo tra valori estrinseci (status, riconoscimento sociale, successo materiale, attrattività fisica) e valori intrinseci (bisogni di autenticità, appartenenza, autostima non mediata dal giudizio esterno) offre uno strumento concettuale utile in questo senso. Secondo l'autore, gli ambienti social dei giovani sono organizzati prevalentemente attorno a criteri *market-driven* che premiano la messa in scena pubblica dei valori estrinseci, relegando i valori intrinseci a una posizione subordinata: non aboliti, ma resi funzionali all'ottenimento di status. Il risultato è una spinta verso rappresentazioni di sé sempre più idealizzate, alimentata da meccanismi di rinforzo a breve termine tipici dell'architettura delle piattaforme.

Tra i criteri, l'attrattività fisica merita un approfondimento specifico, perché rivela come il controllo, e prima ancora la sorveglianza si radichino anche nella costruzione di genere. Garlick (2023), analizzando l'opera di Friedrich von Hayek, mostra come le mascolinità egemoniche funzionino come "tecnologie del sé" che permettono al soggetto di adattarsi all'incertezza del mercato "occultandone la complessità": promettono una posizione soggettiva da cui il mondo può apparire temporaneamente sotto controllo o quantomeno, in linea di principio, controllabile. Le qualità che Hayek attribuisce alla persona di successo nella società di mercato (indipendenza, autosufficienza, disponibilità al rischio, fiducia nel proprio giudizio contro la maggioranza) coincidono con quelle storicamente centrali nelle mascolinità egemoniche nelle società capitalistiche: il prototipo dell'uomo forte, sicuro di sé, che non delega e non dipende da altri, maschio, bianco ed etero-patriarcale. L'esigenza di controllo muscolare non riguarda

tuttavia solo i maschi, ma struttura più in generale le modalità stesse attraverso cui il soggetto neo-liberale si pensa e guarda al mondo, a prescindere dal genere e dall'orientamento sessuale.

Questa dinamica trova un corrispettivo empirico nella nozione di “sé confezionato” (*packaged self*) elaborata da Gardner e Davis (2013) a partire da interviste e focus group con adolescenti e giovani americani. Gli autori osservano come l'identità giovanile tenda a organizzarsi sempre più attorno a una logica di presentazione esterna, orientata all'approvazione di altre persone, piuttosto che a un processo di esplorazione interiore. Il sé diventa un oggetto dotato di valore quantificabile: un punteggio, un *open badge*, un voto di laurea, una collezione di credenziali (Gardner & Davis, 2013). Secondo un educatore intervistato dagli autori, per molti giovani la domanda “Chi sono?” si traduce di fatto in “Che cosa produrrò?” (Gardner & Davis, 2013, p. 66). Lo stesso principio emerge nel mutamento del rapporto studente-docente: sempre più spesso lo studente si rivolge al docente non per comprendere un contenuto, ma per ottenere l'indicazione procedurale di cosa sia necessario sapere ai fini della valutazione: la nota domanda “Ci sarà nel compito?” (Gardner & Davis, 2013, p. 47).

Nei giovani adulti in cerca di occupazione, la logica prestazionale si trasferisce alla costruzione strategica del proprio profilo professionale online. Lo studio di Trang, McKenna, Cai e Morrison (2024) su studenti di Generazione Z alla ricerca del primo impiego mostra come il *personal branding* su piattaforme come LinkedIn, e, in modo meno formale, Instagram, implichi un lavoro consapevole di gestione dell'immagine di sé: gli autori rilevano un divario tra sé desiderato e percepito, che i partecipanti tentano attivamente di colmare attraverso strategie di autopromozione e controllo della propria immagine nel digitale.

Il soggetto imprenditore di sé, il profilo mascolino sicuro e in controllo, il candidato dal *personal brand* coerente, il sé confezionato e quantificabile non sono fenomeni scollegati, ma esiti convergenti di uno stesso processo di adattamento a condizioni strutturali: precarietà, incertezza del mercato del lavoro, competizione aggressiva portano ad un repertorio di tratti, schemi e competenze individuali da coltivare, mostrare, dimostrare. Resilienza, *grit*, *life-crafting*, *life-long learning*, ma anche occupabilità continua e capacità di reinventarsi, funzionano in questo senso come quelle che Tommasi et al. (2024) definiscono “immagini mitiche sacralizzate” della (r)esistenza, precetti quasi religiosi che, invece di risolvere le condizioni strutturali da cui nascono, le individualizzano, scollegando il soggetto dalla propria

relazionalità e trasformando ogni difficoltà in un deficit personale da correggere. È una sorta di riflesso sociologico e psicologico della socializzazione dei costi e delle perdite.

Tuttavia, è utile sottolineare che la tecnologia non è intrinsecamente patogena. A questo proposito è utile citare Stephen M. Butler e Nathaniel Coward (2024) i quali richiamano esplicitamente il concetto di *pharmakon* elaborato da Bernard Stiegler: il farsi soggetto dei giovani nel capitalismo neoliberale offre insieme opportunità e difficoltà, vantaggi e svantaggi che non possono essere separati l'uno dall'altro, così come il *pharmakon* è insieme veleno e cura. Gardner e Davis (2013), analogamente, distinguono tra un uso *app-enabling*, che apre a nuove possibilità e sostiene l'esplorazione, e un uso *app-dependent*, in cui l'applicazione restringe procedure, scelte e obiettivi del soggetto. Questa ambivalenza strutturale richiama, sul piano del neuro-marketing, il meccanismo di rinforzo a breve termine già incontrato nel Capitolo 2 a proposito dell'*Hook Model* di Eyal: le stesse funzionalità come notifiche, scorrimento infinito e ricompensa variabile possono essere abitate con consapevolezza oppure subite passivamente.

Se la psicologia *mainstream*, nella lettura di Tommasi et al. (2024), riduce la resistenza a una capacità individuale da coltivare, l'ennesima competenza da produrre e mostrare da parte di una soggettività in vendita, un gesto alternativo è suggerito dalla chiusura della prefazione alla prima edizione di *Storia della follia nell'età classica*, dove Foucault riprende, senza attribuirlo, l'esortazione di René Char: *développez votre étrangeté légitime* (Char, 1967, p. 71). L'*étrangeté* può essere intesa tanto come stranezza quanto come estraneità: non soltanto, dunque, come ciò che devia dagli schemi, ma anche come ciò che rimane estraneo rispetto a essi. Coltivare la propria «legittima stranezza/estraneità» può essere letto, nel quadro qui proposto, non come un'ulteriore qualità individuale da acquisire ed esibire, ma come un movimento di sottrazione alla logica stessa della classificazione, non l'adattamento del soggetto alle categorie disponibili, ma la possibilità di restare, almeno in parte, irriducibile ad esse.

3.3 La competizione con sé stessi

La spinta all'auto-ottimizzazione è tanto pervasiva da persistere anche in chi crede di sottrarvisi. Anche chi rifiuta la retorica dell'imprenditore di sé stesso finisce per ricollocarsi

nello stesso meccanismo. Il lavoro autonomo richiede comunque un investimento costante su di sé: reputazione, fiducia della clientela, immagine professionale come capitale da gestire in prima persona. La stessa logica di responsabilizzazione individuale, nel senso di ricaduta della responsabilità sulla persona, si estende oggi tipicamente anche alla salute: Tomičić e Gjorgjioska (2024) mostrano come le tecnologie digitali di auto-monitoraggio (app di fitness, tracker del sonno, contapassi) spostino la responsabilità della salute dal sistema sanitario collettivo al singolo individuo, chiamato a “prendersi cura di sé” attraverso la costante quantificazione dei propri parametri corporei. Il rischio, secondo le autrici, è un sé “mal quantificato” (Moore & Robinson, 2016, citato in Tomičić & Gjorgjioska, 2024): una riduzione della persona a dato isolato, privata del contesto sociale e ambientale che dà senso alla propria esperienza di salute.

Trappmann et al. (2024), analizzando 63 interviste biografiche con giovani precari in Inghilterra e Germania, individuano quattro “cornici di legittimazione” attraverso cui i giovani danno un senso alla loro insicurezza lavorativa, cioè quattro modi diversi di raccontarla a se stessi per non doverla mettere in discussione: 1) la precarietà diventa una spinta all’imprenditorialità di sé; 2) è una conseguenza inevitabile di ripetute esperienze di insicurezza; 3) è percepita come una fase temporanea del proprio percorso di vita. Infine, tra i partecipanti inglesi, la cornice più diffusa (4) è il prezzo da pagare per sottrarsi a un impiego gerarchico e alienante, in cambio di autonomia e di un lavoro percepito come dotato di senso.

Sofritti et al. (2020) individuano un meccanismo discorsivo simile analizzando le narrazioni biografiche di dieci giovani lavoratori italiani, tra i 24 e i 30 anni, della Valle d’Aosta, intervistati negli anni successivi alla crisi finanziaria del 2008. Gli autori isolano tre discorsi ricorrenti attraverso cui questi giovani costruiscono senso rispetto alla propria condizione lavorativa precaria: il discorso dell’imprenditorialità di sé, per cui il soggetto si presenta come costantemente pronto a cogliere nuove opportunità in un mercato caotico e privo di regole chiare. Il discorso dell’occupabilità, che porta a focalizzare l’attenzione sulle proprie competenze personali intese come capitale da affinare in un progetto senza fine. Il discorso dell’auto-responsabilizzazione, per cui successi e fallimenti lavorativi vengono attribuiti alle proprie scelte passate, non alle condizioni oggettive del mercato del lavoro. Uno dei partecipanti, un geologo freelance, sintetizza così questa logica di auto-promozione di una soggettività in vendita: «che io venda merce per conto terzi o le mie competenze professionali da geologo, devo sempre vendere qualcosa» (Sofritti et al., 2020, p. 1060).

I social network sono l'infrastruttura in cui Rouvroy (2016) e Zuboff (2022) collocano la modulazione preconsua del comportamento politico ed economico, e sono al tempo stesso lo spazio in cui opera, con obiettivi dichiaratamente commerciali, il “modello del gancio” descritto da Eyal (2015): il ripetuto scorrimento del *feed*, fino a diventare un automatismo radicato nei gangli basali, è la stessa infrastruttura attraverso cui transitano tanto i contenuti che orientano l'autopercezione del soggetto quanto quelli che ne orientano i consumi. Governamentalità algoritmica e neuromarketing condividono lo stesso dispositivo tecnico, e soprattutto lo stesso *target*: la persona.

Il Web 2.0 ha sviluppato sistemi di ranking e rating sia dei venditori che degli acquirenti: piattaforme come eBay o Amazon danno un punteggio all'affidabilità dei venditori, mentre servizi come Klout permettono di calcolare, per esempio tramite il numero di condivisioni, “like”, e premiare con punteggi di “influenza” gli utenti. Analizzando questi meccanismi, Hearn (2010) mostra come sentimenti e opinioni vengano sistematicamente aggregati e trasformati in una forma di valuta, la “reputazione” digitale, promossa come asset monetizzabile.

Il fenomeno non è però solo digitale: già nel 1927 un banchiere della Lehman Brothers scriveva sulla *Harvard Business Review* che bisognava “spostare l'America da una cultura dei bisogni a una cultura dei desideri”⁵. Edward Bernays tradusse quel monito in tecnica pubblicitaria, dimostrando come il valore di un prodotto potesse spostarsi dalla sua qualità intrinseca al significato sociale che gli veniva associato (Croce, 2016). Il *self*- o personal branding contemporaneo di Stephen Butler (2024) non è che l'estensione soggettiva della stessa logica: il prodotto acquistato o il profilo curato diventano oggetto di desiderio come segni da esibire (un capo firmato che segnala successo materiale, un'immagine di sé costruita per comunicare attrattività fisica), e chi li usa per aderire a questi valori estrinseci diventa, in parte, prodotto lui stesso.

A questa dimensione strutturale corrisponde un costo soggettivo, che Scharff (2016) documenta empiricamente attraverso oltre sessanta interviste a giovani musiciste classiche in avvio di carriera. Per l'autrice, in condizioni di neoliberalismo, la competizione non è più diretta

⁵ Shift America from a needs- to a desires-culture (Mazur, 1927, citato in Croce, 2016, p. 2).

solo verso gli altri, ma anche, e soprattutto, verso sé stesse: “l’unica persona con cui uno compete è se stesso”⁶. Una delle intervistate descrive questo spostamento raccontando di essersi imposta di non pensare più in termini di superiorità verso le colleghe, ma di concentrarsi sulla propria individualità. Si tratta di un gesto che, pur presentandosi come rifiuto della competizione, ne conserva intatta la struttura, spostando la responsabilità sul piano individuale. Il capitale umano, una volta interiorizzato e vissuto, non richiede più un avversario: il soggetto diventa insieme investitore e oggetto dell’investimento, valutatore e valutato.

3.4 Gli ultimi saranno ultimi e i primi saranno primi: i costi psicologici

In questa gara continua sul piano psicologico, quanto e cosa costa restare dentro la competizione con sé stessi per la performance? È sul piano psicologico che si vede l’effetto reale, non solo teorico, di quanto detto finora.

A partire dall’affermarsi negli anni Ottanta e Novanta del secolo scorso dei *gender studies*, sappiamo che le categorie con cui misuriamo chi vince e chi perde non sono un dato di natura, ma il prodotto di un processo storico e sociale: nessun destino biologico, psichico o economico dovrebbe definire la figura che la femmina umana assume nella società. È la civiltà a elaborarla come tale: non si nasce donna, lo si diventa (Beauvoir, 1949). Sia Simone de Beauvoir sia Judith Butler, la cui prospettiva sulla soggettività relazionale è già stata richiamata tramite Fotaki et al. (2026), scrivono all’interno di una tradizione di studi di genere e femministi che ha fatto della costruzione discorsiva dell’identità uno dei propri assi portanti.

Se questa costruzione discorsiva riguarda la femminilità, la stessa logica si applica specularmente alla mascolinità. Garlick (2023) mostra infatti come il neoliberismo prometta e valorizzi, come ideale culturale, un modello di mascolinità sicura di sé autosufficiente, capace di controllo totale, in una sorta di delirio di onnipotenza. McDowell (2019) mostra cosa succede quando l’ideale promesso e promosso incontra il mercato del lavoro reale: nei lavori a bassa qualifica, oggi dominati dal settore dei servizi, non è quel modello a essere pagato, ma il suo opposto: gentilezza, accondiscendenza, disponibilità, ossia un registro di deferenza

⁶ *The only person with whom one competes is oneself* (Petersen & O’Flynn, 2007, citato in Scharff, 2016, p. 116).

storicamente codificato come femminile. Il risultato è uno scarto tra identità maschile promessa e caratteristiche di comportamento effettivamente richieste. La cultura dominante promuove un ideale di mascolinità aggressiva e autosufficiente, quella che Connell (2000, citato in McDowell, 2019) chiama *protest masculinity*, ma sul piano materiale e lavorativo premia chi sa performare l'opposto. I giovani uomini appartenenti alla *working class* che hanno interiorizzato l'ideale di mascolinità promosso si trovano così doppiamente perdenti: non solo non ricevono la ricompensa attesa, ma vengono penalizzati proprio per aver creduto a quella promessa (McDowell, 2019). Le regole dichiarate e le regole effettivamente premiate dal mercato possono divergere e chi non se ne accorge in tempo paga il costo psicologico più alto. È però l'intera logica della competizione di matrice neoliberista e basata su valori estrinseci a produrre il costo psicologico più evidente. Stephen Butler (2024) collega l'uso dei social che mettono in scena criteri *market-driven* al rischio di sintomi ansiosi, depressivi e di un basso valore di sé. Ciò avviene attraverso precisi meccanismi: confronto sociale verso l'alto, sbilanciamento tra obiettivi estrinseci e intrinseci, dipendenza dalla valutazione dei pari, soprattutto quando il feedback è negativo. Alla stessa dinamica di ricerca di popolarità e status l'autore collega inoltre il rischio di cyberbullismo: l'esposizione pubblica che permette l'autopromozione espone anche all'aggressione dei pari. Si può leggere questo dato alla luce della distinzione, classica in psicopatologia dello sviluppo, tra sintomi internalizzati, diretti verso sé stessi e sintomi esternalizzati, come aggressività e comportamenti di bullismo diretti verso l'esterno.

L'esposizione pubblica è una spinta a cercare un appagamento esterno, un atteggiamento tipicamente narcisistico. Gardner e Davis (2013) osservano proprio questo: l'esposizione costante e l'autotracciamento continuo lasciano ai giovani sempre meno tempo per la contemplazione privata, facendo arretrare il senso interno di sé, quella che, riprendendo Riesman, Gardner e Davis chiamano *inner-directedness*, a vantaggio di un'immagine costruita per essere vista dall'esterno. L'aumento dei tratti narcisistici tra i giovani trova anche un riscontro empirico diretto: gli stessi autori riportano che la percentuale di studenti universitari statunitensi con punteggi elevati al *Narcissistic Personality Inventory*, un test che include affermazioni come "*If I ruled the world it would be a better place*", è passata dal 19% nei primi anni Ottanta al 30% a metà-fine anni Duemila, con una tendenza analoga osservata anche tra gli studenti delle superiori (Gardner & Davis, 2013).

La stessa spinta a “farsi vedere”, quando non trova reale soddisfazione, può diventare la cura del non sentirsi mai abbastanza, del non trovare riconoscimento all’esterno. Croce (2016), dalla prospettiva della medicina delle dipendenze, rilegge in questa chiave il modello del gancio di Eyal: un comportamento inizialmente sostenuto dal piacere finisce per essere mantenuto non dalla ricompensa, ma dal sollievo dal disagio provato nella sua assenza (Goodman, 2005, citato in Croce, 2016). La ricerca ossessiva di conferma esterna e il bisogno di placare un disagio interno diventano la stessa cosa vista da due lati e segnalano, secondo l’autore, un mutamento più ampio nella forma prevalente di sofferenza psichica: non più patologie dell’inibizione, ma patologie dell’eccesso e del discontrollo degli impulsi (Gagnepain, 1990, citato in Croce, 2016). È per questo che Croce parla di “società additiva”: la tendenza a cercare beneficio esterno diventa quotidiana, e si estende su tutti i piani dell’esistenza.

Uno studio qualitativo più recente conferma il meccanismo con la voce diretta dei partecipanti: Nesbit e Lole (2026) riportano che, per uno degli intervistati, la pressione a pubblicare si traduce letteralmente in «Devi postare, devi postare!»⁷ e che questa pressione persiste anche quando i partecipanti sanno razionalmente che i contenuti altrui sono curati, cioè costruiti per apparire esteticamente perfetti secondo determinati valori estrinseci, e non rappresentazioni spontanee della realtà.

Nel lavoro qualitativo in focus group con educatori, terapeuti e leader religiosi, Gardner e Davis (2013) rilevano un quadro di ansia crescente e avversione al rischio: i giovani evitano di mettersi alla prova per timore di un fallimento che rischia di entrare a far parte della propria impronta digitale permanente. Un terapeuta osserva che molti giovani sviluppano un appiattimento affettivo, un tentativo di non provare più nulla e chiama questi giovani la “whatever generation” (Gardner & Davis, 2013, p. 78). Gli autori collegano a questa stessa ansia anche l’uso dell’alcol tra studenti universitari, letto come tentativo di anestetizzare il disagio.

Butler e Coward (2024) collegano l’aumento del perfezionismo socialmente prescritto tra i giovani adulti nelle economie neoliberali a un incremento di sintomi ansiosi, depressivi e di ideazione suicidaria. Non si tratta di conseguenze che riguardano tutti indistintamente:

⁷ Traduzione di chi scrive del testo: "You need to post, you need to post!" (Nesbit & Lole, 2026, p. 5116).

riprendendo il concetto di “sociosi” dello psichiatra Jan Hendrik van den Berg, Butler e Coward (2024) osservano che, per quanto le pressioni di un dato contesto storico-sociale riguardino tutti, solo un numero limitato di persone arriva a manifestare sintomi e disturbi conclamati.

Questa lettura trova un parallelo, da un campo distante, nella critica di Birk (2021) alla ricerca mainstream sullo stress: anche in ambito clinico ed endocrinologico, uno stimolo è uno “*stressor*” solo in quanto il soggetto lo percepisce e lo valuta come minaccioso, eppure la ricerca tende a trattarlo come dato oggettivo, relegando questa componente valutativa a variabile residuale. Applicato al caso qui discusso, l’ambiente competitivo produce stress non per proprietà oggettive, ma perché il soggetto neoliberale è già costituito per percepirlo come una minaccia al proprio valore.

Chi devia dal mito dell’uomo economico, quello che Tommasi et al. (2024) hanno permesso di riconoscere sotto le sue diverse “immagini mitiche sacralizzate”, come infallibile, estremamente performante, bello, eterosessuale, maschio, finisce per diventare uno “sbaglio”, una soggettività che si vende difficilmente, che vale poco. Soprattutto tra i giovani, mostrarsi fragili e imperfetti diventa un segno di inadeguatezza. Essere estranei a quei valori e a quelle categorie diventa una condanna, non solo sul mercato del lavoro e nelle organizzazioni, ma soprattutto verso sé stessi. Chi sbaglia o inciampa nella “gara” è un perdente. E così subentrano ansia, avversione al fallimento, depressione, autocolpevolizzazione e, nei casi estremi, il suicidio (Butler & Coward, 2024).

Capitolo 4 — LA GESTIONE ALGORITMICA DEL LAVORO

Come accennato nel Cap. 2, la logica algoritmica investe anche il mercato del lavoro attraverso il profilo dell'«employé» (Rouvroy, 2016). Il capitolo presente è dedicato all'incontro fra l'algoritmo che induce il sé ad auto-confezionarsi, misura e governa la sua capacità di performare nella selezione, per meritarsi un contratto, e poi nell'attività lavorativa.

Kellogg, Valentine e Christin (2020, citati in Ciano et al., 2026) definiscono la gestione algoritmica come «l'uso di processi computazionali e analitici dei dati per supervisionare i lavoratori e orchestrare le loro attività» (p. 115). Pasquinelli (2023) offre un'immagine utile per inquadrare il fenomeno: già Engels, nel 1881, aveva liquidato come “spazzatura” l'idea che la produzione, non appena l'impresa avesse superato una certa dimensione, dipendesse dall'occhio vigile di un singolo padrone in carne e ossa.⁸ Quell'occhio, secondo Pasquinelli, non è scomparso, si è dissolto in un potere integrato, fatto di scienza, infrastruttura tecnica, lavoro sociale accumulato, che oggi passa attraverso la gestione algoritmica e i sistemi di intelligenza artificiale. Ciano et al. (2026) descrivono l'effetto di questa dissoluzione come un paradosso: «la gestione algoritmica può simultaneamente aumentare il controllo formale mentre diminuisce l'autonomia percepita» (pp. 118-19), perché il lavoratore risponde alla misurazione algoritmica esterna piuttosto che al proprio giudizio professionale. Si tratta di un fenomeno che si è ormai diffuso ben oltre il lavoro di piattaforma, raggiungendo settori come la logistica, il commercio al dettaglio e la sanità (Bowdler et al., 2026).

4.1 La selezione come primo incontro: il giovane-adulto e l'algoritmo che lo valuta

L'integrazione dell'intelligenza artificiale nelle pratiche di gestione delle risorse umane si estende ormai a ogni fase del rapporto di lavoro, ridefinendo le competenze richieste e il modo in cui i lavoratori danno senso al proprio ruolo. Le pratiche di gestione delle risorse umane possono orientare il modo in cui i lavoratori vivono la transizione tecnologica (Gemmano et al., 2026): la gestione algoritmica ridefinisce l'esperienza quotidiana del lavoro per chi è già

⁸ «All the trash of “the eye of the master”, and the wonders it does, turns into sheer nonsense as soon as an undertaking reaches a certain size» (Engels, 1881, citato in Pasquinelli, 2023, p. 4). «Tutte le sciocchezze sull'“occhio del padrone” e sui prodigi che compie si rivelano pura assurdità non appena un'impresa raggiunge una certa dimensione». Traduzione di chi scrive.

occupato, mentre per il giovane-adulto il punto di contatto più diretto è la selezione. Arnett (2000) colloca la ricerca di lavoro, insieme all'esplorazione affettiva e valoriale, tra gli ambiti costitutivi dell'*emerging adulthood*. È precisamente in questa fase di apertura che il tipo di persona ricostruita nel Cap. 3 incontra, per la prima volta nel concreto il sistema che lo misura: non più solo l'ambiente social che orienta la costruzione del sé, ma un algoritmo che decide se quel sé varrà un contratto. McDowell (2019) mostra che questo incontro avviene, per una parte crescente di giovani, dentro un mercato del lavoro già strutturalmente precario. Lo studio di Sun (2023) sui rider, su una popolazione composta in maggioranza da uomini tra i 21 e i 30 anni, conferma su base empirica che i lavori più esposti alla gestione algoritmica sono in ampia parte lavori di ingresso, occupati da giovani-adulti.

Woods, Ahmed, Nikolaou, Costa e Anderson (2020) mappano cinque categorie di procedure di selezione digitale ormai diffuse nella prassi organizzativa: candidature online; test psicometrici online; video-colloqui; *assessment* ramificati; *screening* tramite social media. Gli autori segnalano un problema strutturale che attraversa tutte queste tecnologie: la velocità con cui vengono adottate supera la base di evidenza scientifica che ne dovrebbe validare l'efficacia e l'equità.

Lo scarto tra efficacia ed equità ha una controparte soggettiva che la letteratura sulla *fairness* percepita documenta in modo convergente. Hilliard, Guenole e Leutner (2022) mostrano che i candidati percepiscono sistematicamente meno "opportunità di dimostrare" (*behavioral control*) e meno presenza sociale quando sono valutati da un sistema algoritmico piuttosto che da un selezionatore umano. I candidati intervistati da Lee (2018, citato in Hilliard et al., 2022) arrivano a giudicare le decisioni umane più eque proprio perché un algoritmo, a differenza di una persona, non può fare eccezioni. Armstrong e Metaxa (2025) confermano il dato con uno studio su preferenze dirette: a qualunque livello di automazione, i candidati preferiscono un umano nel processo decisionale, e le condizioni interamente automatizzate sono sempre le meno preferite. Uno dei partecipanti allo studio descrive il colloquio automatizzato come un gioco in cui l'esito dipende non da quanto il candidato piace al selezionatore, ma da quanto riesce a comprendere l'algoritmo che lo giudica.

«Trasformare l'interazione umana in un anonimo gioco di indovinelli con un computer fa sì che il colloquio riguardi molto meno quanto il candidato piaccia al datore di lavoro,

e molto più quanto il candidato riesca a comprendere l'algoritmo che lo giudica»⁹.
(partecipante I in Armstrong & Metaxa, 2025, p. 10).

Ingber e Andalibi (2025) portano questo meccanismo dentro il colloquio vero e proprio, con l'uso della cosiddetta *emotion AI*: sistemi che analizzano espressioni facciali, tono vocale, tempi di risposta per inferire tratti emotivi del candidato. Il candidato non deve più solo rispondere correttamente, ma performare un'emozione leggibile dalla macchina, l'ultima, più letterale, incarnazione del "sé confezionato" descritto nel Cap. 3. Restano inoltre documentati, in questa stessa area di ricerca, effetti discriminatori concreti: Andrews e Bucher (2022) analizzano casi in cui strumenti di selezione algoritmica hanno riprodotto o amplificato disuguaglianze di genere già presenti nei dati storici su cui erano stati addestrati.

4.2 Oltre la soglia: la stessa logica dopo l'assunzione

Il potere dell'algoritmo non si esaurisce con l'assunzione. Rosenblat e Stark (2016, come citato in Ciano et al., 2026), attraverso il caso dei conducenti Uber, mostrano come i lavoratori incorporati in sistemi algoritmici sperimentino un'opacità di fondo sui criteri con cui vengono prese le decisioni che li riguardano e con cui viene valutata la loro prestazione: quando un lavoratore riceve un esito sfavorevole, il sistema disperde i modi di renderne conto (*accountability*), e non è chiaro chi ne porti la responsabilità. Wood et al. (2019, citato in Ciano et al., 2026) distinguono a questo proposito tra autonomia genuina, decisioni allineate ai propri valori, e autonomia algoritmica, scelte compiute dentro vincoli imposti dal sistema: è questa seconda forma a caratterizzare l'esperienza del lavoro su piattaforma elettronica. Come nota Noble (2018, citato in Ciano et al., 2026), l'eleganza tecnica di un sistema non garantisce giustizia sociale e quando i sistemi sono percepiti come proceduralmente ingiusti, la fiducia organizzativa si erode rapidamente (Suchman, 1995; Sitkin & Roth, 1993, citati in Ciano et al., 2026).

⁹ «Turning human interaction into a soulless computer guessing game makes the interview much less about how much an employer likes a candidate but how much the candidate can understand the algorithm judging it».

Il caso del magazzino Amazon, studiato da Zanoni e Miszczyński (2023), rende concreto questo meccanismo su un piano molto materiale. Ogni lavoratore ha con sé un codice a barre che registra in tempo reale ciascun gesto lavorativo; questi dati confluiscono in un indicatore che gli autori chiamano «la norma», *the norm*, un *benchmark* numerico dinamico, calcolato aggregando in continuo i dati di produttività di tutti i lavoratori, usato per individuare chi si colloca sotto la media e avviarne il licenziamento. Non esiste dunque una soglia fissa, stabilita a priori: se una parte dei lavoratori alza il proprio ritmo, la media si sposta verso l'alto, e chi prima era in linea con lo standard, a parità di sforzo, può ritrovarsi sotto la norma. La norma, inoltre, non viene resa visibile ai lavoratori: chi vuole sapere come si colloca rispetto agli altri deve rivolgersi a un responsabile di reparto, un passaggio che sottrae tempo alla produzione stessa e che pochi possono permettersi (Zanoni & Miszczyński, 2023). Ecco quanto descritto attraverso le parole di un dipendente Amazon:

«Beh, signore, le manca lo 0,8% e i suoi numeri sono stati altalenanti ultimamente (...) Sono solo un numero su Excel, aggiunto o tolto. Per loro non conta nulla. Conta solo la norma»¹⁰ (Magazziniere, 34 anni, in Zanoni & Miszczyński, 2023, p. 998).

Chi comunica la decisione è ancora una persona in carne e ossa, ma non è più lui a giudicare: si limita a riferire uno scarto calcolato altrove. L'occhio del padrone evocato da Engels cambia natura: non ha più bisogno di guardare, perché ogni gesto viene registrato dallo scanner nell'istante in cui il passaggio di un codice a barre ne segnala il compimento e genera un dato che l'azienda confronta con la norma per individuare chi collocare sotto la media e avviarne il licenziamento. Al lavoratore resta visibile chi gli comunica l'esito, il criterio in base al quale è stato deciso, ma non il processo di controllo che l'ha determinato.

4.2.1 Effetti psicologici: dalla teoria ai dati organizzativi

Il Cap. 3 (par. 3.4) ha mostrato come il mito dell'uomo economico, performante e infallibile, produca ansia da fallimento e autocolpevolizzazione anche quando le cause dipendono dal

¹⁰ «Well, Mr., you are missing 0.8% and your numbers have been fluctuating lately (...) [I am] only a number in Excel, added or removed. It does not matter to them. Only the norm counts».

sistema stesso. La gestione algoritmica del lavoro fornisce a questa tesi un riscontro organizzativo ed empirico. Il *technostress*, «malattia moderna dell'adattamento causata dall'incapacità di gestire in maniera sana le nuove tecnologie» (Brod, 1984, come citato in Ciano et al., 2026), è il nome che la psicologia del lavoro dà a questo stesso processo quando si manifesta nel rapporto quotidiano con i sistemi digitali di misurazione. Il modello di Ragu-Nathan et al. (2008, citato in Ciano et al., 2026) distingue i fattori che generano questa pressione dalle risorse organizzative che possono attenuarla, traducendo così il paradosso controllo/autonomia, non in una metafora, bensì in un costrutto misurabile.

Bowdler et al. (2026) leggono lo stesso paradosso: un sistema pensato per moltiplicare i vantaggi organizzativi finisce per generare costi sul piano psicologico. Sulla base della rassegna condotta nell'ambito del progetto europeo *ALMA-AI* (Martín González et al., 2025), Bowdler et al. (2026) richiamano i risultati di due indagini condotte su ampi campioni di lavoratori. Nell'indagine *OSH Pulse*, che ha coinvolto 27.250 lavoratori nell'Unione Europea, ogni incremento unitario nell'intensità della gestione algoritmica è associato a un aumento del 21% dei rischi psicosociali e del 16,5% dei problemi di salute. Un'indagine su 5.141 lavoratori dei paesi nordici rileva, inoltre, livelli di stress quasi doppi nei contesti caratterizzati da un uso intensivo della gestione algoritmica rispetto a quelli che non ne fanno uso. Non è dunque solo una percezione soggettiva o un effetto isolato: è un pattern misurabile su larga scala, che restituisce peso empirico a quanto è stato argomentato sul piano teorico al Cap. 3.

Bowdler et al. (2026) osservano che la gestione algoritmica non è necessariamente dannosa, ma dipende dalle finalità per cui viene impiegata e dalle scelte organizzative che ne accompagnano l'impiego. Il coinvolgimento dei lavoratori, in particolare attraverso la rappresentanza collettiva che negozia limiti al controllo algoritmico, e la trasparenza sui criteri di funzionamento potrebbero attenuarne i potenziali effetti negativi. Non si tratta, in altre parole, di competenze individuali da acquisire, ma di pratiche collettive nell'utilizzo di strumenti tecnici e organizzativi.

Gli stessi autori invitano tuttavia alla cautela: le evidenze di esiti positivi restano limitate e in gran parte teoriche, e i vantaggi attribuiti a questi sistemi si accompagnano spesso a nuove forme di controllo e resilienza come adattamento. Uno studio recente sugli interventi di

intelligenza artificiale per la salute mentale nei luoghi di lavoro registra, tra gli esiti misurati, proprio l'aumento della resilienza (Leightley et al., 2026).

Se lo stesso algoritmo che confeziona il sé del giovane-adulto è anche quello che lo seleziona e lo sorveglia, quale spazio residuo, di *étrangeté*, resta a chi non riesce, o non vuole, mettere in vendita la propria soggettività?

CONCLUSIONI

Questo lavoro si è aperto con una domanda: da dove derivano la cultura pervasiva della prestazione, il bisogno di mostrarsi sempre al meglio, l'avversione al fallimento e alla vulnerabilità mostrata? E soprattutto: sono davvero solo una questione individuale?

Il Cap. 1 ha mostrato quale modello di persona il neoliberismo produce, definita dalla competizione e dalla propria soggettività che diventa capitale umano e non smette mai di potersi, e doversi, ottimizzare. Il Cap. 2 ha mostrato come, con le tecnologie digitali, quel modello non passi attraverso, ma preceda la coscienza: la governamentalità algoritmica non chiede più di interiorizzare una norma, costruisce l'ambiente che modula le scelte prima che diventino desiderio consapevole. Il Cap. 3 ha mostrato come il giovane adulto assuma quel modello come proprio, non come condizione subita ma come desiderio coltivato, con il costo psicologico che ne deriva. Il Cap. 4 ha mostrato che una persona così costruita è esattamente quello che il mercato del lavoro seleziona: il sé confezionato per essere visto è lo stesso che l'algoritmo valuta per decidere se varrà un contratto.

Le pressioni a migliorarsi e performare non derivano da un difetto della persona, le arrivano sotto forma di ciò che desidera. Ed è per questo che sembrano, in superficie, una questione individuale. Le «immagini mitiche sacralizzate» descritte nel Cap. 3 (Tommasi et al., 2024) non funzionano come un modello esterno da imitare: funzionano come materiale di cui i desideri stessi sono fatti. È in questo scarto che si colloca la domanda con cui il lavoro torna a chiudersi: chi si è, e chi si vuole essere, quando ciò che si vuole è già stato costruito altrove?

Il controllo cambia sede di capitolo in capitolo: dal controllo esterno sull'ambiente, il *milieu* della governamentalità (Cap. 1), al controllo sui bisogni della persona mediato dai dispositivi digitali (Cap. 2); dal controllo ipertrofico che la persona esercita su di sé, non solo nella prestazione lavorativa ma in ogni sfera della vita quotidiana (Cap. 3) fino al controllo imposto sull'ambiente di lavoro dalla gestione algoritmica (Cap. 4).

Il Cap. 1 ha descritto, con Davies (2014), come il neoliberismo privatizzi i guadagni e socializzi le perdite. Il Cap. 3 ne ha mostrato l'equivalente psicologico: il disagio prodotto da condizioni strutturali torna al singolo come deficit da correggere e fonte di sofferenza, mentre il costo economico si sposta sui sistemi sanitari e sulla collettività. Affrontare questi problemi in modo

strutturale significa spostare l'unità di analisi: non lo stress del lavoratore ma il sistema che lo produce. Mentre per i rischi fisici e chimici esistono soglie di esposizione fissate con criteri trasparenti, per i rischi psicosociali non esiste nulla di equivalente (Metzler et al., 2026). Lo studio e il calcolo dei rischi psico-sociali negli ambienti di lavoro porta esemplarmente ad una domanda più generale per la psicologia, una domanda che eccede i limiti del presente lavoro: la psicologia deve fornire ricette, facendosi essa stessa un algoritmo che trasforma un input contabile in un output predefinito, oppure affrontare questi problemi in modo strutturale? I temi affrontati e le ricerche di cui ho cercato di dare conto propendono decisamente per un approccio strutturale.

Il Cap. 3 ha definito «(r)esistere» come adattamento travestito da opposizione, ma quella definizione descrive la forma prevalente di resistenza, non l'unica possibile. Tommasi et al. (2024) indicano un'alternativa: profanare un mito non significa sostituirlo con un altro, sarebbe solo sacralizzarne uno nuovo, significa privarlo del potere che gli era stato attribuito. Resilienza e *grit* sono precisamente una sostituzione di miti; un movimento diverso è l'invito di Char a sviluppare la propria legittima stranezza, restando almeno in parte irriducibili alle pressioni dell'ambiente. Il ruolo positivo della trasparenza e del coinvolgimento collettivo dei lavoratori (Cap. 4) dimostra il contributo che la psicologia del lavoro può offrire: non stabilire quanto la scena sia oppressiva, ma indagare quali spazi le persone possano aprire al suo interno, e con quali altre persone. Tommasi et al. (2024) concludono osservando che la resistenza è un fenomeno relazionale e politico, non una proprietà psicologica del singolo, e che servono sforzi teorici ed empirici per studiarla come tale.

Un'ultima osservazione riguarda direttamente la situazione che condivido con la mia generazione. Prima ancora di sperimentare sé stessi, i giovani adulti sono oggi chiamati a sperimentare un modello di sé già pronto per il mercato del lavoro, una mercificazione anticipata. Conoscersi resta il primo passo, non un modello da raggiungere. Gli strumenti tecnologici possono essere un aiuto reale, ma a una condizione: che riportino al centro i valori intrinseci e non quelli estrinseci, perché la persona continui a usarli senza diventarne essa stessa un ingranaggio, un dato che a sua insaputa addestra il sistema.

La domanda che ne scaturisce non è se sia possibile tornare indietro, a una condizione precedente e più autentica, ma piuttosto se sia possibile abitare questa condizione con maggiore

consapevolezza: capaci di accogliere il vulnerabile e l'altro invece di trasformarlo in dati da profilare, e di riconoscersi il diritto di sbagliare e mostrare la propria vulnerabilità. Le persone non sono algoritmi: la libertà di errare in tutti i sensi, spostarsi, cercare e commettere errori, resta forse l'unico spazio non algoritmico.

Come Icaro, che vola verso il sole per afferrarlo e insieme lo perde, chi si aggrappa al controllo su ogni sfera della propria esistenza rischia di bruciarsi le ali; chi la lascia volare, forse, la abita consapevolmente e la vive davvero.

BIBLIOGRAFIA

- Andrews, L., & Bucher, H. (2022). Automating discrimination: AI hiring practices and gender inequality. *Cardozo Law Review*, 44, 145.
- Armstrong, L., & Metaxa, D. (2025). Navigating automated hiring: Perceptions, strategy use, and outcomes among young job seekers. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 9(2), Article CSCW140, 1–26.
- Beauvoir, S. de. (1949). *Le deuxième sexe*. Gallimard
- Birk, R. H. (2021). On stress and subjectivity. *Theory & Psychology*, 31(2), 254–272.
<https://doi.org/10.1177/0959354320953904>
- Bowdler, M., Lahti, H., Jelenko, M., Buresti, G., & Valtonen, T. (2026). Algorithmic management and psychosocial risks at work: An emerging occupational safety and health challenge. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 52(1), 1–5.
<https://doi.org/10.5271/sjweh.4270>
- Butler, S.M. (2024). Young people on social media in a globalized world: self-optimization in highly competitive and achievement-oriented forms of life. *Frontiers in Psychology*, 15, 1340605.
- Butler, S. M., & Coward, N. (2024). Young people's self-making in neoliberal capitalism: Challenges and opportunities. *Lateral*, 13(2). <https://doi.org/10.25158/L13.2.10>
- Char, R. (1967). *Fureur et mystère*. Gallimard.
- Ciano, T., Zanetti, M. A., Usseglio Prinsi, A., & Fattori, L. (2026). Gestione algoritmica e lavoro da remoto: un'analisi sociotecnica dei profili degli smart workers. In L. Fattori & M. A. Zanetti (a cura di), *Lo smart working in Italia: una lettura socio-tecnica del lavoro agile tra mutamenti organizzativi e trasformazioni tecnologiche* (pp. 115–129). FrancoAngeli.
- Croce, M. (2016). La società additiva. Note sulla sottile relazione tra modello di società e patologia individuale. *Medicina delle Dipendenze – Italian Journal of the Addiction*, Anno VI, 7–11.

- Davies, W. (2014). Neoliberalism: A Bibliographic Review. *Theory, Culture & Society*, 31(7/8), 309–317.
- Eyal, N. (2015). *Hooked: come costruire prodotti e servizi capaci di formare abitudini* (V. B. Sala, Trad.). Edizioni LSWR. (Opera originale pubblicata nel 2014)
- Fotaki, M., Prasad, A., & Shymko, Y. (2026). Reimagining agency: Subjectivity as a radical lens on institutional work. *Human Relations*. <https://doi.org/10.1177/00187267261449074>
- Foucault, M. (2004). *Naissance de la biopolitique : Cours au Collège de France, 1978-1979*. Gallimard; Seuil.
- Foucault, M. (2010). *Sorvegliare e punire. Nascita della prigione*. Einaudi.
- Ganti, T. (2014). Neoliberalism. *Annual Review of Anthropology*, 43, 89–104.
- Gardner, H., & Davis, K. (2013). *The App Generation: How Today's Youth Navigate Identity, Intimacy, and Imagination in a Digital World*. Yale University Press.
- Garlick, S. (2023). Of men and markets: Hayek, masculinity and neoliberalism. *Economy and Society*, 52(1), 158–178.
- Gemmano, C. G., Molinaro, D., Bellini, D., De Simone, S., Giancaspro, M. L., Mondo, M., Buono, C., Barbieri, B., Spagnoli, P., & Manuti, A. (2026). Making artificial intelligence work at work: The role of human resource practices and personal attitudes in fostering meaningful work with artificial intelligence. *Behavioral Sciences*, 16(2), Article 238. <https://doi.org/10.3390/bs16020238>
- Harvey, D. (2005). *A Brief History of Neoliberalism*. Oxford University Press.
- Hearn, A. (2010). Structuring feeling: Web 2.0, online ranking and rating, and the digital 'reputation' economy. *ephemera: theory & politics in organization*, 10(3/4), 421–438.
- Henriques, J., Hollway, W., Urwin, C., Venn, C., & Walkerdine, V. (1998). *Changing the subject: Psychology, social regulation and subjectivity* (2nd ed.). Routledge. (Opera originale pubblicata nel 1984)
- Hilliard, A., Guenole, N., & Leutner, F. (2022). Robots are judging me: Perceived fairness of algorithmic recruitment tools. *Frontiers in Psychology*, 13, 940456.

- Ingber, A. S., & Andalibi, N. (2025). Emotion AI in job interviews: Injustice, emotional labor, identity, and privacy. *Proceedings of the 2025 ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency (FAccT '25)*, 1–17.
- Leightley, D., Williamson, C., Korbacz, A., Curcin, V., Marshall, I. J., & Greenberg, N. (2026). Effectiveness of AI-based interventions in workplace mental health: A systematic review and narrative synthesis. *British Medical Bulletin*, 157(1), Article ldag007. <https://doi.org/10.1093/bmb/ldag007>
- Lorenzini, D. (2018). Governmentality, subjectivity, and the neoliberal form of life. *Journal for Cultural Research*, 22(2), 154–166. <https://doi.org/10.1080/14797585.2018.1461357>
- Martín González, J. (Ed.), Jelenko, M., Strobach, T., Kamińska, J., Pawłowska-Cypriasiak, K., Hildt-Ciupińska, K., Lahti, H., Valtonen, T., Buresti, G., Boccuni, F., Paty, B., Govaere, V., Zubizarreta, J., Lara, P., Losada, D., Dalsbø, T. K., de Korte, E., & Bowdler, M. (2025). *Algorithmic management and AI-based systems as a new form of work organisation: Psychosocial factors and implications for occupational safety and health* (Joint Scientific Report). Partnership for European Research in Occupational Safety and Health (PEROSH). <https://doi.org/10.23775/20250616>
- McDowell, L. (2019). Looking for work: youth, masculine disadvantage and precarious employment in post-millennium England. *Journal of Youth Studies*, 23(8), 974–988. <https://doi.org/10.1080/13676261.2019.1645949>
- Metzler, Y. A., Müller, S., Torres, L., & Jain, A. (2026). The governance gap in psychosocial risk evaluation. *Journal of Work Health and Safety Regulation*, 5, Article 26-004. <https://doi.org/10.57523/jaohlev.pp.26-004>
- Nesbit, T., & Lole, L. (2026). A qualitative investigation of social media fear of missing out (FoMO) and needs fulfilment among young adults. *International Journal of Human–Computer Interaction*, 42(7), 5109–5125. <https://doi.org/10.1080/10447318.2025.2543998>
- Pasinringi, M. A. A., Vanessa, A. A., & Sandy, G. (2022). The relationship between social support and mental health degrees in emerging adulthood of students. *Golden Ratio of Social Science and Education*, 2(1), 12–23.

- Pasquinelli, M. (2023). *The Eye of the Master: A Social History of Artificial Intelligence*. Verso Books.
- Peters, M. A. (2023). The Early Origins of Neoliberalism: Colloque Walter Lippman (1938) and the Mt Pelerin Society (1947). *Educational Philosophy and Theory*, 55(14), 1574–1581.
- Pietropaoli, S. (2024). Dalla sorveglianza al controllo: la parabola della governamentalità algoritmica. *Rivista Italiana di Informatica e Diritto*, 6(2), 25–33. <https://doi.org/10.32091/RIID0170>
- Read, J. (2009). A genealogy of homo-economicus: Neoliberalism and the production of subjectivity. *Foucault Studies*, 6, 25–36.
- Rouvroy, A. (2016). La gouvernementalité algorithmique: radicalisation et stratégie immunitaire du capitalisme et du néolibéralisme? *La Deleuziana*, 3, 30–36.
- Rouvroy, A., & Berns, T. (2013). Algorithmic governmentality and prospects of emancipation. *Réseaux*, 177(1), 163–196.
- Scharff, C. (2016). The psychic life of neoliberalism: Mapping the contours of entrepreneurial subjectivity. *Theory, Culture & Society*, 33(6). <https://doi.org/10.1177/0263276415590164>
- Sofritti, F., Benozzo, A., Carey, N., & Pizzorno, M. C. (2020). Working precarious careers trajectories: Tracing neoliberal discourses in younger workers' narratives. *Journal of Youth Studies*, 23(8), 1054–1070. <https://doi.org/10.1080/13676261.2019.1654602>
- Standing, G. (2018). The precariat: Today's transformative class? *Great Transition Initiative*. https://www.researchgate.net/publication/333366112_The_Precariat_Today's_Transformative_Class
- Sun, G. (2023). Quantitative Analysis of Online Labor Platforms' Algorithmic Management Influence on Psychological Health of Workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(5), 4519. <https://doi.org/10.3390/ijerph20054519>
- Teo, T. (2018). *Homo neoliberalus*: From personality to forms of subjectivity. *Theory & Psychology*, 28(5), 581–599. <https://doi.org/10.1177/0959354318794899>

- Tomičić, A., & Gjorgjioska, M. A. (2024). Epistemic inequality in the digital era: Unpacking biases in digital mental health. *Theory & Psychology*, 34(6), 777–797.
<https://doi.org/10.1177/09593543241279131>
- Tommasi, F., Wolgemuth, J. R., Carey, N., Koro, M., & Benozzo, A. (2024). Rethinking resistance as relational – Resisting psychologization in psychology: Lessons from Carrère's *Between Two Worlds*. *Human Arenas*, 9(1), 800–818. <https://doi.org/10.1007/s42087-024-00408-3>
- Trang, N. M., McKenna, B., Cai, W., & Morrison, A. M. (2024). "I do not want to be perfect": investigating generation Z students' personal brands on social media for job seeking. *Information Technology & People*, 37(2), 793–814.
- Trappmann, V., Umney, C., McLachlan, C. J., Seehaus, A., & Cartwright, L. (2024). How do young workers perceive job insecurity? Legitimising frames for precarious work in England and Germany. *Work, Employment and Society*, 38(4), 998–1020.
- Woods, S. A., Ahmed, S., Nikolaou, I., Costa, A. C., & Anderson, N. R. (2020). Personnel selection in the digital age: A review of validity and applicant reactions, and future research challenges. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 64–77.
- Zanoni, P., & Miszczyński, M. (2023). Post-Diversity, Precarious Work for All: Unmaking borders to govern labour in the Amazon warehouse. *Organization Studies*, 45(7), 987–1008.
- Zuboff, S. (2022). Surveillance Capitalism or Democracy? The Death Match of Institutional Orders and the Politics of Knowledge in Our Information Civilization. *Organization Theory*, 3(3), Article 263178772211292. <https://doi.org/10.1177/26317877221129290>