



# PROSPERARE NELLA *GIG* ECONOMY

COME GESTISCONO L'INCERTEZZA I FREELANCE  
DI SUCCESSO. DI GIANPIERO PETRIGLIERI,  
SUSAN ASHFORD E AMY WRZESNIEWSKI

«SIETE MAI STATI SU UN TRAPEZIO?»: ecco come ha risposto Martha alla richiesta di descrivere il suo lavoro negli ultimi cinque anni, da quando cioè ha lasciato una multinazionale della consulenza per mettersi in proprio. All'epoca si era da poco accostata all'arte degli acrobati, in cui vedeva una buona metafora della sua vita di consulente indipendente: il vuoto tra un incarico e l'altro; l'euforia di chiudere un nuovo contratto; la disciplina, la concentrazione e la grazia richieste per padroneggiare la professione. I trapezisti sembrano assumersi rischi enormi, spiega, ma hanno dalla loro il sistema di sicurezza costituito dai colleghi, dalle attrezzature e dalla rete: «Sembra che siano soli, ma non è così».

Martha (nome di fantasia, come altri nell'articolo) fa parte di quel fiorente segmento della forza lavoro indicato genericamente con il termine *gig economy*, che significa letteralmente "economia dei lavoretti". Tra Europa e America settentrionale sono circa 150 milioni i lavoratori che – a volte per scelta, altre meno – sono usciti dai confini relativamente stabili delle organizzazioni per trasformarsi in liberi professionisti. Questa crescita riflette in parte l'emergere di piattaforme per la condivisione di passaggi in auto o di altri servizi; tuttavia un recente rapporto McKinsey ha individuato nei settori ad alta intensità di conoscenze e nelle professioni creative i segmenti più ampi e in rapida crescita dell'economia freelance.

Per individuare i fattori di successo nel lavoro autonomo abbiamo recentemente svolto un'approfondita ricerca su 65 lavoratori della *gig economy*, rilevando un sentire notevolmente uniforme nelle diverse generazioni e nelle diverse professioni: in quanto privi della copertura e del sostegno di un datore di lavoro tradizionale, tutti i soggetti studiati risentono di una serie di ansie personali, sociali ed economiche, ma affermano anche che l'indipendenza è una scelta e che non rinuncerebbero ai vantaggi che porta con sé. Se da un lato sono preoccupati per l'imprevedibilità dei programmi e delle entrate lavorative, dall'altro ritengono di aver acquisito più coraggio e di condurre una vita più ricca rispetto ai loro omologhi inseriti in azienda. Abbiamo scoperto che i più efficaci tra i lavoratori in proprio hanno maturato strategie comuni per affrontare questa tensione. Coltivano quattro tipi di connessioni – con i luoghi, le routine, gli obiettivi e le persone – che li aiutano a sostenere gli sbalzi emotivi del loro lavoro e a trarre energia e ispirazione dalla libertà di

cui godono. Con la crescita della *gig economy* a livello globale, tali strategie acquistano un'importanza sempre maggiore e noi riteniamo che di fatto possano essere utili anche ai dipendenti aziendali che lavorano in modo più autonomo, da casa o comunque a distanza, o che non escludono di avere un giorno voglia – o necessità – di passare a una carriera freelance.

## PRODURRE O PERIRE

La prima cosa di cui ci siamo resi conto quando abbiamo cominciato a intervistare consulenti o artisti che lavorano in proprio è che per un libero professionista le poste in gioco sono enormemente alte, non solo dal punto di vista economico ma anche esistenziale. Svincolati da manager e norme aziendali, possono scegliere gli incarichi che mettono maggiormente in luce i loro talenti e riflettono i loro veri interessi. Si sentono padroni di ciò che producono e di tutta la loro vita professionale. Uno dei partecipanti allo studio ci ha detto: «Posso essere me stesso più di quanto non sia mai stato in nessun altro lavoro».

Ma il prezzo di questa libertà è una precarietà che non sembra attenuarsi con il tempo. Anche le persone più affermate e di maggiore successo continuano a preoccuparsi dei soldi e della reputazione e a volte sentono che a essere in gioco è la loro stessa identità. Per esempio, non possiamo continuare a definirci consulenti se i clienti smettono di chiedere i nostri servizi. Uno scrittore che pubblica con un'ottima casa editrice ci ha detto: «Diventiamo il lavoro che facciamo. Se scriviamo un buon libro, perfetto; se non ci riusciamo, dobbiamo accettarlo... Questo fallimento potrebbe definire chi siamo ai nostri propri occhi». E un artista rincara la dose: «Non si è mai arrivati; è solo un'illusione».

Per tale ragione quella della produttività è una preoccupazione viva in tutti coloro che abbiamo intervistato. Essere produttivi permette di esprimere se stessi e rappresenta un antidoto alla precarietà. Tuttavia è interessante notare come le persone che abbiamo studiato non puntino semplicemente a fare cose e poi a venderle. Tengono a essere sia *al lavoro* (avere cioè la disciplina per generare con regolarità prodotti o servizi che abbiano un mercato) che *nel lavoro* (avere il coraggio di rimanere pienamente investiti nel processo e nell'esito di quello che fanno).

Mantenere la produttività è una lotta costante. Essa può essere erosa dall'ansia e dalle distrazioni, che certo non mancano nella vita lavorativa delle persone. Un executive coach fa questa intensa descrizione di una giornata improduttiva: «È quando c'è così tanto

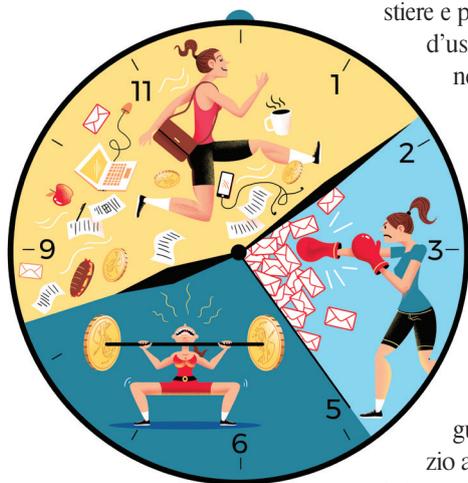
da fare che sono disorganizzato e non riesco a rimettermi in sesto. [La sera] le mail aperte la mattina sono ancora lì. I documenti che volevo preparare non sono pronti. Sono stato distratto tutto il giorno e sento di aver perso tempo». Una giornata così, conclude, lo lascia pieno di dubbi su di sé.

Quando abbiamo chiesto ai partecipanti allo studio qual è il segreto per superare le giornate-no e in definitiva mantenere la produttività così come essi la intendono, al cuore delle loro risposte è emerso un paradosso. Tutti vogliono preservare la propria indipendenza, in molti casi addirittura la propria “non stabilità” (che un consulente definisce come la chiave di un apprendimento continuo e della possibilità di “mantenere il proprio vantaggio”), ma dedicano anche molto tempo allo sviluppo di un “ambiente facilitante”, uno spazio fisico, sociale e psicologico per il proprio lavoro.

Questo concetto, usato per la prima volta dallo psicanalista britannico Donald Winnicott per descrivere come un *caregiver* attento faciliti lo sviluppo del bambino proteggendolo dai pericoli esterni e creando uno spazio per la sperimentazione, in seguito è stato ripreso nel contesto dello sviluppo dell'adulto per indicare le condizioni in cui le persone possono essere al loro meglio e crescere. I lavoratori dipendenti possono ovviamente trovarle in un capo valido e in un'organizzazione solida. Ma per un lavoratore indipendente questo ambiente favorevole è più una conquista che un dato, deve essere coltivato e può essere perso. Lo può costruire creando e alimentando quelle che noi chiamiamo “connessioni liberanti”, che da un lato appunto *liberano* la persona in modo che possa essere creativa singolarmente e dall'altro la *legano* al suo lavoro così che i risultati non declinino.

## LE QUATTRO CONNESSIONI

**Luoghi.** Staccate da un contesto aziendale, le persone da noi intervistate trovano luoghi di lavoro che li proteggano dalle distrazioni e dalle pressioni esterne e che li aiutino a non sentirsi sradicate. Benché molti affermino che la loro è un'attività “portatile”, tutti sembrano avere un posto in cui ritirarsi. Uno scrittore ci ha detto: «Le persone falliscono perché non si creano uno spazio e un tempo in cui fare ciò che devono fare». Ci siamo recati personalmente in molti di questi spazi e abbiamo avuto modo di rilevare tra loro varie somiglianze. Risultano spesso angusti, nel caso di alcuni artisti al limite della scomodità. Coerentemente vengono utilizzati per tutti i lavori importanti. Permettono al proprietario di accedere con facilità agli arnesi del me-



stiere e poco più. Hanno una destinazione d'uso esclusivamente lavorativa; generalmente le persone se ne vanno quando hanno concluso il lavoro quotidiano. Un ingegnere informatico, il cui ufficio domestico presenta tutte queste caratteristiche, lo descrive come la «cabina di pilotaggio di un aereo da combattimento», dove tutto ciò di cui ha bisogno è a portata di mano. «A volte può risultare claustrofobico», prosegue, ma «quando sono qui lo spazio aperto ce l'ho in testa».

Malgrado questi tratti comuni, ogni luogo di lavoro ha anche una sua unicità: collocazione, arredamento, dotazioni e decorazioni riflettono le peculiarità dell'attività del proprietario. Non si tratta semplicemente di bozzoli protettivi per l'io lavoratore, lo evocano anche. Karla, consulente indipendente che ha inizialmente affermato di poter lavorare «ovunque mi trovi e possa fare qualcosa che abbia un impatto positivo sul mondo», alla fine ha ammesso che per evitare distrazioni e trovare ispirazione si chiude nello studio di casa sua, letteralmente circondata dai propri progetti attuali e potenziali, ordinati in settori visibili e accessibili. «Quando varco quella porta entro in uno spazio che abbraccia tutti i diversi aspetti di me», prosegue. «Mi sento a casa». Senza quel luogo e lo spazio mentale che le offre, probabilmente sarebbe troppo esposta alle richieste esterne e quindi meno libera e concentrata.

**Routine.** All'interno delle organizzazioni le routine sono spesso associate alla sicurezza o a noiosa burocrazia. Tuttavia un corpus di studi sempre più nutrito mostra come gli atleti di punta, i geni scientifici, gli artisti più famosi e anche i normali lavoratori si affidino alle routine per migliorare concentrazione e performance. Anche i professionisti che abbiamo studiato tendono a utilizzarle in modo analogo.

Alcune di esse migliorano il flusso di lavoro: programmare; seguire una lista di cose da fare; cominciare la giornata con il compito più impegnativo o con una telefonata a un cliente; lasciare una frase a metà nello scritto che si sta redigendo per riprendere con maggiore facilità il giorno seguente; spazzare il pavimento dello studio mentre si riflette su un nuovo pezzo. Altre routine, che solitamente hanno a che fare con il sonno, l'alimentazione, la meditazione o l'esercizio fisico, inseriscono nella vita lavorativa la cura per la propria persona. Entrambe le tipologie presentano spesso un

elemento rituale che aumenta il senso di ordine e di controllo in una situazione di incertezza.

Una consulente che abbiamo intervistato fa il bagno tutte le mattine e mentre è a mollo visualizza ciò che vuole realizzare. Matthew, altro consulente specializzato nell'indirizzare i board verso l'innovazione, segue un rigido programma giornaliero: «Sveglia alle 6 e ginnastica. Poi preparo il pranzo per mia moglie e preghiamo insieme. Verso le 8 lei esce e per le 8,30 sono nel mio studio e durante la mattinata, che è il mio momento migliore, svolgo il lavoro che richiede maggiore profondità di pensiero: progettare o scrivere. Nel pomeriggio programmo le telefonate e la maggior parte delle incombenze commerciali o finanziarie che devono essere espletate». Una disciplina che si estende persino all'abbigliamento: «Mi vesto sempre per lavorare. Anche se in estate indosso i pantaloncini la maggior parte dei giorni in cui non devo uscire, mi lavo e mi rado come se mi stessi recando in un posto di lavoro fuori casa».

Per quanto possa apparire rigido, questo sistema aiuta Matthew a immergersi nel lavoro. Come altri liberi professionisti e lavoratori autonomi di successo, sembra seguire il consiglio del romanziere francese Gustave Flaubert: «Sii ordinato nella tua vita in modo da poter essere violento e originale nel tuo lavoro».

**Obiettivi.** Per la maggior parte dei partecipanti allo studio imporsi con le sole forze individuali ha significato inizialmente fare qualsiasi lavoro che permettesse loro di inserirsi nel mercato. Sono tuttavia inflessibili sul fatto che per avere successo bisogna accettare solo incarichi chiaramente attinenti a un obiettivo più ampio. Tutti sono in grado di precisare perché il loro lavoro, o almeno il loro lavoro migliore (che si tratti di empowerment delle donne attraverso il cinema, di denunciare le pratiche di marketing dannose, di promuovere la tradizione folk americana o di aiutare i leader aziendali a raggiungere il successo senza rinunciare all'integrità) è qualcosa di più che un mezzo per guadagnarsi da vivere. L'obiettivo getta un ponte tra gli interessi e le motivazioni personali del lavoratore e un bisogno da soddisfare presente nel mondo. Matthew, per esempio, riferisce che nonostante all'inizio fosse «piuttosto ansioso nel ricercare i clienti e garantirsi un reddito», con il tempo la sua concezione del successo si è modificata in direzione del «vivere una vita di servizio agli altri per rendere il pianeta un posto migliore». Una executive coach da noi intervistata ci ha detto che il riferimento all'obiettivo la mantiene stabile, ispirata e capace di ispirare. «Una grande differenza tra i la-

voratori autonomi che si affermano e quelli che non ci riescono o che tornano indietro [a lavorare in azienda] è che i primi arrivano a capire che cosa devono fare. È questo che mi dà la resilienza per affrontare gli alti e bassi; mi dà la forza di rifiutare gli incarichi fuori dalla mia linea; mi conferisce anche una qualità di autenticità e fiducia che attrae i clienti. Mi è utile per costruire o mantenere l'attività e per servire le persone cui mi propongo».

In conclusione anche l'obiettivo, come gli altri tipi di connessione, lega e libera allo stesso tempo, orientando ed elevando il lavoro delle persone.

**Persone.** Gli umani sono creature sociali. Gli studi sull'ambiente aziendale hanno da tempo dimostrato quanto gli altri siano importanti per la nostra carriera, in quanto modelli di ruolo che ci mostrano chi potremmo diventare e in quanto nostri pari che ci aiutano a progredire condividendo il nostro percorso. I ricercatori mettono anche in guardia contro l'"epidemia di solitudine" che colpisce sul luogo di lavoro, alla quale chi lavora in proprio rischia certamente di essere anche più vulnerabile.

I partecipanti al nostro studio sono però pienamente consapevoli dei pericoli connessi all'isolamento sociale e si impegnano per evitarlo. Se molti si dimostrano ambivalenti nei confronti dei gruppi di pari di tipo formale, che vedono come deboli sostituti di una collegialità autentica, tutti riferiscono di avere delle persone cui si rivolgono per essere rassicurati e incoraggiati. A volte si tratta di modelli di ruolo diretti o di collaboratori in grado di dare supporto; altre di membri della famiglia, amici o affini, che se non sempre sono in grado di fornire consigli specifici sul merito del lavoro possono comunque essere d'aiuto nel superare i momenti di difficoltà e nel correre i rischi che l'attività comporta.

Matthew, per esempio, ha notato che il contatto con le persone più vicine contribuisce a placare la sua ansia: «Se fossi solo, rischierei di sedermi qui in ufficio e sprofondare in un cunicolo buio. Si rimane in balia esclusivamente della propria voce interiore e si precipita in una spirale di rimuginazioni». Anche Karla ci dice di rivolgersi con regolarità alla piccola cerchia di pari che le sono più prossimi: «Tutto il lavoro che svolgo all'interno dell'economia indipendente mi viene da questi contatti». Ma il loro appoggio non si limita a questo. «La mia capacità di elaborare, svilupparmi e crescere come essere umano e di capire chi sono nel lavoro che svolgo mi viene dal dialogo con queste persone», aggiunge. «È grazie a loro che so quello che devo fare».

## RIDEFINIRE IL SUCCESSO

Nella vulgata del management il successo è accostato a sicurezza ed equilibrio personale, entrambe realtà piuttosto sfuggenti per chi lavora in proprio. Malgrado ciò, la maggioranza dei partecipanti al nostro studio si vive come una persona affermata.

La nostra conclusione è allora che nella *gig economy* si debba perseguire un diverso tipo di successo, fondato su un raggiunto equilibrio tra prevedibilità e possibilità, tra sostenibilità (la promessa di un lavoro continuativo) e vitalità (il sentirsi presenti, autentici e vivi nel proprio lavoro). I partecipanti al nostro studio ottengono questo risultato costruendosi un ambiente facilitante a partire da luoghi, routine, obiettivi e persone che li aiutano a mantenersi produttivi, a sopportare le ansie e a trasformarle addirittura in uno stimolo alla creatività e alla crescita. «Lavorare in proprio produce un senso di fiducia specifico», dice un consulente. «Sento che per quanto le cose possano andare male, sono in grado di superare questi momenti. Posso cambiare la situazione. Posso muovermi da una posizione di scelta più che di necessità».

Molti dei nostri interlocutori ritengono che non riuscirebbero a trovare lo stesso spazio mentale o la stessa forza in un impiego di tipo tradizionale. Martha, la consulente che si paragona a una trapezista, ricorda di aver maturato «un successo professionale molto maggiore» e «un rapporto di gran lunga migliore con la mia identità personale» da quando un consigliere fidato l'ha aiutata a re-inquadrare, e affrontare, le sue difficoltà anziché cercare dei modi per evitarle. «Mi ha aiutata a capire che potevo pensarmi come una pioniera, cosa che adesso faccio. Non rientro in nessuna categoria esistente all'interno delle organizzazioni e per me è più efficace essere indipendente». In questa prospettiva, insicurezza e scomodità non solo sono tollerabili ma diventano un segnale che ci troviamo proprio dove dovremmo essere. Al momento della nostra ricerca Martha dipingeva l'impiego fisso non più come un'ancora di cui sentiva la mancanza bensì come una pastoia di cui aveva avuto la fortuna di liberarsi. «Non so se inquadrei ancora [la mia nuova vita] come precaria», conclude. «La definirei piuttosto realmente viva e vitale». ☺

 **GIANPIERO PETRIGLIERI** è professore associato di Organizational Behavior all'INSEAD. **SUSAN ASHFORD** è titolare della cattedra di Management e Organizzazioni alla University of Michigan. **AMY WRZESNIEWSKI** è professore di Organizational Behavior alla Yale School of Management.