



Sophia's voices

Le voci di Sophia

**Rivista di Filosofia
e scienze umane**

Journal of
philosophy
and
humanities



<https://levocidisophia.it>

<https://levocidisophia.it/en/>



Le voci di Sophia, numero 7, 2026. ISSN: 2975-0156.

EDITORE: STEFANIA LOMBARDI, VIA DEI BOLLORI, 735. 55100 LUCCA

Direttore responsabile: Paolo Ercolani (Aggiunto come Direttore responsabile DOPO il processo di revisione tra pari inerente alla pubblicazione del primo numero a seguito di accordi successivi post revisione effettuata; iscritto all'albo dei giornalisti), Università degli Studi di Urbino Carlo Bo.

Direttrice editoriale, coordinamento scientifico e sponsorizzazione: Stefania Lombardi, Università Europea di Roma e CNR (tecnologa). ORCID ID: 0000-0003-3545-1170.

Comitato di direzione: Beppe Carrella (*già* Luiss Guido Carli), Sara Chessa (Giornalista. *Bridges for Media Freedom*), Maria De Carlo [Giornalista pubblicista. Presidente di "Conduco un Dialogo"], Mario De Caro (Università Roma Tre. Aggiunto nel Comitato di Direzione dopo il 15 aprile 2025), Paolo Ercolani (Università degli Studi di Urbino Carlo Bo), [Arianna Fermani](#) (Università di Macerata), Mario Guarna [Presidente del Premio Nazionale di Filosofia], Stefania Lombardi (CNR. ORCID ID: [0000-0003-3545-1170](#)), Antonio Martone (Università degli Studi di Salerno. Aggiunto nel Comitato di Direzione dopo il 15 aprile 2025). Pamela Memè (Giornalista pubblicista. Ultima affiliazione come studentessa: Università Europea di Roma), [Riccardo Roni](#) (Università della Basilicata. ORCID ID: [0000-0002-9704-2033](#)), Nicla Vassallo (Università di Genova. Aggiunta nel Comitato di Direzione dopo il 15 aprile 2025).

Comitato scientifico: Domenico Bilotti (Università Magna Graecia – Catanzaro), Danilo Campanella (*già* Università degli Studi Giustino Fortunato), Beppe Carrella (*già* Luiss Guido Carli), Sara Chessa (*Bridges for Media Freedom*), Antonio Cecere (Università Tor Vergata di Roma), Stefano Coletta, Francesco Coniglione (Università degli Studi di Catania), Giuseppe D'Acunto (Università Pontificia Regina Apostolorum), Mario De Caro (Università Roma Tre), [Moira De Iaco](#) (Università degli Studi di Bari. ORCID ID: [0000-0001-5943-8267](#)), Anna Donise (Università degli Studi di Napoli Federico II), Paolo Ercolani (Università degli Studi di Urbino Carlo Bo), Adriano Fabris (Università di Pisa. ORCID ID: [0000-0001-5245-4125](#)), Ubaldo Fadini (Università degli Studi di Firenze. ORCID ID: [0000-0002-1425-0540](#)), [Fabiola Falappa](#) (Università di Macerata. ORCID ID: [0009-0008-6145-1936](#)), [Arianna Fermani](#) (Università di Macerata), Valentina Ferrari (CNR. Aggiunta dopo il 15 aprile 2025), Piero Formica (*Innovation Value Institute della Maynooth University*, Irlanda), Elena Giglia (Università di Torino. ORCID ID: [0000-0003-4927-2632](#)), Elisa Guidi (Scuola Normale Superiore di Pisa), Barbara Henry (Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa), Alfonso Maurizio Iacono (Università di Pisa), Laura Lippolis (Sapienza – Università di Roma), Stefania Lombardi (CNR. ORCID ID: [0000-0003-3545-1170](#)), Giovanni Magri (*già* Università degli Studi di Catania), Antonio Martone (Università degli Studi di Salerno), Paola Chiara Masuzzo (IGDORE. ORCID ID: [0000-0003-3699-1195](#)), [Alessio Moneta](#) (Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa. ORCID ID: [0000-0003-4786-9507](#)), Matteo Mordacchini (CNR. ORCID ID: [0000-0002-1406-828X](#)), Roberto Mordacci (Università Vita-Salute San Raffaele, Milano. ORCID ID: [0000-0002-6949-549X](#)), [Donato Nitti](#) (*già* Tongji University, Shanghai), Antonina Nocera (*già* Accademia cristiana russa per gli studi umanistici – RHGA. ORCID ID: [0000-0002-2517-2701](#)), Giuseppe Pintus (Università degli Studi di Sassari. ORCID ID: [0000-0003-2628-5713](#)), Paolo Quintili (Università Tor Vergata di Roma), [Riccardo Roni](#) (Università della Basilicata. ORCID ID: [0000-0002-9704-2033](#)), [Luigi Russo](#) (Università Europea di Roma. ORCID ID: [0000-0001-5871-7619](#)), Laura Santos Fernández (Universidad CEU San Pablo – Madrid), [Luigi Somma](#) (Università degli Studi di Salerno. ORCID ID: [0009-0006-1236-3484](#)), Salvatore Spina (*già* Università degli Studi di Messina. ORCID ID: [0009-0006-4318-9220](#). Aggiunto dopo il 15 aprile 2025), Michele Stanco (Università degli Studi di Napoli Federico II. ORCID ID: [0000-0002-1117-1062](#)), David Vannozzi (Università Telematica Pegaso), Nicla Vassallo (Università di Genova), José Luis Vazquez-Poletti (Universidad Complutense de Madrid. ORCID ID: [0000-0002-6241-8141](#)), [Simone Zacchini](#) (Università di Siena. ORCID ID: [0000-0002-8817-7075](#)), Susy Zanardo (Università Europea di Roma), Achille Zarlenga (*già* University of Rijeka), Davide Zizza (*Italian Oscar Wilde Society*).

Comitato di redazione: Carmelo Bisucci (Independent Researcher; *last academic affiliation: University of Catania*; collaborazione iniziata nel cuore del quinto numero della rivista), Danilo Campanella (*già* Università degli Studi Giustino Fortunato), Stefano Coletta (psicologo iscritto all'Ordine degli Psicologi del Lazio, Università delle Tre Età), Andrea Ignazio Daddi (Università degli Studi di Milano-Bicocca. ORCID ID: [0000-0001-6550-8233](#)), [Moira De Iaco](#) (Università degli Studi di Bari. ORCID ID: [0000-0001-5943-8267](#)), [Fabiola Falappa](#) (Università di Macerata. ORCID ID: [0009-0008-6145-1936](#); collaborazione iniziata durante la fine della redazione del secondo numero della rivista), Roberta Graci (CNR; collaborazione iniziata nel cuore del terzo numero della rivista), Elisa Guidi (Scuola Normale Superiore di Pisa), Stefania Lombardi (CNR. ORCID ID: [0000-0003-3545-1170](#)), Silvia Manca (Università Telematica Pegaso), Gioacchino Mazzocco (Ultima affiliazione come studente: Università degli Studi Federico II di Napoli. ORCID ID: [0009-0006-2234-464X](#); collaborazione iniziata durante la fine della redazione del secondo numero della rivista), Pamela Memè (Ultima affiliazione come studentessa: Università Europea di Roma), [Alessio Moneta](#) (Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa. ORCID ID: [0000-0003-4786-9507](#)), [Donato Nitti](#) (*già* Tongji University, Shanghai), Davide Orlandi (Universidad de Granada. ORCID ID: [0009-0007-2102-625X](#)), Federica Piangerelli (Università di Macerata. ORCID ID: [0000-0002-5448-4544](#); collaborazione iniziata immediatamente dopo il primo numero della rivista), [Luigi Somma](#) (Università degli Studi di Salerno. ORCID ID: [0009-0006-1236-3484](#)), Federico Virgilio (Scuola Umbra di Consulenza Filosofica), Achille Zarlenga (*già* University of Rijeka).

Revisioni tutte in double blind peer review. NB: I nominativi dei revisori in double blind peer review sono stati pubblicati (assieme a quelli noti in open peer review) in occasione delle prime quattro uscite della rivista. La successiva pubblicazione sarà effettuata dopo altri 4 numeri pubblicati.

Layout editoriale a cura di Stefania Lombardi. Sponsor per il costo dei DOI degli articoli, per l'eventuale pagamento dell'ISSN della rivista e per i costi di un'eventuale registrazione della rivista: Stefania Lombardi.

Autori, redattori e revisori contribuiscono a titolo gratuito alla rivista e, anche per questo, si ringraziano tutti. Si ringrazia il redattore e membro del Comitato Scientifico Donato Nitti per i non pochi pareri legali forniti a titolo gratuito in materia di proprietà intellettuale - e non solo - nel corso di questa prima pubblicazione.

Grazie anche alle menti poetiche come quella di Lucrezia Lombardo che hanno arricchito un nostro editoriale.

PS: Per uniformità si è optato per una sola affiliazione dei membri del Comitato Scientifico, anche in presenza di più affiliazioni; solo per la Direzione si fanno eccezioni. Collaborazioni con il "Premio Nazionale di Filosofia" (Presidente: Mario Guarna) e con la rivista "Il Contributo" diretta da Aldo Meccariello.

Numero dedicato al professor Yaqob Beyene



N.	Autore	Titolo	DOI	Link	
VG.07	Sara Torraco	Disegno di Sara Torraco	10.66565/voci.2026.7.VG.07	Leggi l'opera	6
VG.08	Sara Torraco	Disegno di Sara Torraco	10.66565/voci.2026.7.VG.08	Leggi l'opera	8
VG.09	Sara Torraco	Disegno di Sara Torraco	10.66565/voci.2026.7.VG.09	Leggi l'opera	10
OPERE GRAFICHE					

PRIMA PARTE

N.	Autore	Titolo	DOI	Link	
Editoriale 1	Stefania Lombardi	<i>Il lavoro come forma del rispetto. In memoria del professor Yaqob Beyene</i>	10.66565/voci.2026.7.ED.24	Leggi l'editoriale	12
Editoriale 2	Beppe Carrella	<i>Da ingegnere a giardiniere. Quando la vita comincia a calcolare</i>	10.66565/voci.2026.7.ED.25	Leggi l'editoriale	16
Editoriale 3	Cristina Pipoli	<i>L'educatore come pioniere? tra teoria pedagogica e nuove frontiere del lavoro</i>	10.66565/voci.2026.7.ED.26	Leggi l'editoriale	20
Editoriale 4	Danilo Campanella	<i>Esauriti dal lavoro: la Sindrome da Burnout ed altre storie</i>	10.66565/voci.2026.7.ED.27	Leggi l'editoriale	22
Editoriale 5	Stefania Lombardi	<i>Tra il lavoro e il senso. Una rivista che cresce raccontandosi</i>	10.66565/voci.2026.7.ED.28	Leggi l'editoriale	25
IP.26	Giulia Battistoni	<i>Attraversare i confini per filosofare. Per un nuovo paradigma della pratica filosofica contemporanea</i>	10.66565/voci.2026.7.IP.26	Leggi l'Invited Paper	30
IP.27	Riccardo Roni	<i>La dimensione antropologica del carnevale: alcune considerazioni storico-filosofiche sulla sua "lunga durata"</i>	10.66565/voci.2026.7.IP.27	Leggi l'Invited Paper	39
IP.28	Arianna Fermani	<i>Philosophy as the art of living well: Aristotle and the Skepticism</i>	10.66565/voci.2026.7.IP.28	Leggi l'Invited Paper	50

SECONDA PARTE

IP.29	Lucrezia Lombardo	<i>Lo sfruttamento del lavoro nell'era della gig economy</i>	10.66565/voci.2026.7.IP.29	Leggi l'Invited Paper	58
IP.30	Filippo [Jedifil] Rossi	<i>Il lavoro nel Fantastico e nella Fantascienza</i>	10.66565/voci.2026.7.IP.30	Leggi l'Invited Paper	67
IP.31	Manuela Sanna	<i>Vico e la crisi della modernità</i>	10.66565/voci.2026.7.IP.31	Leggi l'Invited Paper	86
IP.32	Dario De Leonardis	<i>Intelligenza Artificiale e lavoro. Impatti macroeconomici, organizzativi, psicologici e di governance</i>	10.66565/voci.2026.7.IP.32	Leggi l'Invited Paper	95

TERZA PARTE

IP.33	Roberto Natalini; Andrea Plazzi	<i>Epistemologia del Segno in Comics&Science</i>	10.66565/voci.2026.7.IP.33	Leggi l'Invited Paper	117
-------	---------------------------------	--	----------------------------	---------------------------------------	-----

QUARTA PARTE

PR.22	Salvatore Di Fusco	<i>Mario Alighiero Manacorda e la pedagogia di Gramsci: una lettura nel suo contesto storico (1966-1972)</i>	10.66565/voci.2026.7.PR.22	Leggi l'articolo	130
PR.23	Corinna Zaffarana	<i>Against the Productive Self: Greek Scholé as a Critical Lens on Work and Identity in Contemporary Society</i>	10.66565/voci.2026.7.PR.23	Leggi l'articolo	136
PR.24	Samuele Peirasso	<i>Quale normalità? Note intorno a lavoro, sofferenza e soggettività</i>	10.66565/voci.2026.7.PR.24	Leggi l'articolo	148



Le voci di Sophia, numero 7, 2026. ISSN: 2975-0156.

EDITORE: STEFANIA LOMBARDI, VIA DEI BOLLORI, 735. 55100 LUCCA

N.	Autore	Titolo	DOI	Link	
RE.25	Davide Orlandi	<i>La Consegna</i>	10.66565/voci.2026.7.RE.25	Leggi la recensione	157
RE.26	Davide Orlandi	<i>Quando abbiamo smesso di capire il mondo</i>	10.66565/voci.2026.7.RE.26	Leggi la recensione	160
RE.27	Stefania Lombardi	<i>Quanto vale la conoscenza. Cinque lezioni per la ricerca del futuro</i>	10.66565/voci.2026.7.RE.27	Leggi la recensione	163
RE.28	Stefania Lombardi	<i>La conoscenza senza patria? Epistemologia, universalità e pluralità nel sapere umano</i>	10.66565/voci.2026.7.RE.28	Leggi la recensione	169
RE.29	Stefania Lombardi	<i>Quando il lavoro resiste al controllo. Raffaello Torraco e il passaggio dal fare all'essere</i>	10.66565/voci.2026.7.RE.29	Leggi la recensione	175
RE.30	Stefania Lombardi	<i>Abitare il margine dell'evidenza. Mario Guarna e la filosofia del non-escludere</i>	10.66565/voci.2026.7.RE.30	Leggi la recensione	182
RE.31	Ilaria Belvedere	<i>RITROVA TE STESSO CON PLATONE. Filosofie per essere felici</i>	10.66565/voci.2026.7.RE.31	Leggi la recensione	188



La scelta dello stile Chicago per note e bibliografia adottata solitamente dalla rivista è stata effettuata perché

Questa pratica garantisce snellezza nelle citazioni e facilità di accesso alle informazioni più dettagliate. La bibliografia deve essere ordinata alfabeticamente per autore, in modo che i riferimenti inseriti in nota possano essere recuperati agevolmente.

[https://it.bul.sbu.usi.ch/learning/chicago_note], sito visitato per l'ultima volta il 29/06/2023.

In Chicago style, nei titoli, si utilizzano le virgolette alte per articoli in inglese e basse (caporali) per articoli in italiano.

Per le citazioni, invece, valgono i soliti criteri:

Il corsivo senza virgolette, sempre, per citazioni lunghe e separate dal resto del testo con un carattere più piccolo.

Non essendo un testo di narrativa vanno preferite le virgolette alte a quelle basse, caporali, a meno che non ci sia un dialogo.

In Chicago style si possono elencare i curatori come autori (ma con cur., specificato dopo) e in questo senso, ad esempio, un autore vivente sembra aver curato il volume con un autore deceduto da molti decenni (o secoli) ma non è così.

In Chicago style non si indicano le pagine con p. o pp. ma direttamente con il numero, ad esempio:

“Paolino, Paperino. *Spirito della rivoluzione dei paperi*, 99. Paperopoli: Paperas Editore, 1940” è corretto perché la pagina 99 è indicata subito dopo il titolo preceduta da una virgola.

[Per esigenze editoriali, a volte, la redazione potrebbe formattare i lavori in queste forme ibride egualmente corrette:

- “Paolino, Paperino. 1940. *Spirito della rivoluzione dei paperi*, 99. Paperopoli: Paperas Editore”.
- “Paolino, Paperino (1940). *Spirito della rivoluzione dei paperi*, 99. Paperopoli: Paperas Editore”.]

Se citiamo ancora quel saggio di Paolino Paperino, non usiamo ibidem o ivi ma il cognome dell'autore, una virgola e il numero di pagina.

Ad esempio: “Paolino, 401” è corretto e non un'omissione di testo perché è indicato nella nota precedente.

Quando ci sono state citazioni tratte da APA style, la rivista ha riadattato la citazione APA con autore e anno (Paolino 2015, ad esempio) con autore, anno (Paolino, 2015).



Le voci di Sophia, numero 7, 2026. ISSN: 2975-0156.

EDITORE: STEFANIA LOMBARDI, VIA DEI BOLLORI, 735. 55100 LUCCA

Recensione 5 call 7

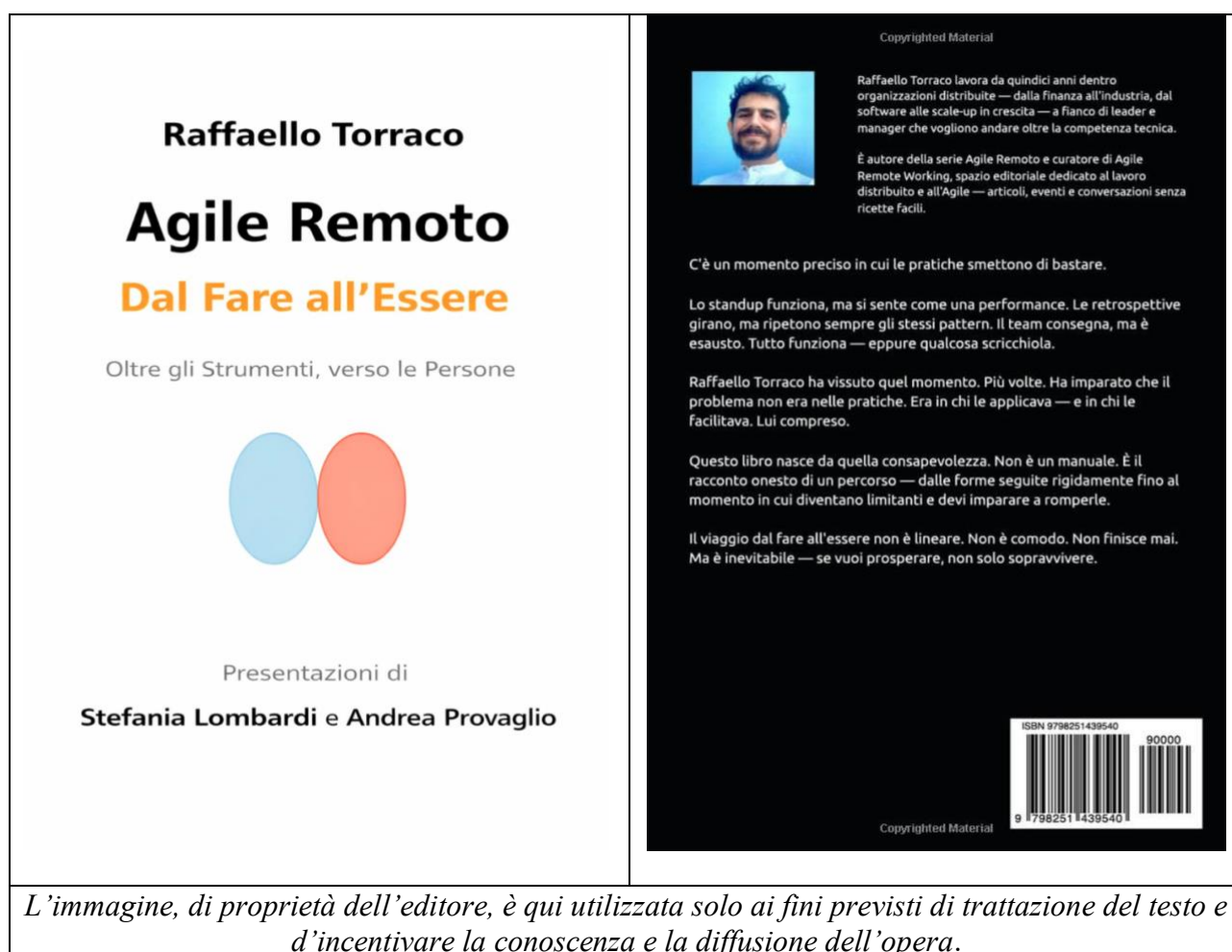
Quando il lavoro resiste al controllo. Raffaello Torracco e il passaggio dal fare all'essere

Recensione di Stefania Lombardi a Raffaello Torracco, *Agile Remoto: Dal Fare all'Essere. Oltre gli strumenti, verso le persone*, Leanpub, 2026.



Diritti in capo agli autori

First online: August 29, 2026



Recensione di Stefania Lombardi, CNR, ORCID ID: [00-0003-3545-1170](https://orcid.org/00-0003-3545-1170)

E-Mail: stefania.lombardi@cnr.it

Doi: [10.66565/voci.2026.7.RE.29](https://doi.org/10.66565/voci.2026.7.RE.29)

(<https://levocidisophia.it/2026/08/29/recensione-5-call-7/>)

(<https://www.doi.org/10.66565/voci.2026.7.RE.29>)

Titolo: *Agile Remoto: Dal Fare all'Essere. Oltre gli strumenti, verso le Persone*

Autore: Raffaello Torracco



Le voci di Sophia, numero 7, 2026. ISSN: 2975-0156.

EDITORE: STEFANIA LOMBARDI, VIA DEI BOLLORI, 735. 55100 LUCCA

Formato: 15.24 x 1.42 x 22.86 cm, 245 p.

Editore: LeanPub

Agile Remoto: Dal Fare all'Essere di Raffaello Torraco è il seguito di *Agile Remoto: Strategie e pratiche per collaborare efficacemente a distanza* (attualmente in traduzioni internazionali) dello stesso autore. Come sostiene Torraco nelle prime pagine, la lettura del precedente libro è condizione necessaria per leggere questo sua nuova fatica. Analizzandolo si potrebbe constatare una questione tutt'altro che marginale per il modo in cui oggi pensiamo il lavoro: un'organizzazione può continuare a funzionare anche quando qualcosa, nelle relazioni che la costituiscono, ha iniziato a non funzionare più. I processi possono essere rispettati, gli obiettivi raggiunti, le riunioni svolte e gli strumenti utilizzati correttamente, e tuttavia il lavoro può progressivamente perdere energia, significato e capacità di generare appartenenza.

È questo scarto fra funzionamento e vita organizzativa a rendere interessante il secondo libro di Torraco. L'autore non propone semplicemente un ulteriore repertorio di tecniche per gestire il lavoro remoto, ma cerca di interrogare ciò che rimane quando le tecniche, pur necessarie, non sono più sufficienti. Il passaggio indicato nel titolo, dal *fare* all'*essere*, segnala precisamente questo cambiamento di prospettiva: l'attenzione si sposta dai comportamenti osservabili alle condizioni che consentono a quei comportamenti di acquisire un significato condiviso.

Il tema è particolarmente rilevante perché il lavoro remoto ha messo in crisi una delle condizioni meno visibili dell'organizzazione tradizionale: l'osmosi prodotta dalla presenza. Lavorare nello stesso luogo non significa soltanto condividere uno spazio fisico. Significa essere immersi in una rete continua di segnali, informazioni, abitudini, conversazioni occasionali e comportamenti osservabili che contribuiscono, spesso senza intenzione esplicita, alla costruzione di una cultura comune. La presenza rende disponibili molte informazioni senza che sia necessario formularle.

La distanza interrompe almeno in parte questo meccanismo. Non elimina la cultura organizzativa, ma rende più evidente il lavoro necessario perché essa possa esistere. Ciò che prima poteva essere assorbito attraverso la quotidianità deve essere comunicato, negoziato e progressivamente assunto. Il remoto diventa così meno una questione tecnologica e più una questione culturale: obbliga a domandarsi quali siano i presupposti che permettono a un gruppo di riconoscersi come tale quando viene meno una parte consistente del contesto condiviso.

È probabilmente questa la ragione per cui il sottotitolo del volume – *Oltre gli strumenti, verso le persone* – è più importante di quanto potrebbe apparire a una prima lettura. Non si tratta semplicemente di sostituire una concezione tecnica con una concezione “umanistica” del lavoro. Una simile contrapposizione sarebbe troppo facile. La questione è piuttosto comprendere che gli strumenti possono organizzare le condizioni dell'interazione, ma non possono determinare completamente ciò che accade fra le persone.

Da questo punto di vista, il riferimento a *Shu-Ha-Ri* assume nel libro un valore particolarmente significativo. La tradizione giapponese distingue il momento dell'apprendimento della forma, quello della sua comprensione critica e, infine, quello del suo superamento. Applicata al percorso proposto da Torraco, questa distinzione permette di leggere il passaggio dal primo al secondo volume non come una semplice evoluzione quantitativa delle pratiche Agile, ma come un cambiamento di



rapporto con la pratica stessa. Prima occorre apprendere una forma; successivamente comprendere il principio che la sostiene; infine diventare capaci di non dipendere più dalla forma per continuare ad agire secondo quel principio.

È anche per questo che il secondo libro non può essere completamente separato dal primo. L'orientamento non nasce dall'assenza di una mappa. Per poter mettere in discussione una pratica è necessario averla attraversata, averne conosciuto le possibilità e anche i limiti. In questo senso *Shu-Ha-Ri* non descrive soltanto una progressione didattica, ma una diversa concezione della conoscenza pratica: non si arriva all'autonomia ignorando le regole, bensì comprendendole abbastanza profondamente da poterle interrogare.

Qui il discorso di Torracco entra in una zona che non appartiene più esclusivamente alla letteratura manageriale. La differenza fra l'esecuzione di una pratica e la sua assunzione richiama infatti, per analogia, la distinzione kantiana fra legalità e moralità. Per Kant, un'azione può essere conforme alla legge senza essere determinata dalla legge come principio della volontà. Trasposta con cautela nel contesto organizzativo, la distinzione consente di porre una domanda significativa: che cosa distingue una persona che applica correttamente una pratica da una persona che ne ha compreso il significato e la assume come principio del proprio agire?

La differenza non è soltanto comportamentale. Due persone possono fare esattamente la stessa cosa e tuttavia trovarsi in un rapporto completamente diverso con ciò che stanno facendo. Nel primo caso abbiamo conformità; nel secondo, partecipazione consapevole. È proprio questo passaggio che Torracco sembra indicare quando sposta l'attenzione dal fare all'essere.

L'interiorizzazione, tuttavia, non può essere prescritta. E qui emerge una delle tensioni più interessanti del volume. Un'organizzazione può chiedere che una pratica venga adottata, può formare le persone, predisporre strumenti, definire rituali e stabilire condizioni di lavoro; non può però ordinare che quella pratica venga interiorizzata. Può favorire un processo, non garantirne l'esito.

La questione richiama, per un'altra via, il conflitto tragico di *Antigone*. La tragedia di Sofocle non oppone semplicemente una legge cattiva a una libertà individuale, né una persona che obbedisce a una persona che disobbedisce. Creonte e Antigone rappresentano piuttosto due differenti pretese di validità normativa: da un lato la legge della città e dall'altro un obbligo che Antigone considera superiore alla legge positiva. La forza della tragedia consiste proprio nel fatto che nessuno dei due protagonisti può essere ridotto a una caricatura.

Il riferimento è utile anche per il lavoro perché sposta la questione dalla semplice opposizione fra regola e libertà a quella, più complessa, fra conformità e assunzione della norma. L'organizzazione ha bisogno di regole, ma una regola non diventa significativa soltanto perché viene formalmente applicata. Il problema, soprattutto nel lavoro remoto, è comprendere come una pratica possa trasformarsi da prescrizione esterna in orientamento condiviso.

Da qui emerge anche una diversa idea di libertà. La discussione sul lavoro remoto tende spesso a oscillare fra la libertà "da" – dal pendolarismo, dalla presenza obbligatoria, dagli spazi fisici dell'ufficio – e la libertà "di" organizzare diversamente tempi e luoghi del lavoro. Entrambe sono dimensioni reali, ma non esauriscono il problema. Il passaggio dal fare all'essere suggerisce una terza forma: la libertà "per", intesa come possibilità di assumere responsabilità e di attribuire un orientamento alle possibilità che la nuova condizione rende disponibili.



Questa distinzione è importante perché impedisce di confondere autonomia con semplice assenza di controllo. La libertà organizzativa può produrre autonomia, ma può anche produrre isolamento; può aumentare la responsabilità, ma può anche trasferire sul singolo costo e vincoli che prima erano visibili nell'organizzazione. Il remoto non è quindi intrinsecamente liberatorio. Diventa una condizione di libertà soltanto quando la possibilità di scegliere viene accompagnata dalla possibilità di attribuire un senso alle proprie scelte e di dividerne la responsabilità.

È a questo punto che la riflessione di Torraco incontra il tema, particolarmente rilevante, dell'ammissione di impotenza. Negli interventi dedicati al libro, Silvia Donatello insiste sulla necessità di riconoscere che l'organizzazione non può governare completamente la dimensione umana del lavoro. La questione è decisiva perché mette in discussione una delle assunzioni più profonde del management contemporaneo: la convinzione che, attraverso una combinazione adeguata di metodo, misurazione e intervento, sia possibile ottenere il risultato desiderato.

Il libro sembra muoversi proprio verso il riconoscimento di questo limite. Si possono progettare processi e predisporre condizioni favorevoli; non si può però determinare integralmente la risposta delle persone. Si può lavorare sulla fiducia, ma non si può produrre la fiducia come si produce un output. Si può favorire la sicurezza psicologica, ma non decretarla. Si possono creare occasioni di collaborazione, ma non garantire che da esse derivi automaticamente appartenenza.

L'ammissione di impotenza, in questo senso, non dovrebbe essere interpretata come una rinuncia alla responsabilità manageriale. Al contrario, può essere considerata una forma più matura di responsabilità: riconoscere il confine oltre il quale l'intervento non può più essere trasformato in controllo. L'impotenza diventa così una categoria conoscitiva. Ci ricorda che l'organizzazione agisce su sistemi che non sono completamente disponibili alla sua azione.

Questo è forse il punto nel quale il lavoro remoto acquista il suo maggiore interesse come oggetto di riflessione. La distanza rende più evidente che una parte significativa della vita organizzativa appartiene a un ordine che non può essere completamente formalizzato. La tecnologia può rendere possibile la comunicazione, ma non garantire la comprensione; può mantenere il contatto, ma non assicurare la relazione; può rendere visibile l'attività, ma non necessariamente il significato che quella attività assume per chi la compie.

Il problema riguarda anche la crescente centralità della misurazione. La cultura organizzativa contemporanea dispone di una quantità di dati senza precedenti e tende, comprensibilmente, a trasformare in indicatori tutto ciò che può essere osservato. Ma il fatto che una dimensione sia misurabile non significa che essa coincida con ciò che conta. Esiste sempre una differenza fra la rappresentazione quantitativa di un fenomeno e il fenomeno umano nella sua interezza.

Per questo il miglioramento continuo, uno dei principi più fecondi della cultura Agile, deve incontrare un limite. Se ogni interazione deve essere ottimizzata, ogni comportamento osservato e ogni processo sottoposto a revisione, il miglioramento rischia di diventare una nuova forma di pressione. Il paradosso è che una metodologia nata anche per restituire adattabilità e autonomia può trasformarsi, se applicata in modo dogmatico, in un ulteriore sistema di controllo.

Il passaggio dal fare all'essere può essere letto anche come risposta a questo paradosso. Non si tratta di rinunciare ai processi, agli strumenti o alla misurazione, ma di riconoscerne la natura strumentale. Gli strumenti sono mezzi, non fini. Il loro valore dipende dalla capacità di sostenere una realtà umana che non può essere interamente ridotta alla loro logica.



In questa prospettiva, la fatica del lavoro remoto non è necessariamente il segnale che il modello abbia fallito. Può essere il segnale che il modello ha reso visibile qualcosa che prima rimaneva nascosto. Se la presenza compensava spontaneamente alcune carenze di comunicazione, appartenenza e coordinamento, la distanza obbliga a confrontarsi con esse. Il problema non è allora soltanto rendere il remoto più simile alla presenza, ma capire quali elementi della presenza fossero realmente necessari e quali, invece, fossero semplicemente abitudini sedimentate.

È una domanda che conduce nuovamente al problema dell'universalità.

Uno dei rischi della metodologia consiste infatti nel trasformare ciò che ha funzionato in un luogo o in un'organizzazione in una prescrizione valida ovunque. La buona pratica tende naturalmente a diventare *best practice*, e la *best practice* tende a diventare modello. Ma la trasferibilità di una forma non garantisce la trasferibilità del suo significato.

È probabilmente qui che la distinzione fra *Shu*, *Ha* e *Ri* assume il suo significato più ampio. Il superamento della forma non significa negarla, ma comprenderne il principio. Ciò che può aspirare a una qualche universalità non è necessariamente la procedura, bensì la capacità di riconoscere, in contesti differenti, il problema umano cui quella procedura cercava di rispondere.

L'universalità, allora, non coincide con l'identità.

Non significa che ovunque si debba lavorare nello stesso modo. Significa piuttosto che esperienze differenti possono essere ricondotte a domande comuni: come costruire fiducia? Come rendere possibile la responsabilità? Come mantenere un senso di appartenenza senza trasformarlo in conformismo? Come lasciare spazio all'autonomia senza abbandonare le persone alla solitudine?

Sono domande che il lavoro remoto rende più visibili, ma che appartengono al lavoro in quanto tale.

È in questo senso che *Agile Remoto: Dal Fare all'Essere* può essere letto oltre il perimetro dell'Agile. Il suo interesse non consiste soltanto nelle pratiche che propone, ma nella consapevolezza crescente che emerge dal confronto con i limiti di quelle stesse pratiche. Il libro diventa interessante proprio quando smette di promettere che una metodologia possa risolvere il problema umano che incontra.

Il passaggio dal fare all'essere non è dunque un nuovo livello di efficienza. È il riconoscimento che l'efficienza, da sola, non basta a descrivere la qualità del lavoro.

Un'organizzazione può funzionare e tuttavia non essere un luogo nel quale le persone riescono a riconoscersi. Può raggiungere i propri obiettivi e, nello stesso tempo, consumare progressivamente le energie di chi li rende possibili. Può essere efficiente senza essere significativa.

Il libro di Torraco invita a spostare lo sguardo proprio su questa zona difficile da misurare e, per questo, facile da trascurare. Non offre una soluzione definitiva, e forse non potrebbe farlo senza contraddire il proprio assunto più profondo. Se il lavoro è relazione fra esseri umani, nessun framework può sostituire l'assunzione personale della responsabilità.

Il passaggio dal fare all'essere coincide allora con una presa di responsabilità, ma anche con l'accettazione di un limite: possiamo scegliere come agire, possiamo predisporre condizioni, possiamo prenderci cura dei contesti nei quali lavoriamo; non possiamo però garantire interamente ciò che da quelle condizioni nascerà.



È una forma di libertà più difficile di quella normalmente associata al remoto. Non è soltanto libertà da un luogo o libertà di organizzare il proprio tempo. È libertà per assumere ciò che facciamo e, insieme, per riconoscere ciò che non possiamo controllare.

Il remoto non ci rende necessariamente migliori lavoratori. Può però costringerci a porre domande migliori sul lavoro.

E forse questa è la sua possibilità più radicale.

Quando l'identità organizzativa non può più essere semplicemente assorbita attraverso la prossimità, deve essere costruita. Quando una pratica non può più essere sostenuta dall'inerzia del contesto, deve essere compresa. Quando il controllo incontra il limite dell'umano, deve lasciare spazio alla responsabilità.

Per questo il passaggio dal fare all'essere non è un semplice cambiamento metodologico. È un cambiamento nel modo di intendere il lavoro e, più profondamente, nel modo di intendere l'essere umano dentro il lavoro.

Il remoto non ci chiede soltanto di lavorare altrove. Ci chiede di capire che cosa, di noi, rimane quando il luogo non può più dirci chi siamo.

E forse proprio per questo ci mette davanti a una questione che il lavoro non può risolvere, ma soltanto rendere più evidente: l'universalità non è una forma che possiamo applicare ovunque senza trasformarla. È una direzione verso la quale possiamo tendere soltanto assumendo, ogni volta, la responsabilità di incarnarla.

Come esplicitato in una delle due prefazioni al libro, l'universale non si eredita, ma si assume.

Riferimenti bibliografici

- Donatello, Silvia. "Agile Remoto: Dal Fare all'Essere. Oltre gli strumenti, verso le persone." *You Work You Live*, 2026.
- Donatello, Silvia. "Intervista a Raffaello Torraco: 5 domande brillanti e accattivanti." *You Work You Live*, 2026.
- Donatello, Silvia. "Intervista a Raffaello Torraco: altre 5 domande rivelatrici e coinvolgenti." *You Work You Live*, 2026.
- Edmondson, Amy C. "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams." *Administrative Science Quarterly* 44, no. 2 (1999): 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>.
- Granovetter, Mark S. "The Strength of Weak Ties." *American Journal of Sociology* 78, no. 6 (1973): 1360–1380. <https://doi.org/10.1086/225469>.
- Kant, Immanuel. *Fondazione della metafisica dei costumi*. In *Scritti morali*. Torino: UTET, 1970.
- Sofocle. *Antigone*. In *Tragedie*. Milano: BUR, 2007.
- Torraco, Raffaello. *Agile Remoto: Dal Fare all'Essere. Oltre gli strumenti, verso le persone*. Leanpub, 2026.
- Torraco, Raffaello. *Agile Remoto: Strategie e pratiche per collaborare efficacemente a distanza*. Leanpub, 2025.



Le voci di Sophia, numero 7, 2026. ISSN: 2975-0156.

EDITORE: STEFANIA LOMBARDI, VIA DEI BOLLORI, 735. 55100 LUCCA

Nota sul processo di scrittura. Questa recensione è stata elaborata anche attraverso un confronto con strumenti di intelligenza artificiale generativa, impiegati come supporto alla lettura critica e alla revisione del testo. L'uso dell'AI non ha riguardato la sostituzione dell'attività interpretativa dell'autrice, ma un processo dialogico di verifica: formulare ipotesi, sottoporle a un interlocutore artificiale, individuare possibili ridondanze o incoerenze e tornare quindi sul testo e sull'opera con uno sguardo ulteriormente interrogato. Le scelte interpretative, la valutazione critica, la selezione dei riferimenti e la responsabilità del testo restano dell'autrice.



Le voci di Sophia, numero 7, 2026. ISSN: 2975-0156.

EDITORE: STEFANIA LOMBARDI, VIA DEI BOLLORI, 735. 55100 LUCCA

