

## Editoriale.

### Una sfida in corso. La pedagogia del lavoro per la qualità della vita professionale e delle organizzazioni

MASSIMILIANO COSTA\*, DANIELA DATO\*\*, FABRIZIO D'ANIELLO\*\*\*

Dewey, in *Individualism, Old and New* (1930), sottolinea quanto segue:

L'industria non è al di fuori della vita umana, ma in essa [...]. Ogni occupazione lascia la propria impronta sul carattere individuale e modifica la concezione della vita di coloro che la svolgono [...]. Le vocazioni possono avere le loro radici in impulsi innati della natura umana, ma il loro perseguimento non si limita a 'esprimere' questi impulsi, lasciandoli inalterati; il loro perseguimento determina orizzonti intellettuali, produce conoscenze e idee, plasma desideri e interessi (LW 5, pp. 116-117).

Alle soglie della nuova transizione digitale, robotica e green diviene, quindi, centrale analizzare in chiave pedagogica la connessione tra formazione e sviluppo al fine di ripensare il significato di innovazione sociale e sistemica. Il cambiamento, prima che dai drivers tecnologici, deve essere guidato dalla trasformazione dell'agire economico ed etico. Una trasformazione in cui sia presente il valore e la libertà realizzativa dell'uomo in connessione con la sua comunità e il suo potenziale agentivo. Se la macchina robotica produce artefatti digitali, l'organizzazione del lavoro non risulta, come nel periodo fordista, riducibile al solo "funzionare", o all'essere funzionante e funzionale. Il lavoro digitale richiede competenze nuove collegate all'essere capaci di affrontare gli errori, le incertezze, i pericoli, cioè di disporre di capacità strategiche ed evolutive connesse all'IA. Per i nuovi modelli di organizzazione del lavoro non è centrale pertanto solo di adattarsi ad una razionalità espressa dalla tecnologia delle macchine, ma di apprendere, inventare, creare. Alla base della trasformazione umanizzante della nuova società delle macchine c'è, dunque, l'affermazione di

\* Università Ca' Foscari di Venezia. \*\*Università di Foggia. \*\*\*Università di Macerata.

un nuovo sapere, che oltre a formare la capacità del pensiero è chiamato a comprendere i problemi globali e i fondamentali della complessità ecossistemica.

Nella relazione uomo-macchina al lavoro si instaura così una co-costruzione di possibilità d'azione, determinata dall'insieme delle capacità e delle pratiche del lavoratore e degli elementi iscritti nella tecnologia. In tale dinamica di inter-retroazioni mediate dalla tecnologie risulta che l'intersezione degli ambienti di apprendimento e degli spazi di interazione multilivello generano un insieme di relazioni che creano strutture e relazioni per l'innovazione. Capacitare i nuovi ambienti di lavoro risulterà così collegato alla capacità agentiva e alla potenzialità creativa del lavoratore che si muove tra l'esistente altamente mutevole (senso di realtà) e l'assente auspicabile e consentito (senso di possibilità). In questa logica la competenza si misura non sul gradiente della performatività del lavoratore ma sulla libertà/possibilità di realizzare una propria progettualità a partire dal poter mettere in azione le risorse che i nuovi contesti produttivi e tecnologici offrono.

La ricerca pedagogica è pertanto chiamata oggi ad indagare e promuovere un nuovo legame tra agire lavorativo e organizzazione tecnica del lavoro robotizzato, che sia capace di quella comunicazione fra 'fatto' e 'valore', fra scienza e coscienza, che sedimenta e promuova una nuova e matura coscienza ecologica. In questo nuovo ecosistema, in cui si ridefinisce la stessa categoria del lavoro, ogni azione non è più solo produttiva ma anche trasformatrice a partire dalla cultura ecologica che la sorregge. E' proprio qui che il pedagogico si declina in una nuova capacità strategica e progettuale che lega l'azione alla ricomposizione generativa di un valore che deve poter qualificare il sé nei suoi legami sociali e umani all'interno dell'ecosistema globale. Le politiche di sviluppo del personale si innervano, così, in un modello di *learnfare* caratterizzato dal diritto alla formazione, dove le politiche formative non sono solo intese come strumento al servizio della performance delle imprese e per lo sviluppo economico del Paese, ma soprattutto come un mezzo di emancipazione sociale e ecossistemica per consentire a ciascun individuo di costruire e valorizzare le proprie scelte di vita.

Per di più, giacché il lavoro "digitale" si configura sempre più come "totalità linguistica" (Mari, 2019) e di significazione, pervasa peraltro da atti linguistici performativi dove il dire (simbolico) coincide immedia-

tamente con un fare produttivo, ne deriva che i suddetti legami umani conseguano una crucialità non trascurabile dal punto di vista pedagogico. Non si può, infatti, ripensare la cultura ecologica menzionata, quale supporto trasformativo, se non a partire da un sostrato etico-comunicativo che sostanzi la significatività co-educativamente rilevante dell'incontro/confronto con l'altro ai fini di una significazione inclusiva. Ossia, atta a includere il vissuto di ciascuno e a "rispondere" alle domande prassiche, ma anche a quelle corporee-sensoriali, emotive, morali e di senso squisitamente umano che sorgono necessariamente dall'azione-in-relazione all'interno di uno specifico habitat. Tornando alle istanze abbozzate del *capability approach* (la capacitazione citata), si tratta, quindi, di puntare sì su nuove competenze che servano la causa dell'agire innovativo-creativo, ma, non di meno, di puntare propedeuticamente sulla formazione di una competenza ad agire con impegno respons-abile nei confronti dell'alterità. La formazione emotivo-affettiva e, giustappunto, la formazione etica a una "comunicazione di cura" costituiscono, in questo senso, le fondamenta per avanzare una pratica di riconoscimento reciproco quale pratica di apertura e dono ontologici in grado di sostenere l'agire con impegno, per poi concretare l'inclusività di una significazione cogente e pervasiva. Tessere relazioni etico-educative è, dunque, il primo obiettivo di una pedagogia del lavoro che miri allo sviluppo umano di ciascuno, facendo leva sulla possibilità effettiva di partorire co-apprendimenti, conoscenze e saperi in fieri generativi di accezioni anche extra-economiche ed extra-performative, proficuamente insistenti sulla progettualità di vita dei lavoratori. Ciò non significa marginalizzare gli scopi economici, bensì restituire pari dignità a petizioni integralmente realizzative dell'umano. La razionalità neoliberista affida al singolo la responsabilità del suo successo/insuccesso realizzativo nella prestazione, assumendo l'altro essenzialmente come competitor. La razionalità pedagogica affida a compagini autenticamente socio-collaborative la respons-abilità della fioritura del potenziale umano nell'inter-esse, nella sana interdipendenza, nell'interconnessione seniana tra libertà agenti, assumendo l'altro come prossimo in un percorso di crescita professionale e in umanità. Stanti le argomentazioni addotte, a muovere dall'impellenza del "dono relazionale" aperto dalla formazione emotivo-affettiva ed etico-comunicativa, il tema del ben-essere e del benessere in senso lato divengono, così, centrali. In effetti, prima di pensare a riflessive conversazioni inclusive che interrogino la processualità agente

in ottica pedagogica, occorre star bene con gli altri e nel contesto in cui si agisce.

In questa prospettiva, giova comunque rilevare che il tema del benessere/benessere non è alieno alle politiche pubbliche. Ha infatti travalicato l'ambito degli studi di settore per attestarsi come variabile di sistema in grado di misurare anche lo sviluppo di un paese, di monitorarne il suo indice di vulnerabilità, di resilienza, di ripresa e persino di felicità.

Sappiamo, però, che tale tema è sempre stato caro alle scienze dell'educazione e alla pedagogia in generale, che ha riconosciuto nel benessere un *telos* fondamentale quando non addirittura un a-priori del pensare e agire educativo.

Nella prospettiva *lifelong* e *lifedeep* il tema del benessere ha poi, certamente, investito e coinvolto la pedagogia del lavoro che, contro ogni legittimo sospetto, si sta attestando come scienza tra le scienze delle organizzazioni orientata a coglierne, promuoverne e tutelarne la dimensione di educabilità, di emancipazione e di cura.

Nella consapevolezza – come ci ricorda l'ILO (2019) – che si prospettano innumerevoli opportunità per migliorare la qualità della vita lavorativa e che sono i governi, i lavoratori, i datori di lavoro, le istituzioni educative ad avere responsabilità complementari nella costruzione di un ecosistema di apprendimento permanente efficace che formi adulti e lavoratori “felici” e società democratiche, la pedagogia del lavoro assume l'impegno di contribuire a tale sfida.

Diventa allora possibile, e necessario, interpretare i costrutti di benessere organizzativo e di “qualità della vita professionale” all'interno di una cornice epistemologica squisitamente pedagogica che riconosce in essi istanze di generatività, intersoggettività, progettualità.

La pedagogia riconosce al lavoro una dimensione emancipativa e realizzativa fondamentale per la costruzione di identità “complesse”, ma anche la capacità di configurarsi come contesto di inclusione, partecipazione e cittadinanza in grado di valorizzare la soggettività, la diversità e il benessere. L'obiettivo è quindi quello di coniugare la dimensione pedagogica con la gestione delle risorse umane, valore economico e valore sociale del lavoro, benessere individuale e benessere organizzativo, nella convinzione che la competitività delle moderne organizzazioni del lavoro dipenderà sempre più dalla capacità di valorizzare il potenziale e il talento dei lavoratori. Accogliendo questo nuovo paradigma, la pedagogia, in quanto scien-

za critica e trasformativa, può davvero assumere un ruolo di supporto e di guida al cambiamento e allo sviluppo organizzativo.

Da tali sollecitazioni e presa di consapevolezza prende le mosse questo numero della Rivista, che raccoglie contributi di ricercatori senior che da anni si occupano di pedagogia del lavoro e stanno contribuendo a definirne statuto epistemologico e prassico, assieme a voci di giovani ricercatori che rappresentano linfa vitale per gli studi che oggi si stanno portando avanti in tale direzione.

In questa prospettiva, l'articolazione dei contributi presenti in questo numero vede, dapprima, gli articoli di Costa, Ellerani e De Souza, i quali intervengono sulla metamorfosi digitale del lavoro, trattando rispettivamente: i processi di formazione continua dei lavoratori collegati a modelli d'apprendimento ecosistemici, a fronte dell'evoluzione dell'automazione e dell'introduzione dell'IA (Costa); l'impatto del metaverso e dei connessi dispositivi ibridanti i corpi sulla formazione di nuove soggettività entro un lavoro sintetico-immersivo (Ellerani); le ricadute del machine e *deep learning* sulla liberazione dei processi decisionali umani e sulla valorizzazione della sfera relazionale in rapporto all'intelligenza artificiale emozionale (De Souza). Quindi, la Rivista procede con l'articolo di Alioto, la quale si concentra sulla gamification per la formazione degli adulti, soffermandosi sul valore che questa può assumere in vista di un apprendimento trasformativo unitamente ad un approccio eutagogico e all'importanza delle emozioni. Montanari e Marchych, invece, rivolgono le proprie argomentazioni all'orientamento permanente quale leva formativa per affrontare le nuove sfide del lavoro e della sostenibilità, presentando un percorso PCTO offerto alle scuole dall'Università Ca' Foscari. Taravella sposta, quindi, l'attenzione verso una possibile rilettura della formazione aziendale, con al centro le relazioni e il welfare aziendale pedagogicamente concepito. Raimondo, d'altra parte, affida alle scuole il compito di formare propedeuticamente all'intelligenza orientativa, onde soddisfare il bisogno di senso e la ricerca di significato nella formazione del sé professionale. Zavatta rimane nel contesto scolastico, più precisamente nel contesto delle scuole del secondo ciclo irlandese e italiano, affrontando il tema delle trasformazioni dei processi lavorativi a partire dalla sfida della complessità e delle nuove tecnologie. Basso e Cardone passano, dunque, al tema del benessere, approfondendo una metodologia, denominata *Legos Serious Play* (LSP), che, grazie all'agire professionale di un facilitatore, è in

grado di promuovere la narrazione e la co-costruzione di significati all'interno di un gruppo di lavoro, nello specifico costituito da docenti scolastici. Balestri, El Aoufy, Longobucco, Rasero e Bambi ci proiettano, altresì, nel mondo dell'assistenza infermieristica, messa a dura prova dall'emergenza pandemica e, conseguentemente, esigente una rinnovata formazione specialistica, a cui cerca di dare appagamento un Master di I livello promosso dall'Università degli Studi di Firenze. Mangiacotti si interroga ancora sugli esiti della pandemia e sulle mutazioni lavorative connesse con la quarta rivoluzione industriale, per esaminarne i riverberi in termini di salute e ben-essere e per ripensare in prospettiva capacitante, a muovere dalla scuola, i modelli di orientamento. Pignalberi ripiega sull'oggetto della sostenibilità nel campo specifico della pedagogia del lavoro, proponendo una mappatura delle competenze per il lavoro sostenibile. Doronzo e Peconio ci catapultano nuovamente nel sistema sanitario, confrontando gli studi che si concentrano sulla riabilitazione neuromotoria per definire i punti in comune e le differenze di questi trattamenti, nonché stando su nuove tecnologie riabilitative (realtà virtuale, aumentata, ambienti ibridi di apprendimento, ecc.) che inducono anche esiti positivi sulle funzioni psico-cognitive, oltre che su quelle motorie. Vito e Gennaro Balzano rinviano alla resilienza quale discrimine trasformativo all'interno degli ambienti organizzativi attuali, con l'obiettivo formativo e co-costruttivo di generare ben-essere per se stessi e per le organizzazioni. Visceglia esamina le caratteristiche della leadership femminile in comparazione con quella maschile, soffermandosi anche sugli aspetti di promozione per la costruzione di una leadership solida e autentica, per incrementare il benessere nelle organizzazioni, costruire un'identità collettiva e aumentare la performance. Franceschelli, in chiusura, propone l'analisi di una nuova figura professionale, ovvero quella del manager della Terza Età e della necessità di una formazione umanistica a fronte di organizzazioni che richiedono sempre più la valorizzazione degli assetti intangibili e competenze trasversali.

Le recensioni, infine, rappresentano la valorizzazione di alcuni contributi scientifici provenienti dal mondo della ricerca pedagogica. In particolare: l'analisi delle ricadute sul mondo educativo delle metamorfosi compiute dall'"utile" nel corso del tempo (il volume di Refrigeri recensito da Buccolo); la conoscenza e la pratica teatrale (il volume di Cardone recensito da Buccolo); le storie di cura che si focalizzano sugli snodi esistenziali

e che, sulla prematurità, caratterizzano i vissuti di genitori e professionisti socio-sanitari (il volume di Alastra recensito da Ferro Allodola); l'importanza dello storytelling e della narrazione nella formazione (il volume di Smorti recensito da Alastra).

Si ringraziano gli Autori e le Autrici per aver creduto in questo progetto editoriale e contribuito con generosità e impegno riflessivo alla pubblicazione di questo Numero.

### Riferimenti bibliografici

DEWEY J. (1969-1991). *The Collected Works: LW The later works (1925-1953)*, vol I-XXXVII, Southern Illinois University Press, Carbondal.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO), *World Employment and Social Outlook: Trends 2019*, ILO, Geneva 2019.

MARI G., *Libertà nel lavoro. La sfida della rivoluzione digitale*, il Mulino, Bologna 2019.