

Lavoro e Identità: riflessioni pedagogico-didattiche

Work and Identity: pedagogical-didactic reflections

ALESSANDRA LO PICCOLO

Today organization is changing. Organizational change does not come easy. How education is resourced, delivered and taken up? This transformation should be shaped by educators and policy-makers. Educational institutions are called to change approaches and methodologies, to respond to the important social function they play. If these aspects concern, in the first instance, pedagogy, psychology and sociology, more than others, the vision does not exclude other disciplines, both for their theoretical and methodological choices, through which they contribute to create a new training project. Therefore, there are many practical interventions to undertake, and should be followed in which, however, the network must be made reliable, in a multi-disciplinary and interdisciplinary perspective and approach.

KEYWORDS: WORK, IDENTITY, LEARNING, EDUCATION, UMANITY

Il lavoro era e rimane un'esperienza umana fondamentale che coinvolge integralmente la persona e la comunità; il lavoro umano è un'esperienza dove coesistono realizzazione di sé e fatica, individualità e collettività; rappresenta per l'uomo e la donna una vera coordinata di senso. Esso richiede passione, creatività, vitalità, energia, senso di responsabilità perché in ogni luogo di lavoro, in ciascuna professione, la differenza, alla fine, la fanno le persone. Alla luce delle trasformazioni in atto nel mondo delle professioni, anche le istituzioni formative sono chiamate a mutare approcci e metodologie, per rispondere all'importante funzione sociale che esse rivestono in termini di produzione e di fruizione di nuovi saperi e competenze. Il presente lavoro, frutto di riflessioni maturate in campo pedagogico e didattico, è mosso da alcuni interrogativi, che riattualizzano il rapporto tra persona e attività lavorativa, sotto il profilo antropologico, cercando di mettere in luce i cambiamenti che potrebbero promuovere una condizione lavorativa più umanizzata oltre che la riduzione dello scarto tra teoria e prassi. In tal senso, come cambia la formazione? Come fare a rimodellare continuamente le competenze, creando una piena congruenza tra fattori situazionali e potenzialità personali?

Modelli formativi, diversi, più o meno moderni, dunque, hanno mirato negli anni a costruire organizzazioni che dimostrino di possedere capacità di apprendere e cambiare in modo proattivo¹, attivando tutta una serie di

processi di apprendimento organizzativo, funzionali all'individuazione e messa in atto di alternative efficaci per costruire il futuro. In che termini tali imperanti modificazioni impongono una riflessione sull'intero sistema educativo e formativo legato al mondo del lavoro e delle Organizzazioni? Sono, dunque, molteplici le linee di intervento che potrebbero e sono tutt'oggi intraprese e ove, comunque, è la collaborazione con l'intero sistema che deve essere preso in considerazione, in una prospettiva multi e interdisciplinare.

Il lavoro è una questione di identità

Come scrive Giovanni Paolo II nella *Laborem Exercens* (1981): «Mediante il lavoro, l'uomo “non solo trasforma la natura” adattandola alle proprie necessità, ma anche “realizza se stesso” come uomo e anzi, in certo senso, “diventa più uomo”». Attraverso il lavoro diciamo di noi, chi siamo, cosa sappiamo fare, cosa ci piace fare: il lavoro è espressione della nostra dignità, ma è al tempo stesso impegno, sforzo, capacità di collaborare con altri. Diverse le testimonianze di area cattolica e non che promuovono il lavoro come espressione alta dell'umanità in cui la persona realizza sé stessa in tutte le sue dimensioni². Attraverso il lavoro ogni persona ha la possibilità di promuovere, in modo integrale, tutte le proprie potenzialità: l'esperire professionale diviene, quindi, occasione per promuovere la libertà e il potenziale

delle persone che lo praticano ed è più che mai opportuno, riconoscere in questa peculiare esperienza, la presenza di aspetti che favoriscono l'agire umano, anche in termini di volontà, creatività e realizzazione personale. Essendo «espressione tipica dell'uomo, aspetto peculiare della sua identità, una delle modalità elettive del porsi della persona rispetto al mondo»³, il senso del lavoro consiste appunto «nel suo essere espressione della persona umana, in quanto esso nasce con l'uomo ed è criterio di umanità». Quindi, «la dimensione personale costituisce la fonte del valore del lavoro, così che questo risulta inseparabile dall'uomo e appare irriducibile a mera merce di scambio»⁴. Attraverso il suo impegno lavorativo l'uomo manifesta la pienezza dell'esistenza della persona⁵. Vi è qualcosa di antropologicamente fondante nella natura del lavoro, che lo rende la maniera dell'essere dell'uomo nel mondo più di altre attività. Il lavoro, inoltre, si configura come luogo educativo per eccellenza, ambiente di relazioni fra le persone ove si sperimenta l'educazione intenzionale e funzionale. Nel lavoro professionale, l'uomo ritrova e sperimenta tutte le dimensioni proprie: cognitiva, culturale, motivazionale, etica, spirituale, sociale e creativa⁶. In questo senso si affianca all'idea di persona quale essere, valore e senso, ma anche quale libertà, responsabilità, autonomia, coscienza, intenzionalità, interiorità, offrendo una prospettiva universalistica dell'educabilità umana.

Per l'antropopedagogia personalista, esiste un orizzonte di senso che è, la tensione ad attuare quanto è propriamente umano e l'educazione è quel processo squisitamente umano finalizzato alla piena realizzazione della persona. Per tali ragioni l'educazione della persona - lavoratore è universale, volta alla valorizzazione delle potenzialità di tutti e di ciascuno, è strumento auto ed etero conoscitivo e riflessivo, ed è anche apertura, relazione, empatia e libertà.

Lavoro come educazione e apprendimento

Considerare l'educazione e la formazione intimamente connesse alla questione lavorativa e professionale vuol dire riconoscere loro la funzione di integrazione sociale e sviluppo personale cui si giunge attraverso la condivisione di valori comuni. La formazione del lavoratore deve essere in grado di generare capacità riflessiva, con la prospettiva di "prendersi cura"

promuovendo il benessere nelle e delle Organizzazioni in cui la persona viene valorizzata e gratificata oltre che rispettata; una formazione in grado di 'generare valore', in termini produttivi e in termini umani, in cui lo scambio diviene azione reciproca volta all'arricchimento e in grado di conciliare anche gli aspetti divergenti⁷.

Occorre dunque ripensare l'attività lavorativa, recuperare la centralità della persona umana, cercando di conciliare gli aspetti tecnico-specialistici con quelli umani e culturali: in una parola promuovere percorsi autentici di formazione permanente continua. In un *continuum* di formazione-lavoro, la persona è chiamata a: rapportarsi alla realtà organizzativa e sociale; tradurre la propria vocazione e attitudini in una "passione lavorativo-professionale"; delineare un progetto personale di vita e di lavoro; acquisire le competenze; entrare a far parte di una cerchia professionale assumendo una precisa responsabilità»⁸.

Il lavoro professionale è educante di per sé, in quanto insieme di saperi, sia formalizzati sia informali [...] espressione di conoscenze, competenze e valori». Ed è «generativo di cultura, ovvero di prospettive, modelli e strumenti». La nostra storia e la nostra cultura è profondamente contrassegnata da autorevoli riferimenti di ambiti e credi differenti, che colgono nel lavoro professionale tutta la portata umana; ma la cultura del lavoro in generale e la cultura organizzativa delle imprese odierne, sono pronte a sostenere il *continuum* formazione-lavoro e porre definitivamente, nonché concretamente al centro la persona che lavora⁹? Per cercare di rispondere a tale questione occorre prendere in esame il concetto di formazione e attualizzarlo alla luce dei molteplici cambiamenti che, repentinamente stanno investendo il mondo delle professioni. La distanza tra domanda derivante dal mondo del lavoro e l'offerta formativa che, gli attuali percorsi propongono, necessita da tempo di essere colmata attraverso lo sviluppo di nuove competenze che siano più conformi all'attuale mercato del lavoro¹⁰, caratterizzato da continui processi di integrazione e sviluppo dell'innovazione, talvolta destabilizzanti per gli attori, dal momento che li vincolerebbe a dinamiche forzate di co-costruzione e partecipazione dell'esperienza¹¹.

Nell'attuale *network society*¹², in cui le organizzazioni «riescono ad innescare dei processi di *decision-making*

più aperti e collaborativi»¹³, e in cui la formazione diviene un processo di accompagnamento alla crescita personale e professionale, attraverso l'esperienza relazionale e la rimodulazione delle proprie competenze e il ri-orientamento infine nel contesto organizzativo¹⁴, anche la formazione dovrebbe dunque dimostrarsi perennemente «connessa ai problemi che le persone affrontano»¹⁵, a partire da una conoscenza che scaturisca dalla pratica e a cui ad essa inevitabilmente ritorni. Come impedire allora che l'oggettività insita nel lavoro stesso, renda ancora in molti casi la soggettività, completamente «disincantata» di fronte alla necessità di dovere apprendere sempre nuove conoscenze¹⁶? Come rimodellare continuamente le competenze, creando una piena congruenza tra fattori situazionali e potenzialità personali, se poi le organizzazioni si trovano a dovere ricercare i criteri della loro efficienza, soprattutto nella capacità di ridefinire i propri obiettivi e di negoziare con l'esterno? Quasi certamente si dovrà partire dal presupposto che il lavoro è prima di tutto una questione di identità, per cui ogni progettualità, seppure votata all'efficientismo, dovrà garantire allo stesso tempo un senso di appartenenza nei soggetti al lavoro, e vanno costruite con gli interlocutori più vicini alle situazioni reali¹⁷, con le tante soggettività al lavoro, stimolando il loro desiderio di non rimanere escluse dal processo di formazione e accompagnandole nella difficile transizione da un protagonismo obbligato ad un protagonismo possibile¹⁸. Alla luce di quanto detto e appurato in buona parte della letteratura sull'argomento sia di ambito pedagogico che psicologico¹⁹ si afferma sempre più un pensiero che vede i processi educativi e formativi nella loro globalità, rispetto allo sviluppo personale e sociale: l'accento è posto sempre più sulla responsabilità nelle organizzazioni lavorative, sull'etica del lavoro, sul lavoro come opportunità di crescita e di confronto a livello identitario oltre che professionale, luogo in cui esprimere competenze e responsabilità.

Tra i cambiamenti avvertiti dalla *new economy* innumerevoli sono quelli relativi all'aggiornamento continuo delle professionalità e allo sviluppo dell'*empowerment*²⁰. Nessun individuo può sottrarsi al nuovo compito di generare, codificare e trasferire conoscenza insieme agli altri *practioners*, con un accumulo di esperienza, che si configura come dinamica, frutto di continui feedback sulle idee al passo

dell'evoluzione: Avanzano in tal senso la formazione a distanza e il *web-training*²¹ (banche dati, *web/business television*, videoconferenza, classe virtuale asincronica), oltreché forme di *learning organization*, dal momento che, sia la dimensione individuale che quella interpersonale, risultano coinvolte nei processi di ristrutturazione dei nuovi saperi, con una innovazione sia nel metodo che nelle finalità.

Trattare il tema della formazione, in campo lavorativo, in termini educativi e formativi significa, dunque, capire, in primo luogo, come le persone acquisiscono conoscenze e abilità che mettano loro in grado di svolgere un modo adeguato il proprio lavoro, ricercando costantemente un punto d'incontro tra le esigenze e i bisogni dell'individuo e quelli dell'organizzazione, tra il sapere individuale e il saper fare organizzativo. Le metodologie attive e cooperative valorizzano il rapporto tra apprendimento e azione: i *training group* e il *role-play*, ad esempio, facilitano la presa di coscienza da parte del soggetto di alcune dinamiche relazionali e comunicative messe in atto durante il processo di «scambio», per cui vengono utilizzati soprattutto per favorire la capacità di lavorare all'interno del gruppo. Proprio perché presuppongono il coinvolgimento attivo dei soggetti mediante situazioni di scambio e di negoziazione, questi metodi aumentano la consapevolezza di se stessi e degli altri.

La capacità da sviluppare è fondamentalmente quella di acquisire una disposizione mentale che entri in dialogo con la propria e con l'altrui esperienza: è determinante sviluppare una buona dose di sensibilità per le pratiche di cui ci si occupa nella quotidianità²², attivando una doppia riflessione volta sia ad indagare la situazione, sia il proprio modo di apprendere o disapprendere dalla pratica esperienziale (quest'ultima, dunque, primo campo privilegiato dell'apprendimento).

Oltre alla *reflection* individuale, quindi, si dovranno considerare aspetti e pratiche più di tipo collettivo che connettono l'apprendimento riflessivo e il cambiamento organizzativo, mostrando una «sensibilità estetica per una serie di elementi, che costituiscono il farsi, il dipanarsi e il tessersi dei processi reali di attivazione di un contesto»²³. Le aziende devono quindi, trasformarsi in «organizzazione orientata all'apprendimento», capace di acquisire e offrire ai propri lavoratori gli strumenti necessari ad assumere il ruolo di *knowledge workers*.

Le organizzazioni orientate all'apprendimento operano con rapidità, rispondono costantemente ai cambiamenti che intervengono nell'ambiente, e ai bisogni dei lavoratori. Per questo tipo di organizzazioni, la chiave del successo sta nel creare opportunità affinché i *knowledge workers* collaborino con l'intera struttura, all'interno di un modello pedagogico del sistema formativo integrato²⁴ che sostiene e promuove la costruzione di una rete tra scuola e territorio. L'educazione e la formazione, in questo contesto sono, quindi, finalizzate alla realizzazione della persona, entro una finalità più grande che è quella della integrazione sociale e dello sviluppo personale²⁵, possibile solo attraverso occasioni di condivisione, di apprendistato e di buone prassi in cui il lavoro, formazione e individuo si coniugano in favore di una opportunità reale e completa della persona che, in tal modo può manifestare la propria competenza quale atto autonomo di riflettere, agire e decidere in maniera adeguata al contesto²⁶. Desideri, aspirazioni, motivazioni che muovono l'intero ingranaggio e, resistenza al cambiamento, sarebbero, dunque, la dimostrazione concreta del fatto che ogni situazione lavorativa è sempre un processo che ha alla base relazioni tra persone, e con la convinzione, che il "campo organizzativo"²⁷ comprende e permette il massimo livello di funzionamento sociale. In questa direzione dobbiamo imparare e riflettere sulla necessità di una progettualità formativa che si ponga come strumento di apertura al cambiamento, che realizzi un modello cosiddetto della *learning organization*²⁸, di forme dinamiche di apprendimento in cui è l'azienda che apprende, acquisendo e trasformando, nuove conoscenze e capacità sulla base dell'esperienza. In cui flessibilità cognitiva e adattamento socio-relazionale possano rappresentare le leve attraverso cui espandere e moltiplicare la conoscenza²⁹. Prospettarsi nuove mete da perseguire, se da un lato innova le organizzazioni, dall'altro richiede la responsabilità, da parte degli agenti di cambiamento, di farsi carico di tale sconosciuto compito, di tener conto della cultura della comunità locale, dello stile di vita e dei bisogni dei cittadini, delle risorse disponibili e del tempo in cui si colloca il progetto³⁰. Fondamentale in tutto ciò si rivela "la rete", come strumento di generazione del valore, delle idee e delle pratiche che si possono concretizzare con altre. Si impone, a tal fine, una riflessione che ricollochiamo anche le

Agenzie formative al centro di un sistema di rete dialogante, aperto alla complessità e sistemico all'interno del quale prevalga una rappresentazione globale dei processi educativi e formativi, orientati alla valorizzazione della conoscenza, in vista dello sviluppo personale e collettivo, culturale e sociale.

Lavoro, Formazione e Cambiamento

Auspichiamo una «nuova pedagogia della formazione che possa impegnarsi per umanizzare le 'professioni' e per proporre itinerari a "orizzonte aperto", che mirino sia alla promozione del saper fare che a quella del saper essere»³¹, per «valorizzare l'uomo come "persona" e come "professionista"» e, quindi, per «offrire specifici contributi per ricomprendere il significato dell'educazione permanente [...], all'interno della quale si colloca anche la formazione professionale di cui è un elemento essenziale³². L'attività educativa lega inestricabilmente apprendimento e cambiamento a un primo più generale livello³³. In tale direzione occorre recuperare la dimensione etica della formazione. Tenuto sempre ben presente che la formazione è azione trasformativa del sé, formare una persona significa [...] coltivarla nella sua totalità, nella sua storicità e nella sua capacità di autoeducazione, che la impegna [...] nel proprio autoperfezionismo, che la rende capace di autocritica e di vivere con responsabilità il proprio mestiere di essere umano». Inoltre, «centrare l'attenzione sulla persona significa tener presente che l'uomo si forma soltanto se è protagonista consapevole della sua formazione, se è responsabile della propria crescita culturale, sociale, professionale cioè del suo umanizzarsi»³⁴. Tutto ciò si connette intimamente con la dimensione di competenza: «Competente è l'individuo che giudica, decide e valuta, trova la soluzione e agisce dopo aver esaminato e discusso quella determinata situazione in modo conveniente ed adeguato». Come espressione della creatività umana, e quindi della capacità dell'uomo di trovare soluzioni originali ai problemi, la competenza rappresenta una «capacità complessa che si manifesta nella pratica; una struttura dinamica organizzata del pensiero che permette di analizzare, valutare e comprendere il contesto nel quale la persona agisce»³⁵.

Si tratta, quindi, di ascrivere il concetto di competenza ad una pedagogia dell'azione umana che permetta di contrastare l'imprevedibilità, l'incertezza e le difficoltà poste dalla complessità della 'persona', riuscendo a tirar fuori risorse mentali ed emotive anche nascoste o inaspettate. La competenza può solo emergere a partire da un compromesso/mediazione tra i bisogni e le motivazioni del soggetto, la volontà di agire e la complessità delle situazioni reali³⁶.

In ciò si sostanzia lo scopo di una riflessione pedagogica che mira ad affermare il protagonismo della persona entro la sfera lavorativa e formativa. Partendo dall'obiettivo della formazione, nel nostro Paese, per far diventare gli allievi cittadini di una democrazia partecipata e non perdere nessuno lungo il cammino³⁷, abbiamo orientato la nostra riflessione sui processi formativi riguardanti i knowledge workers, andando oltre i canoni della sola educazione degli adulti e acquisendo a proprio fondamento la dinamica contraddittoria fra educazione formale e informale lungo tutto l'arco della vita. Le organizzazioni, vengono interpretate come realtà dinamiche, continuamente e variamente animate da gruppi e individui attivi al loro interno, con propri interessi e comportamenti finalizzati, frutto della convergenza di bisogni, di desideri, di significati di cui ogni membro del gruppo è portatore. Tale relazione reciproca presuppone che ci sia un comune impegno per la crescita personale, o di una comunità locale, come di un'intera società³⁸.

L'idea di fondo è quella di una nuova professionalità flessibile, situata e strategicamente orientata, in grado di fronteggiare il cambiamento, trasformando vincoli strutturali e sfide emergenti in valore positivo di risorsa. Essa costituisce non solo un'esigenza imposta dalla variabilità del mercato, ma una sorta di cambio di paradigma che riconosce la valenza proattiva dell'attore sociale, assegnandogli intenzionalità e responsabilità d'azione. Sebbene esistano diverse metodologie formative, alcune anche attualissime, emerge la consapevolezza circa l'importanza di strategie che si basino prevalentemente sui lavori d'integrazione, coesione ed identificazione dei membri con il proprio team, arricchendo l'idea che il gruppo, in cui è rintracciabile una certa interdipendenza tra i suoi membri, possa costituire lo strumento da privilegiare per la

realizzazione di pratiche formative teoriche e percorsi di apprendimento atti a definire il senso di uno sviluppo condiviso. È in questo senso che la formazione di professionalità competenti in azione è uno strumento privilegiato per orientare strategie di sviluppo delle persone, dei gruppi di lavoro, dei contesti organizzativi, in cui persone e gruppi co-esistono. Attuare un processo formativo che possa condurre verso un cambiamento proficuo, significa calarsi direttamente nella situazione e costituisce lo strumento per eccellenza per permettere l'incontro tra i vari attori in gioco, ed è stata riconosciuta come una delle componenti principali su cui investire per le attività lavorative che hanno deciso di giocare il loro futuro sulla ricchezza delle persone che ne fanno parte, per pervenire nel tempo alla raccolta di un sapere pratico e all'emergere di nuove forme di immaginazione e progettualità. È questa una formazione che invita a partecipare, con la messa in dialogo e in discussione delle proprie conoscenze, che rinvia alla «capacità di leggere nel futuro una propria diversa collocazione, e dunque a investire su un'identità in movimento, sulla soggettività»³⁹ potenziata naturalmente di nuova capacità riflessiva⁴⁰.

Allo stesso tempo, in linea con gli orientamenti della più attuale pedagogia del lavoro, occorre promuovere orientamento ed *empowerment*, volti al raggiungimento e mantenimento del benessere personale e lavorativo e alla formazione continua per tutto l'arco della vita, nella piena convinzione che è sempre fortissimo il legame che unisce la crescita culturale e il rispetto della dignità⁴¹; e ciò si coltiva a partire dai percorsi formativi, rimane la mission principale.

Conclusioni

Avviandoci alle conclusioni, si ritiene opportuno sottolineare un ulteriore elemento distintivo dell'attività lavorativa: la creatività. Infatti, in quanto espressione peculiare dell'uomo il lavoro è sempre creativo⁴². E si ritorna alla persona: acquista rilievo la capacità espressiva nel senso di manifestazione esterna di ciò che si è e di ciò che si sa.

L'atto espressivo è riconducibile alla singolarità ed originalità ed è per sua natura un atto creativo, in quanto la persona, con i suoi tratti di originalità e irripetibilità,

esige di essere considerata il centro e l'elemento principale per ogni progettazione didattica e per ogni intervento educativo. Secondo alcuni autori, esistono fattori interni ed esterni alla persona che condizionano e favoriscono lo sviluppo dell'immaginazione.

Il primo fattore è il bisogno che il soggetto ha di realizzare impulsivamente qualcosa e nel nostro caso il lavoro professionale rappresenta, per tutto quanto fino ad ora affermato, il luogo privilegiato di espressione e realizzazione della persona e, dunque, il luogo privilegiato in cui coltivare creatività e immaginazione. Il concetto di creatività è stato esteso a diverse categorie come ad esempio gli imprenditori e gli operatori di impresa in generale. Proprio quest'ultima figura ha recentemente attirato forte interesse da parte di numerosi analisti aziendali che riconoscono come la creatività nella sua accezione più ampia, costituisca il vero fattore critico di successo per le imprese. Basti pensare all'attenzione riservata dalle aziende alla ricerca, all'innovazione e alle nuove tecnologie in grado di garantire competitività e migliorare l'offerta dei prodotti e dei servizi.

L'abilità creativa dell'individuo che rende fruttuose le idee da un lato, e la capacità dell'imprenditore di renderle fruttuose e produttive dall'altro lato, rappresentano il binomio che consente alle imprese di posizionarsi sul mercato e competere con sistemi fortemente integrati. Il lavoro, le organizzazioni, infatti, vengono interpretate come realtà dinamiche, continuamente e variamente animate da gruppi e individui attivi al loro interno, con propri interessi e comportamenti finalizzati, frutto della convergenza di bisogni, di desideri, di significati di cui ogni membro del gruppo è portatore. Tale relazione reciproca presuppone che ci sia un comune impegno per la crescita personale, di una comunità locale, come di un'intera società⁴³. È necessario, in tale prospettiva, promuovere una visione della formazione che sia in grado di esprimere "capacitazioni" prima che competenze, come sostiene Costa: capacitare l'innovazione diventa, così, il risultato di un'azione formativa ed educativa centrata sullo sviluppo del senso di autonomia, partecipazione e responsabilità, [...]. Questo si traduce, per lo stesso lavoratore, nel saper incidere con la propria azione all'interno della propria realtà sociale e lavorativa, sviluppando a pieno il proprio potenziale⁴⁴. Nel far ciò, occorre valorizzare la centralità del soggetto-persona nei

percorsi formativi e lavorativi. Su questa base ci pare, infatti, possibile proporre, nei termini di "strategia di stabilità", una nuova lettura delle "occasioni didattiche e formative" che favoriscono i percorsi di scelta e auto-formazione del soggetto-persona, rendendolo comunque protagonista della sua personale biografia professionale.

A tal fine sarà necessario promuovere una cultura d'impresa, investire sulla capacità di essere protagonisti della propria vita; e ciò sostenendo la "creatività", l'iniziativa che sgorga dalla soggettività creativa della persona umana; educando al "senso della comunità", consapevoli che "il lavoro è lavoro con gli altri e lavoro per gli altri"; educando alla fatica, alle attese, ecc.

Occorre ancora sottolineare che persona e lavoro sono due parole che possono e devono stare insieme. Non è possibile pensare il lavoro senza la persona, né la persona senza il lavoro: in un caso e nell'altro diremmo qualcosa di parziale, di incompleto, perché la persona si realizza in pienezza quando diventa lavoratore, lavoratrice; perché l'individuo si fa persona quando si apre agli altri, alla vita sociale, quando fiorisce nel lavoro. Il lavoro, con la sua creatività è la vera fonte della ricchezza di una società e per questo deve essere libero, creativo, partecipativo. Siamo però all'interno di un sistema educativo che non prepara adeguatamente al lavoro.

La scuola e, più in generale, il sistema di formazione, presentano diversi aspetti di criticità: non si riesce ancora a orientare adeguatamente i giovani; persiste una considerevole distanza fra formazione formale ed esperienza lavorativa; le occasioni di formazione permanente, spesso, rimangono appannaggio di discorsi ermeneutici poco rintracciabili in esperienze concrete e significative, se non nella capacità di alcune imprese eccellenti, capaci di capire in profondità desideri ed istanze della persona umana, capaci di leggere i legami tra istituzioni formative e mondo del lavoro, in modo sempre più intelligente e creativo dando contenuti al vastissimo progetto di alternanza scuola-lavoro avviato in Italia.

Il nesso tra educazione, formazione e lavoro, da sempre importante, diventa oggi imprescindibile; è necessario l'inserimento di programmi di formazione tecnica e professionale che arricchiscano i curricula scolastici, con forme di apprendimento basate sul lavoro, inteso come esperienza formativa fondamentale nella preparazione alla vita adulta.

Concretamente ciò può voler dire: aggiornare e ampliare il repertorio nazionale delle qualifiche e dei diplomi; incentivare la partecipazione delle scuole e degli enti di formazione professionale ai poli tecnico-professionali; favorire l'alternanza scuola lavoro, anche promuovendo un maggiore coinvolgimento di professionisti e di Associazioni di categoria; sostenere economicamente gli investimenti in formazione e, nello stesso tempo, offrire l'opportunità di seguire i migliori percorsi formativi, in Italia e all'estero. In sintesi, l'attività di formazione dei giovani deve tornare a essere considerata, anche dalle famiglie, un vero e proprio investimento.

Vanno ancora potenziate e meglio qualificate le competenze manageriali, adeguandoli ai mutati contesti e qualificando ulteriormente le persone investite di responsabilità dirigenziale in tutti i luoghi di lavoro,

privati e pubblici. In alcuni ambiti, in modo particolare, l'integrazione tra competenze specialistiche, abilità manageriali e piattaforme valoriali necessita di un potenziamento al fine di poter superare possibili scissioni tra comportamenti in linea con le regole del mercato e la coerenza identitaria sia della persona sia dell'azienda.

ALESSANDRA LO PICCOLO
University of Enna

¹ D. Berdicchia, *La proattività al lavoro*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna 2013.

² L'uomo, scriveva San Tommaso d'Aquino (cfr. *De Veritate*) conosce se stesso solo in azione, durante l'azione, mentre è in azione; per Freinet: «Chiamo lavoro esclusivamente quell'attività che si sente tanto intimamente legata all'essere da divenirne come una funzione, il cui esercizio è di per sé il proprio soddisfacimento, anche se impone fatica e sofferenza». Per lui, «nel bambino non esiste bisogno naturale del gioco; esiste soltanto la necessità organica di sfruttare il potenziale di vita per un'attività al tempo stesso individuale e sociale. Per Fröebel il lavoro rappresenta la piena manifestazione del divino presente in ognuno, attraverso il lavoro, l'uomo assurge a co-creatore con Dio e realizza pienamente se stesso. Con Pestalozzi, giungiamo al concetto di Educazione professionale per lo sviluppo della moralità e della conoscenza, l'autorealizzazione personale e per il progresso sociale. Escrivò (1963), sostiene che «ogni lavoro è testimonianza della dignità dell'uomo, del suo dominio sulla creazione; promuove lo sviluppo della sua personalità è vincolo di unione con gli altri uomini, fonte di risorse per sostenere la sua famiglia, mezzo per contribuire al miglioramento della società in cui si vive e al progresso dell'umanità. Gli uomini e le donne, infatti, che per procurarsi il sostentamento per sé e per la famiglia esercitano il proprio lavoro in modo tale da prestare anche conveniente servizio alla società possono a buon diritto ritenere che con il loro lavoro essi prolungano l'opera del Creatore, si rendono utili ai propri fratelli e donano un contributo personale alla realizzazione del piano provvidenziale di Dio nella storia». L'uomo, infatti, quando lavora, perfeziona se stesso. Apprende molte cose, sviluppa le sue facoltà, esce da sé e si supera». Ai lavoratori va assicurata inoltre la possibilità di sviluppare le loro qualità e di esprimere la loro personalità nell'esercizio stesso del lavoro». «Il lavoro è un bene dell'uomo - è un bene della sua umanità -, perché mediante il lavoro l'uomo non solo trasforma la natura adattandola alle proprie necessità, ma anche realizza se stesso come uomo ed anzi, in un certo senso, "diventa più uomo"». Nella *Rerum Novarum* (1891) si attribuisce al lavoro il carattere dell'«essere personale, perché la forza attiva è inerente alla persona, e del tutto proprio di chi la esercita e al cui vantaggio fu data».

³ G. Bocca, *Formazione continua e mondo del lavoro*, in Prospettiva EP, XVIII, 1995.

⁴ G. Zago, *Giorgio Bocca nella 'storia' della pedagogia del lavoro*, in S.S. Macchietti, S. Angori (a cura di), *Per un umanesimo del lavoro. Il contributo di Giorgio Bocca*, GESP, Città di Castello 2009, p. 48.

⁵ D. Verducci, *Il segmento mancante. Percorsi di filosofia del lavoro*, Carocci Editore, Roma 2003.

⁶ D. Gulisano, *Formazione, lavoro e sapere professionale. Modelli e pratiche di alternanza formativa fra Italia e Francia*, Pensa Multimedia, Lecce-Brescia 2017.

⁷ R. D. Di Nubilia, *Saper fare formazione. Manuale di metodologia*, Pensa Multimedia, Lecce-Brescia 2005.

⁸ D. Nicoli, *Il mondo imprenditoriale ed economico*, in C. Xodo (a cura di), *La formazione continua. Teorie e modelli*, Pensa Multimedia, Lecce 2004.

⁹ G. Bocca, *Pedagogia della formazione*, Edizioni Angelo Guerini & Associati Srl, Milano 2000.

¹⁰ S. Di Nuovo, *Dalla formazione al lavoro. Ipotesi e strumenti di orientamento professionale*, Itef, Firenze 2006.

¹¹ V. Alastra, C. Kaneklin, G. Scaratti, *La formazione situata. Repertori di pratica* Franco Angeli, Milano 2012.

¹² M. Castells, *Information technology and global capitalism*, in W. Hutton, A. Giddens (a cura di), *On the Edge. Living with global*

capitalism, Vintage Books, New York 2001.

¹³ F. Wilson, *Lavoro e organizzazione*, trad.it, Il Mulino, Bologna 2004.

¹⁴ G. Scaratti, *La formazione tra psicologia culturale e orientamento psicosociologico*, in C. Kaneklin, G. Scaratti, *Formazione e Narrazione. Costruzione di significato e processi di cambiamento organizzativo*, Franco Angeli, Milano 1998.

¹⁵ V. Alastra, C. Kaneklin, G. Scaratti, *Introduzione. Ripartire dai problemi: per una formazione pertinente e sensata*, in C. Alastra, C. Kaneklin, G. Scaratti, Franco Angeli, Milano 2012, cit.

¹⁶ E. Knasel, J. Meed, A. Rossetti, *Learn for Your Life. A blueprint for continuous learning*, Prentice Hall, New Jersey 2000.

¹⁷ A. Bruno, C. Kaneklin, G. Scaratti, *I processi generazionali delle conoscenze nei contesti organizzativi e di lavoro*, Vita e Pensiero, Brescia 2005.

¹⁸ G. Lazzarini, *Un protagonismo da costruire. La nuova sfida del lavoro*, Franco Angeli, Milano 2003.

¹⁹ A. Granese, *La conversazione educativa. Eclisse o rinnovamento della ragione pedagogica*, Armando editore, Roma 2008; P.L. Malavasi, *Pedagogia e formazione delle risorse umane*, Vita e Pensiero, Brescia 2007; U. Margiotta, *Insegnare nella società della conoscenza*, Pensa MultiMedia, Lecce - Brescia 2007.

²⁰ Con il termine *empowerment* ci si riferisce a un concetto multidisciplinare e multilivello che indica tanto una esperienza psicologica soggettiva quanto le condizioni oggettive di contesto entro le quali i soggetti sviluppano le loro esperienze. M.A. Zimmerman, J. Rappaport, *Citizen Participation, Perceived Control and Psychological Empowerment*, in *American Journal of Community Psychology*, 1998, 5, 725-750; M. Burton, C. Kagan, *Edge effects and resource utilization*, in *Community psychology European Community Psychology Conference*, 2000.

²¹ M. Driscoll, *Web-based training: Using technology to design adult learning experiences*, Jossey-Bass/Pfeiffer, S. Francisco 1998.

²² D.A. Schon, *Il professionista riflessivo. Per una nuova epistemologia della pratica professionale*, Dedalo, Bari 1993.

²³ G. Scaratti, S. Ripamonti, *Gestire la conoscenza e apprendere nelle organizzazioni*, in P.G. Argentero, C. Cortese, C. Piccardo (a cura di), *Psicologia delle Organizzazioni*, Cortina Editore, Milano 2009.

²⁴ F. Frabboni, *Scuola e ambiente*, Mondadori, Milano 1980.

²⁵ J. Delors, *Crescita, competitività, occupazione. Le sfide e le vie da percorrere per entrare nel XXI secolo*, in <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A51994IE0751>>, 1993.

²⁶ C. Maulini, *Pedagogia della competenza. Epistemologia, modelli e tecniche*, Anicia, Roma 2006.

²⁷ Di Maggio e Powell (1983) formulano la definizione di Campo Organizzativo: insieme di organizzazioni che offrono servizi o prodotti simili, o comunque inerenti. Si vuole arrivare ad affermare che la cooperazione sia un campo, così da vedere se è possibile assimilare tutte le esperienze organizzative e formularne un modello generale; P.J. Di Maggio, W.W. Powell, *The iron cage revisited, institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, in *American Sociological Review*, 1983, 48, pp. 147-60.

²⁸ P. Senge, N. Cambron-McCabe, T. Lucas, B. Smith, J. Dutton, A. Kleiner, *Schools That Learn. A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education*, Doubleday/Currency, New York 2000.

²⁹ G. Alessandrini, *Comunità di pratica e società della conoscenza*, Carocci, Roma 2007.

³⁰ F. Amicucci, G. Gabrielli, *Boundaryless learning. Nuove strategie e strumenti di formazione*, Franco Angeli, Milano 2013.

³¹ S.S. Macchietti, *Per affermare l'umanesimo del lavoro*, in AA.VV., *Istruzione e formazione professionale alla luce della riforma* (Atti del seminario di studio tenutosi a Roma il 31 maggio 2002), in Quaderni della Segreteria Generale CEI, n. 8, 2003.

³² S.S. Macchietti, *Formazione, Università e umanesimo del lavoro*, in «Prospettiva» EP, XXVIII, 1, 2005.

³³ G.P. Quaglino, *Fare formazione. I fondamenti della formazione e i nuovi traguardi*, Franco Angeli, Milano 2005.

³⁴ S.S. Macchietti, 2005, cit.

³⁵ C. Maulini, *Pedagogia della competenza. Epistemologia, modelli e tecniche*, Anicia, Roma 2006.

³⁶ C. Maulini, *id.*

³⁷ E. Morin, *Insegnare a vivere. Manifesto per cambiare l'educazione*, Raffaello Cortina Editore, Milano 2015.

³⁸ G. Licari, *Vivere con gli altri nell'epoca post-moderna. Per un modello di convivenza interculturale. Narrare i gruppi. Etnografia dell'interazione quotidiana. Prospettive cliniche e sociali*, Centro Studi e Ricerche Koisema, Cremona 2008.

³⁹ A. Bruno, C. Kaneklin, G. Scaratti, 2005, cit. p. 28.

⁴⁰ G.P. Quaglino, *Autoformazione. Autonomia e responsabilità per la formazione del sé in età adulta*, Raffaello Cortina, Milano 2004.

⁴¹ B. Rossi, *Il potere nei contesti lavorativi. Verso una leadership umanistica*, in L. Pati, L. Prenna, *Ripensare l'attività. Riflessioni pedagogiche e proposte educative*, Edizioni Angelo Guerini & Associati S.r.l., Milano 2008.

⁴² Makarenko, «“ogni lavoro deve essere un lavoro creativo” e che “avviare al lavoro creativo è il compito specifico dell'educazione”». Inoltre, afferma che il lavoro può fungere da strumento educativo solo se «organizzato in un determinato modo, con un determinato fine» e «inteso quale parte di tutto il processo educativo», 1977.

⁴³ G. Licari, *Vivere con gli altri nell'epoca post-moderna. Per un modello di convivenza interculturale. Narrare i gruppi. Etnografia dell'interazione quotidiana. Prospettive cliniche e sociali*, Centro Studi e Ricerche Koisema, Cremona 2008.

⁴⁴ M. Costa, *Alto apprendistato per capacitare la ricerca e l'innovazione in Italia*, 2014, in G. Alessandrini, a cura di, *Apprendistato, competenze e prospettive di occupabilità*, Pensa Multimedia, Lecce-Brescia 2014.