

Verso una pedagogia del lavoro: spunti di riflessione per pensare il rapporto tra formazione e lavoro

Manuela Laura Palma
Università Milano Bicocca

Abstract

Negli ultimi decenni il lavoro ha modificato completamente la propria configurazione. Quale contributo riconoscere allora alla pedagogia al di là delle declinazioni più immediate che ribadiscono genericamente il valore e la centralità del “fare formazione”? A quali interrogativi la pedagogia permette di rispondere sul tipo di formazione da promuovere e sulle modalità tramite cui farla? L'intervento approfondisce tre possibili declinazioni del rapporto tra formazione e lavoro: l'educazione *al*, l'educazione *sul* e l'educazione *attraverso* il lavoro, riconoscendo quali contributi una pedagogia del lavoro possa offrire per supportare soggetti e organizzazioni nel pensarsi alla luce dei recenti cambiamenti che hanno profondamente trasformato la realtà occupazionale.

In the last decades work has completely changed its configuration: the working practices, the type of work and employment status, the work's meaning, its relationship with personal identity have changed. What contribution can then be made to pedagogy, beyond the most immediate declinations that generally reaffirm the value and centrality of "training"? The paper examines three possible variations in the relationship between training and work: education *to* work, education *at* work and education *through* work, recognizing what contributions a pedagogy of work can offer to support individuals and organizations.

Manuela Laura Palma – *Verso una pedagogia del lavoro: spunti di riflessione per pensare il rapporto tra formazione e lavoro*. DOI: <https://doi.org/10.6092/issn.1970-2221/8463>

Parole-chiave: lavoro, formazione, organizzazione, pedagogia del lavoro, dispositivo

Keywords: work, training, organization, pedagogy of work, dispositive

1. Pedagogia e lavoro

Il rapporto tra pedagogia e lavoro è un rapporto relativamente recente (Alberici, 2002; 2009; Alessandrini, 2004; Malavasi, 2007; Rossi, 2008; Margiotta, 2009; Costa, 2011; Bertagna, 2102). Solo da qualche anno infatti lo sguardo pedagogico si è soffermato su questo oggetto offrendo il proprio punto di vista nella riflessione delle scienze umane e contribuendo alla creazione di una disciplina autonoma: la pedagogia del lavoro. Nell'ambito degli studi sul lavoro la voce della pedagogia viene spesso invocata come punto di vista utile e necessario per comprendere i recenti cambiamenti della realtà occupazionale, non solo per la capacità di questa disciplina di promuovere una lettura *antropologica* del lavoro, intendendo con questa qualificazione la possibilità di uscire da una visione meramente economicistica del rapporto tra individuo e organizzazione e di riscoprire anche la dimensione dei significati (Alessandrini, 2011), ma anche per la tensione teorico-pratica insita nella pedagogia che consente di agire interventi di concreto cambiamento nell'esperienza lavorativa. Ma quale può essere nello specifico il contributo che la pedagogia può offrire rispetto al tema del lavoro e alla possibilità di inaugurare un diverso modo di intenderlo e viverlo? Quali sono i possibili ambiti di incontro di questi due mondi e quali sono gli specifici vantaggi e le potenzialità di un dialogo tra pedagogia e lavoro? Quali nodi, il contributo della pedagogia, permette di affrontare e sciogliere rispetto al tema "lavoro"?

Poiché tante e importanti sono i campi di riflessione aperti dall'intreccio tra il lavoro e la formazione di cui la pedagogia si occupa, è opportuno soffermarsi su questo incontro e

Manuela Laura Palma – *Verso una pedagogia del lavoro: spunti di riflessione per pen-sare il rapporto tra formazione e lavoro*. DOI: <https://doi.org/10.6092/issn.1970-2221/8463>

tematizzarne le potenzialità. Innanzitutto interrogandosi sulle ragioni per cui questo incontro è così recente.

Tra le ragioni del carattere così recente di questo incontro possiamo senz'altro indicare le profonde trasformazioni che hanno interessato sia il *sapere pedagogico* che il *lavoro*.

Rispetto alle trasformazioni attraversate dal sapere pedagogico è necessario soffermarsi sui cambiamenti connessi al concetto di educazione e soprattutto quelli relativi all'estensione del concetto di educabilità.

Le profonde trasformazioni sociali del Novecento hanno comportato un notevolmente ampliamento delle pratiche, dei destinatari e dei luoghi dell'educare (Cambi, 1995, p, 316), originariamente associate alla "conduzione del bambino" e ora estese a una molteplicità di soggetti e di situazioni.

Nello specifico le ricerche sull'età adulta (Erikson, 1997) la nascita dell'andragogia (Knowles, 1978) hanno modificato completamente l'immagine dell'adulità rendendo l'adulto un target privilegiato di attenzione pedagogica. L'età adulta cessa infatti con la contemporaneità di essere considerata approdo per divenire passaggio, stadio segnato da fenomeni di continuo cambiamento e necessario apprendimento (Demetrio, 2001). Si estende così notevolmente il concetto di educabilità (Alessandrini, 2011) e quindi anche l'ambito di intervento del sapere pedagogico e che oltre che a nuove fasce della società connesse alla fragilità, ricomprende anche gli adulti. In questo nuovo scenario tutto ciò che dà forma ai soggetti, tutti i processi, intenzionali o inintenzionali, che contribuiscono alla costruzione di soggettività diventano di potenziale interesse e gestione del sapere pedagogico (Massa, 1992). Nel passaggio del focus di interesse della pedagogia dal bambino ai processi formativi ecco che l'incontro con l'oggetto lavoro diventa non solo possibile, ma anche auspicabile.

Ma tra le ragioni che hanno portato solo recentemente all'incontro tra pedagogia e lavoro è necessario riconoscere anche i profondi cambiamenti che hanno riguardato un oggetto così complesso come il lavoro. Negli ultimi decenni il lavoro si è completamente trasformato (Beck, 2013; Bauman, 2000; 2004): sono cambiate le pratiche lavorative, le forme

Manuela Laura Palma – *Verso una pedagogia del lavoro: spunti di riflessione per pensare il rapporto tra formazione e lavoro*. DOI: <https://doi.org/10.6092/issn.1970-2221/8463>

contrattuali, le tipologie di lavoro, il significato associato al lavoro, la sua relazione con il tema dell'identità (Rossi, 2008). Questi temi sono stati al centro di un lungo dibattito (Gorz, 1988; Dejours, 1998) e che ha sottolineato quanto il lavoro "sia la scena dove in modo simultaneo e dialettico si giocano il rapporto con se stessi, il rapporto con gli altri e il rapporto con il reale" (Lhuilier, 2002).

Il lavoro si manifesta innanzitutto in forme inedite e fino a qualche tempo fa inimmaginabili: viviamo in un mondo in cui, come afferma il World Economic Forum, il 65% dei bambini che oggi vanno a scuola, una volta diplomati o laureati, svolgeranno dei lavori che ad oggi ancora non esistono.

Il lavoro non solo cambia forma ma anche quando le occupazioni restano le stesse divengono contrattualmente insicure e prive di garanzie per il lavoratore. Si assiste al consolidamento di quello che Rifkin definiva un sistema di occupazione a due livelli con un "nocciolo duro" sempre più esiguo di dipendenti permanenti a tempo pieno e un serbatoio sempre più numeroso di lavoratori part-time o precari (Rifkin, 1995, p. 309).

Il lavoro attuale sembra inoltre proporre un'erosione dello status occupazionale (Negrelli, 2013), nel senso che se la natura del lavoro cambia richiedendo un arricchimento fondamentale delle qualità in possesso del lavoratore non si assiste a un adeguato riconoscimento di *status* contrattuale o migliori condizioni di lavoro, anzi sempre di più si ha l'effetto paradossale che i lavoratori sono sempre più preparati e investiti di responsabilità ma con un riconoscimento in termini contrattuali ed economici inferiore al passato (Negrelli, 2013, p. 74).

Il lavoro modifica inoltre completamente la relazione che istituisce con il concetto di identità e che si svincola dalla possibilità - garantita nella società industriale - di offrire ai lavoratori una collocazione sociale specifica (Bauman 2004; Lhuilier, 1997).

Infine il lavoro venendo meno (Rifkin, 1995) e riducendo le proprie garanzie sembra paradossalmente impattare in modo più forte sull'esistenza degli individui, dissolvendo la linea di

Manuela Laura Palma - *Verso una pedagogia del lavoro: spunti di riflessione per pensare il rapporto tra formazione e lavoro*. DOI: <https://doi.org/10.6092/issn.1970-2221/8463>

demarcazione tra spazi e tempi di vita e spazi e tempi di lavoro: proprio nel momento in cui diventa sempre meno disponibile, proprio quando si frantuma in forme inedite come quelle legate alla *gig economy* e alle occupazioni *on demand* in cui le richieste di lavoro arrivano via applicazione e in cui i mezzi e gli strumenti di lavoro sono forniti dai lavoratori stessi ecco che il lavoro sembra incidere sempre di più nella vita delle persone, colonizzandone, grazie anche alle trasformazioni tecnologiche, ogni angolo. Gallino (2014) riconosce come il lavoro flessibile, richieda una società flessibile, una società cioè pronta ad essere al lavoro 24 ore su 24, 7 giorni su 7, modello che sempre più si sta imponendo nelle nostre città come i supermercati, l'e-commerce, le palestre e anche alcune università ci mostrano.

Da presenza certa il lavoro si è fatto “problema” proprio nel momento in cui ha cambiato la propria forma, proprio nel momento in cui ci si è trovati di fronte alla sua scarsità e alla sua precarietà (Alessandrini, 2012).

In questo nuovo scenario così mutevole, un incontro tra lavoro e pedagogia non solo diventa possibile ma diventa anche auspicabile al fine di offrire una riflessione capace di leggere la contemporaneità e offrire strumenti a supporto dell'esperienza esistenziale e professionale dei lavoratori e delle organizzazioni.

2. Lo sguardo pedagogico: il dispositivo formativo

Per capire quale contributo la pedagogia possa dare nella lettura e nella gestione attuale del lavoro, è importante innanzitutto capire di che cosa si occupa questa disciplina. Prendendo a prestito le indicazioni offerte da Riccardo Massa (Massa, 1986; 1990), possiamo dire che la pedagogia si occupa di formazione ovvero di tutte quelle esperienze che danno forma ai soggetti e li costituiscono per ciò che sono. La pedagogia si presenta quindi come disciplina che nella sua vocazione teorica indaga le esperienze formative: tutte quelle

Manuela Laura Palma – *Verso una pedagogia del lavoro: spunti di riflessione per pensare il rapporto tra formazione e lavoro*. DOI: <https://doi.org/10.6092/issn.1970-2221/8463>

esperienze (formali, non formali o informali, intenzionali o inintenzionali) che contribuiscono a dar forma ai soggetti e nella sua vocazione pratica si occupa di presidiare queste stesse esperienze al fine di perseguire specifiche finalità formative.

Si tratta però di comprendere quale elemento qualifichi le esperienze che producono nei soggetti che le attraversano degli effetti di strutturazione e trasformazione. Massa a questo scopo ricorre al concetto di dispositivo educativo. Viene infatti considerata formativa:

“indipendentemente dai suoi intenti e dai suoi esiti qualunque situazione anche scevra da ogni intenzione pedagogica, tale da presentare però una strutturazione determinata di alcune dimensioni fondamentali dell’esperienza” (Massa, 1992, p. 39).

Il concetto di dispositivo, introdotto da Riccardo Massa nel dibattito pedagogico, viene mutuato dalla produzione di Michel Foucault che vi ricorre allo scopo di rendere conto di una delle modalità di funzionamento del potere disciplinare. Questa forma di potere punisce il condannato inserendolo all’interno di un dispositivo che agisce con una presa costante sul corpo del detenuto (disciplinando in modo rigoroso i suoi spazi, i suoi tempi, il suo corpo, organizzando una vera e propria liturgia di riti in cui il soggetto è inserito e da cui è strutturato) al fine di produrre specifici effetti sulla sua anima, allo scopo di creare corpi “docili e produttivi” (Foucault, 1975, pp. 147-153). Un potere che penetra microfisicamente nella vita del soggetto per plasmalo e disciplinarlo “al dettaglio”. I dispositivi disciplinari agiscono quindi inserendo il soggetto in una realtà di pratiche che gli danno forma e lo determinano in ciò che è e nelle sue caratteristiche modellandolo e tramite una presa costante. Da qui la stretta relazione con la dimensione pedagogica: se i dispositivi agiscono creando e dando forma alle soggettività, ecco la presenza di una dimensione di ordine eminentemente pedagogico che informa del loro funzionamento.

Manuela Laura Palma – *Verso una pedagogia del lavoro: spunti di riflessione per pensare il rapporto tra formazione e lavoro*. DOI: <https://doi.org/10.6092/issn.1970-2221/8463>

Si può allora pensare a un dispositivo come un'unità di pratiche che strutturano spazi, scandiscono tempi, predispongono riti, manipolano corpi, scelgono linguaggi, utilizzano oggetti, veicolano significati e determinano, in questa strutturazione microfisica, un'esperienza che incide e produce effetti formativi in chi la vive (Massa, 1992; Mantegazza, 1998). Ogni esperienza ha una microfisica e indagando quella è possibile coglierne gli effetti formativi (Cappa, 2018; Autore, 2016).

È quindi nella conoscenza delle strutture che consentono l'attivazione dell'evento formativo e nella gestione della molteplicità di aspetti che tale esperienza racchiude e coinvolge, che va cercato lo specifico del sapere pedagogico. Tali strutture vanno infatti colte nelle loro dimensioni corporee e visibili ma con altrettanta attenzione alle dimensioni invisibili e incorporee e che riguardano le rappresentazioni, i significati, le emozioni, le credenze che innervano l'esperienza e la qualificano (Massa, 1992).

Il concetto di dispositivo si rivela particolarmente fertile anche per definire l'ambito di attenzione del sapere pedagogico: ogni esperienza che prevede la presenza di un dispositivo può essere oggetto di uno sguardo pedagogico, svelando così la sua cifra "formativa".

La lettura che Massa offre permette infatti di riconoscere la presenza pervasiva di meccanismi di formazione a livello sociale e rivaluta la centralità e l'importanza di uno sguardo pedagogico che li sappia indagare. Processi di formazione non si danno solo in situazioni intenzionali, ma anche in tutti quei contesti - pur non guidati da una finalità eminentemente formativa - dove è possibile ritrovare un dispositivo in atto. Gli ospedali, le aziende, le organizzazioni, i centri commerciali: tutte queste strutture sono esperienze che lette da uno sguardo pedagogico portano a riconoscere la presenza di un potere formativo e la possibilità di produrre una analisi dei suoi effetti in termini di costruzione di soggettività. La formazione avviene ovunque e per lo più, quindi la pedagogia trova uno specifico oggetto di interesse e amplia notevolmente

Manuela Laura Palma - *Verso una pedagogia del lavoro: spunti di riflessione per pensare il rapporto tra formazione e lavoro*. DOI: <https://doi.org/10.6092/issn.1970-2221/8463>

il suo campo di indagine estendendolo alle esperienze disseminate a livello sociale.

3. Il rapporto tra lavoro e educazione

Una volta intesa la specificità della pedagogia dal nostro punto di vista, quale il suo oggetto e quale il suo contributo nello studio dei fenomeni sociali, è possibile forse meglio intendere quali relazioni è possibile stabilire tra educazione e lavoro e quindi riconoscere quali contributi potrebbero essere offerti da una pedagogia del lavoro così intesa nella lettura delle contemporaneità. Moltissime sono infatti le relazioni che il lavoro intesse con il tema della soggettività e che riconoscono la doppia valenza del lavoro inteso come spazio privilegiato di costruzione di soggetti e nello stesso tempo come mezzo di costrizione (Lhuilier, 2002, p. 190).

In un testo di Riccardo Massa scritto nel 1977, l'autore individua tre possibili declinazioni del rapporto tra educazione e lavoro e che possono essere utili proprio per capire quali possano essere ambiti di azione e di interesse della *pedagogia del lavoro*. Ci si riferisce in particolare a una educazione *sul* lavoro, una educazione *al* lavoro, *sul* lavoro e *attraverso* il lavoro.

3.1 Educazione al lavoro

Accompagnatelo da una bottega all'altra e non permettete che guardi il lavoro di altri senza farne anche esperienza, né che ne esca senza sapere alla perfezione la ragione di tutte le attività che vi si svolgono o almeno di quelle che ha osservato (Rousseau, 1762)

Manuela Laura Palma – *Verso una pedagogia del lavoro: spunti di riflessione per pen-sare il rapporto tra formazione e lavoro*. DOI: <https://doi.org/10.6092/issn.1970-2221/8463>

Uno degli ambiti di pensiero e di azione di cui potrebbe occuparsi la pedagogia del lavoro riguarda la riflessione sui processi di educazione *al* lavoro. Per educazione al lavoro intendiamo tutti quei percorsi formativi che dovrebbero offrire una serie di conoscenze, competenze e comportamenti utili per permettere ai giovani (e anche ai meno giovani) l’inserimento nel mercato del lavoro, utili rispetto alla possibilità di costruire una propria professionalità. Il tema sembra essere di cogente attualità visti i preoccupanti dati sulla disoccupazione giovanile e le difficoltà incontrate dai giovani in uscita dal sistema scolastico nel trovare un lavoro. Da un recente studio condotto dall’OECD, (<http://www.oecd.org/els/emp/skills-and-work.htm>), che approfondiva il tema dello *skill mismatch*, il nostro paese compare come uno di quelli che meno riesce a fare incontrare competenze dei lavoratori e offerte di lavoro con una percentuale molto alta sia di lavoratori *underskilled* sia di lavoratori *overskilled*.

L’importanza del tema sembra essere stata riconosciuta anche politicamente: la riforma della Buona Scuola ha infatti introdotto diverse misure tra cui l’alternanza scuola-lavoro allo scopo di avvicinare formazione e mondo del lavoro e anche la richiesta di lavorare e valutare le competenze di imprenditorialità fin dalla scuola primaria sembrano andare in questa direzione. Ma come si pone la riflessione pedagogica rispetto a questi temi? Quali contributi può offrire per leggere e indicare linee di intervento?

Queste questioni sollevano un grande e antico interrogativo relativo alla funzione delle agenzie educative (Dewey, 1916) e alle finalità del percorso formativo e chiamano in causa l’agenzia educativa per eccellenza ovvero la scuola spingendoci a riflettere su che tipo di sapere è opportuno che nella scuola si insegni, su quali siano le modalità migliori attraverso le quali insegnarlo nonché sulla relazione tra ciò che avviene a scuola e la sua significatività rispetto alla vita di tutti i giorni, rispetto al contesto in cui essa si colloca. La scuola è in grado di educare al lavoro? Le agenzie educative sono in grado di fornire conoscenze, competenze e

Manuela Laura Palma – *Verso una pedagogia del lavoro: spunti di riflessione per pensare il rapporto tra formazione e lavoro*. DOI: <https://doi.org/10.6092/issn.1970-2221/8463>

comportamenti che sono spendibili efficacemente nel mercato del lavoro? Permette ai propri studenti di fare delle esperienze di apprendimento che li preparino per una eventuale occupazione, che li mettano in contatto con la realtà occupazionale e con la possibilità di viverla in modo quanto più possibile attivo e consapevole?

Da un lato alla scuola viene domandato di agevolare il passaggio verso l'esperienza di vita, dall'altra la scuola sembra essere messa in crisi proprio da queste richieste e proprio quando queste richieste si fanno sempre più pressanti come negli ultimi anni. Già nel 1997 Riccardo Massa parlava di una scuola in crisi anzi di una vera e propria "crisi della scuola" di cui individuava il carattere obsoleto e squalificato degli obiettivi, dell'organizzazione e dei metodi non più adeguati ai nuovi bisogni di formazione, una scuola incapace di incidere sul mercato del lavoro e sulla disoccupazione, un sistema "inefficiente e improduttivo", "separato dal mondo, privo di utilità sociale, dogmatico e astratto" (Massa, 1997, pp. 4-5). Una scuola che difficilmente riesce ad educare al lavoro, che difficilmente è in contatto con la realtà nella quale è inserita, una scuola che non riesce ad aiutare il passaggio verso ciò che sta fuori "dalle sue mura", per citare un noto romanzo di qualche anno fa (Begadeau, 2008).

Interrogarsi sul rapporto tra scuola e lavoro non è semplice, anche perché questo campo di riflessioni è spesso segnato da diversi pregiudizi, primo fra tutti l'idea che tematizzare il rapporto tra scuola e lavoro significhi piegare la scuola alle esigenze del mercato. Parlare del rapporto con il mondo del lavoro e proporre una modificazione della scuola in tal senso appare spesso un tabù ma spesso ci si dimentica che la scuola-tradizionale, quella a cui siamo stati abituati e di cui abbiamo fatto esperienza, è nata come risposta disciplinante alle richieste di produrre soggettività docili.

Per cui di fronte al timore che tentare di scardinare la forma-scuola tradizionale implichi piegare la scuola alle esigenze dell'impresa negandole il suo ruolo sociale e connesso alla collettività (Palma, 2017) si dovrebbe ricordare che la scuola ripropone in realtà la sua vecchia forma: un dispositivo

Manuela Laura Palma – *Verso una pedagogia del lavoro: spunti di riflessione per pensare il rapporto tra formazione e lavoro*. DOI: <https://doi.org/10.6092/issn.1970-2221/8463>

disciplinare e rigidamente strutturato in cui la collaborazione non viene riconosciuta e in cui vi è grande centralità sul rispetto delle regole e poco sulla creatività e sulla capacità di trovare soluzioni innovative.

Si tratta allora di inaugurare uno spazio di pensiero nuovo costruendo una terza ipotesi tra le opzioni che promuovono l'appiattimento della scuola sulle esigenze dell'impresa e le posizioni che negano la questione e in questo spazio ripensare una serie di aspetti centrali della scuola, della sua forma, della formazione professionale, del rapporto con il mondo del lavoro.

Aprire a una riflessione di questo tipo potrebbe peraltro portare a esiti sorprendenti. Si potrebbe ad esempio scoprire che forse non esiste una vera incompatibilità tra le esigenze del mondo del lavoro e la vocazione e la responsabilità educativo-culturale della scuola e la logica dicotomica con cui spesso si legge il problema è quanto mai inattuale. Le aziende infatti insistono sempre più su una serie di competenze come la capacità di lavorare in team, di pensare “out of the box”, di essere proattivi, innovativi e intraprendenti, di pensare con la propria testa (Gentili, 2012). Dovendo far fronte a contesti operativi fortemente instabili sempre di più le organizzazioni ricercano persone dotate di intelligenza creativa, innovatività, autoregolazione e cooperazione attiva, tutte proposte e obiettivi formativi coerenti con le caratteristiche di una scuola intesa come luogo di creazione di cittadini critici e preparati, autonomi nell'orientamento e nell'iniziativa (Gramsci, 2012; Costa, 2018).

Ecco allora che la pedagogia del lavoro potrebbe dare un contributo importante per integrare queste istanze, in realtà forse meno distanti di quanto si pensi, superando quella dicotomia tra formazione “culturale” e formazione “tecnica” e scoprendo che le competenze “culturali” nelle nuove organizzazioni hanno una forte funzionalità all'interno delle imprese e la capacità di sviluppare un pensiero aperto, creativo e originale è una dote sempre più richiesta. Emerge allora la possibilità e la necessità di riflettere sulla forma della scuola, sulla sua struttura e sugli apprendimenti e gli obiettivi

Manuela Laura Palma – *Verso una pedagogia del lavoro: spunti di riflessione per pensare il rapporto tra formazione e lavoro*. DOI: <https://doi.org/10.6092/issn.1970-2221/8463>

formativi che propone, anche e soprattutto nella misura in cui, a differenza del passato, ora il possesso di un titolo di studio non ha più in sé il potere di aprire le strade al mondo del lavoro ma per riuscire a trovare una propria traiettoria lavorativa ed aprirsi delle prospettive di carriera è necessario unire al “titolo di studio” competenze e abilità sempre più complesse e per farlo la scuola deve forse mostrarsi più aperta al mondo e alla realtà che la ospita. Questa istanza come si è visto non coincide con un appiattimento verso la tecnicizzazione e la settorializzazione degli apprendimenti (Giunta, 2008), ma al contrario con la possibilità di provvedere a una forma di conoscenza aperta, critica e problematica. Un modo di ripensare la forma-scuola tradizionale accogliendo le posizioni delle diverse voci degli attori coinvolti nel processo, da intendere in una logica integrata e dialogica (studenti, docenti, genitori, territori, cittadinanza, organizzazioni).

Un pensiero pedagogico, un pensiero legato alla pedagogia del lavoro potrebbe e dovrebbe innanzitutto occuparsi di questi aspetti e restituirli a uno spazio di pensiero e di azione. Si tratta di presidiare il rapporto tra scuola e realtà sociale, ma più nello specifico di ripensare la forma scuola, nei suoi diversi ordini e nelle sue declinazioni con una attenzione maggiore al contesto sociale e in favore di una maggior permeabilità dell’esperienza scolastica rispetto all’esperienza di vita, introdurre esperienze che permettano agli studenti di conoscere maggiormente la realtà lavorativa, contribuire a individuare metodologie didattiche, dal modello dell’apprendistato alle nuove forme di apprendimento, che permettano davvero di promuovere lo sviluppo di competenze complesse sempre più preziose per divenire buoni cittadini e per muoversi proficuamente nella realtà lavorativa. Una pedagogia del lavoro individua quindi come uno degli ambiti privilegiati di attenzione il rapporto con la scuola (dai licei agli istituti professionali) e la possibilità di ripensarla e ridefinirla pedagogicamente ripensandone il dispositivo alla luce dei profondi cambiamenti del contesto sociale, ancora rivedere il rapporto con il mondo del lavoro e provvedere a promuovere

Manuela Laura Palma - *Verso una pedagogia del lavoro: spunti di riflessione per pensare il rapporto tra formazione e lavoro*. DOI: <https://doi.org/10.6092/issn.1970-2221/8463>

un dialogo reale capace di rispettare le specificità dei due ambiti e di valorizzarne in modo fertile l'incontro.

3.2 Educazione sul lavoro

Con il termine educazione sul lavoro si intendono tutti quei percorsi proposti sui luoghi di lavoro funzionali a permettere al soggetto lavoratore di acquisire competenze utili a preservare la propria occupazione oppure a sostenere percorsi di sviluppo e di carriera all'interno dell'organizzazione o del servizio di cui è parte.

Parlando di educazione sul lavoro il primo pensiero va probabilmente al contesto aziendale, ambito nel quale il ricorso alla formazione non solo è più consolidato ma è anche esplicitamente incentivato.

In Italia la formazione in azienda è infatti un fenomeno diffuso. Dai dati Istat emerge che nel 2015 il 60.2% delle imprese attive con almeno 10 dipendenti ha svolto attività di formazione (con un incremento del 5% rispetto al 2010).

Vista l'inevitabile connessione tra il processo di formazione e i bisogni formativi da cui esso scaturisce è evidente come la formazione abbia cambiato radicalmente finalità, forme, contenuti e metodologie in relazione alle profonde trasformazioni attraversate dalle organizzazioni.

La formazione ha infatti cambiato volto passando da forme di semplice affiancamento del lavoratore in epoca pre-taylorista (Bocca, 2000), all'addestramento (Perrone, 2016) con la diffusione dello Scientific Management funzionale all'acquisizione di competenze specifiche per lavorare in catena di montaggio, fino all'epoca della produzione integrale che introduce l'esigenza di formare manager, figure capaci di prendere decisioni, gestire persone, facilitare gli scambi di informazioni, sostenere e motivare i lavoratori e con la conseguente necessità di promuovere percorsi formativi volti a sviluppare competenze molto più complesse e articolate.

Se nelle organizzazioni fordiste (Marchesi, 2002), in cui alla base del vantaggio competitivo di una impresa c'era il

Manuela Laura Palma – *Verso una pedagogia del lavoro: spunti di riflessione per pensare il rapporto tra formazione e lavoro*. DOI: <https://doi.org/10.6092/issn.1970-2221/8463>

possesto dei macchinari e degli strumenti di produzione, i ruoli erano rigidamente definiti e le mansioni molto chiare, il lavoro era routinario e si richiedeva obbedienza e ripetitività, all'interno della società della conoscenza e con l'affermazione del capitalismo cognitivo sono le idee e la capacità di creare sapere a costituire la più grande base del vantaggio competitivo (Fumagalli, 2017). In questa prospettiva dove le persone sono la risorsa in grado di rappresentare uno degli *asset* fondamentali di ogni impresa è evidente che alla formazione e all'aggiornamento venga riservata una importanza strategica proprio perché è grazie ai processi formativi che si garantisce la presenza lavoratori preparati e capaci di rispondere prontamente ai mutamenti sempre più rapidi e imprevedibili a cui le organizzazioni sono sottoposte. In questa nuova organizzazione saltano le mansioni rigide e le *job description* ma diventano sempre più importanti competenze non solo complesse ma anche che travalicano la sfera del "saper fare" per arrivare a quella del "saper essere", quella sfera che né la tecnologia e i processi di automazione né il digitale possono garantire. Non è un caso che indicando le 10 competenze più richieste nel mercato del lavoro 2020, il World Economic Forum indicasse nelle prime 6 in ordine il "complex problem solving", "il pensiero critico", la "creatività", la "gestione delle persone", la "capacità di coordinarsi con gli altri" e "l'intelligenza emotiva" tutte competenze complesse e di un alto livello di articolazione.

In questo nuovo contesto non solo cambiano gli obiettivi della formazione ma conseguentemente anche le metodologie (Boldizzoni, Nacamulli, 2011) in modo che non solo permettano di acquisire competenze complesse ma anche di riportarle nei concreti luoghi del lavoro. Ad essere sollevato è anche il complesso tema della trasferibilità delle competenze (Pellerey, 2001) che apre a modalità di formazione sempre più vicine al mondo del lavoro e alla formazione *on the job*. Assieme alla necessità di produrre dei percorsi formativi coerenti rispetto alla cultura organizzativa che li ospita (Bruscaglione, Margiotta, Salatin, 1989) negli ultimi anni è emersa quindi in modo forte l'esigenza di promuovere percorsi

Manuela Laura Palma - *Verso una pedagogia del lavoro: spunti di riflessione per pensare il rapporto tra formazione e lavoro*. DOI: <https://doi.org/10.6092/issn.1970-2221/8463>

formativi che siano davvero capaci di impattare a livello professionale producendo cambiamento nell'individuo e nell'organizzazione e che permettano non solo di acquisire nuovi apprendimenti ma anche e soprattutto di modificare il modo e il senso con cui si fanno le cose.

In questo scenario in cui la formazione non solo diviene strategica ma sempre più ambiziosa, sia rispetto al tipo di apprendimenti che vuole promuovere sia rispetto alle metodologie che deve utilizzare, il contributo della pedagogia potrebbe essere davvero prezioso.

Se ora l'obiettivo è quello di incidere sul piano del saper essere, se la finalità è quella di contribuire a formare professionisti creativi, innovativi, comunicativi ecco che serve un sapere e delle competenze di ordine eminentemente pedagogico, capaci di promuovere percorsi che non si limitino all'addestramento ma che lascino il segno a un livello più profondo, che sappiano impattare nel modo in cui si vedono le cose e le si gestiscono.

La pedagogia potrebbe infatti restituire innanzitutto una competenza preziosa rispetto alla processualità formativa. Il sapere sull'educazione, un sapere capace cioè di riconoscere la molteplicità di dimensioni visibili e invisibili connesse ai dispositivi formativi diviene a questo punto fondamentale. L'importanza di definire chiaramente i bisogni formativi da cui partire proprio per evitare l'effetto boomerang di una formazione non solo inefficace ma completamente starata rispetto alla realtà a cui si rivolge, l'importanza di saper mediare tra le esigenze della committenza e quella dei destinatari del percorso formativo, l'importanza di presidiare il delicato passaggio da apprendimenti personali e apprendimenti organizzativi, ancora il tema del carattere volontario o obbligatorio della formazione, la questione della trasferibilità della competenze in contesti formativi diversi, la necessità di arrivare a un livello profondo degli apprendimenti che riguarda anche l'etica, che arriva ad operare sul modo dei lavoratori di leggere l'esperienza, di prendere decisioni e di interpretare il proprio ruolo professionale sono tutte domande complesse che interrogano la formazione sul lavoro e a cui il

Manuela Laura Palma – *Verso una pedagogia del lavoro: spunti di riflessione per pensare il rapporto tra formazione e lavoro*. DOI: <https://doi.org/10.6092/issn.1970-2221/8463>

sapere pedagogico può offrire una serie di tematizzazioni approfondite e critiche.

Se la pedagogia si occupa di studiare e, nella sua vocazione operativa, orientare le esperienze formative, se questa disciplina ha sviluppato anche dal punto di vista epistemologico avvicinandosi all'ermeneutica e ai paradigmi clinici (Bruner, 1990; Massa 1992) un punto di vista capace di riconoscere anche le dimensioni invisibili dell'esperienza (come le motivazioni, le rappresentazioni e le credenze profonde, i significati con cui i soggetti si muovono nel mondo del lavoro interpretando i loro ruoli e facendo delle scelte) ecco che questo sapere può fornire davvero un contributo prezioso per realizzare percorsi educativi che siano davvero efficaci, che sappiano tematizzare le fatica del cambiamento, che sappiano animare una processualità profonda e capace di modificare il modo di interpretare e agire la propria esperienza professionale, che possano entrare nel modo in cui vengono fatte le cose, nella cultura organizzativa di cui ciascuno è portatore e indagarla mettendola a tema. In questo contesto organizzativo così ambizioso e che richiede sempre meno addestramento e sempre più processi di cambiamento profondo e di connessione con il saper essere, la pedagogia del lavoro può rappresentare insomma un contributo capace di fare la differenza.

3.3 Educazione attraverso il lavoro

Abbiamo visto quanto la pedagogia possa dare una mano per accompagnare i percorsi formativi verso il lavoro e costruire una cerniera tra esperienze formative ed esperienze lavorative, ancora abbiamo approfondito l'importante contributo che questa disciplina può offrire per strutturare esperienze di formazione capaci di impattare in modo profondo su soggetti e organizzazioni.

Il lavoro però è anche spazio in cui spesso in modo non progettato avviene apprendimento, esperienza in cui si crea spontaneamente formazione, realtà in cui le persone

Manuela Laura Palma - *Verso una pedagogia del lavoro: spunti di riflessione per pensare il rapporto tra formazione e lavoro*. DOI: <https://doi.org/10.6092/issn.1970-2221/8463>

costruiscono, proprio attraverso la pratica lavorativa quotidiana, la propria professionalità. Ci riferiamo in tal senso alle modalità tramite cui ci si rapporta e si tentano di risolvere i problemi, ai processi che scandiscono e sottendono l'operatività quotidiana, ai valori sulla base dei quali i lavoratori prendono decisioni, al modo che hanno di rapportarsi ai collaboratori e di gestirne il lavoro. Molti di questi aspetti, che qualificano il modo di interpretare il proprio ruolo professionale e di costituirsi in quanto professionisti, sono appresi proprio dall'esperienza lavorativa, a partire dalla pratica concreta: sono effetti formativi del lavoro. Possiamo in questo senso affermare che la vita all'interno dell'organizzazione comporta l'acquisizione di una serie di apprendimenti. Ci si riferisce alle forme di conoscenza tacita (Polany, 1967) all'organizzazione nascosta (Ceroli, 2004), che, pur non visibili, sono fondamentali per comprendere che cosa avviene nella realtà del lavoro quotidiano.

Massa riconosce molto chiaramente questo aspetto dell'esperienza lavorativa sostenendo che "il lavoro umano in genere, e tutte le sue forme specifiche in esso, ha sempre avuto un significato educativo" (Massa, 1977, p. 33) e riconoscendo come "il lavoro (come la scuola e la famiglia) delinea l'ordine educativo portante del sistema socio-culturale e quello della personalità" (Massa, 1977, p. 35). Al lavoro viene attribuito un ruolo importante nella strutturazione dei soggetti proprio perché il lavoro determina una "situazionalità condizionante così oggettiva, così sistematica e così continua ed estesa" (Massa, 1977, p. 33) da costituire una delle collocazioni di maggior potere formativo. Per le sue caratteristiche, per la sua diffusione e pervasività nella vita delle persone, l'esperienza lavorativa ha un ruolo determinante nella loro strutturazione.

C'è quindi anche una forma di educazione che passa attraverso la semplice partecipazione diretta alla vita lavorativa (Cappa & Palma, 2018) e la sola presenza di un individuo in un contesto lavorativo contribuisce alla

Manuela Laura Palma - *Verso una pedagogia del lavoro: spunti di riflessione per pensare il rapporto tra formazione e lavoro*. DOI: <https://doi.org/10.6092/issn.1970-2221/8463>

costruzione di una soggettività e comporta la costruzione della propria professionalità.

Il lavoro è insomma una attività dal profondo significato formativo elemento che ci induce a considerare la terza declinazione del rapporto tra educazione e lavoro ovvero sia l'educazione attraverso il lavoro.

Sono diversi gli autori che hanno contribuito a riconoscere questo aspetto, a ritrovare nel lavoro uno dei contesti, assieme alla famiglia e alla scuola di maggior formatività (Rossi, 2008; Alessandrini, 2008; Quaglino, 2005; Costa, 2016): è al lavoro che un adulto passa una porzione consistente della propria giornata, è al lavoro che sperimenta una serie di aspetti di sé e del suo modo di agire, del lavoro si vivono le preoccupazioni e nei contesti lavorativi si intessono relazioni talvolta molto profonde e quindi l'esperienza lavorativa contribuisce in modo significativo a strutturare il soggetto, quanto meno dal punto di vista professionale.

Del peso formativo dell'esperienza lavorativa e della presenza di una serie di modalità di azione che qualificano ogni organizzazione e determinano un "modo" di fare le cose, regole e valori di condotta, stili di relazione che incidono nel modo con cui i singoli lavoratori operano, hanno parlato diversi autori.

Tra questi è di certo necessario citare Edgar Schein (Schein, 2000; 2010) e la sua riproposizione nell'ambito organizzativo italiano grazie a Pasquale Gagliardi (1995). Nel suo lavoro di ricerca Schein ha sottolineato come ogni organizzazione possa essere analizzata come un piccolo mondo, come una realtà a sé con le sue regole, i suoi principi, i suoi valori e per essere intesa debba essere analizzata a più livelli riconoscendo le diverse dimensioni della cultura che la caratterizza da quelli più evidenti (come gli artefatti) fino alle dimensioni più nascoste (come gli assunti e i valori taciti che sottendono l'operatività concreta). L'individuo entrando in un'organizzazione è formato da questa cultura e ne assume i principi, i valori, i modi di agire, strutturandosi nella propria professionalità.

Manuela Laura Palma – *Verso una pedagogia del lavoro: spunti di riflessione per pensare il rapporto tra formazione e lavoro*. DOI: <https://doi.org/10.6092/issn.1970-2221/8463>

Anche Etienne Wenger tramite la sua teoria sociale dell'apprendimento e il concetto di comunità di pratiche riconosce in modo chiaro come la partecipazione diretta all'esperienza sia la sorgente fondamentale di conoscenze e saperi e come l'inserimento in determinate esperienze, l'immersione in una serie di pratiche (nel nostro caso pratiche lavorative) sia una delle più potenti fonti di acquisizioni di saperi e di strutturazione della professionalità. Sostiene infatti Wenger che "le situazioni che mettono in primo piano l'apprendimento non sono necessariamente quelle in cui impariamo di più e più profondamente" (Wenger, 1998, p. 15) rivalutando fortemente la pervasività e l'efficacia delle esperienze formative informali.

Si tratta di analizzare il lavoro come attività situata e quindi focalizzare l'analisi sulle pratiche lavorative quali modalità d'azione e conoscenza emergenti *in situ* dalla dinamica delle interazioni come la sociologia e la psicosociologia ci invitano a fare (Lhuilier, 2002), adottando uno sguardo che ci permetta di tematizzare le pratiche di lavoro e di riconoscere il ruolo dell'apprendimento e dell'innovazione intesi come processo continuo, analizzare la conoscenza prodotta mentre si lavora, tematizzare le competenze tacite (Dato, 2009) e la loro esplicitazione, soffermarsi sul trasferimento di competenze all'interno dell'impresa (Bruni & Gherardi, 2007).

Si può allora intendere quale importante ruolo possa essere svolto dalla pedagogia. Se, come abbiamo visto la pedagogia è sapere che si occupa dei dispositivi in atto e ne indaga gli effetti formativi, questa disciplina può avere un ruolo importante per permettere di riconoscere il formativo nelle pratiche lavorative e ritrovare e nominare quel sapere tacito che appartiene alle pratiche, che innerva l'esperienza ma di cui difficilmente c'è consapevolezza sia dal punto di vista personale che dal punto di vista organizzativo.

Il concetto di dispositivo, fatto reagire all'interno di una analisi dell'organizzazione, permette di riconoscere un dominio di attenzione importante per rivalutare le processualità formative che si danno spesso in modo spontaneo e impensato, per riconoscere come un certo luogo

Manuela Laura Palma – *Verso una pedagogia del lavoro: spunti di riflessione per pensare il rapporto tra formazione e lavoro*. DOI: <https://doi.org/10.6092/issn.1970-2221/8463>

di lavoro agisce e produce effetti formativi, come la strutturazione degli spazi (*openspace* o uffici chiusi, spazi di lavoro e spazi più informali come la macchina del caffè), dei tempi (definiti e controllati in modi rigorosi o liberi, sfumati o separati dai tempi di vita), dei corpi (seduti alla scrivania o in movimento, scrivanie personali o gestite collettivamente), dei riti (dalla gestione delle riunioni al saluto del capo alle chiacchiere in pausa), dei linguaggi (più formali o informali, con il *tu* o con il *lei*) possa determinare una diversa qualità dell'esperienza di lavoro e produrre apprendimenti diversi nei soggetti che vi fanno parte.

Viceversa anche da un punto di vista dei singoli lavoratori una lettura di questo tipo può fornire dei supporti preziosi per analizzare il contesto nel quale vivono la loro vita lavorativa ma anche e soprattutto per riconoscere gli effetti formativi, spesso inconsapevoli, di questa stessa esperienza. In un contesto del lavoro in cui è sempre più importante essere competitivi e rilanciare continuamente la propria "employability" acquisendo competenze e sapere sempre maggiori e sempre più utili, avere la possibilità di far emergere e "slatentizzare" una serie di saperi taciti di cui si è possessori può diventare un'arma preziosa per costruire la propria professionalità e rigiocarsi all'interno del mercato del lavoro assumendo un ruolo più attivo nella costruzione della propria traiettoria di carriera (Biasin, 2012; Palma, 2017) a fronte di percorsi professionali sempre più frammentari e discontinui.

Nell'attuale mercato del lavoro il sé professionale non è più un presupposto in entrata nel mercato del lavoro legato al proprio titolo di studi, come in passato, ma diviene sempre di più un effetto dell'esperienza lavorativa (Palma, 2017a). In questo nuovo scenario, il lavoratore, costretto a svolgere occupazioni temporanee e ricoprire posizioni spesso diverse, fatica a definire il proprio sé-professionale. Ecco che allora la pedagogia, e più in particolare le metodologie clinico-riflessive (Massa, 1992), valorizzando la dimensione dell'educazione attraverso il lavoro, possono offrire un supporto prezioso per il soggetto, per ricompattare il proprio

Manuela Laura Palma – *Verso una pedagogia del lavoro: spunti di riflessione per pensare il rapporto tra formazione e lavoro*. DOI: <https://doi.org/10.6092/issn.1970-2221/8463>

sé professionale, per costruirlo ex-post, per riconoscersi come soggettività prodotta da specifiche esperienze professionali ma anche come lavoratore portatore di specifiche competenze da rilanciare attivamente nel mercato del lavoro (Murgia, 2010; Palma, 2018). La pedagogia, guardando alle esperienze lavorative come esperienze di formazione può avere un ruolo determinante nell'aiutare i soggetti a riconoscere le proprie competenze e costruire attivamente il proprio sé professionale (Palma, 2018).

4. Verso una pedagogia del lavoro

Raccogliendo tutte le indicazioni offerte emerge allora in modo chiaro quali contributi una pedagogia del lavoro possa offrire al fine di supportare soggetti e organizzazioni nel leggere la realtà e orientarla.

In una logica di educazione al lavoro la pedagogia può offrire un punto di vista utile innanzitutto per ripensare la forma scuola e per renderla più coerente alle esigenze del contesto sociale nel quale si colloca, più allineata alle caratteristiche della realtà in cui si inserisce, più capace di parlare ai ragazzi o quantomeno di intenderne i linguaggi e le esigenze. Inoltre proprio il punto di vista pedagogico potrebbe aiutare a presidiare meglio il raccordo tra esperienza scolastica/formativa ed esperienza lavorativa, favorendo l'intrinseca formatività del lavoro e istituendo delle ricorsività positive tra pratiche lavorative e pratiche formative. Ancora la pedagogia, mettendo mano alla forma scuola tradizionale, può aiutare a promuovere lo sviluppo di competenze richieste dal mercato del lavoro ma ancora così difficili da trovare (innovazione, *problem solving*, creatività, collaborazione) proprio perché di complessa acquisizione e inaugurare delle modalità di interazione con l'esterno più fertili e virtuose (a partire per esempio dal ripensamento dell'impianto dell'apprendistato).

In una logica di educazione sul lavoro, a fronte dell'esigenza di percorsi formativi che sappiano incidere in modo sempre più profondo e sempre più ambizioso sui soggetti che vi prendono

Manuela Laura Palma – *Verso una pedagogia del lavoro: spunti di riflessione per pensare il rapporto tra formazione e lavoro*. DOI: <https://doi.org/10.6092/issn.1970-2221/8463>

parte e sulle organizzazioni che essi abitano, la pedagogia può offrire uno sguardo sapiente e consapevole della complessità delle dimensioni in gioco: può promuovere un pensiero critico e attento alla complessità delle processualità formative, una tematizzazione dei complessi elementi in gioco come gli affetti e le resistenze al cambiamento, una capacità di accedere al modo in cui i soggetti percepiscono e intendono la loro realtà lavorativa e il proprio ruolo, permettere cioè di intendere i processi formativi senza banalizzazioni né l'appiattimento sul tecnicismo addestrativo. Inoltre la profonda conoscenza dell'aspetto metodologico può offrire delle indicazioni utili per creare metodologie capaci di incidere realmente nel contesto in cui vengono proposte in modo che gli effetti della formazione siano forti e significativi. L'incremento di una sensibilità di ordine pedagogico potrebbe permettere l'elaborazione di progetti formativi in ambito organizzativo di maggior impatto sia a livello individuale che organizzativo.

Infine in una logica di educazione attraverso il lavoro la pedagogia può offrire punto di vista prezioso per leggere i dispositivi in atto, per indagare le pratiche lavorative presenti nelle organizzazioni anche come pratiche formative che contribuiscono a strutturare soggetti e professionalità, per ritrovare la presenza di conoscenze tacite, per far emergere e dissotterrare la cultura organizzativa di un luogo di lavoro, per intendere quali credenze, valori e principi guidano l'operatività quotidiana dei lavoratori e innervano di senso e di concretezza le pratiche. Si tratta di accompagnare ai processi formativi di studio e analisi delle culture organizzative che già si realizzano nelle organizzazioni, anche percorsi di clinica della formazione (Massa, 1992) *on the job*, percorsi cioè che permettano ai soggetti di indagare le proprie rappresentazioni/convinzioni/assunti/credenze di ordine contestuale, cognitivo, affettivo e procedurale connesse alla propria realtà occupazionale così da promuovere un consapevolezza degli effetti (Cappa, 2018) che la partecipazione all'esperienza lavorativa produce nel soggetto in termini di "professionalità tacita", da riconoscere e valorizzare. Un tale tipo di analisi potrebbe essere di grande

Manuela Laura Palma – *Verso una pedagogia del lavoro: spunti di riflessione per pensare il rapporto tra formazione e lavoro*. DOI: <https://doi.org/10.6092/issn.1970-2221/8463>

supporto sia alle organizzazioni, per accedere alle dimensioni più profonde e latenti della propria cultura e dei propri saperi, ma anche al lavoratore come strumento di consapevolezza di ciò che sa e di ciò che si fa, per comprendere e costruire una professionalità più forte e matura, una professionalità più coerente rispetto alle esigenze dell'attuale mercato del lavoro e alle sue caratteristiche.

La possibilità di integrare in una modalità responsabile esigenze formative, compiti sociali e domande del mercato del lavoro, la promozione di competenze complesse e profonde, la valorizzazione delle competenze tacite in funzione della costruzione di un sé professionale sono tutte sfide importanti di cui una pedagogia del lavoro potrebbe e dovrebbe fornendo strumenti in più per leggere e agire l'esperienza del lavoro nella sua mutevolezza.

Riferimenti bibliografici

- Alberici, A. (2002). *Imparare sempre nella società della conoscenza*. Milano: Mondadori.
- Alberici, A. (2009). *Competenze e formazione in età adulta. Il bilancio di competenze: dalla teoria alla pratica*. Roma: Monolite.
- Alessandrini, G. (2004). *Pedagogia delle risorse umane e delle organizzazioni*. Milano: Guerini & Associati.
- Alessandrini, (2011?), *Dalla pedagogia sociale alla pedagogia del lavoro: orizzonti della ricerca*,
- Alessandrini, G. (2012). *Pedagogia del lavoro in Education Sciences and Society*, n.2.
- Bauman, Z. (2000). *Liquid Modernity*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Bauman, Z. (2001). *The Individualized Society*. Cambridge: Polity Press.
- Bauman, Z. (1998). *Work, Consuming and the new poor*. Philadelphia, Pa. : Open University Press, 1998.
- Beck, U. (1992). *Risk society*. London: Sage Publications.
- Begadeau, F. (2006). *Entre les murs*. Paris: Gallimard.
- Manuela Laura Palma – *Verso una pedagogia del lavoro: spunti di riflessione per pen-sare il rapporto tra formazione e lavoro*. DOI: <https://doi.org/10.6092/issn.1970-2221/8463>

- Bertagna, G. (2016). Ad alternanza continua. Nuova secondaria, 33(10), pp. 3-5.
- Bertagna, G. (2012). Quale scuola per quale lavoro nel futuro dei giovani?, in G. Alessandrini (ed.), *La formazione al centro dello sviluppo umano. Crescita, lavoro, innovazione* (pp. 99-116). Milano: Giuffrè.
- Bertagna, G. (2013). *Lavoro scuola apprendistato: idee per un rilancio dell'istruzione e della formazione*. Prospettiva EP, 3, pp. 23-38.
- Biasin, C. (2012). *Le transizioni. Modelli e approcci per l'educazione degli adulti*. Lecce: Pensa Multimedia.
- Bocca, G. (2000). *Pedagogia della formazione*. Milano: Guerini&Associati.
- Boldizzoni, D., Nacamulli C.D.R. (2011). *Oltre l'aula. Strategie di formazione nella società della conoscenza*. Milano: Apogeo.
- Bruner, J. (1990). *Act of Meaning*. London: Harvard University Press.
- Bruni, A., Gherardi, S. (2007). *Studiare le pratiche lavorative*. Bologna: Il Mulino.
- Bruscaglioni M., Margiotta U., Salatin A. (1989). *Culture organizzative e formazione*. Milano: Franco Angeli.
- Cambi, F. (1995). *Storia della pedagogia*. Roma-Bari: Laterza.
- Cambi, F. (2005). *Le pedagogie del Novecento*. Roma-Bari: Laterza.
- Cappa, F. (2018). *Verso una pedagogia degli effetti. Esperienza formativa e riflessione clinica*. Milano: Franco Angeli.
- Cappa F. & Palma M. (2018) "Le transizioni formative: esperienza, educazione e pratiche riflessive" in *Educational Reflective Practices*, (in corso di pubblicazione)
- Cappuccio, G. (2018). Alternanza scuola-lavoro: i docenti e la formazione professionale, in Ulivieri S, Binanti L., Colazzo S., Piccinno M. *Scuola, democrazie educazione. Formazione a una nuova società della conoscenza e della solidarietà*, Lecce: PensaMultimedia.

Manuela Laura Palma – *Verso una pedagogia del lavoro: spunti di riflessione per pensare il rapporto tra formazione e lavoro*. DOI: <https://doi.org/10.6092/issn.1970-2221/8463>

- Cerioli L. (2004). *Forme di aiuto. Monitoraggi, autovalutazioni e consulenze*. In Rezzara A., Cerioli L. *La consulenza clinica a scuola*. Milano: Franco Angeli.
- Costa, M. (2011). *Pedagogia del lavoro e contesti di innovazione*. Milano: Franco Angeli.
- Costa, M. (2018). *L'Alternanza Scuola Lavoro per le nuove professionalità e competenze connesse ad Industry 4.0* in Ulivieri S, Binanti L., Colazzo S., Piccinno M. *Scuola, democrazie educazione. Formazione a una nuova società della conoscenza e della solidarietà*, Lecce: PensaMultimedia.
- Dato, D. (2009). *Pedagogia del lavoro intangibile*. Milano: Franco Angeli.
- Dejours, C. (1998). *Centralité ou déclin du travail?* In *Le monde du travail*. Paris: La Decouverte, pp. 55-60.
- Dewey, J. (1938). *Experience and education*. New York: Macmillan.
- Dewey, J. (1916). *Democracy and education. An Introduction to the philosophy of education*. New York: Macmillan.
- Demetrio, D. (2001). *L'età adulta. Teorie dell'identità e pedagogia dello sviluppo*. Roma: Carocci.
- Erikson E. (1997), *I cicli della vita. Continuità e mutamenti, The life cycle completed*, Armando, Roma (traduzione italiana 1999).
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et Punir. La Naissance de la Prison*. Paris: Gallimard.
- Fumagalli, A. (2015). *Le trasformazioni del lavoro autonomo tra crisi e precarietà: il lavoro autonomo di terza generazione*, in *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, n. 2.
- Fumagalli, A. (2017). [Economia politica del comune. Sfruttamento e sussunzione nel capitalismo bio-cognitivo](#), DeriveApprodi.
- Gallino, L. (2014). *Vite rinviate. Lo scandalo del lavoro precario*. Roma-Bari: Laterza,.
- Gargiulo Labriola, A. (2018). *Il Sistema Duale: anello di congiunzione tra mondo del lavoro e sistema scolastico nazionale*, in Ulivieri S, Binanti L., Colazzo S., Piccinno M. *Scuola, democrazie educazione. Formazione a una nuova*
- Manuela Laura Palma – *Verso una pedagogia del lavoro: spunti di riflessione per pensare il rapporto tra formazione e lavoro*. DOI: <https://doi.org/10.6092/issn.1970-2221/8463>

- società della conoscenza e della solidarietà*. Lecce: PensaMultimedia.
- Gentili, C. (2012). *Scuola e impresa, teorie e casi di partnership pedagogica*. Milano: Franco Angeli.
- Giunta, C. (2008). *L'assedio del presente. Sulla rivoluzione culturale in corso*. Bologna: Il Mulino.
- Iori, V. (2000). *Filosofia dell'educazione. Per una ricerca di senso nell'agire educativo*. Milano: Guerini e Associati.
- Gagliardi, P. (1995). *Le imprese come culture. Nuove prospettive di analisi organizzativa*. Torino: Isedi.
- Gorz, A. (1998). *La metamorfosi del lavoro: critica della ragione economica*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Gramsci, A. (2012). *L'alternativa pedagogica. Antologia a cura di Maria Alighiero Manacorda*, Roma: Editori Riuniti.
- Lhulier, D. (1997). *Fragilisation des conditions nécessaires à la construction identitaire* in *L'Aventure psychosociologique*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Lhuillier, D. (2002). Voce "Lavoro" in Barus-Michel J., Enriquez, E. e Levy, A. *Dizionario di psicopsicologia*. Milano: Cortina.
- Knowles, M. (1978). *The Adult Learner: A Neglected Species*, Gulf Publishing Company New York.
- Malavasi, P. (2007). *Pedagogia e formazione delle risorse umane*. Milano: Vita e Pensiero.
- Margiotta, U. (2009). *Genealogia della formazione, i dispositivi pedagogici della modernità*. Venezia: Libreria Editrice Cafoscarina.
- Mantegazza, R. (1998). *Filosofia dell'educazione*. Milano: Mondadori.
- Marchesi, A. (2002) *Fabbriche dell'anima. L'organizzazione post fordista del lavoro come dispositivo pedagogico*, Ghibli, Milano.
- Massa, R. (1986). *Le tecniche e i corpi*, Milano: Unicopli.
- Massa, R. (1977). *L'educazione extrascolastica*. Firenze: La Nuova Italia.
- Massa, R., a cura di (1990). *Istituzioni di pedagogia e scienze dell'educazione*. Roma-Bari: Laterza.

Manuela Laura Palma – *Verso una pedagogia del lavoro: spunti di riflessione per pensare il rapporto tra formazione e lavoro*. DOI: <https://doi.org/10.6092/issn.1970-2221/8463>

- Massa, R. (1992). *La clinica della formazione. Un'esperienza di ricerca*. Milano: Franco Angeli.
- Massa, R. (1999). *Aprire al mondo: la scuola come spazio di vita*. In Rezzara A. *Dalla scienze pedagogica alla clinica della formazione*. Milano: Franco Angeli.
- Massa, R. (1997). *Cambiare la scuola: educare o istruire*. Roma: Laterza.
- Meghnagi, S. (2012). *Il sapere che serve. Apprendimento, formazione continua e dignità professionale*. Roma: Donzelli.
- Murgia, A. (2010). *Dalla precarietà lavorativa alla precarietà sociale. Biografie in transito tra lavoro e non lavoro*. Bologna: Odoja.
- Negrelli, S. (2013). *Le trasformazioni del lavoro*. Lecce: Laterza.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997a). *The Knowledge Creating Company*. Oxford: University Press.
- Palma M. (2017). La scuola come bene comune. il rapporto scuola-famiglia rivisto in un modello sostenibile di gestione condivisa, *Metis*, 7, 2.
- Palma M. (2017a). Transizioni lavorative e costruzione del sé professionale. Per un contributo della pedagogia nell'attuale mondo del lavoro, *Metis*, giugno, 2017.
- Palma M. (2018) "Il ruolo della pedagogia nell'attuale mercato del lavoro: verso la costruzione del sé professionale" in Ulivieri S. (a cura di). *Le emergenze educative della società contemporanea, Progetti e proposte di cambiamento*. Lecce: Pensa Multimedia. 2018.
- Pellerey, M. (2001). "Sul concetto di competenza ed in particolare di competenza sul lavoro". In ISFOL. *Dalla pratica alla teoria per la formazione: un percorso di ricerca epistemologica*. Milano: Franco Angeli, pp. 231-276.
- Perrone, F. (2016). La formazione aziendale. Storia e prospettive in Pellegrini F. & Tiberi A. (a cura di). *Economia e innovazione*, Milano: Franco Angeli.
- Polany, M (1967). *The Tacit Dimension*. Chicago University of Chicago Press.

Manuela Laura Palma – *Verso una pedagogia del lavoro: spunti di riflessione per pensare il rapporto tra formazione e lavoro*. DOI: <https://doi.org/10.6092/issn.1970-2221/8463>

- Quaglino, G.P. (2005), *Fare formazione. I fondamenti della formazione e i nuovi traguardi*, Cortina, Milano.
- Rifkin, J. (1995). *The end of work. The Decline of the Global Labour Force and the Drawn of the Post-Market Era*. Berkley: Putmans's Son.
- Rossi, B. (2008). *Pedagogia delle organizzazioni. Il lavoro come formazione*, Angelo Guerini e Associati, Milano.
- Rousseau, J.J. (1792). *L'Emile*. Paris: Gallimard (tr. Paolo Massimi, 2002).
- Schein, E. (2000). *Culture di impresa. Come affrontare con successo transizioni e i cambiamenti organizzativi*. Milano: Cortina,.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practices. Learning, Meaning and Identity*. Cambridge: University Press.

Manuela Laura Palma è Assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Scienze Umane per la Formazione "Riccardo Massa", Università di Milano-Bicocca.

Contatto: manuela.palma@unimib.it

Manuela Laura Palma - *Verso una pedagogia del lavoro: spunti di riflessione per pen-sare il rapporto tra formazione e lavoro*. DOI: <https://doi.org/10.6092/issn.1970-2221/8463>