

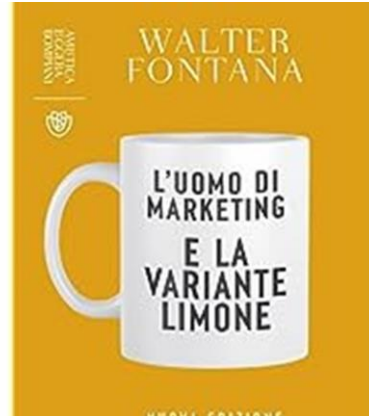
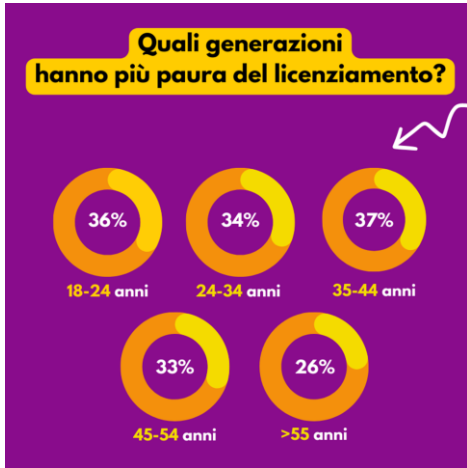
Educare al lavoro

Gianfranco Rebora

C'è una crisi del lavoro nel secolo XXI?

Molteplici fonti di preoccupazione e discussione:

- i processi di sostituzione da parte delle macchine,
- il declino dei salari,
- l'insoddisfazione diffusa ai 'piani bassi' delle organizzazioni,
- La mancata capacità attrattiva verso i giovani,
- Le forme di rifiuto che trovano spazio crescente nei social network,
- L'incertezza crescente...
- ...



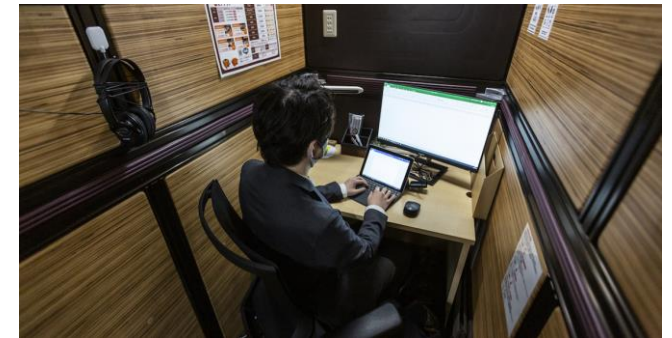
GALLUP Consulting Expertise Services & Solutions Learning & Events News & Indicators

Shop | Sign in

Percentages based on data aggregated from 2020, 2021 and 2022

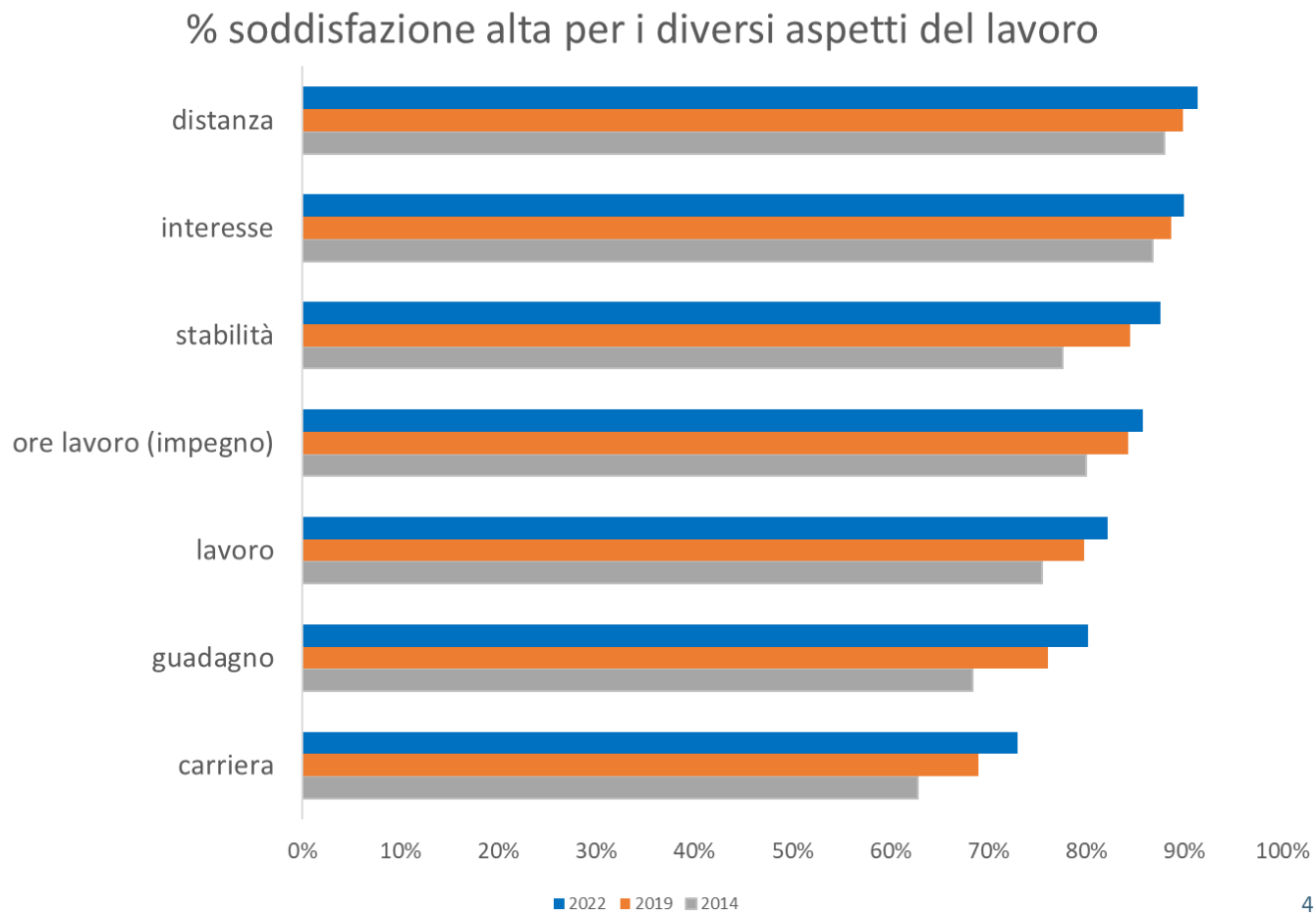


Note: Countries that do not display any data on this map were not surveyed on employee engagement in the 2020, 2021 or 2022 Gallup World Poll survey years, or they had a sample size of fewer than 300 respondents (three-year aggregate). Countries with aggregate sample sizes of fewer than 300 include (in alphabetical order) Afghanistan, Azerbaijan, Botswana, Burkina Faso, Comoros, Eswatini, Cambodia, Guatemala, Lesotho, Liberia, Madagascar, Malawi, Mauritania, Niger, Northern Cyprus (Territory of Republic of Cyprus), Palestinian Territories, Puerto Rico and Yemen. Get more details in Gallup's State of the Global Workplace: 2023 Report.



Controcanto

Soddisfazione elevata e crescente



Anna Soru (2023),
*Come cambia nel tempo la
percezione del lavoro, dai dati Istat,
indagine sulle Forze Lavoro*

**Come ci si prepara (si è educati e ci si educa) al lavoro,
all'attività professionale, o, forse meglio, alla vita
organizzativa ?**

Le anticipazioni e prospettive sul futuro lavoro maturano in un quadro strutturale, ambientale e istituzionale soggetto a molteplici influenze



Attitudini, predisposizioni e comprensione riguardo a significato del lavoro, rapporto tra lavoratore e management, leadership, impegno nel lavoro, premi e punizioni nel lavoro ...

Un disagio che viene da lontano

«Sui social nulla, per terrificante che possa essere, riesce a sopravvivere per più di ventiquattr'ore.

Non esistono più gli album di famiglia, ma i *reel*.

Dopo che l'hai mostrata a tutti, cosa resta?

Questo è il secolo che polverizza le nostre vite»

Paolo Crepet, 2023



«E così, correndo dietro al presente, l'abbiamo raggiunto.

La vita che ci circonda è priva di concetti ordinatori. I fatti del passato, i fatti delle singole scienze, i fatti della vita ci sommergono disordinatamente»

Robert Musil, 1922



“Il regno delle eccezioni” e “la patria del poeta”

Tutto ciò a cui oggi si dà il nome di ‘anima’ ha il volto dell’insicurezza, della mancanza di energia, di pessimismo...



“Il regno del metodo scientifico e delle regole fisse”

Ma dall’altro lato s’avanza quella certa razionalità asciutta come un pesce secco ... e i due contendenti sono più o meno della stessa forza

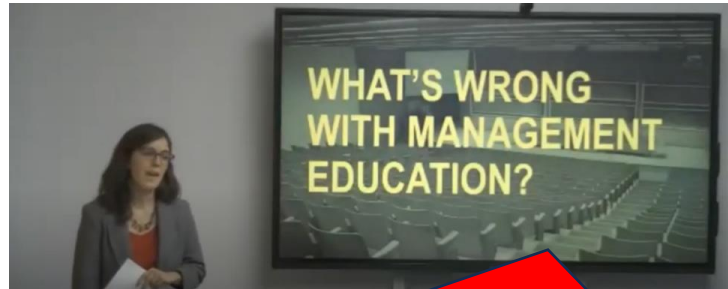
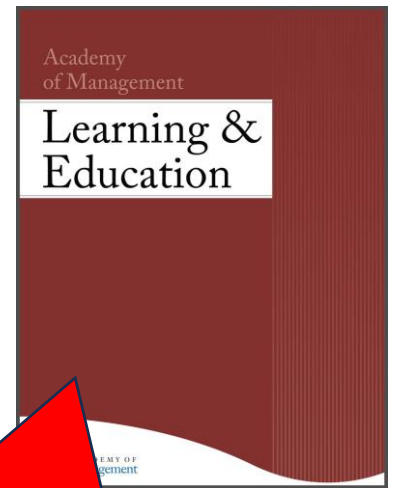
Qui sta la radice da cui nasce il fatale problema dell’ «intuizione» e della comprensione «attraverso il sentimento»:
Qui sta la chiave dell’ «educazione».

Si deve ad Hannah Arendt (1961) una visione anticipativa della crisi dell'education nella civiltà occidentale

- **L'assecondare forme di groupthink**
- **I docenti come esperti o specialisti, a scapito del dominio appassionato di una disciplina**
- **La formazione declinata in senso tecnico in riferimento a obiettivi misurabili**



Fuoco incrociato sull'alta formazione



Diplomati avidi
Preoccupazione eccessiva per
metriche, KPIs, rankings
Diseguaglianza
Insensibilità ambientale
(Colombo L., 2023)



Drivers of silence rather than as voice
activators (Szkudlarek, Alvesson, 2023)

L'atmosfera di controllo,
conformità e comfort nelle
business school (Holt, 2020)

A singular view of education: To instill habits
that eliminate mystery, thereby making the
world a more certain place. The aim is to
realize organizational conditions of control,
order, and uniformity

Academic papers are "pretty
useless". "How many PhD papers
are actually used by some- one,
ever?"

"Una università è solo incidentalmente un mercato ... va bene fare
programmi formativi che soddisfino i voleri dei clienti e di sponsor
abbastanza ricchi da sostenerli ma questo non basta a cogliere lo spirito
fondamentale dell'education» *(J. March, discorso a Stanford, 2003)*




Ipotesi 1: Crisi del lavoro

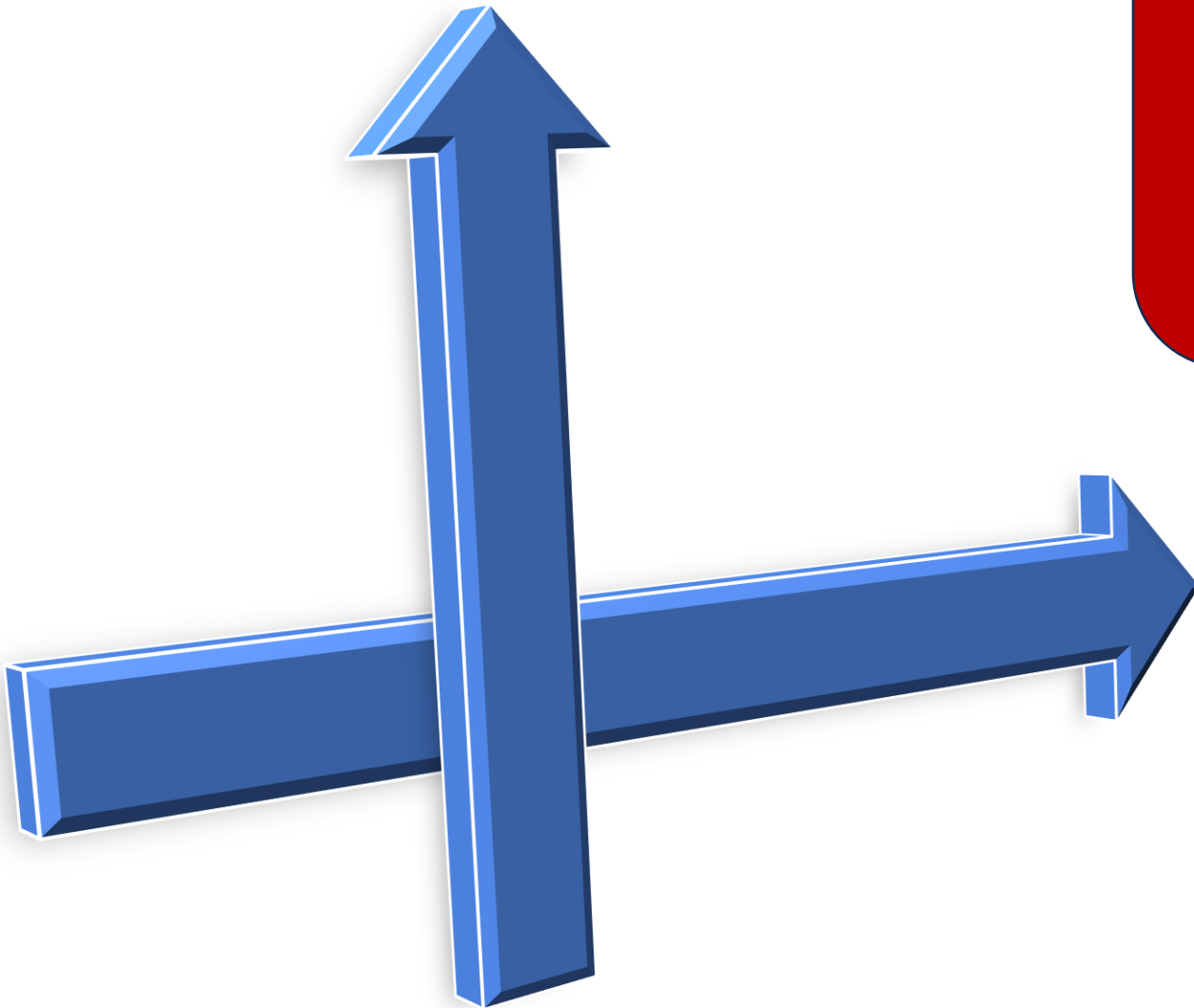
Se c'è un disagio, coinvolge un ampio ecosistema e viene da lontano

La crisi (attuale) del lavoro e dell'educazione è un disagio che viene da lontano e che il rumore e il caos dei nostri tempi ripropongono in termini accentuati. La lotta vana (Musil) «tra il pensiero scientifico e le pretese dell'anima» è ancora irrisolta e la critica di Arendt (1961) si può riferire ormai anche all'alta formazione ai suoi vertici di presunta eccellenza

Educazione al
lavoro: per chi?

A white, torn-paper-like border runs along the bottom edge of the slide, separating the text from a dark grey background.

Vocazione/ ricerca di significato



Perché una persona lavora?
Calling vs. Career

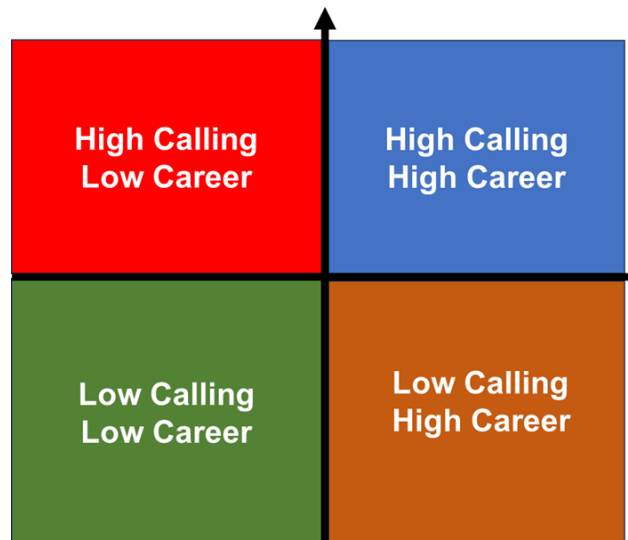
*Analisi dei risultati di ricerca a livello internazionale
(Schabram, J. Nielsen, J. Thompson, 2023)*

**Carriera/ spinta
per l'avanzamento**



I «guerrieri del front line»

I leader «etici»

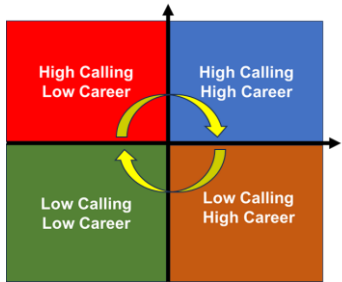


I «carrieristi»

Gli «stabilizzati» o «indifferenti»



Dall'analisi delle ricerche internazionali sugli orientamenti al lavoro si desume che:



[Ogni classificazione è precaria ed esposta a una dinamica evolutiva]



[Per i «gig workers», dagli addetti alle consegne, agli esperti con alte competenze, il riconoscimento della significatività del lavoro varia da livelli molto bassi ad alti]



[Trova conferma la rilevanza del desiderio di significato nell'età giovanile e che le persone maturano la dimensione carriera nel corso dell'esperienza]

[Rilievo di 2 punti critici di transizione]



Il passaggio dalla scuola al mondo del lavoro

Il riorientamento nel mezzo dell'età adulta

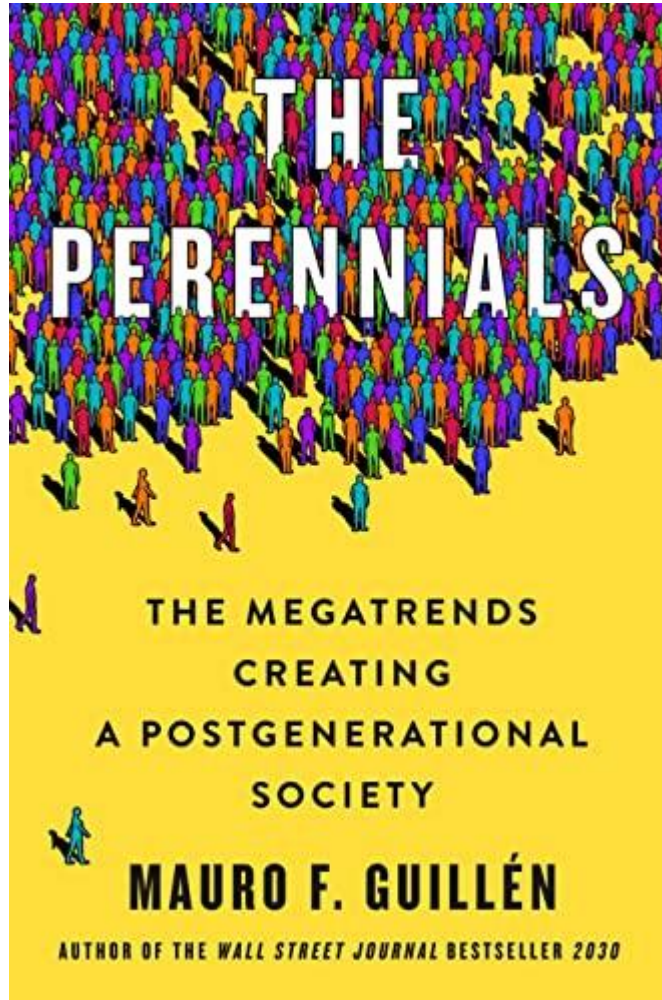
Ma dalle ricerche emerge soprattutto l'importanza di 4 fattori che influenzano l'orientamento al lavoro

- Lifelong learning
- Affettività
- Relazioni sociali
- Difficoltà e ostacoli

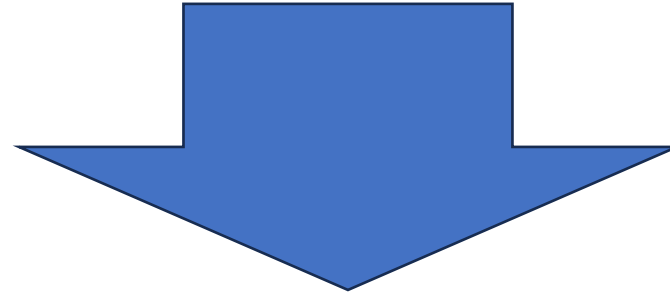
Driver
dell'orientamento
al lavoro



Si può ipotizzare che gli occupati più giovani, come Millennial e Gen Z studiati negli anni recenti, non abbiano semplicemente ancora raggiunto certi punti di transizione



Boomers, Gen X, Millennials, Gen Z sono etichette troppo rigide che perdono senso nel classificare gli stadi della vita...



Di fronte ai megatrend dell'accresciuta longevità e dell'esplosione della tecnologia servono cambiamenti culturali, organizzativi e di politiche in direzione di una nuova era di innovazione trainata dalle figure post generazionali dei "perennials", liberate da un modello di vita sequenziale ...

Ipotesi 2: Soggetti

Affettività e relazioni contano più delle differenze generazionali

Più che guardare alle differenze di orientamento verso il lavoro tra distinte generazioni, serve riflettere sui fattori che ne influenzano la dinamica: in primis affettività, clima relazionale, formazione lungo l'arco della vita.

La sensibilità per significato (vocazione) e carriera può dipendere dalla fase del ciclo di vita attraversata ed essere influenzata dalla tipologia lavorativa che si prospetta, ma è comunque un fenomeno dinamico, che evolve nel tempo.

L'educazione al lavoro riguarda tutte le fasce di età, non solo i giovani, e richiede partecipazione attiva al cambiamento.

Gli educatori



I genitori fanno involontariamente del loro figlio qualcosa di simile a loro – questo per essi è «educare».

L'imparare ci trasforma, i suoi effetti sono quelli di ogni alimentazione, la quale non si limita a «conservare» -: com'è noto al fisiologo

Friedrich Nietzsche

Al di là del bene e del male



**Ruolo centrale delle
organizzazioni nell'
«educare al lavoro»
nel corso del
Novecento**



**C'è una funzione storica
dell'organizzazione del
lavoro come fattore di
«incivilimento», di
formazione ed
educazione, che ne
accompagna il ruolo di
motore dello sviluppo
economico**



Pierluigi Celli

«Il moloch di una società malata di gestione»
... prospettiva uniformata dalla **ideologia gestionale imperante** ha ridotto il punto di vista a una dimensione unica... valori e misure prevalentemente tecnici e quantitativi»



Francesco Varanini

«La pretesa di **sostituire all'esperienza umana i dati**»... rilevati da sensori
«povere imitazioni dei sensi dell'essere umano che sta maturando esperienze»

4 SAGGI AMMONISCONO

Il riduzionismo scientifico e la tecnocrazia manageriale impoveriscono il potenziale educativo delle organizzazioni economiche

Federico Faggin



«**La vera intelligenza non è algoritmica**, ma è la capacità di comprendere cioè di intus-legere, ... di capire in profondità e di trovare connessioni insospettate tra scibili diversi»

«l'avanzare di una forma di **managerialismo tecnocratico** rampante nelle nostre imprese e che contamina tutta la società»

Henry Mintzberg



La responsabilità dell'educazione al lavoro nell'università italiana



Il rischio di una dicotomia tra tecnici e umanisti
che appiattisce la formazione

Ciò che limita l'educazione al lavoro: i fallimenti paralleli delle discipline umanistiche e di quelle «manageriali»



*Ivano Dionigi: "I peggiori nemici del latino sono i latinisti"
(Dario Ronzoni, Linkiesta.it)*

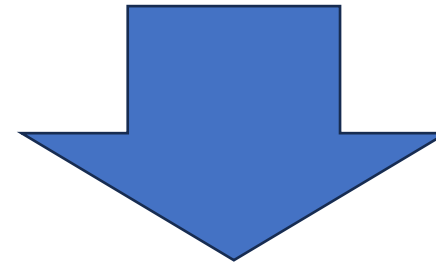
L'inadeguatezza è «dei classicisti: si chiudono a riccio nelle grammatiche», dimenticando ciò che diceva già Friederich Nietzsche, cioè «che la classicità va in rovina per opera dei filologi classici».

«È il pensiero umanistico la struttura dura, l'hardware che fa girare i programmi dei saperi specifici.

Tutto il resto è software»

(Prolusione alla LIUC - 6 novembre 2023)

2001-2022: i docenti di ruolo di materie «manageriali» e di area economica nelle università italiane sono raddoppiati di numero.



Una crescita senza qualità?

L'innovazione nella didattica: solo tecnologia?



Risultati di ricerca: Google, 17 agosto 2023

Didattica a distanza: tecnologia circa 416.000

Didattica a distanza: strumenti di controllo circa 284.000

Didattica a distanza: pedagogia: circa 184.000

Il rischio di un mondo opaco
«in cui pare ci siano solo risposte. E queste risposte rinviano all'efficacia delle strategie conoscitive, non al senso che esse esprimono. Al senso che esse dovrebbero cercare»

(Franco Rella, 2022)

Ipotesi 3: Educatori

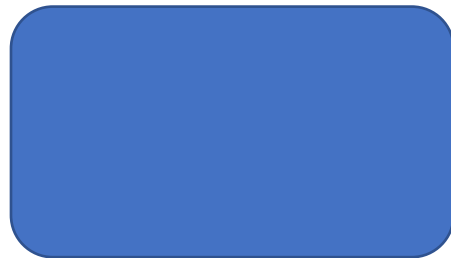
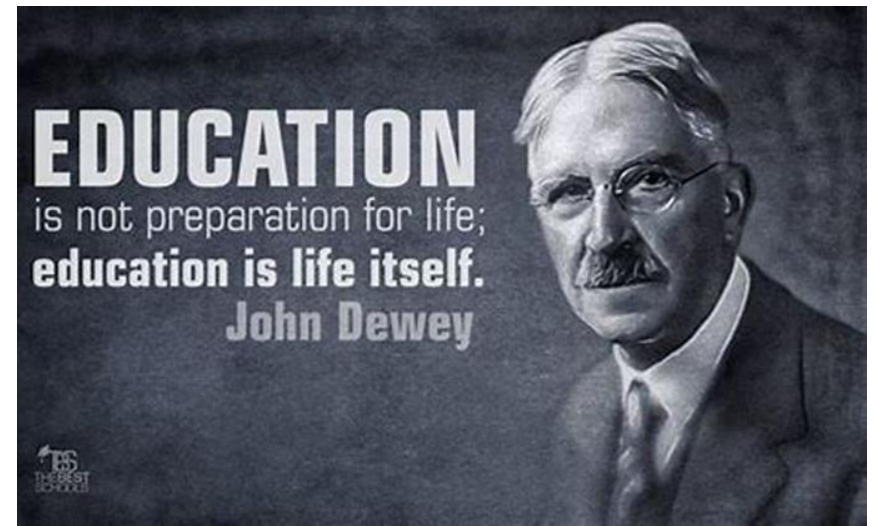
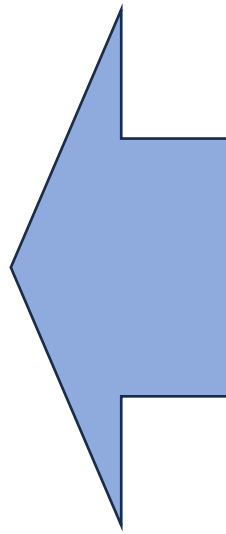
La responsabilità educativa è condivisa e non delegabile a «tecnici»

La responsabilità educativa è chiamata a svilupparsi negli istituti formativi ma anche nelle organizzazioni in una dimensione di pensiero che travalica i tecnicismi della didattica ma anche quelli del management e getta ponti tra le culture scientifica e umanistica

Il metodo e gli ambienti di apprendimento



**L'inter-esse è la
leva primaria
dell'education**



**Affetto, preoccupazione,
motivazione, proposito**

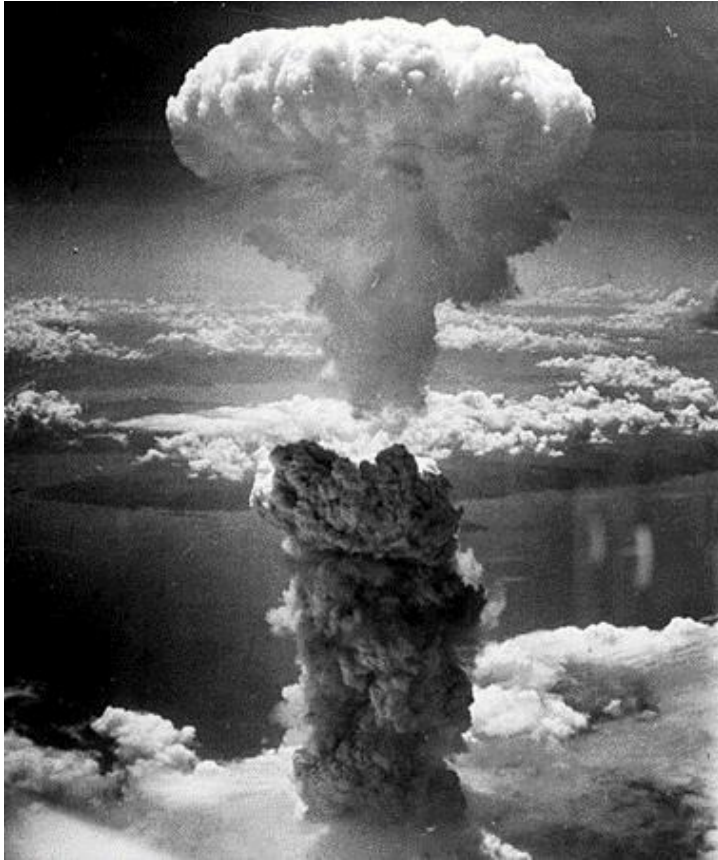


- **Ciò che 'è tra', ciò che collega due cose altrimenti distanti**
- **Qualcosa di intermedio tra lo stadio iniziale e terminale di un processo**
- **Decisione e persistenza nel tempo per superare gli ostacoli fra l'inizio e il compimento**
- **Continuità di attenzione e di costanza**
- **L'interesse e la disciplina sono collegati, non opposti...**

Il contrario di attività professionale non è la cultura, ma «la mancanza di scopo, il capriccio, l'assenza di acquisizioni cumulative nell'esperienza, dal lato personale, e, dal lato sociale, il lusso vano, la dipendenza parassitaria dagli altri»

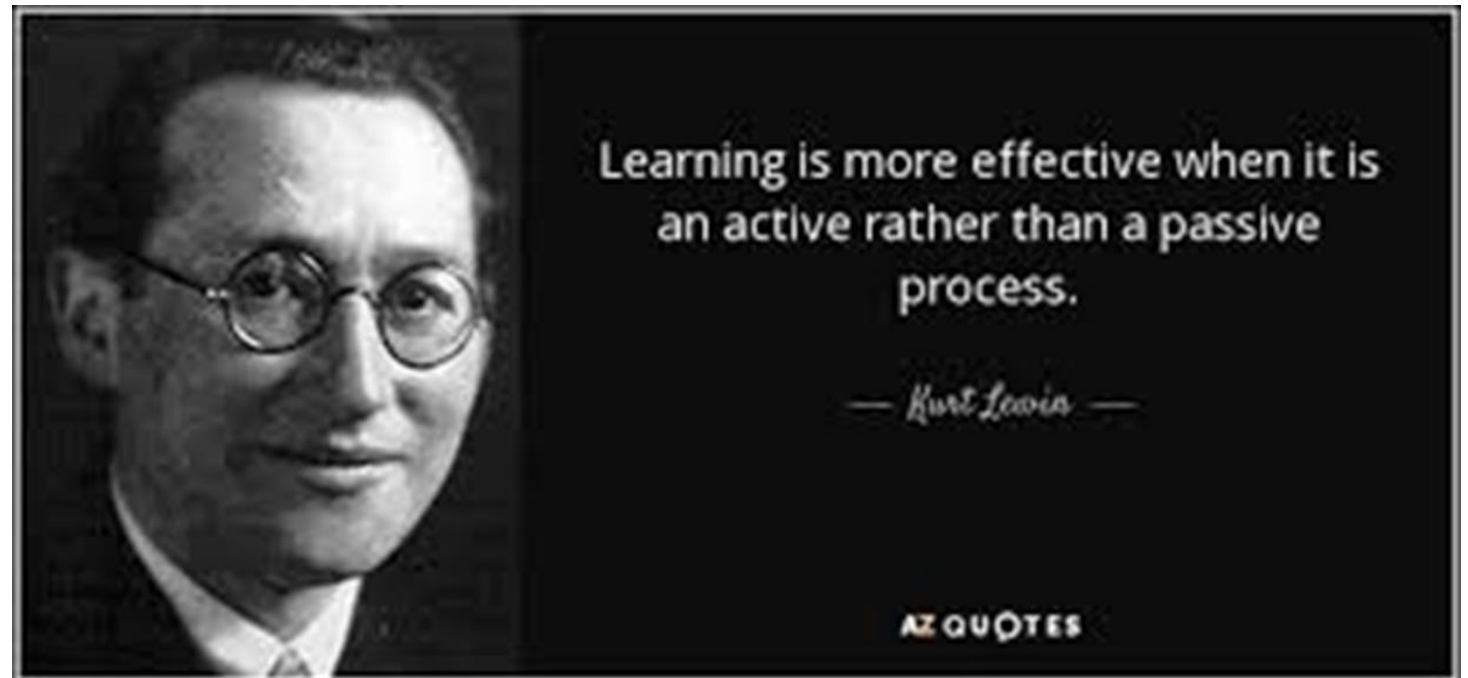


Kurt Lewin e la «bomba atomica» delle scienze sociali



Uno dei sotto-prodotti della Seconda Guerra Mondiale, di cui la società è a fatica consapevole, è il nuovo stadio di sviluppo raggiunto dalle scienze sociali. Questo sviluppo in verità appare rivoluzionario quanto la bomba atomica. (...)

(da K. Lewin, *Frontiers in group dynamics*, 1947: 5-7)



Wergin (2020) propone il concetto di **disorientamento costruttivo**, incentrato sulla creazione di un ambiente di apprendimento che bilanci sfida e supporto creando una zona 'giusta' per lo sviluppo personale

1. Un evidente divario che obbliga ad affrontare la tensione tra principi in contrasto, come opportunità per comprendere meglio un fenomeno (dilemma del disorientamento)
2. L'emergere di una motivazione autonoma, come amalgama che integra la motivazione intrinseca ed estrinseca
3. L'affacciarsi della sensazione di efficacia dell'apprendimento in relazione alle sfide da superare
4. Il sentirsi supportato dall'ambiente nella connessione con altre persone

*Deep Learning
in a
Disorienting
World*

Goldilocks Zone



Affettività

Inter-esse

Ipotesi 4: Metodo

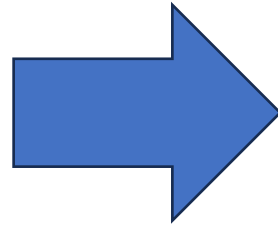
Il disorientamento costruttivo favorisce il processo vitale della formazione

L'educazione professionale e quella culturale generale si prestano ad una integrazione anziché opposizione, purché sia imperniata su inter-esse e significato (affetto, scopo, motivazione...) in ambienti capaci di «disorientare costruttivamente»

La profilazione, nuova
frontiera dell'identità

A white, torn-paper-like border runs along the bottom edge of the image, separating the black background from the white text above.

L'identità come performance ?



L'identità veicolata dai profili sui social permette di ridurre la schiacciante complessità umana a semplicità gestibile



In molte aree della società oggi per avere successo o solo essere presenti, si ricorre all'elaborazione di profili, ormai la più avanzata tecnologia di identità

L'identità diventa performance e il profilo è la cosa reale



Il ricorso alla profilazione basata sull'osservazione di secondo ordine (rating e ranking) **premia l'abilità di esprimersi in conformità con ciò che è reputato positivamente.**

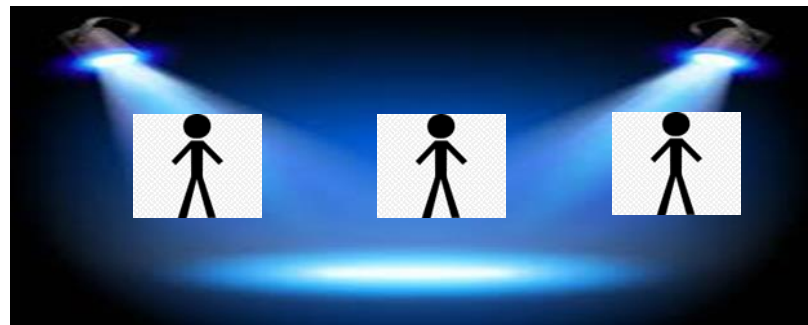
Quando “l’identità diventa performance” e “il profilo è la cosa reale”, oltre gli orizzonti della sincerità e dell’autenticità, si assiste all’evoluzione/involuzione della **presentazione di sé a un pubblico** e del «**senso della persona dietro il ruolo**» come descritti da **Erving Goffman**



Ha ancora senso un **percorso di sviluppo personale**, senza limitarsi alla conformità rispetto a giudizi veicolati dai social?



C’è modo di sfuggire alla trappola del doppio digitale, a quegli ideogrammi o template banali e diminuiti, prodotti da tecnologie digitali, dati e algoritmi che impattano sulle vite delle persone dentro e fuori le organizzazioni rendendole visibili e influenzabili?



Ipotesi 5: Profilazione

L'identità ridotta al «profilo come performance» richiede attenzione critica

Il processo educativo è chiamato a confrontarsi criticamente con le «trappole» del «doppio digitale» e dell'identità ridotta al «profilo come performance», discutendone le conseguenze emergenti nella rete della comunicazione sociale

Migliorare
l'educazione al lavoro





Sfera razionale
Regole fisse



**Pensiero tecnico -
scientifico**



**Pretese
dell'anima**



**Cultura
umanistica**



Formare alla vita organizzativa

Rompere i muri, gettare ponti,
abbracciare i paradossi, ascoltare il
«rumore», trovare nuove sintesi...



Integrazione e
appropriatezza al
contesto



Integrazione e
appropriatezza al
contesto



Ipotesi 6: **Miglioramento**

Formare / formarsi a vivere le organizzazioni implica attraversare diverse frontiere nella società e nelle aziende

Se l'educazione al lavoro coinvolge un intero ecosistema nell'orientare a vivere nelle organizzazioni, un passo in avanti richiede realismo e coraggio per rompere il muro che separa il «pensiero tecnico – scientifico» e le «pretese dell'anima», superando le forme di conformismo sociale e le barriere che limitano il potenziale innovativo nella società come nelle aziende

Sintesi delle 6 ipotesi sull'educare al lavoro

- 1. Crisi del lavoro:** Se c'è un disagio, coinvolge un ampio ecosistema e viene da lontano
- 2. Soggetti:** Affettività e relazioni contano più delle differenze generazionali
- 3. Educatori:** La responsabilità educativa è condivisa e non delegabile a «tecnici»
- 4. Metodo:** Il disorientamento costruttivo favorisce il processo vitale della formazione
- 5. Profilazione:** L'identità ridotta al «profilo come performance» richiede attenzione critica
- 6. Miglioramento:** Formare / formarsi a vivere le organizzazioni implica attraversare diverse frontiere nella società e nelle aziende

«Abbiamo visto molto e non ci siamo accorti di niente. Ci sono mancati i concetti per fare entrare in noi ciò che abbiamo vissuto. O, anche, ci sono mancati i sentimenti che, con il loro magnetismo, mobilitassero i concetti necessari»

Robert Musil, 1922

**GRAZIE DELL'ATTENZIONE E DEI CONTRIBUTI
CHE DARETE AL DIBATTITO!**

Riferimenti bibliografici

Arendt H. (1961), *Between Past and Future: Six Exercises in Political Thought* (Ed. it. Garzanti, 1991)

Arendt H. (1964), *Vita activa. La condizione umana*, Bompiani

Celli P. (2023), *Sconfinare. Il rischio, il coraggio e la passione di giostrare sul limite*, ESTE

Colombo L. (2023), *Civilize the Business School: For a Civic Management*, Academy of Management Learning & Education (1)

Dewey J. (1916) *Democracy and Education* (Ed. it. Sansoni, 2004)

Faggin F. (2022), *Irriducibile. La coscienza, la vita, i computer e la nostra natura*, Mondadori

Griffin M., Learmonth M., Piper N. (2018), *Organizational readiness: culturally mediated learning through Disney animation*, Academy of Management Learning & Education (1)

Holt R. (2020), *Hannah Arendt and the Raising of Conscience in Business Schools*, Academy of Management Learning & Education (4)

Kegan R. (1994). *In over our heads: The mental demands of modern life*, Harvard University Press

Mintzberg H. (2023), *Capire le organizzazioni... Alla buon'ora! 7 forme e 7 forze*, Franco Angeli

Moeller H., D'Ambrosio P. J. (2022), *Il tuo profilo e te. L'identità dopo l'autenticità*, Mimesis

Musil R. (1986), *Sulla stupidità e altri scritti*, Oscar Mondadori

Rella F. (2022), *Intervista* (www.pangea.news)

Schabram K., Nielsen J., Thompson J. (2023), *The dynamics of work orientations: an updated typology and agenda for the study of jobs, careers, and callings*, Academy of Management Annals (2)

Szkudlarek B., Alvesson M. (2023), *Doing Silence: How Silence Is Produced in Meetings*, Academy of Management Learning & Education (in press)

Varanini F. (2022), *Marchionne non è il migliore dei manager possibili*, Guerini Next

Wergin J. F. (2020), *Deep Learning in a Disorienting World*, Cambridge University Press