

SAGGI – ESSAYS

FUGGIRE DAL LAVORO PER SOPRAVVIVERE:  
QUALE PEDAGOGIA PER VIVERE?

ESCAPE FROM WORK TO SURVIVE:  
WHAT PEDAGOGY FOR LIVING?

*Fabrizio d’Aniello (Università di Macerata)*

Stiamo assistendo a una nuova fuga dal lavoro. Questa volta, diversamente dal passato, non per eliminarlo e rivoluzionare il mondo, ma sostanzialmente per sopravvivere, sottraendosi a un sistema deleterio, che prosciuga la vita. I dati sulle cosiddette “grandi dimissioni”, avviate nel 2021 e tuttora in essere, ci parlano di un fenomeno mondiale, non localizzato, comprendendo pure l’anomalia del caso italiano, paradossalmente soggetto a elevati tassi di disoccupazione. E raccontano di una fuoriuscita di massa, dalle proporzioni gigantesche. Gli studi sul fenomeno, invece, confermano il senso di repulsione accompagnato dalla volontà di porre fine a dinamiche disumanizzanti; in particolare, quelli che riportano il vissuto e le opinioni in merito dei lavoratori che hanno deciso di rassegnare le proprie dimissioni. Terminata la stagione del patto sociale fordista e iniziata una fase di graduale mancanza di tutele, di deregolamentazione dei diritti, di diffusa precarietà e di paghe non adeguate, il coinvolgimento dei dipendenti è progressivamente transitato nell’alveo delle narrazioni sull’engagement dei lavoratori, nutrito dall’“amore con naturale sacrificio” per il marchio e per il datore di lavoro. La crisi pandemica ha contribuito a svelare la verità unilaterale di un amore invero non corrisposto, rinunciando a un impegno non più sopportabile e sollecitando l’abbandono. È ora di ripensare pedagogicamente il lavoro e il suo senso, a partire dalla dimensione bilaterale e comunitaria di un impegno eticamente

inteso, al servizio delle persone e dei loro desideri di apprendimento significativo, riconoscimento e crescita umana. Se è vero, infatti, che l'insoddisfazione nei confronti del lavoro ha raggiunto in tutto il mondo vette inaudite, con protagonisti assoluti proprio i lavoratori italiani, è anche vero che, nonostante tutto, ci si aspetta ancora di rinvenire nel lavoro una fonte primaria di dignità, autostima e realizzazione. Almeno fino a che non ci si scontra con l'evidenza di un muro che sembra ormai invalicabile. La pedagogia del lavoro può aiutare ad abbattere questo muro, restituendo linfa vitale a una legittima aspettativa. Legittima, eppure nuovamente tradita.

We are witnessing a new flight from work. This time, unlike in the past, not to eliminate it and revolutionise the world, but basically to survive, to escape a deleterious, life-draining system. The data on the so-called “great resignation”, which started in 2021 and are still ongoing, speak to us of a worldwide, non-localised phenomenon, including the anomaly of the Italian case, paradoxically subject to high unemployment rates. And they tell of a mass outflow, of gigantic proportions. Studies on the phenomenon, on the other hand, confirm the sense of revulsion accompanied by the desire to put an end to dehumanising dynamics; in particular, those that report the experiences and opinions on the subject of workers who have decided to resign. Once the season of the Fordist social pact ended and a phase of gradual lack of protections, deregulation of rights, widespread precariousness and inadequate wages began, employee involvement progressively transited into the realm of narratives of worker “engagement”, nurtured by the “love with natural sacrifice” for the brand and the employer. The pandemic crisis has helped to unveil the one-sided truth of a love that is indeed unrequited, renouncing a commitment that is no longer bearable and prompting abandonment. It is time to pedagogically rethink work and its meaning, starting from the bilateral and community dimension of an ethically understood commitment, at the

service of people and their desires for meaningful learning, recognition and human growth. If it is true, in fact, that dissatisfaction with work has reached unprecedented heights all over the world, with Italian workers as the absolute protagonists, it is also true that, despite everything, one still expects to find in work a primary source of dignity, self-esteem and fulfilment. At least until one comes up against the evidence of a wall that now seems insurmountable. The pedagogy of work can help break down this wall, restoring lifeblood to a legitimate expectation. Legitimate, yet again betrayed.

### *1. Fuga dal lavoro: le “grandi dimissioni”*

Stiamo assistendo a una nuova fuga dal lavoro. Questa volta, diversamente dal passato, come per esempio tra gli anni Sessanta e Settanta del secolo scorso, non per abolirlo (assieme alla proprietà privata) e rivoluzionare il mondo, ma sostanzialmente per sopravvivere, sottraendosi a un sistema deleterio, che prosciuga la vita. Quella appena riassunta in estrema sintesi è la tesi illustrata dalla sociologa Coin (2023) in un saggio rapidamente diffusosi nel contesto italiano e divenuto punto di riferimento per i ricercatori interessati al fenomeno delle “grandi dimissioni”. Da tale tesi e dalle considerazioni che la sostengono intendiamo ripartire per proseguire il discorso pedagogico in materia, iniziato due anni orsono con un articolo dedicato (d’Aniello, 2022). Prima, però, occorre brevemente reinquadrare l’oggetto d’indagine.

Per “grandi dimissioni” (o “*great resignation*”), si intendono dimissioni volontarie di massa. Avviate nel 2021 e tuttora in essere, i dati su di esse ci parlano di un fenomeno mondiale, non localizzato, comprendente pure l’anomalia del caso italiano: anomalo, giacché paradossalmente soggetto a elevati tassi di disoccupazione (ancorché in recente, lieve ripresa). E raccontano di una fuoriuscita dalle proporzioni gigantesche. Nell’articolo dianzi citato, indicavamo per gli Stati Uniti d’America – ove tutto è cominciato – circa 33 milioni di lavoratori dimessisi nel 2021, secondo quanto riportato

dallo U.S. Bureau of Labor Statistics: le stime definitive relative al 2021 ne rendicontano addirittura 48 milioni; per l'Italia, invece, indicavamo 777.000 dimissioni nei primi dieci mesi dello stesso anno, secondo le rilevazioni di Ministero del lavoro e delle politiche sociali, Banca d'Italia e Anpal: anche in questo caso, le stime definitive sono state riviste in notevole eccesso, arrivando poco al di sotto dei 2 milioni. Nel frattempo, nel 2022, negli U.S.A. si è toccato quota 50 milioni e mezzo, mentre in Italia è stata superata la soglia dei 2 milioni. Nel 2023, infine, il trend si è mantenuto costante, ma è ancora presto per avere una valutazione compiuta.

Cifre da capogiro, che, peraltro, oltreoceano, hanno fatto tremare i polsi alla Goldman Sachs (Briggs, 2021), terrorizzata dall'ipotesi che la cessazione dei rapporti di lavoro fosse determinata non tanto dai prepensionamenti, o dalla sospensione dei servizi di assistenza all'infanzia a causa del Covid-19 (che avrebbe indotto a rimanere a casa per accudire i figli), o dai sussidi e sostegni fiscali introdotti per fronteggiare le conseguenze economiche della pandemia (facendo optare per la disoccupazione "assistita"), quanto dal rigetto del lavoro in sé.

Purtroppo per la banca d'investimenti, non possiamo rincuorarla: in effetti, a fronte dell'analisi dei principali studi sul tema realizzati negli U.S.A., ma pure in Italia e nel resto del mondo, di nuovo nell'articolo menzionato abbiamo sottolineato che la preminente motivazione della fuga risiede proprio nel senso di repulsione scatenato dall'attività lavorativa, accompagnato, non di meno, dalla volontà di porre fine a dinamiche disumanizzanti. Più dettagliatamente, unitamente ad altre concause, abbiamo potuto osservare che gli imputati prioritari sono l'exasperazione performativa e competitiva del lavoro odierno e la mancanza di cura delle relazioni interpersonali, da cui l'incapacità di rinvenire un senso umano. In altre parole, abbiamo attribuito la responsabilità più gravosa alla razionalità neoliberista applicata al lavoro. Quella stessa razionalità che fa dell'individualizzazione lavorativa (Foucault, 2005) e del principio concorrenza i perni attorno cui far ruotare la prestazionalità illimitata del novello imprenditore di sé, votato a

una auto-capitalizzazione costante nel progressivo «divenire *co-scienza imprenditoriale*» (Chicchi, 2022, p. 46).

## 2. *Engagement: una storia di deregolazione, solitudine e amore*

Gli studi predetti evidenziano le ragioni di una frattura che non è azzardato definire epocale, in particolare quelli che riportano biograficamente il vissuto e le opinioni in merito dei lavoratori che hanno deciso di rassegnare le proprie dimissioni. Tra questi, rientrano anche le ricerche di Coin (2021, 2023), la quale conferma, nella sostanza, siffatta responsabilità. In aggiunta, ella focalizza l'attenzione su un aspetto di quest'ultima che riteniamo cruciale e che potremmo riepilogare come segue: terminata la stagione del patto sociale fordista e iniziata una fase di graduale mancanza di tutele, di deregolamentazione dei diritti, di diffusa precarietà e di paghe non adeguate, il coinvolgimento dei dipendenti è progressivamente transitato nell'alveo delle narrazioni sull'*engagement* dei lavoratori, nutrito dall'"amore con naturale sacrificio" per il marchio e per il datore di lavoro (Coin, 2023).

Le questioni sollevabili da quanto addotto sono almeno tre. La prima riguarda il passaggio dalla regolazione fordista alla deregolazione post-fordista. Come noto, la vita nella fabbrica taylor-fordista riduce l'uomo ad appendice della macchina e prospetta un lavoro fisicamente spossante nella sua meccanica ripetitività e psicologicamente alienante. In ciò si incunea l'"attenuazione regolativa", posto che la regolazione svolge una funzione di riequilibrio rispetto alle pressioni economiche, cioè mira ad arginarne i risvolti viziosi e a stabilizzarne i processi, promuovendone l'accettabilità (Chicchi, 2003). Ebbene, la regolazione in parola rinviene il proprio cuore pulsante nell'adesione al modello keynesiano, teso all'interventismo statale in economia e alla piena occupazione, prendendo il nome di patto sociale fordista, come anticipato, o di compromesso fordista, o, limitatamente all'Europa, di «compromesso social-democratico» (Revelli, 2001, p. 62). Castel (2007), in proposito, oltre ai riguardi keynesiani, al correlato consolidamento occupazionale

mediante il “posto fisso” e ad altri elementi costitutivi del compromesso, ci ricorda ulteriormente: la legittimazione formale della posizione e della funzione sociale del lavoratore per mezzo del diritto del lavoro; il riconoscimento del ruolo svolto dai sindacati; la creazione del *welfare state* e le connesse opportunità, per gli attivi, di accedere a servizi pubblici quali istruzione, assistenza sanitaria, previdenza ecc. Senza entrare nei dettagli analitici e causali, la deregolazione procede nella direzione opposta: stop all’intervento statale (i mercati si auto-regolano), fine del “posto fisso” e avvento della precarietà, deregolamentazione del diritto del lavoro, deistituzionalizzazione dei sindacati e tramonto progressivo del *welfare state*. Il risultato a cui si perviene è che il lavoratore, privato di una rete di supporto istituzionale, politica e comunitaria, finisce presto con l’avvertire l’identificarsi dell’individualizzazione di cui sopra – il riconoscersi come «soggetto economico attivo», razionalmente e con calcolo proiettato verso il perseguimento di effetti economici in competizione con altri imprenditori di sé (Foucault, 2005, p. 184) – con la secca solitudine.

La seconda questione attiene all’approfondimento di questa solitudine. Nel taylor-fordismo, il soggetto al lavoro è sottoposto a una divisione parcellare dei compiti, a cui ottempera in postazioni pressoché isolate seguendo il ritmo di esecuzione dettato dalla linea di assemblaggio semovente. Nonostante l’operare disgiunto dagli altri e l’affermarsi della “crucialità simbolica della merce” entro «il mondo del lavoro totale» (Revelli, 2001, p. 67), il nostro soggetto, tuttavia, rimane agganciato a motivazioni interattive che riesce a nutrire, in costanza temporale, talvolta nel corso stesso della produzione, più ancora nei momenti di pausa, in mensa, al di fuori della fabbrica, condividendo le ansie e le fatiche lì patite, fino a coltivare una omogenea solidarietà di classe (Miegge, 2009). Non ci troviamo di certo al cospetto della «comunità’ di compagni di lavoro» auspicata da Hessen (1954, p. 27), ma è indubbio che il lavoratore non si senta solo, nemmeno di fronte all’avanzare “inglobante” di detta crucialità. Anzi, può persino esercitarsi, nella prossimità del sentire, in una comune azione politica di contrasto, rivendicando salvaguardie e diritti. Nel post-fordismo, invece, pur

lavorando in gruppo e mettendo a disposizione un ventaglio di potenzialità personali dapprima considerate superflue/ostacolanti, le relazioni necessitate sono subordinate a un mero codice economico di scambio, espungendo l'umanità extra-produttiva dal confronto (Bazzicalupo, 2013; Han, 2017). La collaborazione, infatti, da una parte è scarnamente funzionale alle nuove istanze organizzativo-tecnologico-produttive (produzione snella/Jit) e, dall'altra, risponde a logiche emulativo-comparative e di controllo interno che tendono a innalzare la spinta produttivistica concorrenziale (Fumagalli, 2015). Gli stessi gruppi di lavoro, poi, proprio per evitare il riformarsi della solidarietà di classe, hanno una vita predeterminata (da 6 mesi a 1 anno circa) e le relazioni che si strutturano sono, così, «a breve termine [e] superficiali» (Sennett, 2012, p. 18). Esse, inoltre, per effetto della precarietà (favorita dalla medesima produzione snella/Jit), sono frammentate e intermittenti. Ciò che, al contrario, conquista ipertroficamente spazio, in assenza di un incontro umanamente significativo, è la “persistenza fattuale e simbolica della merce”, evoluzione della sua crucialità simbolica: indipendentemente dai contesti di lavoro e dai loro precari attraversamenti, lei è sempre presente, seppur con forme diverse, pungolando l'adesione all'immaginario consumistico (Labate, 2009). Tutto questo, andando a sommarsi e a integrare i risvolti della deregolazione, spiega meglio la solitudine del lavoratore: egli è solo, in compagnia soltanto della merce e della propria responsabilità auto-imprenditoriale, ingabbiato nella viziosità del circolo produzione-consumo. Il suo riconoscimento è sottratto alla stabile presenza umana e alla sfera pubblica e non può che passare per le capacità performative (fondendosi esteriormente con gli oggetti di consumo). In cerca di un di più d'appartenenza, allora la possibilità di far parte di una “grande famiglia” si presta quale residuo appiglio di coinvolgimento riconoscente, ed è giustappunto la performance (qualità, intensità, ottimizzazione continua) a rappresentarne la chiave d'ingresso, con la speranza di essere notati. E con questo, veniamo al terzo e ultimo punto.

La terza questione, in effetti, riguarda l'“amore”. Diluiti i diritti, contratte le tutele, indeboliti i sindacati, picconato il *welfare*, diffusa

la precarietà e funzionalisticamente atrofizzata la rilevanza relazionale, il lavoratore deve, adesso, impegnarsi in solitaria per conquistare e, soprattutto, mantenere la propria occupazione. In cambio di un *engagement* specifico, c'è il sentirsi membro di una famiglia allargata. Nel mettere a frutto il capitale umano, nel farsi impresa e imprenditore al pari dell'imprenditore che ha impiegato il proprio capitale per fare impresa, sta la misura del coinvolgimento rilevabile, da cui dipendono le sorti occupazionali. Per "far parte", però, occorre imparare presto ad amare la famiglia, e l'amore si dimostra, anche rendendosi conto che, ormai, ridotte ai minimi termini o deleguatisi del tutto le assicurazioni tradizionali, c'è bisogno di sacrificarsi per essa sacrificandosi per se stessi. L'eventuale, piena corrispondenza d'amore transita per questo impegno con sacrificio, ergendosi competitivamente sugli altri per incontrare l'amore del "titolare". Di questa dinamica amorosa ne parla Akerstrom Andersen (2003), definendola malata, poiché la mobilitazione razionale ed emotiva che ne consegue è sospinta in buona sostanza dal ricatto prestazionale, edulcorato e mascherato dalle retoriche psicofornative aziendali (durante i seminari interni rivolti ai dipendenti, nelle sessioni di coaching, negli interventi di Pnl ecc.) che incitano il *self made man* 2.0 all'auto-perfezionamento quotidiano in linea con la *vision* della "ditta" (Laval, 2014).

Il concetto, altresì, è ripreso da Bauman (2009, pp. 160-165), che argomenta di un agire lavorativo intriso di "dedizione" parossistica, motivata dallo stato di perenne incertezza che vive il lavoratore, stretto tra l'incudine delle premure competitive globali e il martello della concorrenza interna fra colleghi a causa della globalizzazione e della precarizzazione generalizzata. Questa dedizione è disperatamente vincolata al rispetto del "codice dell'amore", ossia alla ricerca/conquista dell'amore datoriale. Di questo, ancora, ne parla Lordon (2015, p. 74): una ricerca spinozianamente sobillata da passioni tristi (la paura della disoccupazione) e, ad un tempo, gioiose. Allorquando siano riconosciuti gli sforzi proattivi, in via transitoria, provvisoriamente rasserenante e perciò rimobilante, ecco la gioia effimera nell'effimera concessione amorosa, gli "affetti gioiosi" avvertibili nell'assurgere ad apprezzata impresa per

l'impresa, il godere nell'essere riuscito a manifestare e porre l'interesse del potenziale umano al servizio esclusivo della performance, nel realizzarsi neoliberalisticamente come evoluto e compiuto *homo oeconomicus* (come se ci fosse gioia e sano godimento in una visione antropologica così riduttiva!).

### 3. Da engaged a “ognuno per la propria strada”

In fin dei conti, il messaggio estrapolabile dal non detto è proprio questo: caro lavoratore, non c'è più nulla intorno a te, sei solo, da te solamente dipende il tuo successo o insuccesso, dunque, impegnati per sperimentare il godimento prestazionale, da cui deriverà la pari gioia di sentirti parte effettiva di una famiglia. In altri termini, come direbbe Coin (2023), in mancanza di garanzie solide e accessorie che lo possano assicurare e motivare, si punta sulla fidelizzazione del lavoratore per coinvolgerlo adeguatamente, chiedendogli di sposare il brand, l'azienda e di impegnarsi nel matrimonio.

Valicando i confini del lavoro produttivo in senso stretto, l'esempio di Banca Intesa Sanpaolo riportato dalla sociologa è illuminante al riguardo: in un video promozionale del 2017 compare la direttrice di una filiale insieme ai suoi dipendenti, che presenta come: «La nostra grande famiglia». I dipendenti, in coro, rispondono: «Noi ci crediamo». La scena si chiude su una torta rossa a forma di cuore in cui campeggia la scritta “Intesa Sanpaolo. Io ci sto” e la direttrice che afferma: «Io ci metto la faccia, la testa e ci metto il mio cuore», ben rappresentando «le modalità con cui le aziende promuovono l'amore per il marchio – il cosiddetto *internal branding* – nel tentativo di legare i dipendenti a sé» (Coin, 2023, p. 28).

Sulla scorta di quanto proponeva circa due secoli fa l'economista liberale francese Say (2002, p. 199), oltretutto favorire l'ingresso nel «cuore degli uomini» per garantirne una determinata condotta, far leva sulla forza del cuore per catturare quello del dipendente rimanda a un processo – chiamato *employee engagement* – indirizzato

a «imbrigliare il sé dei membri di un'organizzazione nel proprio ruolo lavorativo» (Kahn, 1990, p. 694). Si tratta di una forma di «management dell'anima» (Dardot & Laval, 2013, p. 434), e per Kahn (1990), che ha introdotto l'*employee engagement* in letteratura, quest'anima ha da innamorarsi, visto che, secondo lui, bisogna far fidanzare il dipendente con la sua attività. L'esperto in *leadership strategy* Bersin (2014) va oltre, richiamando la necessità che si sposi con essa, diventando completamente devoto. Insomma, è indubitabile che il coinvolgimento dei “collaboratori” possa essere ottimamente descritto con la metafora del matrimonio. Ma non tutti i matrimoni vanno a buon fine.

A un certo punto, i modi del riconoscimento performativo che stimolano il godimento prestazionale, cioè i ringraziamenti, i complimenti, le parole carine d'incoraggiamento, i gadget in dono, le pacche sulle spalle (Harris, 1996) – che tanto ricordano, peraltro, i modi riduttivi con cui vennero strategicamente accolti e usati i risultati degli studi di Mayo e delle *Human Relations* in pieno fordismo (Bertagna, 2000; Novara & Sarchielli, 1996) –, non bastano più. Se uno è innamorato e cerca una restituzione d'amore è disposto anche a sacrificarsi “gratuitamente”, accettando erosioni sempre più consistenti del tempo libero, che vita e lavoro si fondano, di essere reperibili e pronti h24, di fare straordinari non retribuiti, che vengano diminuite le pause ecc. (Greppi, Cavalli & Marazzi, 2022). Ma se il “naturale” sacrificio non trova una piena corrispondenza amorosa, che per l'appunto abbiamo aggettivato come eventuale, e trova ad attenderlo solo azioni asimmetriche che denotano un sostanziale squilibrio nel dare-avere, gesti superficialmente gentili e *burn-out*, se non vere e proprie patologie assorbite dal lavoro e trattate con il ricorso ad ansiolitici, antidepressivi, sostanze psicotrope (Coin, 2021), allora il matrimonio rischia seriamente di saltare in aria. Ed è quello che è successo, grazie a uno shock potente e al connesso affiorare di una nuova, lucida consapevolezza. Questo shock ha un nome preciso: Covid-19.

Di là dall'aver consentito alle persone, specie nei *lockdown*, di riflettere più accuratamente sullo stato dell'arte della propria esistenza (lavorativa e non soltanto), la crisi pandemica ha contribuito

pure a svelare la verità unilaterale di un amore invero non corrisposto (Chicchi & Simone, 2022), rinunciando a un impegno non più sopportabile e sollecitando l'abbandono. Ciò, entro un contesto di sanità pubblica sempre più bistrattato dalle scelte politiche (si rammenti la fine progressiva del *welfare state*), a muovere giusto da quel personale sanitario (medici, infermieri, o.s.s.) a cui è stato chiesto di compiere enormi sacrifici per salvare il Paese dalla tirannia del virus senza ottenere nulla in cambio. O meglio, qualcosa ha ottenuto: la beffa di vedersi recapitare pochi mesi fa multe salate per eccessi di tempo lavorato non contemplati dalla contrattazione nazionale. Fortunatamente, è intervenuto il Presidente Mattarella a riparare una situazione imbarazzante.

È ora di ripensare pedagogicamente il lavoro e il suo senso, a partire dalla dimensione bilaterale e comunitaria di un impegno eticamente inteso, al servizio delle persone e dei loro desideri di apprendimento significativo, riconoscimento e crescita umana. Se è vero, infatti, che l'insoddisfazione nei confronti del lavoro ha raggiunto in tutto il mondo vette inaudite, con protagonisti assoluti proprio i lavoratori italiani (Gallup, 2021), è anche vero che, malgrado tutto, ci si aspetta ancora di rinvenire nel lavoro una fonte primaria di dignità, autostima e realizzazione (Graeber, 2022). Almeno fino a che non ci si scontra con l'evidenza di un muro che sembra ormai invalicabile. La pedagogia del lavoro può aiutare ad abbattere questo muro, restituendo linfa vitale a una legittima aspettativa. Legittima, eppure nuovamente tradita (a proposito di matrimonio).

#### *4. La pedagogia del lavoro e il commitment oltre l'engagement*

Ancorché non ridotta solo a questo, la proposta risolutiva richiamata più volte nel testo della Coin (2023) si rivolge eminentemente alla diminuzione delle ore di lavoro e all'aumento dei salari. Ora, è vero che i salari italiani, negli ultimi trent'anni, diversamente dagli altri Paesi europei, sono rimasti al palo, anzi, sono perfino scesi del 3%, ma la proposta pedagogica non può circoscriversi a

ciò. L'aspettativa appena accennata va al di là della pecunia e ci rammenta il monito di Freinet (1977): «Il popolo non si inganna. Sente che il lavoro resta invece il suo solo rifugio, l'unica possibilità di conservare fino in fondo quel minimo di dignità, di fiducia nella propria forza e nella propria utilità sociale senza la quale la stessa vita sarebbe inaccettabile» (p. 195). Pertanto, in vista di un lavoro che consenta una piena realizzazione di sé, pur non svalutando l'importanza di una paga congrua, i passi da compiere sono ulteriori, a cominciare da una rivisitazione etica del costrutto di *engagement*.

Nel presentarci la sua idea di *good work*, Gardner (2010) focalizza l'attenzione sui concetti di eccellenza, *engagement* ed etica e, soffermandosi sul rapporto tra questi ultimi due, evidenzia il ruolo ineludibile della responsabilità professionale, indagata dal punto di vista deontologico, dell'impatto sociale e dell'auto-miglioramento del singolo. Tuttavia, la sua visione sembra risentire di una curvatura individuale, per così dire. Perciò, conveniamo con Dato (2014) quando, tentando di arricchire la posizione dello psicologo, esorta a ispessire tale ruolo concentrandosi sulla dimensione relazionale della responsabilità e sulla collegata opportunità formativa di promuovere simmetria etica in senso orizzontale (tra colleghi) e verticale (tra dipendenti e management). Dal riconoscimento reciproco che ne deriverebbe, in termini di "com-prensione" interpersonale e valoriale, risulterebbe un *engagement* orientato all'attività lavorativa, sì, ma, non di meno, ad agire con una libertà d'azione "co-educativamente" improntata.

In quest'ottica, il connubio, spesso citato di recente da chi scrive, tra l'etica comunicativa pedagogica (Broccoli, 2008) – diretta al condividere per supportare l'apertura "dis-interessata" del potenziale relazionale a sbocchi propriamente co-educanti e per una partecipazione piena e consapevole al discorso organizzativo – e l'«etica della *comunicazione complessa*» (Mari, 2019, p. 62) – centrata sulla traducibilità democratica dei linguaggi e dei flussi informativi-conoscitivi per una libertà comunicativa smarcata da ingerenze ostative di potere –, ci pare ancora la base fondamentale per

far avanzare formativamente siffatto riconoscimento e armonizzare idoneamente le richieste tecniche di efficacia comunicativa con l'intenzione pedagogica di sganciarsi dall'"individualizzazione" per creare comunità.

In merito al riconoscimento, altresì, ci vengono in aiuto le riflessioni di Honneth (2020), il quale, muovendo dalla prospettiva "eu-topica" di un fare animato da compiti umanamente sensati, in cui si possano «co-determinare caratteristiche, organizzazione e fini del proprio lavoro» (p. 93), affida a un impegno peculiare la missione di umanizzare il lavoro medesimo e, da qui, l'intera società: l'impegno emotivo-affettivo. Difatti, il riconoscimento in parola presuppone e favorisce «una partecipazione affettiva alla particolare condizione individuale dell'altra persona» (Honneth, 1992, p. 156), quindi impegnarsi gli uni per gli altri entro questa dimensione appare indispensabile per due finalità, come rileva Piromalli (2024): 1) alimentare e prendersi cura dei legami intersoggettivi per restituire al lavoro e alla società non più un'aggregazione di individui auto-interessati, bensì persone cosce che la propria crescita e realizzazione dipendono segnatamente dal contributo altrui e che perseguire il proprio bene significa essenzialmente perseguire pure il bene altrui; 2) evitare, parimenti, il misconoscimento e, con esso, il trionfo del "capitalismo delle emozioni", cioè – in tempi di lavoro immateriale, bisognoso di tutte le facoltà personali – l'asfittica compressione della componente emotivo-affettiva all'interno dei meccanismi strumentali al solo incremento di profitto.

Sulla scia del pensiero del filosofo, di nuovo spesso citata di recente da chi scrive, la formazione emotivo-affettiva di stampo pedagogico, puntellata anche da *welfare manager* pedagogicamente formati (Dato & Cardone, 2018), appare ancora come la via maestra per preparare, insieme alla formazione comunicativa, il substrato necessario a nutrire l'impegno per la reciprocità di riconoscimento, dirigendosi verso se stessi (auto-comprensione), gli altri (sviluppo dell'intelligenza emotiva e dell'empatia) e il noi (configurando un clima positivo, ospitale e scongiurando ferite emotive).

Sia la formazione comunicativa sia quella emotivo-affettiva, inoltre, dovrebbero essere accompagnate da una densa riflessività

individuale e collettiva, tesa a esaminare approfonditamente e criticamente le modalità di rapporto, mediante materiali o stimoli appropriati in grado di illuminare la dialettica astratto-concreto, e, dunque, ad affrontare insieme le vulnerabilità di queste modalità, soppesarle e arrivare a definirne di migliori. Il *change laboratory* di Engeström (2004) potrebbe essere funzionale, anche solo sfruttando le prime due fasi del ciclo di apprendimento espansivo per avviare la riflessione destinata al cambiamento, ossia la messa in discussione delle pratiche e dei loro elementi contraddittori e l'analisi esplicativa delle criticità. Così come potrebbe essere funzionale la conversazione riflessiva collegiale in capo alla teoria dell'apprendimento trasformativo di Brookfield (1987), dedicata giustappunto alla commisurazione e valutazione degli assunti propri e altrui al fine di abbandonare atteggiamenti pregiudiziali e credenze socio-culturalmente condizionate per giungere a nuove interpretazioni e significati che fluidifichino i rapporti e agevolino le premure inclusive. Giacché Brookfield, metodologicamente, utilizza le esperienze artistiche a supporto di questo dialogo riflessivo (oltre al brainstorming e alla narrazione pilotata di avvenimenti rilevanti), i suddetti *welfare manager*, solitamente dediti al ricorso di attività ludico-ricreative per scopi formativi, potrebbero avvalersi delle proposizioni trasformative delineate.

Ad ogni modo, la riflessività è una risorsa che, superando l'intermittenza degli interventi formativi specifici, dovrebbe interessare costantemente, in itinere, la processualità dell'azione, coinvolgendo i suoi oggetti, l'azione stessa, il contesto in cui si situa e le relazioni che si dipanano in essa. In realtà, i momenti formativi suggeriti in precedenza con l'obiettivo di allenare le pratiche di riconoscimento umano trovano il proprio culmine nella "riflessione in azione" e ne sono indissolubili. La meta è costruire insieme – e quando diciamo insieme intendiamo tutti i membri di un'organizzazione aziendale – una significazione altrettanto inclusiva, comprendente il vissuto di ciascuno e le risposte condivise alle domande che ciascuno reca con sé svolgendo il proprio lavoro. Una significazione che concerta percezioni, visioni e valori differenti, onorando al massimo grado la vicendevolezza di riconoscimento

quale pratica di dono educante; che interroghi l'azione per un suo miglioramento, certo, ma che produca anche apprendimenti, conoscenze e saperi in divenire di tipo extra-performativo, utili alla vita, alla crescita in umanità; che sia, quindi, generativa di relazioni buone e di senso educativo. E con questo, veniamo all'ultimo appunto.

Nella lingua inglese, la differenza tra *engagement* e *commitment* è sottile. Però, possiamo affermare che l'*engagement* riguarda più un impegno dettato dall'essere parte di un processo, o meglio, dall'essere ingranato come parte di un meccanismo. Non implica necessariamente un "sentire" e può essere etero-diretto. Il *commitment*, invece, rinvia al che cosa pensa la persona di quel processo, come lo vive, da cui l'impegno sentito e volontario, la voglia di impegnarsi. Ecco, con Honneth e l'impegno emotivo-affettivo si può parlare senz'altro di *commitment*, anziché di *engagement*. Ma è con Sen (2000), a nostro avviso, che il *commitment* raggiunge il suo significato più ampio nella prospettiva della pedagogia del lavoro (e per di più formulato all'interno della medesima teorizzazione economica), convincendoci a tralasciare il primo lemma – che peraltro ci rammenta sempre l'*engaged*/fidanzato – in favore del secondo.

Riallacciandoci alla libertà d'azione introdotta con Dato, Sen (2000) propone il *commitment* quale impegno etico a sentirsi responsabili (abili a rispondere) "nell'azione" nei confronti degli altri, perché «nella sua quintessenza la libertà individuale è un prodotto sociale» (p. 36) ed è proprio dalla significatività dell'incontro-confronto con gli altri che discendono le opportunità di espandere le capacità di agire (*capabilities*) in vista di una libertà sostanziale d'azione, finalizzata a potenziare progressivamente i nostri stati di fare ed essere (non solo fare) e a corroborare lo *human development*. Sen, quindi, in linea con Honneth, tra l'altro, invita a marginalizzare la massimizzazione competitiva dell'utilità individuale, rimarcando l'interdipendenza tra agenti e la facoltà di agire oltre il proprio vantaggio o benessere, o per simpatia, tenendo conto del "bene" per lo sviluppo umano di ciascuno. In definitiva, come osserva Mocellin (2024), ciò che il *capability approach* di Sen apporta come fattore

di discontinuità rispetto al *mainstream* economico e alla sua concezione di lavoro è l'approdo a un fondamento antropologico più esteso e articolato, che guarda all'uomo come essere multidimensionale, mosso da varie motivazioni (che non concernono unicamente il perseguimento dell'interesse "particolare" dell'imprenditore di sé) e dalla tensione verso valori e progetti, dei quali il lavoro rappresenta, non di rado, una componente fondamentale. Pertanto, entro questo arricchimento antropologico che trascende le limitazioni del "capitale umano" e della "capitalizzazione in concorrenza", l'impegno nel saper rispondere agli altri rinviene nella "riflessione in azione" di cui sopra la sua feconda traduzione pedagogica, accogliendo le istanze realizzative di ognuno nella risposta condivisa a domande prassico-procedurali e tecnico-professionali, ma pure a domande apprenditive, comunicative, emotivo-affettive, etico-morali, simboliche, valoriali e relazionali che insistono sull'azione stessa.

In conclusione, diminuire le ore di lavoro e aumentare le retribuzioni consentirebbe di arginare le derive precarie (sull'onda del "lavorare meno, lavorare tutti") e di ottenere una giusta correzione, ma non eliminerebbe le storture neoliberiste intrecciate con la totalizzazione performativa, la competizione sfrenata e l'inafferrabilità di senso. C'è bisogno di una nuova visione antropologica e del mondo, che la pedagogia può concorrere a determinare promuovendo relazioni educativamente significative, per vivere nella pienezza umana invece di sopravvivere a un lavoro antiumano. Si tratta, in ultima battuta, di corredare il lavoro d'ozio, inteso come il tempo da dedicare alla cura dell'anima – e non del suo management – e a una formazione atta a coltivare soggetti attivi, sì, ma non solo economicamente, bensì in ordine pure al loro progresso maturativo in quanto persone e alla costruzione di un noi che si faccia comunità auto-educante. Più che spremersi e battersi per l'amore dei superiori (uscire dall'anonimato ed essere superficialmente riconosciuti nella prestazione), si tratta di intavolare una sana convivialità delle differenze, ordinata a implementare un lavoro per le persone.

## Bibliografia

- Akerstrom Andersen N. (2003). *Discursive Analytical Strategies. Understanding Foucault, Koselleck, Laclau, Lubmann*. Bristol: Policy Press.
- Bauman Z. (2009). *L'arte della vita*. Roma-Bari: Laterza.
- Bazzicalupo L. (2013). *Dispositivi e soggettivazioni*. Milano-Udine: Mimesis.
- Bersin J. (2014). It's Time to Rethink the "Employee Engagement" Issue. *Forbes*. Available: <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2014/04/10/its-time-to-rethink-the-employee-engagement-issue/> [26/01/2024].
- Bertagna G. (2000). Lavoro, qualificazione e formazione nell'economia post-industriale. *Studium Educationis*, 1, 37-71.
- Briggs J. (2021). Why Isn't Labor Force Participation Recovering?. *Goldman Sachs-U.S. Daily*. Available: <https://www.gspublishing.com/content/research/en/reports/2021/11/12/4f72d573-c573-4c4b-8812-1d32ce3b973e.html#> [22/01/2024].
- Broccoli A. (2008). *Educazione e comunicazione*. Brescia: La Scuola.
- Brookfield S. D. (1987). *Developing Critical Thinkers. Challenging Adults to Explore Alternative Ways of Thinking and Acting*. Buckingham: Open University Press.
- Castel R. (2007). *La metamorfosi della questione sociale*. Avellino: Sellino.
- Chicchi F. (2003). *Lavoro e capitale simbolico. Una ricerca empirica sul lavoro operaio nella società post-fordista*. Milano: FrancoAngeli.
- Chicchi F. (2022). Neoliberalizzazione e soggetto in frammenti. In F. Chicchi & A. Simone, *Il soggetto imprevisto. Neoliberalizzazione, pandemia e società della prestazione* (45-69). Milano: Meltemi.
- Chicchi F., & Simone A. (2022). *Il soggetto imprevisto. Neoliberalizzazione, pandemia e società della prestazione*. Milano: Meltemi.
- Coin F. (2021). Le "Grandi Dimissioni" contro la cultura tossica del lavoro che lacerava l'esistenza e deteriora la salute di milioni di persone. *Valigia Blu*. Disponibile in: <https://www.valigiablu.it/grandi-dimissioni-lavoro/> [22/01/2024].
- Coin F. (2023). *Le grandi dimissioni. Il nuovo rifiuto del lavoro e il tempo di riprenderci la vita*. Torino: Einaudi.
- d'Aniello F. (2022). Behind and beyond the Great Resignation: A pedagogical viewpoint. *Education Sciences & Society*, 1, 329-346.
- Dardot P., & Laval C. (2013). *La nuova ragione del mondo. Critica della razionalità neoliberista*. Roma: DeriveApprodi.
- Dato D. (2014). *Professionalità in movimento. Riflessioni pedagogiche sul «buon lavoro»*. Milano: FrancoAngeli.

- Dato D., & Cardone S. (2018). *Welfare manager, benessere e cura*. Milano: FrancoAngeli.
- Engeström Y. (2004). The new generation of expertise: seven theses. In H. Rainbird, A. Fuller & A. Munro (Eds.), *Workplace learning in context*. London-New York: Routledge.
- Foucault M. (2005). *Nascita della biopolitica. Corso al Collège de France (1978-1979)*. Milano: Feltrinelli.
- Freinet C. (1977). *L'educazione del lavoro*. Roma: Editori Riuniti.
- Fumagalli A. (2015). Precarious condition: a challenge for new forms of struggle. *Institute for New Economic Thinking*, 1, 1-29.
- Gallup (2021). *State of the Global Workplace: 2021 Report*. Available: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> [27/01/2024].
- Gardner H. (2010) (Ed.). *GoodWork: Theory and Practice*. Available: [https://pz.harvard.edu/sites/default/files/GoodWork-Theory\\_and\\_Practice-with\\_covers.pdf](https://pz.harvard.edu/sites/default/files/GoodWork-Theory_and_Practice-with_covers.pdf) [29/01/2024].
- Graeber D. (2022). *Bullshit Jobs*. Milano: Garzanti.
- Greppi S., Cavalli S., & Marazzi C. (2022). *La gratuità si paga. Le metamorfosi nascoste del lavoro*. Bellinzona: Edizioni Casagrande.
- Han B.-C. (2017). *L'espulsione dell'altro*. Milano: nottetempo.
- Harris J. (1996). *Getting Employees to Fall in Love with Your Company*. New York: Amacom.
- Hessen S. (1954). *Pedagogia e mondo economico*. Roma: Avio.
- Honneth A. (1992). *Lotta per il riconoscimento. Proposte per un'etica del conflitto*. Milano: Il Saggiatore.
- Honneth A. (2020). Democrazia e divisione sociale del lavoro. In A. Honneth, R. Sennett & A. Supiot, *Perchè lavoro? Narrative e diritti per lavoratrici e lavoratori del XXI secolo* (pp. 81-114). Milano: Feltrinelli.
- Kahn W. A. (1990). Psychological Condition of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 4, 692-724.
- Labate S. (2009). Lavoro e motivazioni. Una discussione a margine della relazione di Mario Miegge. In F. Totaro (a cura di), *Il lavoro come questione di senso* (pp. 149-175). Macerata: EUM.
- Laval C. (2014). *Nuove soggettività e neoliberalismo*. Disponibile in: <http://commonware.org/index.php/neetwork/411-nuove-soggettività-neoliberalismo> [25/01/2024].
- Lordon F. (2015). *Capitalismo, desiderio e servitù. Antropologia delle passioni nel lavoro contemporaneo*. Roma: DeriveApprodi.

- Mari G. (2019). *Libertà nel lavoro. La sfida della rivoluzione digitale*. Bologna: Il Mulino.
- Miegge M. (2009). Lavoro e motivazioni. In F. Totaro (a cura di), *Il lavoro come questione di senso* (pp. 139-148). Macerata: EUM.
- Mocellin S. (2024). Divenire attori del proprio sviluppo. Il lavoro nel pensiero di A. Sen. In G. Mari, F. Ammannati, S. Brogi, T. Faitini, A. Fermani, F. Seghezzi & A. Tonarelli (a cura di), *Idee di lavoro e di oꝝio per la nostra civiltà* (pp. 1047-1053). Firenze: Firenze University Press.
- Novara F., & Sarchielli G. (1996). *Fondamenti di psicologia del lavoro*. Bologna: Il Mulino.
- Piromalli E. (2024). Axel Honneth: il lavoro come ambito di riconoscimento e di conflitto normativo. In G. Mari, F. Ammannati, S. Brogi, T. Faitini, A. Fermani, F. Seghezzi & A. Tonarelli (a cura di), *Idee di lavoro e di oꝝio per la nostra civiltà* (pp. 1089-1094). Firenze: Firenze University Press.
- Revelli M. (2001). *Oltre il Novecento. La politica, le ideologie e le insidie del lavoro*. Torino: Einaudi.
- Say J.-B. (2002). Olbie, ou essai sur le moyens de réformer les moeurs d'une nation. In J.-B. Say, *Ouvres morales et politiques*. Paris: Economica.
- Sen A. K. (2000). *Lo sviluppo è libertà. Perché non c'è crescita senza democrazia*. Milano: Mondadori.
- Sennett R. (2012). *Insieme. Rituali, piaceri, politiche della collaborazione*. Milano: Feltrinelli.