

SAGGI – ESSAYS

GIOCO E LAVORO NELLA TEORIA PEDAGOGICA DI  
JOHN DEWEY: UNA CHIAVE ESPLICATIVA DELLE  
ODIERNE FUGHE DAL LAVORO?

PLAY AND WORK IN JOHN DEWEY'S PEDAGOGICAL  
THEORY: AN EXPLANATORY KEY TO TODAY'S  
ESCAPES FROM WORK?

*Emanuele Serrelli (Università Cattolica del Sacro Cuore)*

Sono ancora attuali le idee che Dewey espresse in *How We Think* (1910/2019). In particolare, la sua analisi del rapporto tra gioco e lavoro può aiutare a spiegare emergenze sociali contemporanee quali *Great Resignation* e *Quiet Quitting*. Gioco e lavoro (erroneamente separati da alcuni approcci educativi) condividono per Dewey l'attività di pensiero riflessivo, l'orientamento mezzi-fini e una creatività volta alla soluzione di problemi e all'ottenimento di risultati. Mentre la crisi del lavoro per Dewey, un secolo fa, consisteva nello svuotamento cognitivo del lavoro e nella relega di tutti gli aspetti di creatività e vitalità al mondo del gioco, è possibile che la crisi del lavoro odierna sia, al contrario, concausata dal dilagare di situazioni di sovraccarico cognitivo che di fatto disabilitano e frustrano il pensiero riflessivo proiettando la persona in una serie di situazioni senza soluzione. Alcuni dati confermano questa ipotesi, complementare ad altre più relazionali o valoriali.

John Dewey's work *How We Think* (1910/2019) continues to be thought provoking today. Dewey's analysis of the relationship between play and work can help explaining contemporary social emergencies such as the "great resignation" and "quiet quitting". Dewey

argued that play and work (wrongly kept separated by some approaches in education) are both characterized by reflective thinking, means-to-ends orientation, and creativity to solve problems and yield results. In Dewey's times, the crisis of work could be seen as cognitive deprivation of work, with all creative and vital aspects outsourced to play and other activities. Today's crisis of work could be co-caused by the opposite process, i.e., by the spread of cognitive overload situations, disabling and frustrating reflective thinking and trapping the person in a series of situations with no solution. Some data confirm such hypothesis, complementary to more relational and moral ones.

### 1. Introduzione

Ben più di un secolo fa, nel 1910, John Dewey scrisse *How We Think*, uno dei suoi primi capolavori di filosofia dell'educazione. Il concetto di lavoro, allora, era di certo completamente differente da quello che abbiamo e viviamo oggi. Da una parte, nasceva e si espandeva il lavoro industriale manifatturiero basato sulla catena di montaggio, che di lì a poco Frederick Taylor e Henry Ford avrebbero teorizzato e reso sistematico; dall'altra, cresceva il mondo delle professioni, basato su una "razionalità tecnica" (Schön, 1983) in cui il lavoro era visto come una applicazione di conoscenze e abilità validate e apprese, per risolvere problemi precostituiti. Dinanzi alle derive del lavoro della sua epoca, Dewey ne difese la natura *intellettuale*, e si batté in favore dell'importanza di sviluppare nei lavoratori il pensiero riflessivo e la capacità di *porre e risolvere problemi* (Serrelli, 2023), di *entrare in dialogo con le situazioni* (Michellini, 2013a; 2013b). Cento anni dopo, nel nostro mondo iperconnesso e ipertecnologico, nelle nostre società ad altissima scolarizzazione dove predominano la qualificazione, l'acquisizione di *skills* e il *life-long-learning*, chi mai negherebbe la natura squisitamente intellettuale del lavoro? Riconosceremo piuttosto l'intellettualizzazione di *ogni* lavoro, anche quello apparentemente più operativo, dovuta all'estensione di temi manage-

riali, metodi di controllo e monitoraggio, efficientamento e risoluzione dei problemi, *learning organizations* e apprendimento continuo dei lavoratori, letteralmente in ogni ambito. Sarebbe lieto, John Dewey, di vedere la natura intellettuale del lavoro spinta a tal punto dall'evoluzione tecno-sociale?

In questo articolo, rileggendo con attenzione Dewey, ricorderemo che è proprio la natura intellettuale del lavoro a richiedere alcune condizioni *ergonomiche* per il suo sviluppo, a esigere, in particolare, un *ritmo* che consenta alla mente di condurre periodicamente a *soluzione* le situazioni di apertura, di squilibrio, di dubbio. Curiosamente, l'odierna frustrazione sempre più aggravata di questa condizione non viene presa molto spesso in considerazione quando si cercano di spiegare i fenomeni di stress, esaurimento e fuga dal lavoro che sempre più spesso si riscontrano, e che pare siano stati esponenzialmente accelerati dalla pandemia a partire dal 2020 (non si sa se in maniera transitoria o permanente, di certo ancora attuale).

Sono molte le spiegazioni possibili dell'ubiquo malessere lavorativo che contraddistingue questi anni. Grande valore, ad esempio, hanno i contributi della pedagogia che sottolineano la profonda crisi del paradigma neoliberista performativo (d'Aniello 2022a; 2022b; 2023); sono, queste, interpretazioni che ci riportano al valore sociale e comunitario del lavoro, e che suggeriscono vie concrete di cura educativa nei (e attraverso i) contesti lavorativi (Dato, 2019). Ma in questo articolo esprimiamo la convinzione che si debba *anche* entrare nel merito della *struttura cognitiva, intellettuale* del lavoro, oggi vittima di complicazione e stratificazione incontrollata, per bonificarla e creare condizioni abilitanti perché il lavoro possa davvero accadere.

## 2. *Great Resignation, Quiet Quitting e altre fughe...*

A seguito della pandemia di Covid-19, due fenomeni del mercato del lavoro sono stati identificati e resi pubblici e sono entrati anche nella comunicazione divulgativa: la *Great Resignation* (identificata nel 2021) e il *Quiet Quitting* (subentrato nel 2022). Le “Grandi Dimis-

sioni” (questo il significato di *Great Resignation*) sono state così battezzate da un professore di management americano, Antony Klotz, durante un’intervista giornalistica (cfr. d’Aniello, 2022b). L’etichetta è stata ben presto adottata dai media e poi dalla letteratura di ricerca per descrivere una tendenza di licenziamento volontario di massa, iniziata negli Stati Uniti nel 2021, ma con avvisaglie già nel 2020. Nell’aprile 2021 circa quattro milioni di lavoratori statunitensi avevano infatti lasciato volontariamente il lavoro, e ciò si era osservato anche in altre economie avanzate come Brasile, Canada, Cina, Germania, India, Messico, Spagna, Regno Unito, Australia, Singapore, Olanda (De Smet, Dowling, Mugayar-Baldocchi & Schaninger 2021). Sebbene il fenomeno assuma caratteristiche peculiari nei diversi contesti nazionali, esso è globale e pare ancora in corso.

Come scrive d’Aniello «i numeri delle grandi dimissioni sono impressionanti» (2022a, p. 42; cfr. anche d’Aniello, 2023). Interpretare i trend del mercato del lavoro – e di conseguenza i dati e le evidenze relative alle grandi dimissioni – non è tuttavia semplice e diretto come si potrebbe immaginare. Una lettura superficiale dei dati rischia di rilevare fenomeni che sono soltanto apparenti. La *Great Resignation* è reale o è un artefatto dei dati raccolti? Sulla *Monthly Labor Review* (rivista del U.S. Bureau of Labor Statistics) nel 2022 sono comparsi diversi studi che hanno saggiato la robustezza del fenomeno a fronte di diversi confronti longitudinali e decomposizioni dei dati. Gittleman (2022) ad esempio, considerati i dati storici del ventunesimo secolo, ha riscontrato che il tasso di licenziamento attuale non è il più alto dell’ultimo secolo; è piuttosto la velocità di aumento di tale tasso a essere più alta di quanto ci si aspetterebbe dalla sola riduzione del mercato. Amanor-Boadu (2022) ha corretto i dati della forza lavoro per neutralizzare gli effetti della crescita economica, del tasso di assunzione, dell’apertura di posizioni lavorative, della retribuzione oraria, del tasso di disoccupazione e ha dimostrato che i livelli e i tassi di licenziamento durante la pandemia (fino a gennaio 2022) sono in effetti stati statisticamente differenti da quelli della Grande Recessione e della recessione cosiddetta “dot-com”. Inoltre, contrariamente a quanto avvenne nelle crisi precedenti, gli alti livelli di dimissione riguardano *l’intera* economia degli Stati Uniti.

Questi studi corroborano la realtà e la rilevanza delle Grandi Dimissioni. Ma i dati possono essere approfonditi e interpretati anche in maniere diverse. Ad esempio, Lee, Park e Shin (2023) del National Bureau of Economic Research fanno notare che la drastica diminuzione di ore lavorate, utilizzata per quantificare un declino, può, sì, significare la fuoriuscita di molte persone dal mercato del lavoro, ma potrebbe essere altrettanto dovuta alla diminuzione delle ore lavorate pro capite. Tra i licenziamenti rilevati nella *Great Resignation* potrebbero insomma esservi non soltanto persone che hanno lasciato il lavoro per porsi in una situazione di disoccupazione, ma anche lavoratori che hanno cambiato lavoro per iniziarne uno caratterizzato da un monte ore inferiore, maggiore flessibilità e una paga migliore. In effetti, secondo le analisi dei tre autori, più della metà del declino osservato nelle ore lavorative risulta spiegata da ciò che viene definito *Quiet Quitting*: «Coloro che si impegnano nel Quiet Quitting in realtà non escono dal mercato del lavoro, ma smettono di idolatrare il lavoro e cercano un maggiore equilibrio tra lavoro e vita privata, incluso un minor numero di ore»<sup>1</sup> (Lee, Park & Shin, 2023, p. 3). I tre autori – come anche molti altri – offrono argomenti a favore del fatto che la tendenza esacerbata dalla pandemia sia stata già presente prima dello scoppio della stessa, e possa risultare persistente negli anni a venire. Qualche commentatore ha coniato l'ulteriore espressione *Great Reshuffle* (“il Grande Rimescolamento”) per denotare queste “Diserzioni Silenziose”, le quali sembrano vedere maggiormente protagonisti gli uomini e i giovani; la loro natura essenzialmente volontaria è confermata dalle evidenze disponibili (a volte dirette, altre volte circostanziali).

Vi è infine da dire che il termine *Quiet Quitting* è venuto a indicare anche un fenomeno altresì diffuso di disinvestimento lavorativo da parte dei lavoratori in costanza di rapporto. I lavoratori che adottano questo approccio tenderebbero a dedicare al lavoro il minimo dell'energia necessaria, quel tanto che basta per non essere licenziati, rifiutando ad esempio di svolgere straordinari (anche se retribuiti) e, più in generale, di sacrificare il proprio tempo libero per il lavoro,

<sup>1</sup> La traduzione è nostra.

riducendo al minimo l'investimento in azienda (Formica & Sfodera, 2022). A valle di questa disamina, possiamo notare quanto sia difficoltoso cogliere e definire chiaramente i grandi trend, per quanto forti e improvvisi, imboccati dal mercato del lavoro. Sebbene la *Great Resignation* e il *Quiet Quitting* siano fenomeni certamente presenti, la loro entità e la loro natura presentano forti margini di interpretazione. Ancora maggiore, naturalmente, è il margine di interpretazione nella *spiegazione* di questi fenomeni, come vedremo nel paragrafo seguente.

### 3. Letture pandemiche, valoriali e relazionali delle odierne fughe dal lavoro

Cosa spinge i lavoratori a dimettersi, o a cambiare lavoro in massa, o a disinvestire a tal punto dal lavoro? Per rispondere a questa domanda sono stati raccolti molti dati, specialmente da società di consulenza e agenzie per il lavoro, a volte in collaborazione con università ed enti di ricerca<sup>2</sup>. Molti studi, ad esempio, sostengono *che la pandemia abbia amplificato* un disagio che i lavoratori avvertivano *già* da tempo, una tendenza che abbiamo già visto più sopra. Vi sono, tuttavia, idee diverse su quali *aspetti* dell'esperienza abbiano amplificato le tendenze preesistenti. Molte ricerche suggeriscono l'ipotesi che le persone abbiano deciso di licenziarsi per aver assaggiato il "frutto proibito" del lavoro da remoto, collegato a una grande flessibilità dello spazio e del tempo lavorativo, a configurare un *new way of working* ibrido al quale le persone non sarebbero più disposte a rinunciare. Per quanto verosimile, questa ipotesi molto diffusa non appare corroborata da forti evidenze che mettano in correlazione il licenziamento volontario con un brusco ritorno (reale o minacciato)

<sup>2</sup> Tra i più recenti studi su scala globale troviamo la *EY 2023 Work Reimagined Survey* ([https://www.ey.com/en\\_gl/insights/workforce/work-reimagined-survey](https://www.ey.com/en_gl/insights/workforce/work-reimagined-survey)), il *Gallup's State of the Global Workplace 2023 Report* (<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>), *l'LHH Global Workforce of the Future* ([https://www.lhh.cl/wp-content/uploads/2024/01/LHH\\_Global\\_Workforce\\_of\\_the\\_Future\\_2022.pdf](https://www.lhh.cl/wp-content/uploads/2024/01/LHH_Global_Workforce_of_the_Future_2022.pdf)) [15/04/2024]. Ancora di particolare interesse è la *McKinsey Global Survey* nelle sue varie edizioni e focus (es. De Smet et al., 2021).

a condizioni lavorative unicamente in presenza. Ma questa non è l'unica mediazione possibile.

Molte ricerche supportano l'idea che le trasformazioni epocali alla base di *Great Resignation* e *Quiet Quitting* riguardino la ridefinizione delle priorità e dei valori delle persone (Varavallo, Scarpetti & Barbera, 2023). Prototipo di queste innovazioni valoriali sarebbero, secondo molte pubblicazioni, i giovani Millennials, ma soprattutto la Generazione Z. In letteratura è consolidata l'idea che le nuove generazioni abbiano un atteggiamento di distanza critica verso l'ambiente di lavoro: se da un lato *si aspettano da esso riconoscimenti* in termini di merito e stimolo professionale, dall'altro desiderano che esso *sia un luogo di benessere*, nel quale vivere un clima relazionale sano ed equilibrato. Il lavoro, in questo assetto valoriale, non è soltanto un mezzo di sostentamento, ma anche un'attività attraverso la quale ci si realizza come persone. L'idea che la vita personale sia più importante della carriera e che sia necessario effettuare un cambio di prospettiva sul ruolo del lavoro sembra dunque particolarmente diffusa nella Generazione Z. In alcuni paesi, come l'Italia, la *Great Resignation* assume connotati in prevalenza giovanili (Gabrielli, 2021); ma anche i Millennials e i lavoratori più senior motivano – in diverse ricerche – il proprio desiderio di cambiare mediante la voglia di ambienti lavorativi che supportino il benessere. Insomma, salute e benessere starebbero salendo nella gerarchia dei valori dei lavoratori, spingendo la ricerca di nuovi equilibri tra lavoro e vita privata. Il successo professionale e la retribuzione rimarrebbero comunque importanti, ma non tanto da giustificare l'idea che si possa continuare a lavorare in ambienti “ostili” e inabitabili.

L'*insoddisfazione* lavorativa è un ulteriore elemento esplicativo spesso presente nelle ricerche recenti e attuali sulle Grandi Dimissioni e Diserzioni. Basso reddito, scarsità di opportunità di carriera, e sensazione di non essere rispettati sul posto di lavoro sono stati tra le ragioni di licenziamento volontario maggiormente citate dagli americani in uno studio del 2021 del *Pew Research Center* (2022). Una ricerca svolta in ambito accademico (Schmiedehaus, Cordaro, Perrotte, Stern, Dailey & Howard, 2023) indica come fattori predittivi

della dimissione lo scarso supporto organizzativo percepito, la stanchezza eccessiva, la bassa soddisfazione, oltre allo stress e all'ansia. E così molti altri studi.

Appare infine particolarmente interessante uno studio della società di consulenza McKinsey, sia perché offre un repertorio piuttosto ricco delle possibili spiegazioni, sia perché sembra rilevare una profonda incomprensione tra datori di lavoro e lavoratori dimissionari circa le ragioni della dimissione (Fig. 1).

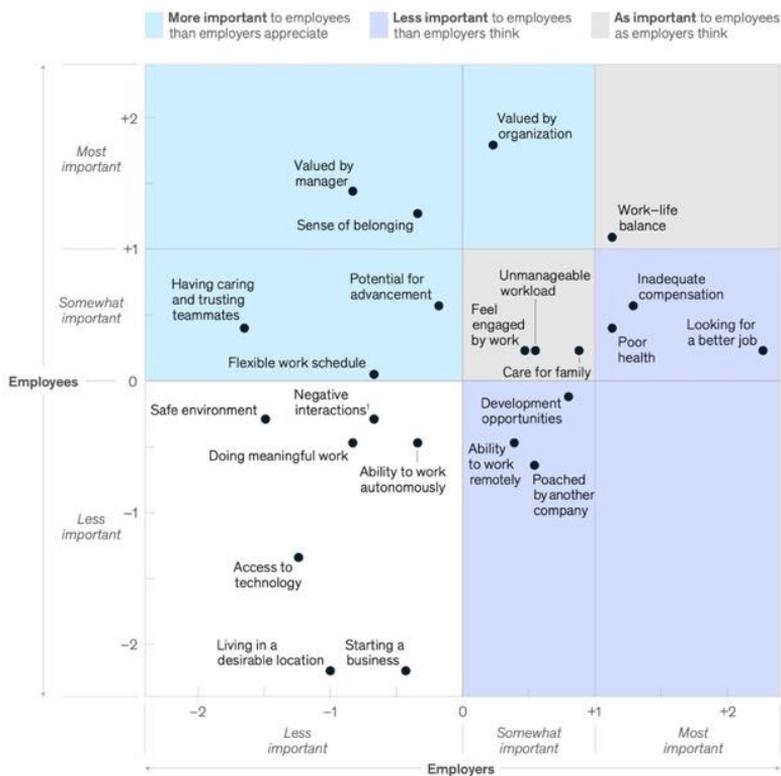


Figura n. 1. Fattori importanti per i dipendenti vs. per i datori di lavoro, dalla McKinsey Global Survey 2021 (De Smet et al., 2021, p. 6). La figura mostra che datori di lavoro e dipendenti non attribuiscono la medesima importanza ai diversi aspetti del lavoro.

### 3.1. Gli antidoti organizzativi e manageriali a fronte delle diagnosi più accreditate

Report di ricerca come quelli citati più sopra hanno tra gli scopi principali quello di rispondere alla domanda “che fare?”, ovvero quello di fornire alle aziende e ai datori di lavoro linee di intervento per contrastare e prevenire processi nocivi e rischiosi per le organizzazioni come il licenziamento in massa.

Molte, in effetti, sono le idee operative espresse nei report. Esse discendono dalle ipotesi esplicative adottate che, come abbiamo visto, sono principalmente di tipo valoriale e relazionale. Tralasciando quelle più economicistiche (come le *labor-saving solutions* proposte da Amanor-Boadu, 2022, che consistono nel rendersi meno dipendenti dal lavoro delle persone), si parla ad esempio dell’opportunità di “ri-generare senso” coinvolgendo i propri collaboratori con un *purpose* efficace, e puntando molto sulla qualità della comunicazione; di dare priorità alla ricerca del “benessere” nelle sue molteplici dimensioni; di adottare misure di *welfare*, *compensation*, ma soprattutto di flessibilità organizzativa, e in particolare di trovare tutti i modi possibili per permettere alle proprie persone di coniugare lavoro in presenza e lavoro a distanza.

Ma si consiglia anche alle aziende di investire sul proprio “capitale relazionale”, di mettersi in ascolto dei propri lavoratori, e di investire in seri e qualificati programmi educativi che facciano crescere le persone e diano costantemente valore aggiunto alla loro professionalità e al loro coinvolgimento.

Nel caso, poi, di una quantità significativa di dimissioni, si consiglia un’analisi attenta dei motivi per intraprendere un percorso di costante miglioramento nel tempo.

### 3.2. I limiti delle spiegazioni attuali e l’apertura pedagogica della visione sul lavoro

Gli studi del *corpus* fin qui accennato non sono immuni da limiti: si basano spesso su campioni di convenienza e soprattutto non hanno un impianto di ricerca volto a indagare in profondità i fenomeni e le loro spiegazioni. Se da una parte, quindi, questi studi producono una ricca messe di dati e informazioni, dall’altra essi sono

interessati, più che alle spiegazioni, alle soluzioni da proporre ai datori di lavoro. Questa impostazione epistemologica rischia però di generare una convergenza di punti di vista trascurando eventuali altre vie di ricerca.

In ambito più propriamente pedagogico, troviamo spiegazioni più profonde, radicali e provocatorie di quelle disponibili nella letteratura manageriale e consulenziale. d'Aniello (2022a; 2022b; 2023) ha svolto riflessioni ben argomentate e approfondite sulle “grandi dimissioni”, sostenendo che la loro causa principale si deve rintracciare nel rigetto, anch'esso accelerato dalla pandemia, della *logica neo-liberista della prestazione*, ormai ubiquitaria, che spinge la persona a “ottimizzare il proprio sé nella sua interezza” esauendolo nel comportamento lavorativo, a diventare “imprenditrice di se stessa”, a investire a livelli parossistici nel proprio capitale umano “al fine di ottenere molteplici flussi di reddito (salari)” in un regime di competizione malsana, e con il divieto di mostrare qualsiasi vulnerabilità e solitudine (d'Aniello 2022b). La fuga da tutto ciò – concretizzatasi nelle recenti fughe dal lavoro – consisterebbe in percorsi di ricerca personale e comunitaria verso un “riconoscimento riconoscente” dell'interdipendenza (d'Aniello 2022a).

La spiegazione offerta da d'Aniello ha il merito di riconnettere il lavoro al senso dell'umano, dell'incontro e della comunità sociale. Può tuttavia essere integrata da un aspetto che manca quasi del tutto anche dalla letteratura manageriale, ovvero *l'aspetto cognitivo e intellettuale* del lavoro, che, come vedremo, offre un punto di vista differente per guardare anche alle *condizioni* lavorative odierne. Più di un secolo fa, John Dewey formulava una concezione educativa del lavoro che può risultare assolutamente attuale ancora oggi.

#### 4. Lavoro e gioco secondo John Dewey

Abbiamo considerato le spiegazioni relazionali, emozionali e valoriali proposte per le odierne fughe dal lavoro. Si tratta, come abbiamo visto, di letture ben argomentate e largamente condivise nella

letteratura consulenziale e manageriale, ma anche in quella pedagogica. Abbiamo tuttavia sollevato qualche dubbio sulle evidenze disponibili a supporto di queste spiegazioni, o meglio sulle prove della loro esaustività. In cerca di possibili visioni ulteriori che arricchiscano l'interpretazione dei contemporanei problemi del lavoro, possiamo rivolgerci al fondamentale lavoro di John Dewey, e in particolare a un'opera edita per la prima volta più di un secolo fa: *How We Think* (Dewey, 1910/2019). Pur in un contesto storico-economico-sociale completamente differente, troviamo in Dewey una concezione del lavoro assolutamente chiara, originale, ancora attuale e foriera di riflessioni e piste di approfondimento e di intervento per l'oggi. Rimandando al paragrafo conclusivo un breve commento e una contestualizzazione dell'opera *How We Think*, andiamo subito, nella prossima sotto-sezione, a considerare tale concezione del lavoro.

#### 4.1. *Il lavoro come atteggiamento mentale e come attività intelligente*

Diciamo subito che il lavoro è, per Dewey, un *atteggiamento mentale* non una “mera esecuzione di atti all'esterno” (p. 200). Esso è

un'attività diretta dai fini che il pensiero propone all'individuo come qualcosa da compiere; significa ingegnosità e potere inventivo nel selezionare i mezzi adatti e nel fare progetti; significa, infine, che le aspettative e le idee sono comprovate dai risultati raggiunti (p. 201).

Il lavoro è, insomma, un'azione intelligente, progettuale, creativa nel senso dell'esercizio di un pensiero capace di coordinare mezzi e fini. Proprio sull'interesse per i fini, quindi per i *risultati* dell'azione, vogliamo qui focalizzarci, dato che questo ci sembra l'aspetto maggiormente interessante per guardare alle questioni contemporanee. Se infatti l'atteggiamento mentale che chiamiamo “lavoro” è, certo, contraddistinto da un interesse per l'attività, esso è più precisamente caratterizzato da «l'interesse per un'attività *in quanto tende a un culmine, a un risultato* e che quindi possiede *un legame continuo che unisce le sue*

*varie fasi*<sup>3</sup> (p. 202). È proprio tale orientamento al risultato a distinguere il lavoro dal gioco; quest'ultimo è piuttosto contraddistinto da «l'interesse per l'attività *nel suo scorrere* proprio di momento in momento»<sup>4</sup> (p. 202).

Alcuni esempi proposti da Dewey consentono di avere un'idea più vivida dell'atteggiamento mentale che egli vede incarnato nel lavoro, un atteggiamento che già compare anche nel gioco, e che si sviluppa naturalmente nei bambini al crescere dell'età (Dennis, 1970; Skilbeck, 2017). I bambini piccoli «usano una pietra per tavolo, le foglie per piatti, le ghiande per tazze» (p. 199), mostrando così una libertà dai tratti fisici delle cose, e una passione per l'attività in sé stessa senza una preoccupazione per i risultati sociali, materiali, durevoli e interconnessi delle loro azioni. Arriva però un momento in cui sorge l'interesse per apparecchiare “davvero” la tavola con piatti e bicchieri “veri”:

Giunge sempre il momento in cui i bambini devono ampliare e rendere più precisa la loro conoscenza delle cose esistenti, in cui devono concepire *fini e conseguenze* con sufficiente esattezza in modo da guidare le proprie azioni in base a esse, e acquisire una certa abilità tecnica nel selezionare e adattare i mezzi *per realizzare questi fini*<sup>5</sup> (p. 203).

Il lavoro come atteggiamento mentale e attività intelligente ha un forte legame con risultati, conseguenze, realizzazione dei fini dell'azione. Comprendere il lavoro implica quindi occuparsi dell'andamento e del funzionamento del pensiero, e in particolare del ruolo che in esso giocano i fini, gli obiettivi e in special modo il loro *raggiungimento*, argomento al quale ci dedicheremo nel prossimo paragrafo.

#### 4.2. *L'arco del pensiero riflessivo e l'importanza dei risultati dell'azione*

Gran parte del testo *How We Think* è dedicata all'esplorazione del pensiero, della sua natura, delle sue caratteristiche e del suo fun-

<sup>3</sup> Il corsivo è nostro.

<sup>4</sup> Il corsivo è nostro.

<sup>5</sup> Il corsivo è nostro.

zionamento; è un'analisi che vorrebbe guidare una riforma del sistema educativo americano, e che si impegna a definire con la maggiore precisione possibile termini come idea, suggestione, giudizio, ipotesi, comprensione, concetto e molti altri. Rispetto a tutta questa analisi, qui manteniamo il focus che abbiamo già inaugurato nel paragrafo precedente, ovvero quello *sui fini, sui risultati*, che per il pragmatista Dewey si collocano sia al principio sia alla conclusione del processo di pensiero, e lo guidano in tutto il suo svolgersi.

I fini e gli scopi si collocano, per Dewey, *all'origine* del pensiero<sup>6</sup> sotto forma di problemi o dubbi da risolvere: «l'origine del pensiero sta *sempre* in una qualche perplessità, confusione o dubbio»<sup>7</sup> (p. 14), ed è proprio l'esigenza di *risolvere una difficoltà o un problema* il fattore permanente che guida e regola l'intero processo di pensiero. Il pensiero «non è un caso di combustione spontanea [...], [v]i è qualcosa che lo determina e lo evoca» (p. 14), e Dewey, sicuro di questo presupposto, sfida i suoi lettori:

Ritornate con il pensiero alla vostra personale esperienza e non troverete un solo caso in cui il pensiero sia nato dal nulla [...]: troverete sempre qualche situazione direttamente esperita, qualcosa che avrete subito, fatto, gioito o sofferto [...]. La riflessione è indotta dal carattere di questa prima situazione (p. 96).

I fini e gli scopi si collocano al principio ma anche *al termine* del processo di pensiero: la situazione di squilibrio iniziale che innesca il pensiero *si trasforma in uno stato di quiete* quando il problema iniziale

<sup>6</sup> Stiamo qui, per semplicità, limitandoci a *una* particolare forma di pensiero, quella riflessiva, che è quella valorizzata e trattata da Dewey nel suo testo. Ve ne sono infatti almeno altre due forme, che ben si comprendono nella seguente citazione: «Dove non vi sono problemi da risolvere o difficoltà da superare, il corso delle suggestioni scorre via senza alcun ordine; abbiamo allora il primo tipo di pensiero [...]. Se la corrente delle suggestioni è controllata semplicemente dalla loro coerenza emotiva, dal loro gradevole disporsi in un singolo quadro o in una singola storia, abbiamo il secondo tipo. Ma un dubbio a cui rispondere, un'ambiguità da risolvere, stabiliscono un fine e incanalano la corrente delle idee in una via ben definita» (p. 14).

<sup>7</sup> Il corsivo è nostro.

è stato *risolto*, il dilemma motivante è stato *chiarito*, il dubbio è stato *appianato*.

Questo è l'aspetto che, nell'analisi di Dewey, vogliamo evidenziare maggiormente qui. Il pensiero, per Dewey, muove *da una situazione incerta a una situazione risolta*. Anzi, la funzione stessa del pensiero è proprio quella di risolvere e chiarire:

La funzione del pensiero è [...] quella di trasformare una situazione in cui si è fatta esperienza di un'oscurità, un dubbio, un conflitto, o un disturbo di qualche sorta, in una situazione chiara, coerente, risolta e armoniosa (p. 97).

Ecco perché l'educazione del pensiero avviene attraverso l'esercizio, attraverso l'esperienza – individuale e accompagnata – che gradualmente conduce e mantiene una integrazione tra le diverse fasi del pensiero, ordinate rispetto ai fini, ai risultati attesi, alle soluzioni.

#### 4.3. Derive del lavoro nella visione di Dewey e oggi

Come abbiamo visto, Dewey ci offre una definizione di lavoro come atteggiamento mentale e come attività intellettuale ordinata che organizza mezzi e fini e che, da una situazione di squilibrio, porta a una condizione di risoluzione e quiete. È interessante notare come questa impostazione teorica serva a Dewey per identificare e criticare le distorsioni del lavoro tipiche del suo tempo, ma possa servire anche a noi, un secolo dopo, a identificare e criticare distorsioni di un genere completamente diverso.

Svuotamento cognitivo e relega di tutti gli aspetti di creatività e vitalità al mondo del gioco: questi sono i rischi fondamentali che Dewey additava nella società del suo tempo. «L'interesse posto esclusivamente sui risultati», scrive Dewey, senza interesse *per il processo* dell'attività stessa «fa degenerare il lavoro in mera fatica» (p. 270). Quando il lavoro (*work*) diventa fatica (*labour*), esso diventa per Dewey “odioso”, un “male necessario”. È quindi fondamentale riconnettere (o mantenere la connessione tra) i fini e l'attività, riuscire a essere «a un tempo gioiosi e seri» (p. 271) coltivando una passione per ciò che si fa *in quanto* collegata a risultati e fini rilevanti. E ciò è

possibile, per Dewey, anche allorquando le attività “non posseggano una naturale attrattiva”:

La buona volontà di lavorare alla realizzazione del fine tramite attività che non posseggono una naturale attrattiva si ottiene molto meglio con il cercare di realizzare un apprezzamento del valore dei fini che si trasferisca anche ai mezzi con cui quelli devono essere portati a compimento. Pur non essendo interessanti per sé stessi, i mezzi beneficiano tuttavia dell'interesse per il risultato al quale sono associati (p. 271).

Il grave errore che Dewey ravvisa nell'educazione del suo tempo è che essa (con “disgraziati metodi”) mira ad abituare gli studenti alla fatica di adempiere doveri penosi con un esclusivo interesse per i risultati, snaturando così il lavoro come attività intellettuale. La parola “lavoro” per Dewey viene, d'altra parte, «spesso impiegata per denotare un'attività abitudinaria che ottiene risultati utili ma con appena un *minimum* di selezione riflessiva dei mezzi, di deliberato adattamento a produrre le conseguenze desiderate» (p. 201).

Proviamo ora a interrogarci sulla contemporaneità, e a chiederci se le derive individuate da Dewey siano ancora attuali o se piuttosto non siano state sostituite da derive differenti ma spiegabili con la medesima cornice teorica.

Il lavoro rischia ancora di essere vissuto come attività di esecuzione in funzione di risultati imposti dall'esterno? O non è forse stato globalmente trasformato in un'attività ad *elevato* contenuto intellettuale e sfidante, anche relativamente a compiti e mansioni tradizionalmente più vivibili come *labour*? È possibile che la crisi del lavoro odierna sia, contrariamente a quella ravvisata da Dewey nei primi del Novecento, concausata dal dilagare di situazioni di sovraccarico cognitivo che di fatto disabilitano e frustrano il pensiero riflessivo proiettando la persona in una serie di situazioni senza soluzione? In questo caso, a venire a mancare non sarebbero la continua ricerca di connessione tra mezzi e fini, la valorizzazione degli scopi, lo stimolo a cercare soluzioni interrogando la conoscenza e la realtà; a venir meno sarebbe piuttosto *la condizione di risoluzione* ricercata dal pensiero, la quiete mentale derivante dalla chiusura di situazioni di squilibrio, che vengono invece continuamente aperte e mai chiuse.

Violando i principi essenziali e le esigenze del processo di pensiero, le persone vivrebbero una moltiplicazione continua di richieste da parte dell'ambiente e di livelli di complessità, interrotte continuamente da flussi di azione e di pensiero differenti.

Seguendo il *framework* deweyano, potremmo dunque andare alla ricerca di evidenze sulle possibili cause di matrice *cognitiva* (oltre che relazionale, emotiva, valoriale) che potrebbero, oggi, contribuire a «la repulsione, il sottrarsi e l'evadere dal compito [del lavoro]» (p. 271). Le persone che lavorano si trovano, oggi, costantemente imprigionate in *loop* problematici e in spirali di complessità indefinitamente crescente, vedendo violati i bisogni di un pensiero che si apre e si chiude, e di una bilanciata alternanza tra situazioni di squilibrio e di equilibrio.

##### 5. Una pista di ricerca e cura? Combattere la complicazione intellettuale incontrollata del lavoro

Sono molte le spiegazioni possibili del malessere lavorativo che contraddistingue questi anni, specialmente a partire dalla pandemia. Come abbiamo visto, le interpretazioni relazionali e valoriali, nonché i contributi della pedagogia che sottolineano la profonda crisi del paradigma neoliberista performativo, sono senz'altro supportate da evidenze. Stranamente, però, come notano Celbis, Wong, Kourtit e Nijkamp (2023), poche ricerche entrano nel merito della soddisfazione lavorativa, del senso di autoefficacia intrinseco all'attività; raramente giungono a mettere a tema la *struttura cognitiva, intellettuale* del lavoro. Eppure, la deriva della problematicità endemica, della complessità o meglio della complicazione, del *multitasking* estremo, della burocratizzazione che moltiplica gli adempimenti, dell'apertura continua e del sovraccarico cognitivo (con conseguente stress ed esaurimento) pare una tendenza quantomeno da considerare tra le cause di *Quiet Quitting* e *Great Resignation*, trasversale a tutti i settori, e anch'essa – tra l'altro – accelerata ed esacerbata dalla pandemia. Con la sua visione del lavoro come atteggiamento intellettuale, Dewey costituisce un riferimento ancora attuale, in grado di ampliare lo

sguardo verso nuove piste di ricerca e spiegazione, ma anche di intervento e soluzione.

Tra le ricerche disponibili, quelle più rigorose (es. Amanor-Boadu, 2022; Gittleman, 2022) ammettono la necessità di ulteriori approfondimenti per isolare i fattori più importanti e chiarire le dinamiche delle odierne fughe dal lavoro: vanno raccolti ulteriori dati, e vanno analizzati quelli disponibili incrociando in molti modi le variabili potenzialmente rilevanti (soprattutto il settore produttivo e le condizioni lavorative di “partenza” e di eventuale “arrivo”). In questi approfondimenti seguendo Dewey dovremmo considerare e indagare la soddisfazione lavorativa dal punto di vista della “ergonomia intellettuale”, dando un accento particolare ai concetti di *job intensity* (Mutambudzi & Vanajan, 2020), di “condizioni lavorative” e di “salute mentale” (Belloni, Carrino & Meschi, 2022).

Rispetto agli “antidoti” elencati sopra nella sezione 3.1, differenti – e forse molto più impegnative – sarebbero le soluzioni da consigliare ai datori di lavoro. Esse dovrebbero riguardare le richieste intellettuali e cognitive, da monitorare attentamente e modificare per consentire una attività *intelligente* attraverso un carico di lavoro, una divisione dei compiti, una corrispondenza tra competenze e mansioni, una chiara distribuzione delle responsabilità e dell'*accountability*, e soprattutto un ritmo che consenta alle persone di *pensare*. Il valore comunitario e collettivo di tutto questo starebbe nella *ri-capacitazione* delle persone (Sen, 2006), nella possibilità di creare tra loro “comunità di pensiero” (Michelini, 2016a, 2016b), nell’opportunità di ricominciare a “giocare” (cfr. Bosman, 2019). Perché cambiano le sfide, ma sempre attuale è il richiamo a un “lavoro felice” (Rossi, 2012), e connaturata all’essere umano la vocazione all’azione intelligente.

### Bibliografia

- Amanor-Boadu V. (2022). Empirical evidence for the “Great Resignation.” *Monthly Labor Review*.
- Belloni M., Carrino L., & Meschi E. (2022). The impact of working conditions on mental health: Novel evidence from the UK. *Labour Economics*, 76, 1-22.

- Bosman F. G. (2019). There Is No Solution! “Wicked Problems” in Digital Games. *Games and Culture*, 14(5), 543-559.
- Celbiş M.G., Wong P.H., Kourtiti K., & Nijkamp P. (2023). Job Satisfaction and the “Great Resignation”: An Exploratory Machine Learning Analysis. *Social Indicators Research*, 170, 1097-1118.
- d’Aniello F. (2022a). “Grandi dimissioni” e pedagogia del lavoro. *Transculturale*, 2(2), 39-48.
- d’Aniello F. (2022b). Behind and beyond the Great Resignation: A pedagogical viewpoint. *Education Sciences and Society*, 1, 329-346.
- d’Aniello F. (2023). Giovani e cultura pedagogica del lavoro. *Cultura pedagogica e scenari educativi*, 1, 94-99.
- Dato D. (2019). Nuove adultità nei contesti organizzativi tra benessere e qualità della vita professionale. *Pedagogia Oggi*, 17(2), 202-216.
- Dennis L. (1970). Play in Dewey’s Theory of Education. *Young Children*, 25(4), 230-235.
- De Smet A., Dowling B., Mugayar-Baldocchi M., & Schaninger B. (2021). “Great Attrition” or “Great Attraction”? *The choice is yours*. Disponibile in: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours> [15/4/2024].
- Dewey J. (2019). *Come pensiamo* (edizione a cura di C. Bove). Milano: Raffaello Cortina. (I edizione 1910).
- Formica S., & Sfodera F. (2022). The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 31(8), 899-907.
- Gabrielli G. (2021). Il lavoro e la sua organizzazione: uno sguardo relazionale. In P. Donati, L. Alici & G. Gabrielli, *Beni relazionali. La conoscenza che accomuna* (pp. 104-139). Milano: FrancoAngeli.
- Gittleman M. (2022). The “Great Resignation” in perspective. *Monthly Labor Review*.
- Lee D., Park J., & Shin Y. (2023). *Where Are the Workers? From Great Resignation to Quiet Quitting*. Disponibile in: <https://www.npr.org/sections/money/2022/01/25/1075115539/> [15/04/2024].
- Michelini M.C. (2013a). *Educare il pensiero. Per la formazione dell’insegnante riflessivo*. Milano: FrancoAngeli.
- Michelini M.C. (2013b). Tra i fatti e le interpretazioni: la riflessività. In E. Corbi e S. Oliverio (a cura di), *Oltre la Bildung postmoderna? La pedagogia tra istanze costruttiviste e orizzonti post-costruttivisti* (pp. 163-177). Lecce: PensaMultimedia.

- Michelini M.C. (2016a). Diventare Comunità di pensiero. *Pedagogia Più Didattica*, 2(2). Disponibile in: <https://rivistedigitali.erickson.it/pedagogia-piu-didattica/archivio/vol-2-n-2/diventare-comunita-di-pensiero/> [15/04/2024].
- Michelini M.C. (2016b). *Fare comunità di pensiero: insegnamento come pratica riflessiva*. Milano: FrancoAngeli.
- Mutambudzi M., & Vanajan A. (2020). Job Intensity: Evidence from low- and Middle-Income Countries. In T. Theorell (Ed.), *Handbook of Socioeconomic Determinants of Occupational Health* (pp. 1-35). Berlino: Springer International Publishing.
- Rossi B. (2012). *Il lavoro felice. Formazione e benessere organizzativo*. Brescia: La Scuola.
- Schmiedehaus E., Cordaro M., Perrotte J., Stern M., Dailey S., & Howard K. (2023). The great resignation in higher education: an occupational health approach to understanding intentions-to-quit for faculty in higher education. *Teaching and Teacher Education*, 123, 103992.
- Schön D.A. (1993). *Il professionista riflessivo* (edizione a cura di A. Barbanente). Bari: Dedalo. (I edizione 1983).
- Sen A.K. (2006). *Scelta, benessere, equità*. Bologna: Il Mulino.
- Serrelli E. (2023). La metamorfosi del professionista riflessivo? Mutamenti axiologici e semantici nella diffusione della riflessività alle professioni educative e di cura. *Educational Reflective Practices*, 1, 173-189.
- Skilbeck A. (2017). Dewey on seriousness, playfulness and the role of the teacher. *Education Sciences*, 7(1), 1-14.
- Varavallo G., Scarpetti G., & Barbera F. (2023). The moral economy of the great resignation. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-12.