

## Career guidance for life: what skills for a new work culture?

### Orientare per tutta la vita: quali competenze per una nuova cultura del lavoro?

---

Miriam Bassi<sup>a</sup>

<sup>a</sup> *Università degli Studi di Foggia*, [miriam.bassi@unifg.it](mailto:miriam.bassi@unifg.it)

#### Abstract

---

This article presents a reflection on lifelong career guidance as a means to navigate labor transitions in a rapidly changing society. The discussion begins by highlighting a series of challenges and contradictions that characterize today's labor market. By analyzing the megatrends that have the greatest impact on employment, the crucial role of the relationship between education and work is emphasized. This article contributes to the broader discourse on lifelong career guidance, advocating for a process that moves beyond corporate workers' loyalty strategies to promote genuine and community-driven engagement. It supports a holistic and participatory approach aimed at strengthening autonomy, well-being, and sustainability in the workplace.

**Keywords:** career guidance; megatrends; career management skills; well-being; work culture.

#### Sintesi

---

In questo articolo si presenta una riflessione sul tema dell'orientamento permanente come strumento per affrontare le transizioni lavorative nella società del cambiamento. Si avvia la riflessione a partire dall'evidenziare una serie di sfide e contraddizioni che animano, al giorno d'oggi, il mondo del lavoro. A partire dalla discussione dei megatrend che più hanno un impatto sul lavoro si evidenzia il ruolo cruciale del rapporto tra istruzione e lavoro. L'articolo si inserisce in un filone di riflessioni che riguarda l'orientamento permanente come processo che deve superare logiche aziendali di fidelizzazione del personale per promuovere un impegno autentico e comunitario, attraverso un approccio olistico e partecipativo che possa per rafforzare l'autonomia, il benessere e la sostenibilità nel mondo del lavoro.

**Parole chiave:** orientamento professionale; megatrends; *career management skills*; benessere; cultura del lavoro.

## 1. Introduzione

Nell'ambito della ricerca pedagogica è stato riconosciuto un ruolo sempre più importante al rapporto che intercorre tra il lavoro e i processi formativi. Tenuto conto dei cambiamenti repentini che connotano entrambi gli elementi di tale rapporto, la pedagogia del lavoro è chiamata all'aggiornamento delle rappresentazioni *geografiche* del lavoro (Alessandrini, 2017), ovvero delle dimensioni che connotano i contesti professionali e le relazioni tra le persone che li abitano; così come all'individuazione di inedite traiettorie di sinergia con le istituzioni intenzionalmente formative.

La fluidità che contraddistingue la contemporaneità, tanto nella sua dimensione positiva legata alla flessibilità e alla possibilità di autodeterminazione, tanto in quella negativa che rimanda alla precarietà e all'incertezza, è foriera di modelli organizzativi in continua evoluzione. Questi continui cambiamenti, che interessano ogni ambito della vita e pertanto anche la dimensione lavorativa di ogni individuo, richiamano una particolare dimensione dei processi educativi, quella legata all'orientamento. Si propone, pertanto, una panoramica rispetto alle variabili che interessano il lavoro nell'attuale società, con l'obiettivo di arricchire la riflessione scientifica sul ruolo dell'orientamento per rispondere alle sfide della contemporaneità. Attraverso un'analisi documentale relativa ai driver del cambiamento si intende portare l'attenzione su una serie di sfide e contraddizioni che animano il mondo del lavoro per evidenziare la centralità del rapporto che intercorre tra istruzione e lavoro.

Il presente contributo intende inserirsi nel più ampio filone di riflessioni sull'orientamento permanente come processo che deve promuovere un impegno comunitario per contribuire alla costruzione di ambienti professionali che possano favorire il benessere e la sostenibilità nel mondo del lavoro.

## 2. Sfide e contraddizioni del mondo del lavoro

Arendt (1958) ha ampiamente mostrato, nel suo lavoro *Vita Activa. The Human Condition*, pubblicato da ormai più di sessant'anni, i rischi che derivano dal sacrificio degli ideali di utilizzo a vantaggio di quelli legati al consumo. Da questa consapevolezza deriva una concezione del lavoro che vede la censura dell'*homo faber* che, come un artista, plasma e crea prodotti destinati ad un uso duraturo, relegato al primato dell'*animal laborans* il quale divenuto schiavo dei propri bisogni, invece, riduce drasticamente il ciclo di vita di ogni prodotto del suo agire in nome del soddisfacimento delle proprie funzioni primarie (Arendt, 1958). Una rilettura di quest'opera al giorno d'oggi ne rivela tratti profetici, soprattutto nel rischio di asservimento dell'agire umano al soddisfacimento immediato dei bisogni personali. La mera riduzione dei mezzi in vista dei fini genera un corto circuito con la consapevolezza che l'essere umano abita un mondo plurale. La contraddizione è che esso, fagocitato dalle caratteristiche del contesto neoliberista e impegnato nel soddisfacimento dei propri bisogni, dimentichi il carattere sociale che lo connota e che ne determina, è bene ricordarlo, la sopravvivenza. Fenomeno visibile nella rottura dei legami tra gli esseri umani e degli esseri umani con il mondo naturale. Questo paradosso nel rapporto io-altro-mondo anima tutte le dimensioni della vita e, pertanto, anche quelle legate alla sfera lavorativa.

Il lavoro nel corso della storia, come confermano le narrazioni ad esso collegate, si è tradotto troppo spesso in schiavitù e in alienazione tanto da rendere necessario il riconoscimento e la tutela delle condizioni di lavoro, come diritto inalienabile dell'uomo e della donna: "ogni individuo ha diritto al lavoro, alla libera scelta dell'impiego, a giuste e

soddisfacenti condizioni di lavoro ed alla protezione contro la disoccupazione” (<https://www.ohchr.org/en/human-rights/universal-declaration/translations/italian>). Un ulteriore passo in questa direzione consiste nel lavoro condotto dall’International Labour Organization (ILO) con l’obiettivo di garantire a tutti gli uomini e le donne l’accesso ad un lavoro produttivo, in condizioni di libertà, uguaglianza, sicurezza e dignità umana (1999). Tuttavia, nell’epoca attuale persistono una serie di vincoli normativi e culturali che continuano a minare il raggiungimento di tali obiettivi. Basti pensare alla resistenza di una serie di stereotipi di genere in termini di accesso alle professioni, che ancora troppo spesso si traduce in disparità salariale tra donne e uomini (OCSE, 2024a). Allo stesso modo tutte quelle forme di sfruttamento, che possono finire con la limitazione della libertà personale, contribuiscono alla mancanza di condizioni che rendano il lavoro non solo sostenibile e dignitoso ma anche un tempo ed uno spazio di emancipazione della persona.

Si aggiunge alle condizioni che impediscono la realizzazione di condizioni di lavoro dignitose, anch’essa legata alla retribuzione dei lavoratori, quella del lavoro gratuito (o sottopagato). Nella fattispecie, si parla di *salari rubati* come “il miraggio di un futuro migliore, il perno che legittima l’erogazione di lavoro gratuito come strumento di occupabilità in posizioni qualificate [...]. Il segreto inconfessabile della promessa, in questo senso, è la gerarchia: l’anima oscura del nostro tempo, l’indicibile disparità dell’epoca neoliberale, quella disuguaglianza sociale esacerbata dallo smantellamento della spesa pubblica che trasforma la lucida paura della disoccupazione nel propellente più potente alla docilità” (Coin, 2017, p. 12).

L’altra faccia della medaglia consiste, invece, nel ritrovarsi in un’epoca in cui rinunciare consapevolmente al lavoro diventa un fenomeno non più così inusuale. Nonostante, soprattutto in paesi come l’Italia, il numero dei disoccupati continui ad essere preoccupante, ci troviamo ad assistere a fenomeni come quello delle grandi dimissioni e del *quiet quitting*. Si parla di milioni di persone che decidono di abbandonare il proprio posto di lavoro, per dedicarsi alla ricerca di condizioni migliori. Tuttavia, se negli Stati Uniti, tale fenomeno diventa sempre più popolare, in Italia si parla di una vera e propria anomalia: “lo strano caso di un Paese nel quale ci sono circa cinque milioni di persone disoccupate e scoraggiate e, nonostante questo, interi settori sono capaci di reperire personale” (Coin, 2023, pp. 101-102). Non devono stupire, in questo contesto, risultati come quelli rilevati dall’Osservatorio felicità in collaborazione con Research Dogma che, nel suo report più recente pubblicato a marzo 2024, mostra che i livelli di insoddisfazione rispetto al proprio lavoro non sono strettamente, o quantomeno unicamente, legati alle generazioni più giovani. Le generazioni Gen Z e Gen X, seppur non contigue, mostrano di “avere con la felicità e la soddisfazione lavorativa, un rapporto difficile [...]: la Gen Z, con le sue aspettative di mansioni ed integrazione fra vita e lavoro molto diverse da quelle offerte oggi dal sistema produttivo; assieme alla Gen X [...] che da un lato vedono le loro aspettative rallentare o diradarsi ed allo stesso tempo allungarsi nel tempo lo scenario di una possibile fuoriuscita serena dal percorso professionale” (Research Dogma, 2024, p. 33). Il quadro italiano è, dunque, estremamente complesso: il dilagare del fenomeno della disoccupazione è infatti accostato da un forte mismatch tra domanda e offerta di lavoro. Il rischio di acuire tale situazione risiede nelle previsioni di mutamento della domanda di lavoro evidenziata dal più recente report sul futuro del lavoro del World Economic Forum (WEF), nel quale si prevede che

entro i prossimi cinque anni, per effetto di una serie di driver del cambiamento<sup>1</sup>, nasceranno 170 milioni nuove professioni mentre 92 milioni vedranno un rapido declino (2025).

Tali considerazioni, sono utili ma non sufficienti per rendere la complessità dell'attuale scenario. Pertanto, è cruciale avvalersi di ulteriori chiavi di lettura per decodificare la condizione del nostro tempo. Si parla di un tempo connotato dalle caratteristiche racchiuse nell'acronimo VUCA, che è stato fortemente influenzato dalla situazione pandemica, definita a sua volta con l'acronimo BANI (Cascio, 2021). Il primo acronimo, originariamente utilizzato in ambito militare (U.S. Army Heritage and Education Center, 2018), ha progressivamente acquistato terreno anche nel settore aziendale (Benis, Nanus, 1985) e, in tempi più recenti, nel campo dell'educazione. VUCA sta ad indicare le condizioni generali dell'attuale società, attribuendole le seguenti caratteristiche: volatilità, incertezza, complessità e ambiguità. Vale a dire che, in tale scenario è fondamentale tenere in considerazione: la velocità e l'interdipendenza che intercorrono tra le diverse variabili, le relazioni poco chiare tra le diverse situazioni che compongono uno scenario e l'imprevedibilità del cambiamento. A queste si aggiungono quattro nuove caratteristiche, legate al secondo acronimo BANI, alla luce della situazione pandemica che, negli ultimi anni, ha interessato l'intero pianeta rendendo lo scenario: fragile, ansioso, non lineare, incomprensibile. L'idea è che il mondo e, di conseguenza l'esistenza di ciascun essere umano, siano passibili di eventi potenzialmente catastrofici in qualsiasi momento. Condizione che genera un senso di urgenza e di pericolo perenne, non solo per la personale sopravvivenza ma anche rispetto ai cambiamenti che connotano, o potrebbero connotare, il mercato del lavoro, rendendo i sintomi dell'ansia sempre più presenti su scala globale, tanto da interessare il 25% (OMS, 2022) delle persone a livello mondiale. A questo si aggiunge la consapevolezza, ormai radicata soprattutto tra le generazioni più giovani, dell'impossibilità di pianificare la propria vita in modo definitivo o a lungo termine, in quanto le relazioni causa-effetto degli eventi presentano variabili sempre meno prevedibili. In ultimo, l'acronimo appena esplicitato porta alla luce, in maniera più ampia, la condizione di ambiguità resa dall'acronimo VUCA che assume, questa volta, il carattere dell'incomprensibilità, ovvero la consapevolezza che non tutto ciò circonda l'essere umano possa essere governato o compreso appieno.

Ciò premesso, per chi si occupa di pedagogia del lavoro, una seconda sfida incombe. I cambiamenti che, a velocità sempre crescente, si susseguono nella contemporaneità si configurano come "croce e delizia delle proprie riflessioni. Croce, perché non è agevole orientarsi con la dovuta ponderazione entro un contesto animato da rinnovamento continuo [...] [rendendo] pedagogicamente arduo decifrare e raccogliere adeguatamente sfide che si rincorrono incessantemente sotto il segno della metamorfosi e della complessità crescenti. Delizia, invece, perché la dinamicità della materia è sempre foriera di nuovi stimoli e, di certo, non sprofonda i ricercatori in uno stato di monotonia immutabile" (d'Aniello, 2021, p. 285). Tra le sfide che connotano l'epoca attuale esistono una serie di fattori, noti come *megatrends*, che si configurano come preziosa *bussola* per orientare ad orientare in un mondo in continua evoluzione.

---

<sup>1</sup> Il WEF (2025) sottolinea cinque macrotrend: cambiamento tecnologico, transizione ecologica, frammentazione geoeconomica, incertezza economica e cambiamenti demografici.

### 3. Uno sguardo ai driver del cambiamento per il mondo del lavoro

È possibile, a questo punto, dare corpo e misura all'importanza di alcuni fattori chiave del cambiamento a partire da un richiamo al lavoro di monitoraggio dalla Commissione Europea, che mediante il Joint Research Center (JRC), ha portato alla realizzazione di una serie di pubblicazioni sul tema. Si fa specifico riferimento all'individuazione, e al costante aggiornamento, di una serie di trends che hanno impatto, su scala mondiale, in ogni aspetto della vita. Sono definiti con il termine *megatrends* e fanno riferimento ad una serie di fattori che guidano il cambiamento con effetti osservabili nel presente e che continueranno ad avere un'influenza significativa anche per i prossimi decenni (European Commission, 2024). Nello specifico, il JRC monitora gli sviluppi di quattordici *megatrends*: accelerazione del cambiamento tecnologico e iperconnettività; aggravamento della scarsità di risorse; cambiamento della natura del lavoro; cambiamento del paradigma di sicurezza; cambiamenti climatici e degrado ambientale; urbanizzazione incessante; diversificazione dell'istruzione e dell'apprendimento; crescita delle disuguaglianze; espansione dell'influenza dei paesi dell'Est e del Sud; crescita dei consumi; aumento degli squilibri demografici; influenza crescente dei nuovi sistemi di governo; importanza crescente dei flussi migratori; evoluzione delle sfide sanitarie (European Commission, 2024). Uno degli sviluppi di tale lavoro, messo a punto dal Competence Center on Foresight del JRC, riguarda uno strumento di discussione e proiezione dei *megatrend* che, sotto forma di workshop, permette di esplorare, mediante l'agire di un facilitatore, l'impatto dei cambiamenti in uno specifico settore o argomento d'interesse.

Il risvolto pratico dello studio, nel proporre un framework di riferimento per l'esplorazione del cambiamento in modo sistematico, partecipativo e complesso (in quanto permette l'esplorazione congiunta di una serie di trends) si configura come preziosa linfa per il dibattito pedagogico. Questo lavoro, nel proporre uno strumento di monitoraggio e valutazione dell'impatto dei megatrends del cambiamento, dimostra la possibilità di mettere la persona-che-abita-il-presente nella condizione di prevedere futuri e costruire scenari possibili. In questo contesto, l'attenzione è posta sulla possibilità di partecipare attivamente al cambiamento, a partire da un esercizio di previsione, sulle variabili esogene ed endogene così come su eventi che possiamo anticipare, controllare, governare oppure subire, rispetto ad un campo d'interesse circoscritto. Quanto appena esplicitato consente di avviare una riflessione rispetto alle ricadute pedagogiche che tali traiettorie del cambiamento possono tracciare nei contesti di vita della persona. Nella fattispecie si intende puntare l'attenzione alle implicazioni nei contesti organizzativi e, di conseguenza, nei processi di orientamento, con particolare riferimento al ruolo delle istituzioni educative e formative. Tra i *megatrends* che sono stati citati pocanzi, si ritiene opportuno, in questa sede, approfondirne due che, congiuntamente, consentono di riflettere sulle ricadute pedagogiche di tali mutamenti con l'obiettivo di interpretare meglio il presente (a partire dalla consapevolezza che sia già un tempo che porti in grembo il futuro) e costruire scenari futuri coerenti con i cambiamenti in corso.

Il primo trend che si intende approfondire riguarda il cambiamento della natura del lavoro e consente di puntare l'attenzione sulle sfide dettate da fattori demografici, tecnologici e globali che hanno ricadute sull'occupazione, sulle carriere e sulle strutture organizzative. Ne costituisce un esempio, l'accrescimento della velocità con cui i progressi tecnologici, come ad esempio nel campo dell'automazione, stanno sostituendo i compiti di routine, traducendosi in domanda di nuove competenze. Questo, infatti, si traduce in una duplice necessità, ovvero, di investire risorse nell'aggiornamento professionale da un lato e, dall'altro di ripensare la formazione e l'orientamento. In secondo luogo, il JRC (2024) porta

all'attenzione i cambiamenti nelle strutture occupazionali e gli effetti che questi portano nei lavoratori, del presente e del futuro. È opportuno, a questo proposito, ricordare il modello della *gig economy* e il fenomeno della polarizzazione occupazionale. La *gig economy* fa riferimento ad un modello economico caratterizzato da lavori temporanei e flessibili, spesso mediati da piattaforme digitali che connettono direttamente lavoratori e clienti (De Stefano, 2016). Negli ultimi decenni, il lavoro a contratto o *gig* è emerso come categoria occupazionale dominante negli Stati Uniti, conquistando più di un terzo del mercato del lavoro nel 2018 (Gallup – citato in Hu & Fu, 2021). Questo modello economico è alimentato dalla diffusione del lavoro a distanza che, nel facilitare lo scambio di *know-how* e risorse tra imprese e lavoratori anche geograficamente distanti, contribuisce all'aumento della flessibilità, che potrebbe anche essere chiamata liquidità, del lavoro (Bauman, 2011; Kuhn, 2016) diminuendo le difficoltà di *movimento* di talenti e competenze. Si parla, invece, di polarizzazione dell'occupazione del mercato del lavoro per intendere quel fenomeno che vede un aumento sia delle professioni altamente specializzate che di quelle a bassa qualifica, a discapito delle occupazioni intermedie. Questo è dovuto a innovazione tecnologica, deindustrializzazione e crescita del settore dei servizi. Seppur modelli di questo tipo possano garantire maggiore flessibilità e autonomia al lavoratore, al contempo si configurano come variabili fondanti della polarizzazione occupazionale nonché generatrici di insicurezza lavorativa. La polarizzazione occupazionale, con le aggravanti relative alla riduzione delle tutele lavorative e al proliferarsi di contratti atipici, accentua quei fenomeni noti con i termini *skill mismatch* (Esposito & Scicchitano, 2019) e *overeducation* (Caroleo & Pastore, 2013). La terza variabile presa in considerazione nell'analisi di questo *megatrend* si riferisce, infine, alla messa in discussione della protezione sociale che può garantire il sistema di tassazione attuale, a fronte di un costante invecchiamento che si registra nella popolazione europea.

Il secondo trend verso il quale si intende puntare l'attenzione riguarda la diversificazione dell'istruzione e dell'apprendimento, il quale riflette i cambiamenti generazionali in termini di bisogni educativi, dettati da variabili legate alle tecnologie e all'iperconnettività. Il bisogno evidenziato dall'analisi del JRC richiama il *telos* del dibattito pedagogico, ovvero, il tema dall'apprendimento continuo. Il più recente report *Education at Glance* evidenzia una correlazione positiva tra i livelli di istruzione e il benessere delle persone (OCSE, 2024b), dato che trova conferma sul territorio italiano in quanto, nel report dell'Istituto Nazionale di Statistica (Istat) *Bes. Il benessere equo e sostenibile in Italia*, si evidenzia un accrescimento della fiducia negli altri ed una visione più ottimistica del futuro in corrispondenza di livelli più alti di istruzione: allo stesso tempo, lo stesso studio riporta una più bassa percezione di benessere e livelli più alti di instabilità nei professionisti meno qualificati (2023). In tal senso, per favorire l'apprendimento permanente, la formazione e l'istruzione si orientano verso approcci pedagogici incentrati sullo studente. La diffusione dell'apprendimento informale e non strutturato, come per esempio l'avvento delle microcredenziali (Costa, 2023; Commissione Europea, 2020), insieme alla spinta legata all'inclusività, potrebbe ridisegnare il panorama educativo globale, indebolendo il legame tradizionale tra lavoro e istruzione. L'indebolimento di tale legame richiama la necessità del lavoratore di “progettare e realizzare un percorso di costruzione della propria identità professionale (*life design*) tra istruzione formale e apprendimento autodiretto, autonomo e informale (approccio eutagogico) in una transizione dal modello di *self-directed learning* a quello di *self-determined learning*” (Costa, 2023, p. 683).

Alla luce di quanto esplicitato finora, si vuole evidenziare quanto sia i cambiamenti nella natura del lavoro che la diversificazione dell'istruzione e dell'apprendimento, richiamino al rinnovo dell'impegno pedagogico in termini di promozione di una *forma mentis*

fortemente legata al valore dell'apprendimento per tutto il corso della vita. Si parla, nella fattispecie, di stimolare nei lavoratori (del presente e del futuro), quelle competenze squisitamente ed esplicitamente legate all'orientamento permanente, noto come quel processo che, per tutto il corso della vita ed il qualsiasi momento di transizione, consenta ai cittadini di identificare le proprie capacità, le proprie competenze ed i propri interessi al fine di prendere decisioni che riguardano la propria educazione e formazione, così come le proprie traiettorie professionali (Gazzetta ufficiale dell'Unione Europea, 2008).

#### **4. Orientamento permanente per una nuova cultura del lavoro**

L'analisi del rapporto tra istruzione e lavoro (Federighi, 2013) ha favorito una maggiore consapevolezza riguardo ai processi di transizione e alla definizione dei percorsi formativi più idonei a costruire le professioni e professionalità del futuro. I processi formativi, con particolare rimando alla loro funzione orientativa, rivestono un ruolo cruciale sia nello sviluppo delle competenze trasversali sia nella formazione di competenze specifiche richieste dal mondo professionale (Boffo, 2021; Fabbri, 2018). A questo proposito, la rapida obsolescenza che interessa le competenze tecnico-professionali, ha reso sempre più necessaria la promozione di specifiche competenze legate alla gestione della carriera, note come Career Management Skills (CMS). Difatti la letteratura di riferimento evidenzia una forte presenza di percorsi volti alla promozione delle CMS nei sistemi educativi in tutta Europa, seppur in modalità differenti (Sultana, 2012). Nonostante tale evidenza, il sistema educativo italiano non possiede specifiche indicazioni operative rispetto all'integrazione di tali competenze nei curricula scolastici o nei piani di studio universitari.

Nell'ambito dei processi di orientamento *al lavoro* promuovere le CMS significa consentire agli individui di maturare competenze *trasferibili* che consentano loro di migliorare la propria occupabilità, un costrutto che possiamo sinteticamente ricondurre ad una serie di "portable competencies and qualifications that enhance an individual's capacity to make use of the education and training opportunities available in order to secure and retain decent work, to progress within the enterprise and between jobs, and to cope with changing technology and labour market conditions" (Unesco, 1984). L'occupabilità sposta l'attenzione dalle competenze richieste dai contesti professionali ad una combinazione di fattori individuali che permettono alla persona di costruire la propria carriera e di perseguire i propri obiettivi di crescita. Questo concetto ben si presta a riflessioni di tipo pedagogico per il forte richiamo ai processi di apprendimento. Infatti, sviluppare competenze di occupabilità è strettamente connesso sia alla capacità di apprendere ma anche, e soprattutto, alla capacità di capitalizzare l'apprendimento in vista di raggiungere obiettivi professionali. Vale a dire che, le istituzioni formative di ogni ordine e grado sono chiamate a cogliere tale sfida con l'obiettivo di promuovere l'occupabilità dei lavoratori del futuro, in particolar modo nell'adempimento alla loro funzione orientativa. In questa direzione è evidente, per promuovere il valore trasformativo dell'*employability*, la necessità di ripensare il legame tra alta formazione e mondo del lavoro anche in chiave pedagogico-didattica. In una società che richiede competenze sempre più mirate ad un numero crescente di laureati, diventa cruciale riflettere su come rafforzare l'occupabilità attraverso il miglioramento della didattica (Loiodice, 2015), lo sviluppo di tirocini e apprendistati, e la creazione di connessioni efficaci con il tessuto produttivo pubblico e privato (Boffo & Terzaroli, 2017). Tale rapporto rimanda all'importanza di prendersi cura della relazione tra luoghi di formazione e contesti professionali, attraverso il potente strumento dell'alternanza formativa. Vale a dire che, promuovere esperienze formative all'interno di contesti

professionali può rivelarsi fondamentale in termini orientativi. In tal senso, l'attività lavorativa diviene catalizzatore di occupabilità e consente di promuovere processi di riflessività personale, fondamentali per prendere decisioni che riguardino il futuro professionale. Ovvero, le attività di alternanza formativa, dovrebbero fare dell'attività professionale uno strumento di orientamento prima che uno strumento per l'acquisizione di competenze *job-related* (Potestio, 2020) certi che "l'ingresso nel mondo del lavoro, infatti, deve essere preparato e sostenuto. La transizione è un processo che affonda le radici ben prima del momento in cui avviene, non può essere lasciata al caso e, di contro, non possiamo lasciare ai giovani laureati la totale responsabilità dell'ingresso nel mondo del lavoro. Ecco, allora, che la categoria di *employability* può essere di aiuto per affrontare il percorso di scelta, il processo di orientamento, l'attività di studio, la declinazione didattico-pedagogica e, in ultima analisi, dopo la laurea, l'ingresso nella/e professioni" (Boffo, Galeotti, & Togni, 2024, p. 232).

A partire dalla consapevolezza che "è anche sul luogo di lavoro che si realizza quel processo formativo (autoformativo ed eteroformativo) che culmina nella possibilità di autorappresentazione del soggetto, che si costruisce e progetta l'identità personale e sociale del singolo che si mette in gioco, quindi, non solo il benessere fisico ma anche quello mentale e sociale" (Dato, 2018, p. 22), quando i processi di orientamento sono erogati dagli stessi contesti lavorativi e sono destinati ai professionisti, si parla, invece, di orientamento *sul lavoro*. Gli interventi di questo tipo possono riguardare tanto l'aggiornamento di conoscenze e competenze *job-related* – o il potenziamento delle stesse in vista di avanzamenti di carriera – quanto la promozione dei valori della cultura aziendale per la *fidelizzazione* del personale. Con l'obiettivo di portare all'attenzione le variabili da tenere in considerazione per identificare una via percorribile per i processi di orientamento "sul lavoro", un'attenzione particolare viene riservata alla seconda tipologia di azioni. Pertanto, si fa specifico riferimento alle politiche di *employee care*, ovvero, alla promozione "di una cultura della progettazione che innervi le organizzazioni che risponde all'obiettivo intenzionalmente pedagogico di trasformare – o meglio – ri-progettare e ri-considerare il lavoro come luogo di 'cura' e di 'benessere' provando a tenere insieme bisogni e vincoli del contesto e bisogni individuali di realizzazione di sé" (Dato, 2018, p. 28). Tuttavia, *l'engagement* del lavoratore in quanto "mix di impegno intellettuale, affettivo-emozionale e sociale verso l'organizzazione" (Cardone, 2018, p. 60) porta alla luce la frattura della fiducia tra lavoratore e l'organizzazione, enfatizzata dal crescente individualismo promosso dal neoliberalismo. Esso, infatti, attribuisce all'individuo la piena responsabilità del proprio successo o fallimento, sminuendo il valore della relazione con l'altro, che viene considerato solo in funzione strumentale. Per risanare questa frattura con l'altro, scrive d'Aniello, è cruciale il passaggio dall'*engagement* al *commitment* del lavoratore: mentre *l'engagement* corrisponde ad un impegno eterodiretto, il *commitment* fa riferimento all'attivazione delle risorse personali in vista del desiderio di sentirsi parte di una comunità fatta di relazioni, ovvero a quella capacità che "esorta ad associare la scelta dell'azione a un nucleo di valori attivamente vagliato dal soggetto in vista di una decisione collocata in un contesto condiviso, considerando gli altri attori coinvolti" (d'Aniello, 2023, p. 331).

Che futuro può prefigurarsi per l'orientamento nell'epoca attuale? L'impegno della pedagogia nel rispondere a tale interrogativo risiede nella problematizzazione dei processi di orientamento esistenti, a partire dalla consapevolezza che non è più possibile considerare l'orientamento come processo meramente finalizzato alla ricerca e al mantenimento di una posizione lavorativa. La postura che l'epoca attuale richiede, in quanto carica di individualismo, è quella che consente di adottare uno sguardo olistico e sistemico. Vale a dire che l'orientamento non può più fare riferimento alla mera costituzione di una *cassetta*

*degli attrezzi* per preparare gli individui ai cambiamenti del mondo del lavoro. Questo non solo a partire dalla consapevolezza che le conoscenze e le competenze job-related sono passibili di rapida obsolescenza ma anche per ridurre quel senso di responsabilità del proprio successo o insuccesso che induce l'individuo ad abbandonare la costruzione di rapporti e relazioni autentiche con l'altro.

Allo stesso modo, non è possibile orientare *sul lavoro*, ovvero durante il lavoro, a partire dalla mera necessità delle aziende di fidelizzare il capitale umano per raggiungimento di obiettivi che gioverebbero solo ai contesti aziendali. Difatti, il coinvolgimento dei dipendenti viene paragonato ad un matrimonio di successo, nella consapevolezza che “un dipendente fidanzato con l'azienda è disponibile quando si tratta di fare qualcosa in più [...]. In quest'ottica, l'azienda dovrebbe essere come una grande famiglia. Quando un familiare ha bisogno d'aiuto, ci si attiva subito e ci si dà da fare per risolvere il problema, anche se l'aiuto non viene richiesto in maniera esplicita né remunerato. I dipendenti dovrebbero fare lo stesso: essere devoti all'azienda e adoperarsi per lei persino quando non viene loro richiesto apertamente” (Coin, 2023, p. 31).

Questo rapporto di fiducia e fedeltà, tuttavia, è stato progressivamente messo alla prova fino a trasformarsi in quei fenomeni, già menzionati, che prendono il nome di *great resignation* e *quiet quitting*. Seppur nella consapevolezza che risultati personali – ovvero legati all'occupabilità, alle opportunità di avanzamento di carriera, alla felicità e al benessere psico-fisico, allo sviluppo di competenze e a salari equi – e d'impresa – ovvero relativi alla soddisfazione clienti, all'efficienza economica nonché all'innovazione e alla qualità – siano reciprocamente rinforzanti (Cantrell et al., 2024) la sfida risiede nel passaggio dall'*io* al *noi*, tanto nei processi di orientamento *al lavoro* quanto in quelli che accompagnano il lavoratore *sul posto* di lavoro, con l'obiettivo di “ispessire riflessivamente l'abilità di rispondere alle proprie e alle altrui istanze di crescita, giungendo a una significazione parimenti inclusiva atta a partorire saperi in itinere generatori di senso economico-produttivo ed extraeconomico, utili a una progettualità di vita a tutto tondo, condividendo, inoltre, risposte etico-morali e valori di un'azione umana a fronte di una dinamica reciprocità di riconoscimento che si fa relazione di dono ontologico” (d'Aniello, 2023, p. 332).

## 5. Conclusioni

Quanto detto finora permette di rintracciare, alimentando il dibattito in corso, una via percorribile per promuovere processi di orientamento efficaci nell'ambito dei contesti di istruzione e formazione. Questo a partire dalla presa in considerazione di alcuni elementi a priori che permettono la costruzione di solide basi per la promozione di una nuova cultura del lavoro, che possa dirsi equo e sostenibile.

Su tre caratteristiche si intende, in conclusione, puntare l'attenzione. Il lavoro deve essere: libero, passibile di cambiamenti e coinvolgente. Vale a dire che, in prima istanza, lavorare dovrebbe sempre essere una scelta personale e mai, in alcun modo, un atto coercitivo, tanto che si tratti di un lavoro gratuito (basti pensare al lavoro di cura, esercitato per lo più gratuitamente e dalle donne) o retribuito. Il lavoro, inoltre, può essere oggetto di cambiamenti in due direzioni: da una parte ogni contratto di lavoro, indipendentemente dalla sua forma, può e deve essere in ogni momento rescindibile da parte del lavoratore; dall'altra, è possibile che il lavoratore si trovi a subire tale rescissione trovandosi nella condizione di cambiare lavoro – oggi più che in passato. In ultimo, il lavoro – in ogni sua

forma – presuppone la creazione e il mantenimento di un rapporto di fiducia. Per cui, in linea con il compito ultimo della pedagogia, i processi di orientamento (e auto-orientamento) dovrebbero essere guidati dalla necessità di supportare la persona nel rispondere ai seguenti interrogativi: quali competenze devo sviluppare per fronteggiare i mutamenti del mondo che mi circonda? In che modo posso costruire un progetto di vita che sia coerente con i miei bisogni e con i miei obiettivi? E, ancora, come può questo progetto contribuire al sostentamento e allo sviluppo della mia comunità di riferimento e del mondo che mi circonda?

In questa direzione, la sfida è quella di adottare approcci collaborativi e inclusivi in tutte le fasi che caratterizzano i processi di orientamento, dentro e fuori le aziende, con l'obiettivo di promuovere emancipazione e senso di partecipazione di ciascuno. A partire dalla consapevolezza che, così come per gli interventi educativi e formativi, ogni intervento orientativo debba configurarsi come un processo diacronico-formativo (Domenici, 2009) diviene cruciale dirigere l'impegno nella progettazione di interventi situati e integrati, nei molteplici contesti e nei tempi della vita dell'individuo. Questo non può che tradursi nell'adozione di approcci che prevedano alti livelli di partecipazione e coinvolgimento dell'utenza – che deve sempre essere considerata in quanto parte di una specifica comunità (Thomsen, 2017) – dalla progettazione alla valutazione dell'intervento a partire dalla consapevolezza che “l'aver cura della vita, proprio in quanto ha la sua origine nel trovarsi mancanti in una forma compiuta e perciò sobbarcati dal compito di divenire il proprio essere, corre il rischio di tradursi in un movimento egoistico, tutto concentrato sul sé. Questo rischio trova, però, nella realtà un limite invalicabile, poiché il divenire di ciascuno è inestricabilmente mescolato a quello degli altri” (Mortari, 2019, p. 11).

Attraverso uno sguardo critico e problematicista, come quello che garantisce la pedagogia, è possibile tenere in considerazione la complessità che caratterizza l'esistenza contemporanea per migliorare i processi di orientamento e la loro integrazione, naturale e necessaria, nei processi di apprendimento nei diversi contesti e durante tutte le età della vita. Per un orientamento che, proprio in virtù della sua natura permanente, emancipativa e trasformativa, possa configurarsi come un processo esistenziale e, dunque, assicurare benefici, in termini di benessere e di felicità, anche nell'oltre-lavoro, e nell'età del post-lavoro, ovvero durante il pensionamento, perché non strettamente legato a momenti di scelta o di transizione ma nel dar forma ad una progettualità legata a tutto il corso della vita, vissuta non solo in termini personali ma anche, e soprattutto, comunitari (Ladogana, 2020). L'impegno, infine, è quello di riqualificare il valore emancipativo del lavoro a partire dalle pratiche di orientamento e valorizzando della dimensione legata al lavoro, inteso con il termine inglese *work*, che richiama all'impegno in attività che comportano uno sforzo fisico o mentale per raggiungere un obiettivo, e non solo della dimensione legata all'impiego, ovvero al *job*, che si riferisce alle attività svolte regolarmente in cambio di un corrispettivo economico. In questa direzione orientare al giorno d'oggi significa non solo educare alla complessità che contraddistingue, anche in modo contraddittorio, la realtà attuale e del futuro ma anche educare e formare alla consapevolezza di se stessi e dei propri bisogni affinché la persona possa essere in grado di vivere il costruire la propria carriera a partire dalla propria capacità di restituire un senso profondo alle energie fisiche e mentali che dovrà investire nel proprio futuro professionale.

### **Riferimenti bibliografici**

Alessandrini, G. (2017). Introduzione, ovvero una “narrazione” del lavoro a più voci. In G.

- Alessandrini (Ed.), *Atlante di pedagogia del lavoro*. FrancoAngeli.
- Arendt, H. (1958). *Vita Activa. The Human Condition*. University of Chicago.
- Bauman, Z. (2011). *Modernità liquida*. Laterza.
- Benis, W. N. (1985). *Leaders: Strategies for Taking Charge*. Harper and Row.
- Boffo, V. (2021). Oltre la formazione. Università e professioni educative. In G. Del Gobbo & P. Federighi (Eds.), *Professioni dell'Educazione e della Formazione. Orientamenti, criteri e approfondimenti per una tassonomia*. EditPress.
- Boffo, V., Galeotti, G., & Togni, F. (2024). Employability in Alta Formazione. Evidenze iniziali del Progetto di Ricerca di Interesse Nazionale REMPLOY. *Lifelong Lifewide Learning*, 22(45), 230–244.
- Cantrell, S., Duda, J., Commiso, C., Eaton, K., & Guziak, J. (2024). *As human performace takes center stage, are traditional productivity metrics enough?* [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob176836\\_global-human-capital-trends-2024/DI\\_Global-Human-Capital-Trends-2024.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob176836_global-human-capital-trends-2024/DI_Global-Human-Capital-Trends-2024.pdf)
- Cardone, S. (2018). Nuovi modelli di formazione e sviluppo delle risorse umane. Promuovere il benessere organizzativo investendo in care, engagement, diversity. In D. Dato & S. Cardone (Eds.), *Welfare manager, benessere e cura. Impresa e pedagogia per un nuovo umanesimo del lavoro*. FrancoAngeli.
- Caroleo, F. E. & Pastore, F. (2013). L'overeducation in Italia: le determinanti e gli effetti salariali nei dati AlmaLaurea. *Scuola democratica*, 4(2), 353–378.
- Cascio, J. (2021). *Facing the Age of Chaos*. <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Coin, F. (2017). (Ed.). *Salari rubati. Economia politica e conflitto ai tempi del lavoro gratuito*. Ombre Corte.
- Coin, F. (2023). *Le grandi dimissioni. Il nuovo rifiuto del lavoro e il tempo di riprenderci la vita*. Einaudi.
- Commissione europea (2020). *Un approccio europeo alle micro-credenziali: risultati del gruppo di consultazione sulle micro-credenziali dell'istruzione superiore, relazione finale*. <https://ec.europa.eu/education/sites/default/files/document-librarydocs/europeanapproach-microcredentials-higher-education-consultation-group-output-final-report.pdf>
- Costa, M. (2023). Microcredenziali e la formazione terziaria. In M. Fabbri, P. Malavasi, A. Rosa, & I. Vannini (Eds.), *Sistemi educativi, Orientamento, Lavoro*. Pensa MultiMedia.
- d'Aniello, F. (2021). Il lavoro che cambia e l'imprescindibilità della dimensione relazionale. In S. Polenghi & F. Cereda, P. Zini (Eds.), *La responsabilità della pedagogia nelle trasformazioni dei rapporti sociali. Storia, linee di ricerca e prospettive*. Pensa MultiMedia.
- d'Aniello, F. (2023). Commitment e sfera relazionale nell'era della transizione digitale. In M. Fabbri, P. Malavasi, A. Rosa, & I. Vannini, (Eds.), *Sistemi educativi, orientamento, lavoro*. Pensa MultiMedia.
- Dato, D. (2018). Per un nuovo umanesimo del lavoro. Benessere, felicità e qualità totale.

- In D. Dato & S. Cardone (Eds.), *Welfare manager, benessere e cura. Impresa e pedagogia per un nuovo umanesimo del lavoro*. FrancoAngeli.
- De Stefano, V. (2016). The rise of the “just-in-time workforce”: On-demand work, crowdwork and labour protection in the gig economy. *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 37(3), 461–471.
- Domenici, G. (2009). *Manuale dell’orientamento e della didattica modulare*. Laterza.
- Esposito, P., & Scicchitano, S. (2019). *Skill mismatch, routine bias technical change and unemployment: evidence from Italy*. Roma: Inapp <http://oa.inapp.org/xmlui/handle/20.500.12916/507>
- European Commission. JRC. Joint Research Centre, Whyte, J., Whyte, J. (2024). *Megatrends Assessment Tool: An exploratory workshop*. Publications Office of the European Union.
- Fabbri, L. (2018). The construction of core contents as a shared scientific practice. Methodologies for transformation of degree program design. *Form@re. Open Journal Per La Formazione in Rete*, 18(3), 61–69.
- Federighi, P. (2013). *Adult and continuing education in Europe. Using public policy to secure a growth in skills*. Luxemburg: Publication Office of the European Union.
- Gazzetta ufficiale dell’Unione Europea (2008). *Risoluzione del Consiglio e dei rappresentanti dei governi degli Stati membri, riuniti in sede di Consiglio, del 21 novembre 2008 “Integrare maggiormente l’orientamento permanente nelle strategie di apprendimento permanente”*. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2008:319:0004:0007:IT:PDF#:~:text=1.,i%20cittadini%20dell’Unione%20europa>
- Hu, K., & Fu, F. (2021). Evolutionary Dynamics of Gig Economy Labor Strategies under Technology, Policy and Market Influence. *Games*, 12(49), 1–31.
- Ladogana, M. (2020). *Il tempo scelto. Riflessioni pedagogiche sulla vecchiaia*. FrancoAngeli.
- ILO. International Labour Organization (1999). *Report of the Director-General: Decent Work*, International Labour Conference, 1999.
- Loiodice I. (2015). L’università per la formazione iniziale e continua e per l’orientamento permanente. In I. Loiodice & D. Dato (Eds.), *Orientare per formare. Teorie e buone prassi all’università*. Progedit.
- Istat. Istituto Nazionale di Statistica (2023). *Bes. Il benessere equo e sostenibile in Italia*. Istituto Nazionale di Statistica.
- Kuhn, K. M. (2016). The rise of the “gig economy” and implications for understanding work and workers. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(1), 157–162.
- Mortari, L. (2019). *Aver cura di sé*. Raffaello Cortina.
- OCSE. Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (2024a). *The Net-Zero Transition and the Labour Market*. OECD Publishing.
- OCSE. Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (2024b). *Education at Glance*. OECD Publishing.
- OMS. Organizzazione Mondiale della Sanità (2022). *Covid-19 aumenta del 25% i casi di*

*ansia e depressione*, <https://unric.org/it/oms-covid-19-aumenta-del-25-i-casi-di-ansia-e-depressione>

Potestio, A. (2020). *Alternanza formative: radici storiche e attualità di un principio pedagogico*. Torrossa.

Research Dogma (2024). *Osservatorio ben-essere & felicità*. Research Dogma.

Thomsen, R. (2017). *Career Guidance in Communities: A Model for Reflexive Practice*. International Centre for Guidance Studies, University of Derby.

Unesco. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (1984). *Terminology of technical and vocational education*. UNESCO.

U.S. Army Heritage and Education Center (2018). *Who first originated the term VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)?* The United States Army War College.

WEF. World Economic Forum (2025). *Future of Jobs Report*. World Economic Forum.