

SAGGI – ESSAYS

SENZA LAVORO E FUORI DAL TEMPO?  
LA TEMPORALITÀ COME VARIABILE CENTRALE PER  
RIPENSARE IL RAPPORTO  
TRA INDIVIDUO ED ESPERIENZA DEL LAVORO

OUT OF WORK AND OUT OF TIME?  
TEMPORALITY AS A CENTRAL VARIABLE FOR  
RETHINKING THE RELATIONSHIP BETWEEN  
THE INDIVIDUAL AND THE EXPERIENCE OF WORK

*Manuela Palma e Andrea Galimberti (Università di Milano Bicocca)\**

Le organizzazioni lavorative sono tra i dispositivi che maggiormente impattano sulla temporalità degli individui modellandone, spesso microfisicamente, l'esistenza dentro e fuori i confini, sempre più labili, del lavoro. Proprio questa temporalità imposta come vincolo dalle organizzazioni con diversi gradi di flessibilità, ma troppo spesso sotto-tematizzata, può essere indicata come una delle principali cause di fenomeni come il *quite quitting* o la *great resignation* e sembra essere riconosciuta tra le ragioni per cui sempre più spesso, specie tra i giovani, sembra farsi strada le possibilità, fino a qualche tempo fa impossibile e impensabile, di contemplare una vita senza lavoro. L'ipotesi di fondo che guida il presente contributo è strutturata sull'idea che affrontare il tema della temporalità nel mondo delle organizzazioni e, contemporaneamente, all'interno dell'educazione formale possa promuovere nuove possibilità di incontro tra individuo e organizzazione nonché aprire a modalità di abitare questa dimensione in direzioni creative, inedite e più sostenibili.

\* L'articolo è frutto del lavoro congiunto dei due autori. A fini concorsuali si segnala che Manuela Palma è autrice dei paragrafi 1 e 3 e Andrea Galimberti è autore dei paragrafi 2 e 4.

Work organizations are among the social structures that most significantly impact individuals' temporality, shaping their existence both within and beyond the increasingly porous boundaries of work, often at a microphysical level. This temporality, imposed as a constraint by organizations with varying degrees of flexibility but too often underestimated, can be identified as one of the main causes of phenomena such as "quit-quitting" or the "great resignation", as well as one of the reasons, especially among the young, underlying the possibility of contemplating a life without work, something that was once considered impossible and unthinkable. The main hypothesis of this contribution is based on the idea that addressing the issue of temporality within the world of organizations and, simultaneously, in educational institutions can promote new opportunities for interaction between individuals and organizations, as well as opening up ways to inhabit this dimension in creative, original, and more sustainable directions.

### 1. Individui, lavoro e temporalità

Il tema del lavoro appare come una delle questioni su cui si concentrano con maggior tenacia gli organi di informazione contribuendo a costruire e modificare la rappresentazione sociale dell'esperienza del lavoro e il suo senso nel nostro tempo. In molti ricorderanno il caso, o forse meglio dire l'*exemplum*, significativo al di là della sua presunta veridicità, della ventiseienne collaboratrice scolastica disposta a fare da pendolare da Napoli a Milano pur di mantenere il suo posto di lavoro. Ma risulterà probabilmente altrettanto nota la regolarità con cui da qualche anno, con la tarda primavera, compaiono articoli che denunciano la fatica di imprenditori di comparti ad alta intensità di lavoro, come quelli stagionali, nel reclutare profili, specie tra i giovani, che possano ricoprire le posizioni vacanti. Frequentemente a questi articoli segue la proliferazione di dichiarazioni di politici, opinionisti, imprenditori in cui

a dominare è un discorso che si focalizza sulle presunte caratteristiche delle nuove generazioni, etichettate di volta in volta come *choosy*, *sdraiati*, *bamboccioni*; molto meno spesso la viralità di queste notizie permette di soffermarsi e riflettere sulle profonde trasformazioni che segnano, oggi, l'esperienza del lavoro.

Diverse ricerche fotografano infatti una situazione del mondo del lavoro inedita soprattutto se paragonata a quella degli ultimi decenni: nel quinquennio 2018-2022 le dimissioni volontarie sono aumentate costantemente (al netto di un unico stop nei primi due trimestri del 2020 in concomitanza della fase più acuta della pandemia) passando da 356mila nel primo trimestre del 2018 a 562 mila della fine del 2022 (CICO, 2023). Se i dati sembrano confermare che i giovani sono la popolazione che più incarna questa trasformazione<sup>1</sup> pare altrettanto vero che il tema assuma proporzioni più ampie. Il *State of the Global Workplace 2023 Report* (Gallup, 2023) descrive un sentimento di forte disaffezione riscontrabile nell'intera popolazione al lavoro, non solo i giovani: nei mercati europei solo il 13% dei lavoratori raggiunti dall'indagine si dichiara soddisfatto del proprio lavoro (percentuale che, per l'Italia, scende al 5%) mentre ben il 73% dichiara di essere un *quite quitter* e il 14% afferma di essere attivamente non ingaggiato.

Può allora risultare più interessante sostituire la retorica che si limita a lamentare l'assenza di spirito di sacrificio delle nuove generazioni con una riflessione che sappia soffermarsi a riflettere sull'esperienza del lavoro, analizzare il suo senso e le condizioni in cui essa, oggi, si dà.

Zigmunt Bauman già nel 1998 parlava di un epocale cambiamento a livello simbolico nella relazione tra individui e lavoro descrivendo il passaggio dall'etica all'estetica del lavoro. Da fonte di reddito funzionale all'indipendenza economica e strumento mo-

<sup>1</sup> Secondo un'indagine condotta nel 2021 su 600 aziende dal Centro Ricerche dell'Associazione Italiana per la Direzione del Personale (AIDP, 2022), il 70% del campione di dimissionari volontari era rappresentato da persone tra i 26 e i 35 anni, seguiti dalla fascia d'età immediatamente successiva, quella dei 36-45enni.

rale, il lavoro si è progressivamente trasformato in “oggetto di desiderio”, esperienza a cui è richiesto di essere interessante, varia, stimolante e di rappresentare, al di là della sua funzione materiale, una occasione di espressione delle proprie capacità e dei propri talenti personali (Bauman, 1998). Ma se è possibile riconoscere una trasformazione rispetto al significato attribuito al lavoro e alla sua funzione “simbolica”, sarebbe però rischioso non considerare anche i profondi cambiamenti che hanno riguardato le condizioni concrete e materiali in cui il lavoro oggi si dà.

Serafino Negrelli parla a tal proposito di erosione dello status occupazionale per riferire della richiesta ai lavoratori di compiti e responsabilità crescenti da parte delle organizzazioni in cui operano a cui però non viene corrisposto un riconoscimento né a livello contrattuale né in quello economico (Negrelli, 2013, p. 76); sembra insomma che per occupare uno stesso ruolo al lavoratore di oggi venga richiesto di possedere maggiori competenze e di assumersi maggior rischi operando però in condizioni sempre più svantaggiose e complesse.

A questi cambiamenti se ne aggiungono altri. La progressiva precarizzazione delle condizioni di lavoro (Murgia 2010; Sennet, 1998) ha infatti minato quella relazione di fedeltà che legava il lavoratore alla propria organizzazione e segnava, nel nome della continuità, la sua esperienza del lavoro (Coin, 2023): se precedentemente il rapporto tra datore di lavoro e dipendente era caratterizzata da un contratto economico e giuridico (ma anche psicologico) stabile e certo, le nuove forme contrattuali diffuse rapidamente dagli anni Duemila hanno portato non solo a moltiplicare le forme di relazione tra organizzazione e lavoratore (partite iva, collaborazioni esterne...), ma anche a indebolire la stabilità di quella relazione producendo come effetto una crescente disaffezione e un inevitabile logoramento del legame tra lavoratore, organizzazione e lavoro.

Ancora, è importante riconoscere come l'ascesa del capitalismo finanziario abbia imposto dalla fine degli anni Ottanta, uno stile gestionale, il neo-management, che ha profondamente impattato sul vissuto dell'esperienza del lavoro (Cecchinato, 2019) portando

con sé fenomeni come l'intensificazione del lavoro, la richiesta di un sempre maggior coinvolgimento (personale, materiale, emotivo), la necessità di lavorare sotto un regime di urgenza permanente, l'abbattimento dei confini tra lavoro e non lavoro che non hanno mancato di produrre evidenti ricadute sui lavoratori, sulle loro vite e sul loro modo di vivere e intendere l'esperienza lavorativa.

Infine, a cambiare radicalmente sembra essere stata anche l'idea di futuro (Pellegrino, 2019). Se il futuro da promessa si è trasformato in minaccia (Benasayag & Smith, 2003), le prospettive che si aprono a chi oggi si affaccia al mondo del lavoro o ne è, al momento, parte, risultano fortemente ridimensionate così come anche l'aspettativa e il senso di quel "sacrificio" che sembra aver qualificato l'esperienza del lavoro dei lavoratori dello scorso secolo.

L'esperienza del lavoro di oggi sembra insomma richiedere ai lavoratori uno sforzo sempre maggiore in termini di impegno, competenza, dedizione a fronte però di condizioni e prospettive sempre meno vantaggiose. Osservando la realtà da questa prospettiva appare allora forse più comprensibile il declino di quella *hustle culture* che vedeva nel lavoro il luogo prediletto in cui investire i propri sforzi e le proprie energie e di quell'atteggiamento di disponibilità rispetto al lavoro che ha contraddistinto la cultura del lavoro delle generazioni passate.

La diffusione di una cultura del lavoro con caratteristiche inedite richiede però non solo di essere compresa ma anche problematizzata. In questo senso l'obiettivo di questo saggio e la sua ipotesi di fondo riguardano la possibilità di leggere l'attuale disaffezione che i lavoratori sembrano manifestare rispetto al lavoro connettendola a una variabile centrale dell'esperienza vitale e professionale dell'individuo: quella della temporalità. Come afferma Harmut Rosa (2015):

le strutture temporali collegano il microcosmo individuale con il macrocosmo sociale, ossia i nostri atti e i nostri orientamenti vengono coordinati e resi compatibili con gli imperativi sistemici delle moderne società capitalistiche attraverso un insieme di norme, scadenze e disposizioni temporali (p. VIII).

Se l'accelerazione è fenomeno diffuso a livello sociale, nelle organizzazioni questa tendenza è stata ripresa e stressata ulteriormente: orari di lavoro sempre più lunghi, confini tra tempi di vita e tempi lavoro sempre più porosi, ritmi incalzanti e *deadline* che sottopongono a forti pressioni i lavoratori. La temporalità può allora apparire un elemento-chiave per riconoscere e tematizzare alcune delle fatiche che riguardano l'attuale esperienza del lavoro, ma rappresenta anche una prospettiva da cui trovare, forse, modalità diverse con cui costruire un nuovo rapporto tra individuo e lavoro.

## 2. Temporalità, organizzazioni e sistemi formativi

Il tempo nelle organizzazioni è certamente una dimensione saliente a cui gli studi specialistici hanno dedicato ampie riflessioni con l'intento di ottimizzare una risorsa chiave in termini di efficacia ed efficienza. Potremmo arrivare perfino ad affermare che l'organizzazione scientifica del lavoro nasce proprio per cercare di controllare tale variabile e inscrivere in una struttura concettuale e pragmatica fondata sull'idea di performatività. Tale progetto è evidente nei primi sforzi teorici di Taylor che si sostanziano nel tentativo di ottimizzare un orientamento ormai diffuso fondato sulla divisione del lavoro e che, successivamente, si è rivelato il fondamento del successo produttivo del mondo capitalista. La ricerca di *one best way* (del modo "migliore" di realizzare un certo prodotto) innesca infatti il desiderio di misurare (e minimizzare) temporalmente il gesto del singolo così come il suo "assemblaggio" con le azioni altrui. È l'orologio (o, meglio, il cronometro) il simbolo del mondo fordista, segno di un'attenzione spasmodica a una temporalità istituita come "gabbia d'acciaio" e funzionalizzata ad alimentare un flusso della produzione che non può conoscere soste e va alimentato seguendo le indicazioni gerarchicamente imposte dal management (Bonazzi, 2008). Una temporalità subita dai lavoratori, che esaurisce le energie del corpo e che contribuisce in modo

decisivo, insieme alla ripetizione meccanica dei gesti e alla disconnessione dal risultato finale del proprio operare, a un rapporto tra soggetto e lavoro all'insegna dell'alienazione, come mostrato in modo terribile e inequivocabile da Simone Weil (1994).

Oggi il mondo taylorista e fordista rappresenta un'esperienza lavorativa da cui si intende prendere le distanze, quantomeno nell'ambito delle cosiddette economie mature; tuttavia essa è parzialmente rintracciabile in alcune declinazioni della *gig economy* e, nello specifico, in relazione al tema della temporalità: pensiamo ai *rider* del mondo del *delivery* sottoposti a un nuovo regime di automatismo dettato dall'operatività delle piattaforme digitali (Galimberti & Palma, 2020).

In generale, i lavoratori sono sempre più chiamati a rispondere a una nuova esigenza organizzativa nei confronti del tempo che va nella direzione di una richiesta di fondo legata all'autonomia. Si tratta di una discontinuità che potremmo sinteticamente ascrivere al mutamento degli scenari economici avvenuti dopo la crisi petrolifera del 1973 e ancor più all'avvento della globalizzazione negli anni Novanta del secolo scorso. Le nuove dinamiche di mercato, segnate da competizione globale, instabilità e incertezza previsionale, hanno richiesto alle organizzazioni di trasformarsi in organismi flessibili, reattivi, capaci di adattarsi o addirittura di anticipare il cambiamento (Bonazzi, 2008). Un elemento fondante di questo scenario riguarda il fatto che, come insegnano gli studi sulla complessità, è sorta la necessità di delegare una sempre maggiore autonomia alle singole componenti del sistema organizzativo, in modo da reagire alle variabili ambientali in modo meno "meccanizzato" e lento (Ferrante, Galimberti & Gambacorti-Passerini, 2022). Dunque, è di nuovo la temporalità che ha innescato il cambiamento: la necessità di rispondere alla velocità "esterna" ha fatto sì che cambiasse la gestione della temporalità "interna", non più solo imposta dall'alto, ma "deliberata" sempre più dai singoli e dalle squadre operative. Pensiamo, in questo senso, a come il modello toyotista di Ohno (che è divenuto in pochi anni un modello di riferimento mondiale) ha richiesto a tutti i lavoratori di considerare quali ritmi e quali sincronizzazioni fossero, di volta in volta, i più funzionali

per realizzare la migliore risposta alle richieste di mercato, costituendo un vero e proprio “sistema nervoso autonomo” della fabbrica (Revelli, 1993).

Questa relativa “indipendenza” attribuita a individui o gruppi di lavoro, che ha guadagnato progressivamente sempre più credito, è tuttavia giocoforza performata all’interno dei vincoli organizzativi, e, dunque, oggi, all’interno del già citato regime di “urgenza permanente” caratterizzato da un ritmo incalzante e da plurime richieste prestazionali (Cecchinato, 2019). Si tratta di questioni inedite per i lavoratori, in quanto spesso non esigono semplicemente di far fronte alla necessità di “accelerare” il proprio operare, ma di conciliare tale istanza con compiti che richiederebbero una temporalità differente. Un chiaro esempio in questo senso riguarda le continue sollecitazioni contemporanee a “essere” creativi e innovativi e la loro refrattarietà a essere declinate in un regime produttivo fondato sulla fretta e sull’urgenza, che finisce per generare il paradosso di doversi percepire “creativi per forza” (Inno, 2022) in un ritmo performativo che semplicemente non tollera le condizioni che sarebbero necessarie a tale processo: le false piste, i *detour* del pensiero, le “perdite di tempo”.

Siamo di fronte a nuove sfide, dunque, che richiedono ai singoli di trovare le proprie strategie per gestire la richiesta di incessante produttività creativa, l’organizzazione del tempo lavorativo, la conciliazione con i propri ritmi di vita e che rilanciano il compito riflessivo in nuove direzioni.

Viene da chiedersi, a questo punto, se il mondo dell’educazione formale si stia muovendo (o meno) nella direzione di preparare i soggetti a tali difficili compiti. Su questo fronte ci sembra che il dibattito sia essenzialmente centrato (e appiattito) sul tema dell’allineamento di competenze, ovvero su come i sistemi educativi (spesso rappresentati in un rapporto di subfornitura di risorse rispetto alle esigenze dell’economia) siano più o meno in grado di generare le competenze che la sfera lavorativa identifica come necessarie in relazione agli sviluppi tecnologici e ai cambiamenti sociali (Galimberti, 2020). I discorsi fondati sullo *skill gap* che siamo

abituati a sentire, sia nella comunicazione giornalistica che tra specialisti di settore, si orientano decisamente sui contenuti auspicati (pensiamo in questo senso ai molti inviti a orientarsi verso le materie STEM) e, anche quando vengono trattate le competenze soft o trasversali (che introducono un livello differente da quello delle mere acquisizioni contenutistiche), la dimensione temporale è spesso ricondotta alla capacità individuale di fronteggiare scadenze o ottimizzare il proprio tempo lavorativo (di nuovo una competenza, dunque: il cosiddetto *time management*).

Tuttavia, se decidiamo di allontanarci da una visione dell'educazione formale adattiva e allineata alle richieste di mercato, ovvero meramente centrata su una "dotazione" modulare (Benasayag, 2016) che il soggetto dovrebbe essere in grado di fornire nelle sue prestazioni, la domanda si fa ancora più radicale e urgente. In altri termini, potremmo chiederci se i diversi gradi scolastici e il mondo dell'*higher education* siano oggi in grado di pensare e strutturare la dimensione temporale, rappresentandola come una questione fondamentale per sostenere i soggetti non solo nell'abitare i futuri ambiti lavorativi, ma anche per posizionarsi in modo consapevole rispetto alle criticità che incontreranno su questo fronte.

Da questa angolatura esplorativa potremmo, ad esempio, chiederci quali modelli temporali propone un'istituzione come la scuola italiana, spesso ancora centrata su configurazioni disciplinari che gestiscono il tempo in modo gerarchico e che richiedono (implicitamente) agli educandi un adeguamento passivo e un allineamento obbligato a ritmi uniformi, delegando la gestione del tempo "autonomo" alle famiglie nel momento dei compiti pomeridiani o durante i fine settimana (Antonacci & Guerra, 2018). In modo differente (ma connesso) assistiamo a un mondo universitario che è sempre più tenuto a fare i conti con studenti che, precedentemente poco incentivati all'autonomia, si trovano disorientati di fronte a un ambiente formativo più destrutturato e che richiede di far dialogare il proprio ritmo personale con le richieste istituzionali. Una potenziale "libertà" che si può tradurre in ansia e spaesamento e che è andata nella direzione di un'offerta sempre maggiore di sup-

porto all'interno di un orizzonte che vede la sfera dell'*higher education* appiattirsi verso una relazione di "servizio al cliente" (Adisa, Harrison, Sani, Mingazova & Kypuram, 2022).

Il punto che si desidera sottolineare riguarda, dunque, la differenza che i sistemi formativi propongono, in modo consapevole o inconsapevole, rispetto a un mondo organizzativo che è abituato a tematizzare (quantomeno sotto l'aspetto strumentale e performativo) la questione della temporalità e ad avvalersene come variabile chiave. Un "utilizzo" che non riguarda solamente una sfera "tecnica", ma che sollecita i soggetti ad assumere un certo rapporto con il tempo e con i ritmi di vita e apprendimento attraverso una pluralità di azioni formative.

### *3. Temporalità come variabile organizzativa-formativa chiave*

La dimensione del tempo e la sua gestione si presenta allora come variabile fondamentale da considerare, riconoscere e problematizzare per permettere a individui e organizzazioni di rispondere alle esigenze emergenti dalle nuove configurazioni organizzative e dall'esperienza del lavoro ad esse connessa.

Come si è visto le attuali configurazioni organizzative sembrano in apparenza attribuire sempre maggior autonomia e libertà ai lavoratori vincolandoli però, d'altro canto, a ritmi sempre più accelerati e a esperienze del lavoro sempre più difficili da gestire nonché da conciliare con i ritmi e le esigenze di vita personale (Bazicalupo, 2008).

Si potrebbe allora ripartire proprio da una riflessione sul tempo inteso come dimensione tra quelle che, seppur invisibili (o forse proprio perché invisibili, quindi più difficili da riconoscere) più impattano sull'esperienza del lavoro attuale e richiedono di essere oggetto di una specifica attenzione manageriale e organizzativa, oltre che formativa: «è la dimensione temporale del nuovo capitalismo, piuttosto che la trasmissione di dati ad alta tecnologia, i mercati

azionari globali o il libero scambio, a influenzare in modo più diretto le vite emotive delle persone anche fuori dal luogo di lavoro» (Sennet, 1998, p. 20).

L'abbandono della logica "del lungo termine" tipica del capitalismo contemporaneo e la conseguente perdita di possibilità di intendere e progettare la propria esistenza, lavorativa ma anche personale, in una narrazione di senso continua (Bauman, 2008); i vincoli e le costruzioni temporali inedite connessi all'affermazione di logiche di lavoro flessibile che lasciano spazio a una apparente libertà per il lavoratore dietro cui però si celano «nuovi controlli verticali e una nuova vigilanza» (Sennet, 1998, p. 59); la necessità di sottostare a regimi temporali segnati dall'accelerazione costante e dal culto della velocità (Cecchinato, 2019) nella forma di scadenze, scansioni e confini temporali stringenti e i conseguenti effetti alienanti sui soggetti prigionieri di un senso di "ritardo" cronico e vittime della logica, apparentemente inevitabile, del *multitasking*; la reperibilità costante, resa possibile dalle innovazioni tecnologiche, che si estende ben oltre i confini contrattuali dell'esperienza del lavoro così come era intesa nel passato, tutti questi elementi concorrono oltre che a ridefinire silenziosamente l'esperienza del lavoro contemporaneo anche a compromettere il benessere dei lavoratori tanto da rendere forse più comprensibili le ragioni di chi, pur di sottrarsi a queste imposizioni silenziose, quando e se può, sceglie di fare a meno del lavoro (Farina & Vincenti, 2022).

La conferma della centralità della variabile temporale nella qualità dell'esperienza del lavoro e di vita degli individui emerge anche in modo piuttosto evidente dagli studi e dalle ricerche che negli ultimi anni hanno tentato di dare voce ai lavoratori e alle lavoratrici. Se i crescenti dati sul *burnout* (Abramson, 2022) possono essere letti in controtuce, utilizzando la lente della questione temporale, molto più esplicite sono le indicazioni che emergono sulle ricerche che si sono soffermate sulle esigenze dei lavoratori: il report *People at Work 2022: A Global Workforce View* (Richardson & Antonello, 2022) afferma che poiché sette persone su 10 (71%) vorrebbero maggiore flessibilità riguardo all'orario di lavoro, ad esempio con-

densare le ore in una settimana di quattro giorni, continuare a dedicare così tanto tempo extra potrebbe essere insostenibile. Ancora, osservando il fenomeno dalla prospettiva opposta e quindi in positivo, nel report *Working Time and Work-Life Balance Around the World*, l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO, 2022) conferma che le aziende che hanno facilitato il *work-life balance* tramite specifiche politiche delle risorse umane hanno fortemente aumentato la motivazione dei propri dipendenti agevolando non solo la fase di reclutamento ma anche e soprattutto la *retention* e il *commitment* nel tempo dei lavoratori e, in ultimo, la loro produttività.

Una delle questioni da considerare sembra quindi essere relativa non tanto alla cultura del lavoro con cui le organizzazioni si trovano a dover fare i conti oggi o all'esigenza di non lavorare o lavorare meno delle nuove generazioni, quanto piuttosto riguardare le condizioni a cui ha senso e in cui si è disposti a lavorare oggi.

Diviene allora priorità delle organizzazioni cercare di riconoscere quali azioni siano possibili per muoversi in una direzione coerente a questo proposito. Le leve in carico alla funzione HR da questo punto di vista sono differenti: la possibilità di agevolare, ove possibile, le pratiche di *smart working* funzionali a permettere davvero una più fluida conciliazione tra vita e lavoro; l'introduzione, sperimentata oramai da tempo in alcune organizzazioni specie del Nord Europa, della riduzione dei tempi di lavoro (ad esempio, la settimana corta); la possibilità di promuovere interventi formativi che tengano presente questa variabile e possano supportare concretamente i lavoratori nel compito di gestire questa complessità emergente; ancora, le iniziative e le proposte di welfare aziendale che possano lavorare in funzione di un nuovo modo di vivere la dimensione temporale e di migliorare il rapporto tra tempi di lavoro e tempi di vita.

Pur nella molteplicità di azioni e strategie percorribili, spesso nelle organizzazioni manca la possibilità di promuovere interventi realmente efficaci e lungimiranti: forti limiti, spesso di natura culturale, impediscono ad esempio la diffusione o il mantenimento di modalità di lavoro pur efficacemente sperimentate nel periodo

pandemico come lo *smart working*. Troppo spesso gli interventi di welfare risultano poco attenti alla questione temporale o si riducono a proposte che impattano su poche realtà, spesso organizzazioni di grandi dimensioni che rappresentano una minoranza nella realtà produttiva italiana caratterizzata invece dalla presenza prevalente di PMI. Anche rispetto alla formazione organizzativa, però, le azioni proposte risultano spesso poco coerenti all'esigenza di sostenere concretamente i lavoratori nel difficile compito di destreggiarsi in un regime temporale così complesso: gli interventi formativi troppo frequentemente si appiattiscono in proposte, come per esempio corsi di mindfulness o gestione del tempo e dello stress, che non solo si riducono a interventi di natura tattico-operativa ma che innescano situazioni paradossali per cui tali attività vengono accompagnate a richieste organizzative e a ritmi di lavoro sempre più insostenibili (Cecchinato & Palma, 2023).

#### *4. Conclusioni: educazione formale e disallineamenti temporali*

Se le organizzazioni mettono dunque a tema da un punto di vista strutturale e formativo la dimensione temporale anche e soprattutto per gestirla come variabile strategica, non è detto che, al di là di dichiarazioni sull'intenzione di migliorare il benessere dei lavoratori, tale attenzione eviti situazioni di tensione e insostenibilità, spesso dovute a un paradigma neoliberista che fa da sfondo all'operatività quotidiana (d'Aniello, 2015).

In tale scenario sembra necessario interrogarsi sulla possibilità di mettere a tema la temporalità anche all'interno dei contesti di educazione formale, a partire da angolature teoriche e da vertici osservativi differenti rispetto a quelli praticati nel mondo organizzativo. In questa direzione si possono certamente rintracciare una pluralità di voci pedagogiche che da tempo si interessano alla molteplicità di ritmi (corporei, sociali, interattivi) che le istituzioni educative propongono e impongono, sviluppando riflessioni e proposte finalizzate a un maggiore equilibrio e una ricerca di armonia. In particolare, tali prospettive si orientano di frequente ad analizzare

i primi gradi dell'istruzione formale (come la scuola primaria) dove è possibile assistere a una evidente disconnessione della struttura didattica con i ritmi dei saperi corporei e della dimensione ludica (Ferri, 2022; Gamelli, 2011). Più raramente vengono sottoposti a vaglio critico gli assunti di fondo sulle dimensioni temporali che informano quei livelli di istruzione più vicini all'ingresso nel mondo del lavoro, come la scuola secondaria di secondo grado o l'università. Sotto questo aspetto sono rare le azioni intese a mettere a tema la forma che concretamente si dà in uno specifico contesto educativo, non tanto per variarla o riprogettarla (o, quanto meno, non solo) ma per tematizzarla e per renderla visibile agli educandi.

Un'interessante direzione di ricerca sta emergendo in questa direzione grazie a contributi teorici ed empirici che si propongono di offrire una comprensione complessa delle temporalità presenti nelle istituzioni educative e nelle transizioni verso il mondo del lavoro (Alhadeff-Jones, 2018; 2023; Biasin & Roquet, 2024; Roquet, 2018), mettendo in rilievo le dimensioni di socializzazione, apprendimento e cambiamento implicate. Tali recenti ricerche mostrano una sensibilità crescente verso la possibilità di offrire ai soggetti una maggior comprensione circa le differenti temporalità in cui vivono, i plurimi modi in cui esse si combinano tra loro, i relativi costi (in termini di mancati apprendimenti o di difficoltà a mettersi in contatto con le esperienze educative), le forme di alienazione o le occasioni emancipative che veicolano. Si tratta di questioni che spesso si impongono in modi non semplici da interpretare, ad esempio nella forma di dilemmi tra istanze che sembrano inconciliabili (il tempo dell'istituzione o il tempo di vita?), di dissonanze (ritmi che confliggono con una propria ricerca di "armonia" o "sostenibilità"), ingiunzioni paradossali (la "libertà" di gestire il proprio tempo, ma vincolati a richieste incessanti), fino ad arrivare a vere e proprie scissioni (il fenomeno della cosiddetta "schizocronia" legata alla percezione di essere scissi tra temporalità opposte, vedi Alhadeff-Jones, 2023).

Per accogliere le sfide che tali tipi di esperienze portano con sé, l'educazione formale è chiamata non solo a produrre una sua propria temporalità come parte costitutiva del dispositivo pedagogico

(Massa, 2003), ma anche a metterla a tema, invitando i protagonisti della scena educativa a una meta-riflessione su come il contesto in cui si trovano emerga nella sua peculiare fisionomia anche attraverso una struttura ritmica caratterizzata da una dimensione funzionale e simbolica (Palmieri, 2018). Un contesto che propone pratiche inscritte in una certa cadenza e che delinea attese e aspettative non sempre a esse sincronizzate, in una trama complessa ricca di potenziali tensioni e contraddizioni.

Il compito dell'educazione formale, a nostro avviso, non si esaurirebbe tuttavia solo su una tematizzazione interna, ma sarebbe anche chiamato a mettere a fuoco la differenza tra la propria temporalità e quella di altre esperienze che i discenti hanno realizzato o stanno realizzando in ambiti differenti. In particolare, potrebbe essere utile un dialogo con ciò che, da questo punto di vista, propone il mondo del lavoro, non tanto per allinearsi o adattarsi, ma per permettere ai soggetti di comprendere la relazione tra contesti eterogenei, tra le eterocronie che essi propongono e i loro effetti. Per la scuola secondaria di secondo grado ci sono sempre più occasioni potenzialmente utili in questo senso, grazie al diffondersi di attività che preparano alla transizione verso la sfera lavorativa (Cappa & Palma, 2018) come il tirocinio, l'apprendistato, o l'alternanza (Potestio, 2020). Ma anche la sfera universitaria ha la possibilità di muoversi su questo fronte (Dakka, 2021) attraverso alcune dimensioni curriculari (stage, tirocini) o lungo le attività di terza missione che vedono sempre più gli studenti ingaggiati nel *service learning* (Cadei & Serrelli, 2023), così come nelle sperimentazioni didattiche intese a sviluppare apprendimenti trasversali (Galimberti, 2020).

Mettere a tema il rapporto tra i soggetti e la temporalità che ogni istituzione e organizzazione propone implica, tuttavia, sia un apparato critico che un'abitudine riflessiva. Sono necessarie condizioni che consentano, ad esempio, di non muoversi in termini meramente reattivi sulla scorta di scelte antitetiche e mutualmente escludentesi, fondate su antagonismi tra accelerazione e decelerazione, tra ritmi imposti e ritmi propri, tra vincoli e libertà. Tali dualismi spesso generano alternative polarizzate come, ad esempio, il

rifiuto della vita organizzativa – e la “fuga” dai contesti professionali – oppure la rassegnazione ad esserne fagocitati; opposizioni che trascurano un ordine di complessità in cui la variabile temporale non è solo un elemento eterodiretto, ma costituisce una rete di riferimenti mutevole e plurale lungo un *continuum* esperienziale del soggetto che richiede periodicamente di scoprire e inventare nuovi modi di (auto)regolarsi (Alhadeff-Jones, 2017). Si tratta, dunque, di supportare una capacità individuale (e collettiva) di far fronte a futuri vincoli (o addirittura vessazioni, o “ricatti temporali”) che riducono i propri margini di autonomia, grazie alla capacità di nominare la situazione, di resistere, di proporre alternative. E questo può avvenire solo se la dimensione invisibile del tempo è stata resa manifesta, nominata e trattata nell’attraversamento delle precedenti esperienze formative.

### Bibliografia

- Abramson A. (2022). Burnout and stress are everywhere. *Monitor on Psychology*, 53(1). Available: <https://www.apa.org/monitor/2022/01/special-burnout-stress> [09/04/2023].
- Adisa T.A., Harrison M., Sani K.F., Mingazova D., & Kypuram J. (2022). The National Student Survey and the ‘Customerization’ of University Students: A Qualitative Study of UK Higher Education. *Higher Education*, 86, 449-466. Available: <https://doi.org/10.1007/s10734-022-00943-4> [09/04/2024].
- AIDP - Associazione Italiana per la Direzione del personale (2022). *Il fenomeno delle dimissioni volontarie*. Disponibile in: <https://www.aidp.it/ricerche/> [09/04/2024].
- Alhadeff-Jones M. (2017). *Time and the rhythms of emancipatory education. Rethinking the temporal complexity of self and society*. London: Routledge.
- Alhadeff-Jones M. (2023). Developing Rhythmic Intelligence. Towards a Critical Understanding of Educational Temporalities. *Sisyphus: Journal of Education*, 11(1), 10-34.
- Antonacci F., & Guerra M. (2018) (a cura di). *Una scuola possibile. Studi ed esperienza intorno al Manifesto Una scuola*. Milano: Franco Angeli.
- Bauman Z. (1998). *Lavoro consumismo e nuove povertà*. Troina: Città Aperta.

- Bauman Z. (2008). *Vite di corsa. Come salvarsi dalla tirannia dell'effimero*. Bologna: Il Mulino
- Bazzicalupo L. (2008). Soggetti al lavoro. In L. Demichelis & G. Leghissa (a cura di), *Biopolitiche del lavoro* (pp. 57-72). Milano: Mimesis.
- Benasayag M. (2016). *Oltre le passioni tristi. Dalla solitudine contemporanea alla creazione condivisa*. Milano: Feltrinelli.
- Benasayag M., & Smith G. (2003). *L'epoca delle passioni tristi*. Milano: Feltrinelli.
- Biasin C., & Roquet P. (2024). Continuités et discontinuités des temporalités dans les sphères éducatives, formatives et professionnelles. Expertises et résultats de recherche. *Recherches & éducations*, 26.
- Bonazzi G. (2008). *Storia del pensiero organizzativo*. Milano: Franco Angeli.
- Cadei L., & Serrelli E. (2023). The transformative potential of university service-learning: a multi-level analysis. *Form@re - Open Journal Per La Formazione in Rete*, 23(2), 244-255.
- Cappa F., & Palma M. (2018). Le transizioni formative: esperienza, educazione e pratiche riflessive. *Educational Reflective Practices*, 2, 108-125.
- Cecchinato F. (2019). *Oltre il neomanagement. Verso una gestione delle persone sostenibile e generativa*. Milano: Guerini.
- Cecchinato F., & Palma M. (2023). Nuovo tempo della formazione, tra innovazione ed efficacia. *FOR - Rivista per la formazione*, 1, 6-13.
- CICO - Campione Integrato Comunicazioni Obbligatorie (2023). Ministero del lavoro. Disponibile in: <https://dati.lavoro.gov.it/microdati-la-ricerca> [09/04/2024].
- Coin F. (2023). *Le grandi dimissioni. Il nuovo rifiuto del lavoro e il tempo di riprenderci la vita*. Torino: Einaudi.
- d'Aniello F. (2015). *Le mani sul cuore. Pedagogia e biopolitiche del lavoro*. Fano: Aras Edizioni.
- Dakka F. (2021). Rhythm and the Possible: Moments, Anticipation and Dwelling in the Contemporary University. In F. Vostal (Ed.), *Inquiring into Academic Timescapes* (pp. 39-57). Leeds: Emerald Publishing Limited.
- Farina F., & Vincenti A. (2022). Lavorare stanca: esistenze/resistenze nei percorsi lavorativi. *Economia e società regionale*, 2, 37-47.
- Ferrante A., Galimberti A., & Gambacorti-Passerini M.B. (2022). *Ecologie della formazione. Inclusione, disagio, lavoro*. Milano: Franco Angeli.
- Ferri N. (2022). *Embodied research. Ricercare con il corpo e sul corpo in educazione*. Roma: Armando.

- Galimberti A. (2020). Lavoro e competenze, una relazione in divenire. Il ruolo della formazione tra istanze di equità, merito e richieste di mercato. In E. Mingione (a cura di), *Lavoro: la grande trasformazione. L'impatto sociale del cambiamento del lavoro tra evoluzioni storiche e prospettive globali* (pp. 53-71). Milano: Feltrinelli.
- Galimberti A., & Palma M. (2020). Dalla dismissione della comunità di fabbrica al suolo della GIG economy. Riflessioni pedagogiche sull'intreccio tra soggettività e lavoro. *CQIA Rivista*, 31, 22-40.
- Gallup (2023). *State of the Global Workplace: 2023 Report*. Available: <https://www.2468group.com/wp-content/uploads/2023/07/state-of-the-global-workplace-2023-download.pdf> [25/04/2024].
- Gamelli I. (2011). *Pedagogia del corpo*. Milano: Raffaello Cortina.
- ILO - International Labour Organization (2022). *Working Time and Work-Life Balance Around the World*. Available: [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed\\_protect/@protrav/@travail/documents/publication/wcms\\_864222.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@travail/documents/publication/wcms_864222.pdf) [09/04/2024].
- Inno P. (2022). *Creativi per forza. Identità, valori e strategie di vita del giovane imprenditore di sé stesso*. Milano: Meltemi.
- Massa R. (2003). *Le tecniche e i corpi. Verso una scienza dell'educazione*. Milano: Unicopli.
- Murgia A. (2010). *Dalla Precarietà lavorativa alla precarietà sociale. Biografie in transito tra lavoro e non lavoro*. Bologna: Odoya.
- Negrelli S. (2013). *Le trasformazioni del lavoro*. Roma-Bari: Laterza.
- Palmieri C. (2018). *Dentro il lavoro educativo. Pensare il metodo tra scenario professionale e cura dell'esperienza educativa*. Milano: Franco Angeli.
- Pellegrino V. (2019). *Futuri possibili. Il domani per le scienze sociali di oggi*. Verona: Ombre Corte.
- Potestio A. (2020). *Alternanza formativa. Radici storiche e attualità di un principio pedagogico*. Roma: Studium.
- Revelli M. (1993) *Introduzione*. In T. Ohno, *Lo spirito Toyota. Il modello giapponese della qualità totale. E il suo prezzo*. Torino: Einaudi.
- Richardson N., & Antonello M. (2022). *People at work 2022: A global workforce view*. ADP Research Institute. Available: [https://www.adpri.org/wp-content/uploads/2022/04/PaW\\_Global\\_2022\\_GLB\\_US-310322\\_MA.pdf](https://www.adpri.org/wp-content/uploads/2022/04/PaW_Global_2022_GLB_US-310322_MA.pdf) [09/04/2024].
- Roquet P. (2018) (Ed.). Rythmes et temporalités en formation. *Education Permanente*, 217.

Rosa H. (2015). *Accelerazione e alienazione. Per una teoria critica del tempo nella tarda modernità*. Torino: Einaudi.

Sennet R. (1998). *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*. Milano: Feltrinelli.

Weil S. (1994). *La condizione operaia*. Milano: SE.