

# Pratiche intergenerazionali di formazione nelle organizzazioni

Claudia Banchetti

## Abstract:

Starting from studies in the Pedagogy of Work and Organizations, which can be integrated with research on active ageing, this paper aims to understand intergenerational training practices within organizations. To investigate such practices, an Information and Communications Technology organization was analysed. The study, conducted between 2021 and 2023, examines intergenerational practices in the workplace through document analysis and semi-structured interviews. The data, coded through thematic analysis, show that in this context it is important to support training pathways that: a) value and formalize the situated knowledge of senior workers, as they know and recognize organisational practices; b) enhance intergenerational differences within the company through training tools; and c) strengthen the social and professional entrepreneurial spirit within the professional community.

**Keywords:** Active Ageing; Intergenerational Practices; Organizations; Pedagogy of Work

## 1. Quadro teorico di riferimento

Il legame tra esperienza lavorativa e identità personale (Arnett 2000) evidenzia come il lavoro non sia solo una fonte di reddito, ma anche un aspetto fondamentale nella costruzione del sé (Potestio 2013). L'esperienza lavorativa si intreccia infatti con il processo di autodefinizione, consentendo agli individui di sviluppare una propria identità attraverso il coinvolgimento in contesti sociali, professionali ed economici (Rossi 2011). In questo quadro, il lavoro assume un ruolo di rilievo anche nell'educazione alla longevità attiva (Togni e Boffo 2024), dove l'apprendimento e la partecipazione attiva diventano strumenti essenziali per vivere in modo sano e produttivo durante l'invecchiamento.

In un contesto caratterizzato da un rapido invecchiamento della popolazione e dalla trasformazione del mercato del lavoro, il concetto di *active ageing* (Boffo 2022; Formenti, Cino e Loberto 2025; Formenti 2024) assume una centralità crescente, ampliando il suo significato oltre il benessere individuale e abbracciando la partecipazione attiva dei *senior* nella società e nelle organizzazioni (Boffo 2022; Boffo et al. 2017).

Claudia Banchetti, University of Siena, Italy, [claudia.banchetti2@unisi.it](mailto:claudia.banchetti2@unisi.it), 0000-0001-6287-6719

Referee List (DOI 10.36253/fup\_referee\_list)

FUP Best Practice in Scholarly Publishing (DOI 10.36253/fup\_best\_practice)

Claudia Banchetti, *Pratiche intergenerazionali di formazione nelle organizzazioni*, © Author(s), CC BY 4.0, DOI 10.36253/979-12-215-0744-7.64, in Vanna Boffo, Michele Bertani, Donatella Bramanti, Rabih Chattat, Laura Formenti (edited by), *Accompagnare la longevità. Buone pratiche educative e formative per l'invecchiamento attivo*, pp. 539-548, 2025, published by Firenze University Press, ISBN 979-12-215-0744-7, DOI 10.36253/979-12-215-0744-7

Non si tratta solo di preservare il benessere fisico e mentale, ma anche di creare opportunità affinché i *senior* possano rimanere attivamente coinvolti nella vita professionale e sociale, contribuendo con la loro esperienza e competenze. In questa prospettiva, l'invecchiamento viene sempre più riconosciuto come un periodo di valorizzazione del bagaglio di conoscenze e capacità maturate nel tempo, permettendo ai *senior* di continuare a offrire il loro contributo alle organizzazioni e alla comunità, in un ruolo attivo e significativo. Parallelamente, la pedagogia del lavoro e delle organizzazioni (Argyris e Schön 1978; Rossi 2008; 2011; Costa 2011) può fornire strumenti necessari per facilitare processi di apprendimento intergenerazionale, supportando lo scambio di conoscenze tra diverse generazioni di lavoratori. Ciò può essere ritenuto importante per il mantenimento e l'innovazione delle competenze, in quanto il confronto tra esperienze e prospettive diverse arricchisce il contesto lavorativo e permette una crescita reciproca. Le organizzazioni non sono solo spazi dedicati allo svolgimento di attività professionali, ma rappresentano anche luoghi, materiali e immateriali, di incontro e crescita, dove si sviluppano identità collettive e si favorisce il dialogo tra generazioni (Melacarne 2021). In questo scenario, coltivare un'identità collettiva costituita da saperi, competenze e abilità diverse diventa un passo fondamentale per promuovere la formazione di ambienti di lavoro più collaborativi e innovativi. L'intergenerazionalità non è solo un valore aggiunto, ma una necessità per creare organizzazioni in grado di affrontare le sfide poste dal cambiamento demografico e dalla continua evoluzione delle competenze richieste dal mercato. Lavorare alla coltivazione di un territorio sostenibile ed inclusivo, che permetta a tutti i lavoratori, indipendentemente dall'età, di essere attivamente coinvolti, diventa quindi cruciale per costruire un futuro professionale più equo e produttivo per le diverse generazioni.

In questo contesto, la ricerca qui proposta si concentra su come le pratiche formative possano essere strutturate per favorire lo scambio intergenerazionale all'interno delle organizzazioni. Come possiamo implementare pratiche educative che stimolino il dialogo tra generazioni diverse e favoriscano la trasmissione delle competenze dei lavoratori più anziani (*senior*) alle nuove generazioni (novizi)? La valorizzazione delle competenze *senior* non riguarda solo il trasferimento di abilità tecniche, ma anche la trasmissione di esperienze, valori e conoscenze tacite (Polanyi 1966), che possono arricchire il bagaglio culturale e professionale delle nuove leve.

La sfida, quindi, non è solo quella di promuovere l'invecchiamento attivo come una questione di benessere individuale, ma anche come una strategia organizzativa che valorizzi le diversità, favorisca l'inclusione e stimoli la crescita continua, attraverso una visione che considera ogni fase della vita come un'opportunità di sviluppo e partecipazione.

## 2. Framework teorico e domande di ricerca

Lo studio delle pratiche di lavoro in chiave educativa (Fabbri 2007) richiede spesso un approccio multiparadigmatico. Un esempio consolidato in lettera-

tura è rappresentato dalla connessione tra la teoria trasformativa e le comunità di pratica (Fabbri 2007). Argyris e Schön (1978) evidenziano l'importanza di analizzare sia gli approcci riflessivi sia quelli materiali. In questa ricerca, in particolare, ci focalizziamo sull'analisi delle dimensioni materiali.

Il nostro studio adotta la prospettiva teorica dell'attività storico-culturale (Cultural-Historical Activity Theory - CHAT) (Engeström 1999; Fenwick, Edwards e Sawchuk 2011), che si inserisce nel più ampio panorama delle teorie sociomateriali (Orlikowski 2007; Fenwick, Edwards e Sawchuk 2011; Gherardi 2012). Sebbene queste teorie abbiano origini disciplinari diverse, condividono un principio fondamentale: le dimensioni materiale e sociale non sono entità separate e autonome, ma sono profondamente interconnesse e co-costruite attraverso un complesso intreccio di relazioni.

I principi cardine delle teorie sociomateriali possono essere riassunti nei seguenti punti:

- gli elementi sociomateriali formano una relazione eterogenea costituita da materiale e sociale;
- la prospettiva sociomateriale focalizza l'attenzione sulle relazioni tra sociale e materiale e su come essi si influenzano e si trasformano reciprocamente;
- le pratiche quotidiane sono costituite e modificate dall'interazione dinamica tra il materiale e il sociale (Fenwick 2011).

L'approccio della CHAT permette di concepire l'organizzazione come uno spazio strutturato da regole, esplicite e implicite, da strumenti, norme quotidiane, dalla divisione del lavoro, nonché dalle relazioni comunitarie e dalle prospettive degli attori che vi operano. L'organizzazione, pertanto, non rappresenta un contesto neutrale: attori, oggetti e artefatti – materiali, immateriali e tecnologici – sono intrinsecamente situati e contestualizzati (Melacarne 2011). Nell'ambito della Teoria dell'Attività (Engeström 1999), la pratica è concepita come un sistema di attività in cui sapere e fare non costituiscono categorie distinte, bensì interdipendenti. L'apprendimento, in questa prospettiva, non è esclusivamente un processo cognitivo, ma un'attività sociale radicata nelle dinamiche dell'organizzazione.

All'interno di un contesto organizzativo, si rende necessaria l'implementazione di techno-strutture basate su flussi coordinati di procedure, regole e modalità di gestione delle variabili. Tuttavia, tali strutture non si limitano a determinare l'ordine operativo, ma si intrecciano con l'interpretazione soggettiva dei professionisti, i quali traducono queste prescrizioni in pratiche concrete. L'organizzazione, dunque, implica anche la gestione del ruolo dei soggetti, l'emergere di risultati inattesi, l'influenza delle condizioni socio-materiali, nonché la presenza di dinamiche di potere e i vincoli imposti alle diverse forme di razionalità (Scaratti 2021).

In tale prospettiva, la ricerca si propone di rispondere alle seguenti domande:

- Come viene valorizzato il ruolo dei senior nel progettare una formazione situata?
- Quali sono i dispositivi formativi in grado di supportare lo scambio tra senior e novizi?

### 3. Metodologia della ricerca

Questo studio si inserisce all'interno delle metodologie qualitative (Silverman 1999; Creswell 2012). L'impiego di un dispositivo qualitativo ha garantito un certo grado di flessibilità nell'esplorazione delle tematiche di ricerca e la coerenza nel processo di raccolta dati (Creswell 2012). Ha inoltre consentito di adottare un approccio metodologico pratico e situato (Silverman 2001), ovvero una metodologia adattabile alle specificità dell'oggetto di studio e alle sue caratteristiche peculiari. Questa concezione metodologica si colloca in una posizione intermedia tra il formalismo metodologico della tradizione positivista – che si fonda sulla definizione di regole generali e procedure universalmente applicabili – e l'approccio postmoderno, che enfatizza la dimensione soggettiva degli attori coinvolti (Silverman 1999).

Per condurre la ricerca in questione è stato adottato lo studio di caso (Creswell 2012) con un campionamento di convenienza. Lo studio di caso è rappresentato da un'azienda situata nell'Italia centrale, con circa 540 dipendenti, specializzata in progetti di informatizzazione per la Pubblica Amministrazione, in particolare nella gestione informatica della mobilità italiana, settore in cui è leader. Negli ultimi anni l'azienda ha mostrato un crescente interesse per la formazione dei propri professionisti, nel settembre 2020, ha deciso di formalizzare la struttura della propria *Academy* aziendale<sup>1</sup>.

La ricerca – realizzata tra il 2021 e il 2023 – ha previsto l'esplorazione delle pratiche intergenerazionali tramite un'analisi documentale e lo strumento dell'intervista semi-strutturata. L'analisi documentale ha previsto la consultazione di fonti pubbliche e private.

Per quanto concerne le interviste semi-strutturate ne sono state somministrate 11; coloro che hanno preso parte alle interviste sono stati scelti secondo i seguenti criteri: a) aree settoriali presenti in azienda; b) età anagrafica; c) anni di anzianità lavorativa in azienda.

Le interviste sono state trascritte manualmente, riportando le risposte dei partecipanti.

### 4. Analisi dati

L'Analisi Tematica (AT), proposta da Braun e Clarke (2021), è stata utilizzata per analizzare i dati. Tale metodologia è particolarmente utile nell'individuare

<sup>1</sup> In letteratura non esiste una terminologia comune e condivisa sulle *academy* aziendali dalla comunità scientifica, sia in termini di definizione che di denominazione, in quanto possiamo trovare sia la dicitura *academy* aziendale che *corporate university*. Senza alcuna pretesa di esaurire la letteratura esistente si riportano alcune definizioni. Meister (1998) le definisce un "ombrello strategico" per la crescita di personale e *stakeholder*. Allen (2002) le descrive come entità educative che favoriscono apprendimento e conoscenza. Cerni (2016) evidenzia come la distinzione tra *academy* aziendale e *corporate universities* sia sempre meno marcata, influenzata da strategie e innovazione. In Italia, le *academy* promuovono un apprendimento basato sul lavoro e la diffusione della cultura aziendale.

e analizzare schemi ricorrenti all'interno del corpus di dati. La sua applicazione garantisce un'analisi strutturata e trasparente, facilitando l'emergere di *pattern* significativi e rafforzando la solidità scientifica dei risultati della ricerca.

Nel caso del suddetto lavoro, è stato adottato un processo di codifica integrata, in cui gli stessi codici sono stati applicati sistematicamente a entrambe le fonti. Questo approccio ha reso possibile un confronto tra i dati e un'integrazione coerente dei risultati (Braun e Clarke 2021).

L'analisi tematica è stata condotta attraverso un processo iterativo di codifica manuale. Le trascrizioni sono state analizzate più volte per individuare temi ricorrenti e schemi significativi, adottando un approccio induttivo. Questo ha permesso un'immersione approfondita nei dati e una comprensione dettagliata delle esperienze dei partecipanti.

## 5. Risultati

L'analisi tematica ha consentito di organizzare i set di dati in tre tematiche principali: la trasmissione del sapere; le docenze; la valorizzazione dei *senior*.

### 5.1 La trasmissione del sapere

L'apprendimento si basa su un equilibrio tra formazione teorica e pratica. Mentre l'istruzione formale fornisce le basi concettuali e metodologiche, l'esperienza sul campo consente di sviluppare competenze.

In questo contesto, il rapporto tra colleghi con diversi livelli di esperienza si configura come una forma efficace di trasmissione del sapere. L'affiancamento a un collega *senior* consente ai professionisti più giovani di acquisire non solo competenze tecniche, ma anche strategie decisionali, capacità di *problem-solving* e conoscenze contestuali difficilmente accessibili attraverso la sola formazione teorica.

L'interazione con colleghi più esperti facilita un processo di apprendimento situato, in cui le conoscenze vengono acquisite nel contesto reale di applicazione, rafforzando così l'efficacia dell'apprendimento stesso (Lave e Wenger 1991). «La formazione è importante, ma è anche importante seguire un collega più anziano, un collega che è più esperto, senza pratica non si impara» (PMO&Servizi). L'interazione con colleghi *senior* consente ai professionisti più giovani di sviluppare competenze che difficilmente possono essere standardizzate in un corso. L'affiancamento permette ai professionisti novizi di acquisire non solo competenze tecniche specifiche, ma anche strategie decisionali, capacità di *problem-solving* e conoscenze contestuali che difficilmente potrebbero essere trasmesse attraverso metodi formativi tradizionali.

La formazione è utile, ma è utile anche la pratica, ad esempio come si impara a diventare un talento aziendale? Non può esistere uno specifico corso, noi facciamo corsi per competenze trasversali ma si impara stando con un collega più anziano, esperto (Amministrazione).

Come evidenziato dall'unità testuale analizzata, la formazione teorica da sola non è sufficiente per trasformare un dipendente in un 'talento aziendale'. L'apprendimento esperienziale, attraverso la pratica e l'interazione con colleghi più esperti, gioca un ruolo cruciale nel consolidamento delle competenze.

## 5.2 Le docenze

La formazione interna si basa sul coinvolgimento di colleghi esperti, spesso professionisti *senior* con anni di esperienza sul campo. Tali professionisti, grazie alla loro conoscenza approfondita di software, strumenti e dinamiche aziendali, svolgono un ruolo chiave nel trasferire competenze ai colleghi meno esperti. Il contributo dei *senior* va oltre la semplice trasmissione di nozioni tecniche: essi forniscono un bagaglio di conoscenze tacite, strategie decisionali e capacità di *problem-solving* maturate nel tempo. «Le docenze possono essere sia interne che esterne. I docenti interni sono colleghi ritenuti esperti di un determinato software oppure anche di Excel e fanno il corso ai colleghi novizi o meno esperti» (Responsabile formazione). Nel contesto aziendale odierno, la formazione continua rappresenta un elemento essenziale per garantire lo sviluppo delle competenze e migliorare l'efficienza operativa. Un aspetto fondamentale di questa formazione è la valorizzazione del *know-how* interno, ovvero l'impiego delle competenze già presenti in azienda per favorire la crescita professionale dei dipendenti.

Come evidenziato dall'unità testuale analizzata, i dipendenti possono essere considerati 'massimi esperti' in specifici ambiti, come l'uso di Excel o di software specializzati, e possono quindi trasferire il proprio sapere ai colleghi attraverso corsi interni. Questo approccio ha diversi vantaggi: da un lato, consente di ottimizzare le risorse aziendali riducendo la necessità di formazione esterna, dall'altro, favorisce un apprendimento situato, incentrato sulle esigenze operative dell'organizzazione. «Magari io sono esperto di Excel e l'altro mio collega di un programma specifico [...] entrambi siamo ritenuti massimi esperti in azienda di quella cosa e possiamo fare quel determinato corso a X colleghi» (Amministrazione).

La formazione interna si conferma una strategia efficace per la crescita professionale dei dipendenti. Il coinvolgimento di colleghi esperti, spesso professionisti *senior* con anni di esperienza, non solo garantisce un trasferimento di competenze tecniche, ma consente anche la diffusione di conoscenze tacite, strategie decisionali e capacità di *problem solving*. Questo risulta avere maggiori vantaggi rispetto al commissionare l'erogazione dell'attività formativa ad agenzie o docenti esterni, permettendo un'ottimizzazione delle risorse. I professionisti dell'organizzazione possiedono una conoscenza diretta delle pratiche situate, favorendo un apprendimento più mirato ed efficace, in quanto conoscono e riconoscono le pratiche organizzative. Allo stesso tempo, le persone coinvolte vengono a loro volta formate per diventare a loro volta formatori, creando così un ciclo continuo di crescita e sviluppo interno. Inoltre, il riconoscimento dei dipendenti come 'massimi esperti' di specifici strumenti o metodologie rappre-

senta un'importante leva motivazionale, aumentando il coinvolgimento e la valorizzazione delle competenze individuali.

### 5.3 La valorizzazione dei *senior*

La gestione del capitale intellettuale nelle organizzazioni rappresenta una sfida, in particolare quando si prospetta il pensionamento di personale altamente qualificato. Come evidenziato dai dati raccolti, la consapevolezza temporale funge da catalizzatore per l'implementazione di processi strutturati. «Io so che X va in pensione tra 5 anni, io devo iniziare a pianificare e progettare le attività con lui affinché possa trasmettere il sapere e la professione a chi prenderà il suo posto» (Personale).

I risultati indicano che la pianificazione anticipata delle attività di affiancamento consente di preservare non solo le competenze tecniche esplicite, ma anche quella componente tacita del sapere professionale che risulta difficilmente codificabile attraverso procedure standardizzate. «Ci sono tutta una serie di competenze che non sono solo tecniche, ma sono di comunicazione, di lavoro in gruppo, di organizzazione del lavoro» (Direzione personale). «Intanto non sono giovanissimo, personalmente penso a come immaginare il passaggio di testimone» (*Information Technology Development*).

I risultati mostrano come una pianificazione anticipata delle attività di affiancamento sia fondamentale per salvaguardare non solo le competenze tecniche ed esplicite, facilmente documentabili, ma anche il patrimonio di conoscenze tacite e non formalizzate, che rappresentano il vero valore aggiunto dell'esperienza professionale. Tali conoscenze, spesso acquisite attraverso anni di pratica e risoluzione di problemi complessi, difficilmente possono essere trasferite esclusivamente attraverso manuali o procedure standardizzate.

Se io so che un mio dipendente andrà in pensione tra un po' di anni, so che si deve, come azienda in un certo senso, iniziare a predisporre un piano, una progettazione delle attività. Ciò significa anche fare percorsi di affiancamento (Responsabile formazione).

All'interno delle aziende convivono due tipologie di persone: da un lato, coloro che appartengono alla 'vecchia generazione', professionisti che hanno vissuto l'evoluzione dell'azienda negli anni e che si riconoscono in una cultura organizzativa basata su valori di coesione e appartenenza. Queste persone hanno contribuito a costruire un'identità collettiva forte, nata dal senso di appartenenza a una 'grande famiglia' e dalla condivisione di sfide professionali che hanno consolidato una rete di collaborazione solida e autentica. Chi entra oggi in azienda, invece, si affaccia a un ambiente completamente diverso, caratterizzato da una struttura organizzativa più consolidata. Tuttavia, il rischio è che i novizi possano percepire un senso di distacco dal contesto complessivo, non vivendo direttamente le dinamiche di crescita e consolidamento che hanno caratterizzato le generazioni precedenti. Per questo motivo, lo sforzo di chi lavora in azienda da più

anni deve essere quello di coinvolgere i nuovi dipendenti in questo *unicum* che è stato costruito nel tempo, evitando che restino ai margini della cultura aziendale.

Ci sono due persone tipo – quella della vecchia generazione, è una persona che ha vissuto in azienda praticamente dall'inizio, eravamo una sorta di grande famiglia (anch'io sono stato assunto nel lontano '87, eravamo 180 e l'età media era bassissima – tipo 25 anni; l'ambiente era molto goliardico, ma non significa che non si lavorasse). Le battaglie affrontate insieme hanno creato una grossa coesione sociale, difficilmente raggiungibile con altri percorsi. Chiaramente quelli che entrano adesso, si affacciano ad un'azienda diversa, che è al top della sua categoria grazie anche alla forte presenza sindacale, le condizioni di base sono molto buone. Lo sforzo di chi sta dentro da più anni è di riuscire a coinvolgerli in questo *unicum* che siamo riusciti a creare per non farli rimanere distaccati dal contesto complessivo (*Information Technology Development*).

## 6. Conclusioni

I risultati ottenuti non hanno la pretesa di essere generalizzati, ma offrono spunti di riflessione su alcuni aspetti chiave della gestione delle risorse umane e dell'evoluzione organizzativa. In un contesto lavorativo caratterizzato da trasformazioni continue, diventa essenziale adottare strategie formative mirate, capaci di facilitare il trasferimento delle conoscenze, valorizzare le diversità generazionali e promuovere una cultura professionale orientata alla collaborazione e all'innovazione.

I dati sottolineano l'importanza di riconoscere e valorizzare il sapere situato dei lavoratori *senior*, il cui ruolo nella trasmissione delle pratiche organizzative risulta fondamentale (Fabbri 2007). Grazie alla loro esperienza, i *senior* possiedono un bagaglio di conoscenze profondamente radicato nelle dinamiche aziendali, e la formalizzazione di questo patrimonio consente di renderlo accessibile ai lavoratori più giovani, garantendo al tempo stesso continuità e innovazione nei processi di lavoro. Tuttavia, il semplice trasferimento di conoscenze non è sufficiente: è necessario creare spazi di dialogo e confronto tra generazioni, affinché l'esperienza dei lavoratori più anziani si integri con le competenze digitali e innovative dei più giovani. Questo perché i processi informali di formazione intergenerazionale rappresentano un'opportunità per lo scambio di conoscenze, ma possono anche rivelarsi limitanti, poiché tendono a riprodurre schemi consolidati e pratiche già esistenti. Dall'altro lato, la formazione informale si sviluppa spesso sulla base di affinità elettive tra individui, il che significa che i rapporti di apprendimento intergenerazionale, se lasciati esclusivamente all'informalità, potrebbero non rispondere alle reali esigenze organizzative o professionali. Di conseguenza, emerge la necessità di strutturare e supportare la formazione intergenerazionale attraverso dispositivi formativi adeguati, che consentano ai lavoratori *senior* di assumere il ruolo di agenti del cambiamento. Sebbene l'informalità possa generare dinamiche interessanti e favorire un apprendimento, essa rischia di cristallizzare pratiche preesistenti anziché stimolare l'innovazione.

ne. Pertanto, è fondamentale progettare interventi formativi che non solo facilitino la trasmissione delle conoscenze, ma che mettano i *senior* nelle condizioni *change agent*, favorendo un rinnovamento continuo delle pratiche organizzative e una maggiore integrazione tra generazioni.

#### Riferimenti bibliografici

- Allen, M. 2002. *The Corporate University Handbook: Designing, Managing, and Growing a Successful Program*. New York: AMACOM.
- Argyris, C., e D.A. Schön. 1978. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Arnett, J.J. 2000. "Emerging Adulthood: A Theory of Development from the Late Teens Through the Twenties." *American Psychologist* 55 (5): 469-80. <http://doi.org/10.1037/0003-066X.55.5.469>.
- Boffo, V. 2022. "Active Ageing: il ruolo dell'apprendimento permanente." *EPALE JOURNAL* 12: 4-8.
- Boffo, V., Gioli, G., Del Gobbo, G., e F. Torlone, a cura di. 2017. *Teaching and Learning for Employability: New Strategies in Higher Education*. Milano-Torino: Pearson.
- Braun, V., e V. Clarke. 2021. *Thematic Analysis: A Practical Guide*. London: SAGE.
- Cerni, E., a cura di. 2016. *Le Academy aziendali. Cultura, competenza e formazione in azienda*. Milano: FrancoAngeli.
- Costa, M. 2011. *Pedagogia del lavoro e contesti di innovazione*. Milano: FrancoAngeli.
- Creswell, J.W. 2012. *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. 4<sup>a</sup> ed. Boston, MA: Pearson.
- Engeström, Y. 1999. "Activity Theory and Individual and Social Transformation." In *Perspectives on Activity Theory*, edited by Y. Engeström, R. Miettinen, e R.-L. Punamäki, 19-38. Cambridge: Cambridge University Press. <http://doi.org/10.1017/CBO9780511812774.003>.
- Fabbri, L. 2007. *Comunità di pratiche e apprendimento riflessivo. Per una formazione situata*. Roma: Carocci
- Fenwick, T., Edwards, R., e P. Sawchuk. 2011. *Emerging Approaches to Educational Research: Tracing the Socio-Material*. London: Routledge.
- Formenti, L. 2024. "Formazione permanente." In *Dizionario di Pedagogia generale e sociale*, a cura di D. Simeone, 174-80. Brescia: Morcelliana.
- Formenti, L., Cino, D., e F. Loberto. 2025. "Ageing and Complexity: Reframing Older Adults' Learning Through Interdisciplinary Lenses." *European Journal for Research on the Education and Learning of Adults* 16 (1): 75-96. <http://doi.org/10.3384/rela.2000-7426.5193>.
- Gherardi, S. 2012. *How to Conduct Practice-Based Studies: Problems and Methods*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Lave, J., e E. Wenger. 1991. *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Meister, J.C. 1998. *Corporate Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force*. New York: McGraw-Hill.
- Melacarne, C. 2011. *Apprendimento e formazione nella vita quotidiana: sull'identità del professionista dell'educazione*. Roma: Carocci.
- Melacarne, C. 2021. *Narrative Inquiry, Fare ricerca educativa con le persone e le comunità*. Roma: Carocci.

- Orlikowski, W.J. 2007. "Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work." *Organization Studies* 28 (9): 1435-48. <http://doi.org/10.1177/0170840607081138>.
- Polanyi, M. 1966. *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Potestio, A. 2013. *Un altro Émile: rilettura di Rousseau*. Brescia: La scuola (Pedagogia, 28).
- Rossi, B. 2008. *Pedagogia delle organizzazioni. Il lavoro come formazione*. Milano: Guerini e Associati.
- Rossi, B. 2011. *L'organizzazione educativa la formazione nei luoghi di lavoro*. Roma: Carocci.
- Scaratti, G., a cura di. 2021. *La ricerca qualitativa nelle organizzazioni. Pratiche di conoscenza situata e trasformativa*. Milano: Raffaello Cortina.
- Silverman, D. 1999. *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook*. London: SAGE.
- Silverman, D. 2001. *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analyzing Talk, Text, and Interaction*. London: SAGE.
- Togni, F., e V. Boffo. 2024. "Promoting Active Longevity: The Challenge of Continuing Education for Well-being, Beyond and Above the Emergency." *Form@re-Open Journal per la formazione in rete* 24 (2): 149-60. <https://doi.org/10.36253/form-16036>.

## LABORATORIO 5

