

SAGGI – ESSAYS

LEADERSHIP EMPATICHE E COMUNITÀ DI PRATICA
PER UN LAVORO DIGNITOSO E DI QUALITÀ

EMPATHETIC LEADERSHIP AND COMMUNITIES OF
PRACTICE FOR A HIGH-QUALITY, DIGNIFIED WORK

Caterina Braga (Università Cattolica del Sacro Cuore)

Gli sconvolgimenti politico/sociali in atto e la pandemia hanno modificato il modo in cui le persone vivono e lavorano, accelerando le tendenze che già stavano emergendo in ambito lavorativo.

Quella che da molti è chiamata “*the great resignation*”, può essere definita “*the great reflection*”, durante la quale i lavoratori hanno rivalutato le proprie priorità, decidendo di lasciare la propria occupazione per trovare un lavoro più “sano” e soddisfacente.

Questo nuovo quadro del lavoro rappresenta una sfida per la pedagogia chiamata a ripensare e riprogettare modelli organizzativi volti al pieno compimento umano e allo sviluppo integrale della persona.

Il contributo, in una visione pedagogicamente connotata, avanza l’ipotesi che sia necessario un nuovo stile di leadership supportiva, che sappia abbracciare l’empatia e la compassione coniugandole all’azione e permetta di attivare comunità di pratica per sviluppare solidarietà organizzativa, condividendo scopi, saperi pratici, significati e linguaggi.

The present political and social troubled times, as well as the pandemic, have changed the way people live and work, accelerating trends already previously emerging in the workplace.

What is called by many “the great resignation” could also be defined as “the great reflection”, to be understood as a time in

which workers reevaluated their priorities, deciding to leave their jobs to find a “healthier” and more satisfying work environment.

This new framework of work represents a challenge for pedagogy, which is called to rethink and redesign organizational models aimed at the full human fulfillment and an integral development of the person. From a pedagogical point of view, the present contribution advances the hypothesis that a new style of supportive leadership is deemed necessary, one which is able to embrace empathy and compassion by combining them with action. Such a leadership style could allow the activation of communities of practice able to develop organizational solidarity, thereby sharing purposes, practical knowledge, meanings and languages.

1. *Great Resignation: tra dimensione relazionale e centralità della persona*

La pedagogia, quale scienza dell’ibridazione, «si nutre della vita concreta – si pensi al suo strutturale impegnarsi/preoccuparsi degli avvenimenti sociali, culturali ed economici – trae spunto da essa, su di essa misura la propria azione e verifica modelli, teorie e strategie che continuamente rinnova» (Dato, 2020, p. I). Per la sua funzione di scienza dello sviluppo umano e della mediazione, a fronte delle profonde e repentine trasformazioni oggi in atto in termini sociali ed economici, essa deve aprire un nuovo dialogo col mondo del lavoro e delle organizzazioni (siano esse profit, no-profit o pubbliche amministrazioni), riconoscendo una funzione essenziale a diversi *asset* intangibili in relazione alla centralità delle persone, delle opportunità, delle possibilità di scelta e rivendicando valori quali la partecipazione, l’inclusione e la solidarietà (Dato, 2020).

La Pandemia da Covid-19 ha avuto numerosi effetti negativi sull’economia mondiale e in particolare sul mercato del lavoro, tra cui l’aumento delle dimissioni volontarie tra i lavoratori, la cosiddetta *great resignation*. Questo termine è stato utilizzato per la prima volta negli Stati Uniti, ma negli ultimi anni ha avuto una portata globale. Se negli Stati Uniti alla *great resignation* è seguita una crescita dell’inattività, in Italia alle dimissioni di massa sono seguiti ampi

tassi di ricollocazione in più settori economici, presentandosi principalmente come dimissioni del tipo *job-to-job*, alle quali non è seguito uno stato di disoccupazione ma un'occupazione presso un altro datore di lavoro. Questo farebbe quindi pensare che in Italia il fenomeno della *great resignation* abbia assunto piuttosto le caratteristiche di una *great reallocation* (Lucifora, Ciotti & Garlaschi, 2023).

Secondo alcune ricerche¹ i fattori che spingono i dipendenti a lasciare il proprio lavoro sono molteplici. Le ragioni economiche giocano sicuramente un ruolo significativo, ma oltre a queste motivazioni, ci sono cause più profonde che alimentano la *great resignation*, riconducibili all'incapacità delle aziende di soddisfare appieno la realizzazione personale dei dipendenti: l'*impossibilità di avanzare nella carriera*, che porta i lavoratori che vogliono imparare, migliorare e crescere a cercare altrove, e non all'interno della propria azienda, tale opportunità; *scarso senso di appartenenza* che conduce i dipendenti che si sentono esclusi ad essere meno motivati e produttivi, fino a scegliere di licenziarsi; *flessibilità insufficiente* e *scarso equilibrio tra lavoro e vita privata*, che portano insoddisfazione ed elevato *turnover* tra i dipendenti che non riescono a raggiungere l'armonia tra vita lavorativa e tempo libero. Tra i fattori che oggi influenzano le dimissioni troviamo inoltre un *cattivo management* e una *cattiva gestione* che possono avere effetti negativi sulla forza lavoro, spingendo i dipendenti a cercare nuove opportunità altrove; uniti ai *problemi di cultura aziendale*, poiché quando i dipendenti sposano la cultura della realtà in cui lavorano, si sentono più coinvolti e si "affezionano" all'organizzazione, quando questo non accade spesso porta ad un allontanamento volontario dei dipendenti.

¹ Si vedano a titolo esemplificativo: Studio McKinsey 2021 "Great Attrition" or "Great Attraction"? The choice is yours" in <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours> [09/04/2024]; Studio dell'IBM Institute for Business Value (IBV) 2021, in <https://it.newsroom.ibm.com/Study2021SkillsGrowth> [07/02/2024]; Randstad workmonitor 2024 in <https://www.randstad.it/azienda/mercato-del-lavoro/randstad-workmonitor/> [07/02/2024].

Ciò che stiamo vivendo non è solo una turbolenza a breve termine provocata dalla pandemia, ma la continuazione di una tendenza all'aumento dei tassi di abbandono iniziata più di 10 anni fa, quale esito di un processo di rivalutazione e ridefinizione delle proprie priorità, di una rifocalizzazione dei valori da parte delle persone e la conseguente individuazione di ruoli più in linea con le necessità personali (Fuller & Kerr, 2022). Salute e benessere per i lavoratori stanno diventando, infatti, molto importanti e ciò spinge alla ricerca di nuovi equilibri. La pandemia, quindi, non ha fatto altro che amplificare un disagio già avvertito dalle persone, velocizzandone la diffusione su scala globale.

Con la pandemia si sono riscoperti il *sensu di comunità* e di *socialità*, in cui la dimensione relazionale diviene un valore aggiunto, espressione di gratuità, altruismo, reciprocità, mutuo aiuto, opportunità di incontro, di sostegno e di cooperazione. «Cambiano i valori delle persone: meno individualismo e più comunità» (EY, 2022, p. 3). Le persone dichiarano meno importanti i valori come il potere, il successo e l'edonismo, mentre acquisiscono maggiore importanza i valori connessi alla collettività come la sicurezza e l'universalismo. Desiderano recuperare un maggiore senso di comunità dopo che durante la pandemia hanno vissuto un significativo cambiamento nei rapporti interpersonali: deteriorati, in gran parte freddi, controllati, non piacevoli (EY, 2022).

Al fine di ridefinire e ridare significato ai bisogni emergenti, a cui è necessario fornire risposte per la persona e le comunità, appare oggi urgente, in un'accezione pedagogica, progettare percorsi e interventi per la socialità, l'incontro, la cooperazione, il sostegno tra le persone, andando oltre gli interessi individuali e privati in prospettiva di un bene comune (Sandrini, 2022). Il bene comune deve andare oltre i semplici vantaggi materiali, alla ricerca di quello che viene definito *bene onesto*.

Il bene è comune se si ridistribuisce alle persone ma anche se rispetta ciò che lo sorpassa, i beni eterni e i valori sovra temporali, la legge naturale, la regola della giustizia e le richieste dell'amore fraterno, la vita dello spirito, la dignità immateriale della verità della conoscenza speculativa e della bellezza. Il bene comune non è soltanto un insieme di vantaggi e di

utilità, ma rettitudine di vita, fine buono in sé, ciò che gli antichi chiamavano bene onesto (Maritain, 1947/1963, p. 32).

Il Covid-19 ha mostrato la

naturale debolezza dell'essere in grado di ridare spazio all'alterità, non più attesa come nemica, bensì come prossima. Pertanto, succede che la pandemia favorisca la ripresa di contatto con la propria fragilità e contribuisca a far accadere un fenomeno come quello della *great resignation* (d'Aniello, 2023, p. 42),

che le imprese e i manager più attenti avevano già colto.

Secondo una ricerca del MIT di Boston (Sull, Sull & Zweig, 2022) la prima causa di dimissioni è la presenza di una *cultura tossica* nell'azienda. Tossicità intesa in chiave relazionale, legata all'incapacità di promuovere l'unicità dei lavoratori, l'equità e l'inclusione, alla mancanza di rispetto e a comportamenti non etici, fattori che vanno ad incidere negativamente sui rapporti con i colleghi e con i superiori. Assume allora primaria importanza la cultura di impresa capace di generare motivazione e performance 10 volte di più rispetto alla retribuzione (Sull, Sull & Zweig, 2022), perché le persone oggi sembrano cercare altro oltre al denaro: cercano senso, socialità e benessere organizzativo.

Nel fenomeno delle grandi dimissioni è possibile rintracciare una voglia di cura e di senso delle relazioni umane, questo richiede alla pedagogia, quale scienza che da sempre si pone l'obiettivo di trasformare i luoghi di lavoro in contesti educativi, di porsi in ascolto di questi bisogni (d'Aniello, 2023). In una prospettiva pedagogica il lavoro quale contesto educativo «viene ad assumere la dimensione di luogo in cui si realizzano relazioni che intenzionalmente o funzionalmente contribuiscono alla crescita personale degli individui» (Bocca, 1998, p. 102), diventando ambito di relazioni e sintesi personale di diverse dimensioni: «spirituale, etico-valoriale, operativa, culturale, cognitiva, partecipativa, motivazionale, socializzante e creativa» (Bocca, 1998, p. 103). Le organizzazioni devono interrogarsi sulle modalità del loro porsi come realtà

al cui interno la persona possa perseguire liberamente e solidaristicamente il proprio progetto di sé, collaborando nella definizione di progettualità e strategie educativamente significative da perseguire per incrementare il significato educativo ed educante sia dell'organizzazione che nelle sue modalità di relazionarsi con le persone attraverso il loro lavoro personale e di gruppo (Bocca, 1998, p. 113).

La sfera relazionale deve guadagnare il centro della vita organizzativa e, insieme ad essa, «le capacità degli *executive* di dimostrarsi efficaci *people manager*, costruttori di senso e abilitatori di *engagement* positivo» (d'Aniello, 2023, p. 43).

La qualità della vita all'interno dell'organizzazione oggi è questione centrale e richiede di riportare al centro del lavoro una visione antropologica nuova dell'uomo e dei suoi bisogni. Le persone, in particolar modo appartenenti alla Generazione Z e ai Millennials, sono in cerca di un lavoro che dia senso alla loro esistenza, ciò richiede alle organizzazioni di rigenerare senso coinvolgendo i propri collaboratori con scopi efficaci, riconoscendo il loro contributo per farli sentire parte di un'organizzazione che valorizza contributi e potenzialità.

Per raggiungere questo «giova appellarci a nuovi stili di *leadership* e nuovi *mindset* manageriali ai quali chiedere di stimolare con convinzione etica l'interazione relazionale e sociale al lavoro» (d'Aniello, 2023, p. 43).

2. *Leadership supportiva: tra empatia e saggezza*

Le imprese sembrano ormai rendersi conto di essere chiamate a considerare criticità e opportunità del riconoscere i lavoratori come professionisti e del promuovere la loro valorizzazione. In un mercato del lavoro caratterizzato da continui cambiamenti che procedono ad alta velocità, in cui le organizzazioni sono troppo concentrate su obiettivi a breve termine e non allineate con gli interessi della società e di conseguenza dei propri lavoratori, sono poche quelle realtà veramente capaci oggi di affrontare tala sfida. Il minimo comun denominatore di queste organizzazioni sembra essere

la qualità dei propri *leader* che, con attività maieutica, hanno saputo attivare i propri collaboratori per creare innovazione (sia di prodotti che di processi), dai quali si sono generati benefici per i dipendenti, i clienti, la comunità e la società. Emerge un modello di leadership umano-centrica, capace di valorizzare il contributo delle persone e innescare circoli virtuosi di creazione di conoscenza e innovazione quali leve del cambiamento: una leadership che si estende ai vari livelli organizzativi e capace di generare interazioni efficaci e comunicazioni condivise (Nonaka & Takeuchi, 2021).

Lo scopo della *leadership* oggi è quello di esaminare ciò che è buono non solo per le organizzazioni ma anche per la società in modo critico e responsabile e di agire in modo tempestivo, poiché il senso dell'esistenza delle imprese non deve essere solo produrre profitto, ma contribuire a rendere la società un posto migliore (Nonaka, 2020).

Le organizzazioni oggi necessitano di una *leadership supportiva* che sappia sviluppare *engagement* quale partecipazione attiva nel senso di responsabilità e di coscienza critica verso il mondo e l'ambiente in tutte le sue dimensioni, coinvolgimento emotivo, impegno pratico e interesse ad imparare dagli altri. Una *leadership empatica* perché il *management* oggi riguarda essenzialmente il formare ad un futuro e a una società densa di empatia e cura. Il ruolo dei leader è quello di entrare in empatia con tutti, comprendendo nel profondo persone e ambiente, in modo che possano sapere cosa fare per aiutare i *team* a far emergere il bene comune per la società (Nonaka, 2020). Empatia che diviene categoria pedagogica per eccellenza anche all'interno delle organizzazioni, richiamando il bisogno d'essere accolti, conosciuti e amati; essa è virtù educativa dell'educatore e allo stesso tempo dote che l'educando deve acquisire imparando a rapportarsi all'altro da sé (al tu) e all'altro di sé (il proprio autentico potere essere) (Bellingreri, 2005). Una *leadership compassionevole* (Tramuto, 2023) dove l'empatia si unisce all'azione per renderla attuabile e portare a buoni risultati. Una *leadership* che dia priorità all'*empowerment* e alle esigenze di umanità dei lavoratori e che sappia assumersi la responsabilità dell'impatto che ha sulla propria comu-

nità e sul mondo. Un *management* che, in un clima di fiducia e comprensione reciproca con i collaboratori, sappia trasformare l'azienda in un sistema relazionale basato sull'ascolto e sulla cura delle persone.

Sono necessari *leader* capaci di dare vita a “imprese sagge” (Nonaka & Takeuchi, 2021) in grado di incidere sulle relazioni umane per infondere nuove conoscenze nelle pratiche organizzative, convertendole in azione e innovazione continua a livello individuale, aziendale e sociale.

Per questo la pedagogia oggi è chiamata ad interrogarsi su come formare *leader* saggi, supportivi e inclusivi che sappiano “progettare il cambiamento”, coltivare ambienti lavorativi collaborativi, implementare modelli organizzativi virtuosi per promuovere l'*empowerment* e l'*engagement*, in un ambiente di lavoro stimolante e in grado di accogliere bisogni e necessità dei dipendenti anche di fronte a *shock* e cambiamenti della società. Secondo Nonaka e Takeuchi (2021) i leader devono assumere una forma di *saggezza pratica*, unione dell'incontro tra conoscenza esperienziale e virtù intellettuale, che permetta loro di formulare giudizi eticamente validi. Non si tratta meramente di una conoscenza teorica, ma di un'autentica capacità di agire sulla base di tale conoscenza per il bene comune di tutti. Riprendendo la teoria di Nonaka e Takeuchi emerge la necessità che il *management* sia adeguatamente formato su alcune abilità specifiche affinché i *manager* possano essere accorti e saggi.

I leader “saggi” dovranno puntare a una crescita sostenibile a lungo termine non solo per le loro organizzazioni, ma per la società in generale, per questo dovranno essere in grado di *giudicare ciò che è bene*, esaminare quello che è “buono” e prendere decisioni tempestive per il bene comune in modo critico e responsabile. Per capire ciò che è bene per l'insieme dovranno abbracciare il pensiero non solo di vivere in armonia con la società, ma anche di contribuire ad essa; tale capacità può essere coltivata imparando dall'esperienza e dai fallimenti, condividendo tali esperienze e perseguendo incessantemente l'eccellenza. Dovranno essere capaci di *cogliere l'essenza* di una situazione e comprendere immediatamente la natura e il si-

gnificato di persone, cose ed eventi. Ciò permetterà loro di percepire rapidamente ciò che una particolare situazione richiede e agire di conseguenza, senza esprimere giudizi, prevedendo possibili proiezioni del futuro e conseguenze delle azioni necessarie per la realizzazione di tali visioni. Per coltivare la capacità di cogliere l'essenza di un problema ai leader è chiesto di interrogarsi incessantemente su quale sia la radice, la base di partenza di un problema o di una situazione, prestando attenzione ai dettagli, senza tralasciare il quadro generale.

Diventa fondamentale per un *management* accorto la capacità di *creare contesti condivisi*, ovvero spazi e momenti in cui condividere la conoscenza e costruire nuove interazioni significative. I *leader* saggi creano costantemente opportunità per i dirigenti senior e i dipendenti di imparare gli uni dagli altri, condividendo informazioni, costruendo relazioni e cercando di creare nuovi significati.

I componenti della leadership di un'organizzazione devono inoltre essere in grado di *comunicare* in un modo tale per cui tutti possano capire *l'essenza di una situazione*. Ciò è spesso difficile da esprimere, per questo i *leader* saggi devono essere capaci di usare storie, metafore e altri linguaggi figurati per convertire la loro esperienza in conoscenza che anche altre persone, radicate in contesti diversi e con esperienze dissimili, possano cogliere in modo intuitivo e usare. Per utilizzare metafore e storie in modo efficace, i leader devono imparare a vedere la relazione tra una cosa e l'altra, tra se stessi e qualcun altro, o tra il presente e il passato o il futuro.

Non basta individuare l'essenza delle situazioni e saperla comunicare, i *leader* saggi devono *riunire le persone e spronarle ad agire*, combinando e sintetizzando le conoscenze e gli sforzi di tutti nel perseguimento risoluto dei propri obiettivi. Per mobilitare le persone a creare qualcosa di nuovo e di buono, i dirigenti devono saper *esercitare il potere politico* di cui dispongono attraverso accortezza e caparbia.

La *saggezza pratica* non dovrebbe mai essere trattata come se fosse appannaggio esclusivo dell'amministratore delegato o del *top management* dell'azienda. Deve essere distribuita il più possibile all'interno dell'organizzazione e i dipendenti a tutti i livelli possono

essere formati al suo utilizzo. Coltivare saggezza pratica negli altri promuovendo una leadership distribuita è quindi una delle maggiori responsabilità del leader saggio, il quale può avvalersi dei *middle manager* quali facilitatori del processo. Per lavorare con una leadership diffusa è necessaria una fiducia reciproca tra dirigenti, *middle manager* e dipendenti. I *middle manager* e i dipendenti possono intraprendere azioni sagge solo perché sanno di godere della fiducia del *top management*; d'altro canto, i dirigenti sanno di potersi fidare di collaboratori e dipendenti perché hanno investito tempo e sforzi per sviluppare le loro competenze, necessarie affinché possano prendere decisioni difficili in circostanze complesse (Nonaka & Takeuchi, 2021). Per dar vita ad una leadership diffusa i dirigenti devono saper coltivare le capacità dei *middle manager* e dei dipendenti, fornendo loro ciò che Sen definiva *la larghezza e il grado di libertà* di essere chi sono e di fare quello che vogliono (Sen, 1992).

La leadership è una

variabile fondamentale per la promozione di organizzazioni riflessive, aperte al cambiamento, in grado di trasformarsi e di rappresentarsi in quanto comunità di pratiche [...]. La leadership di una organizzazione fissa obiettivi, offre direzioni, stabilisce priorità, coltiva motivazioni e talenti e dunque orienta la *mission* e la *vision* di una organizzazione. E attraverso di essa che può passare una cultura formativa d'impresa improntata al benessere, alla cura, al senso di appartenenza, all'*empowerment* e alla qualità della vita in azienda. L'intervento pedagogico teso a formare una nuova leadership ha effetto direttamente nel cuore dell'organizzazione d'impresa, coniugando i bisogni dei singoli con gli obiettivi dell'organizzazione (Cardone & Dato, 2018, p. 67).

3. Creare conoscenza: tra cultura d'impresa e comunità di pratica

In un mercato del lavoro che cambia rapidamente, in cui le tecnologie proliferano, i concorrenti si moltiplicano e i prodotti diventano obsoleti da un giorno all'altro, le aziende che possono giungere al successo sono quelle che creano costantemente nuova conoscenza, la diffondono ampiamente in tutta l'organizzazione e

la incorporano rapidamente nelle pratiche lavorative. Queste attività definiscono l'azienda "creatrice di conoscenza", la cui attività diviene l'innovazione continua (Nonaka & Takeuchi, 1995). La creazione di conoscenza può diventare uno stile di vita valido per ognuno e per le organizzazioni. La conoscenza si crea continuamente man mano che le persone agiscono, sperimentano, collaborano e interagiscono tra di loro. Richiede disciplina, perseveranza, empatia, amore e la creazione di uno spazio comune che permetta a una collettività di condividere un contesto e di creare conoscenza. Solo così si potrà dar luogo a innovazione continua e ad un miglioramento del rendimento delle organizzazioni, arricchendo al tempo stesso le vite di coloro che lavorano all'interno delle organizzazioni stesse (Nonaka & Takeuchi, 2021).

Ciò non può prescindere da una cultura organizzativa che ponga la persona e la sua dignità al centro. Una cultura organizzativa che solleciti le organizzazioni stesse a farsi contesti intenzionali nei quali il lavoro non sia più vissuto come sforzo e fatica, ma come momento e spazio creativo, educativo, progettuale, in cui rivalutare il valore del lavoro intangibile fatto di relazioni, conflitti, significati taciti, progetti comuni, impegno etico, cura per il lavoro e per il lavoratore (Dato, 2009). Un lavoro dignitoso e capace di generare processi di sviluppo umano e di servizio e che sia al contempo opportunità di crescita organizzativa e sociale. Come sostiene Loiodice (2018) per permettere alle organizzazioni di evolvere continuamente occorre

promuovere al [loro] interno una gestione più "umanistica" delle risorse umane capace di lubrificare e connettere la fitta rete di relazioni, interne ed esterne, che si generano nella quotidianità (il capitale relazionale), relazioni e legami indispensabili per dar vita ad una cultura aziendale fortemente pervasiva e orientata al benessere organizzativo (*welfare aziendale*), al prendersi "cura" dei propri dipendenti (*employee care*) e al perseguimento di obiettivi comuni (pp. 31-32).

L'impresa può essere considerata un soggetto orientato esclusivamente al profitto economico e un mero contratto sociale ma anche una comunità di persone e un ambiente di educazione e di

crescita (Manzone, 2002). Le persone, che non sono risorse umane per fini meramente esecutivi, se supportate da una cultura d'impresa motivante, operando, apprendono e collaborano nella ridefinizione delle logiche imprenditive all'interno del mercato globale, dove la qualità e l'aver cura divengono principi imprescindibili. L'impresa deve essere orientata verso i bisogni e le richieste della sua popolazione, ma deve essere capace al tempo stesso di coinvolgere i propri professionisti nelle sfide e nei percorsi innovativi che si appresta ad affrontare investendo sulle risorse umane, fornendo loro le competenze necessarie per svolgere adeguatamente i propri compiti, valorizzandone le attitudini. Per fare questo è necessario che i professionisti possano esprimere le proprie capacità e attese, e, attraverso il lavoro, possano contribuire al proprio sviluppo personale e a quello aziendale (Vischi, 2019). Si tratta di riconoscere anche ai luoghi di lavoro la loro dignità di luoghi di formazione e di apprendimento, di realizzazione e gratificazione personale e sociale del singolo favorendo processi di apprendimento situato (Loiodice, 2004).

La pedagogia è chiamata ad interrogarsi su quale possa essere il suo contributo per implementare modelli organizzativi virtuosi, per promuovere ambienti di lavoro stimolanti e in grado di accogliere bisogni e necessità dei dipendenti, generare contesti lavorativi quali contesti di inclusione, partecipazione e cittadinanza, capaci di valorizzare soggettività, diversità e benessere individuale e organizzativo, soprattutto coltivando il capitale relazionale (Dato & Cardone, 2018); in cui il lavoro possa essere effettivamente educativo, capace di restituire spazio alla capacità decisionale e alla creatività umana, restituire dignità e nobiltà all'uso dell'intelligenza, ridefinire il progresso e raccogliere le fragilità e trasformarle in opportunità di sviluppo umano. Il lavoro si fa occasione affinché le persone diventino "energia per la vita", attraverso un uso consapevole e maturo dei desideri e delle potenzialità, partecipi dei cambiamenti organizzativi (Vischi, 2022). Chiama in causa l'educazione per: promuovere la centralità della responsabilità individuale; per dispiegare libertà e creatività (Nussbaum, 2012); per riconoscere la

dignità umana; per “capacitare l’innovazione” nell’agire lavorativo (Costa, 2016) e costruire una società inclusiva.

L’apprendimento di nuove conoscenze nelle pratiche organizzative è facilitato se le persone riescono ad organizzarsi spontaneamente in comunità professionali (Alessandrini & Buccolo, 2010), le quali permettono di dare vita ad

ambienti di lavoro collaborativi e solidali nei quali il soggetto possa sentirsi rispettato per le sue componenti umane (motivazione, impegno, senso, obiettivi di apprendimento) contribuendo al benessere ed allo sviluppo organizzativo del gruppo di lavoro e dell’ente o impresa in cui opera (Alessandrini & Buccolo, 2010, p. 26).

Quando la comunità professionale rappresenta un tipo di organizzazione in cui la struttura formale non è imposta dall’esterno ma condivisa, e i processi sociali naturali non sono considerati un ostacolo allo sviluppo, ma un elemento di coesione, possiamo parlare di *comunità di pratica*, definita come un gruppo di persone che condividono un interesse o una passione per qualcosa che fanno e che interagiscono con regolarità per imparare a farlo meglio (Wenger, 2000).

Nelle comunità di pratica l’apprendimento è facilitato dal meccanismo della *partecipazione periferica legittima*, la quale permette, anche ai membri più giovani e meno esperti del gruppo, di essere pienamente legittimati, grazie all’appartenenza alla comunità stessa, a dividerne le risorse e le esperienze, a partecipare alle discussioni, ad interagire su un livello di parità con i più esperti, «realizzando in tal modo un vero e proprio apprendistato cognitivo» (Alessandrini, 2010, p. 29). In questo modo la conoscenza che viene a costruirsi, quale prodotto di un’attività di apprendimento distribuita e condivisa, è superiore alla somma delle conoscenze individuali dei membri del gruppo (Alessandrini, 2010). Perché questo avvenga è necessario costruire processi che enfatizzino lo scambio informale della conoscenza, dando importanza alla costruzione di identità individuale e collettiva e di appartenenza come legame prioritario con le organizzazioni. Nell’economia della conoscenza, in cui le imprese hanno successo attraverso il pieno coin-

volgimento della creatività dei loro dipendenti, la capacità di combinare le esigenze dell'organizzazione e dei membri della comunità assume un carattere strategico della massima importanza. In questo possono fornire il proprio contributo le *comunità di pratica*, le quali hanno fra le loro principali caratteristiche la capacità di creare valore connettendo lo sviluppo personale dei partecipanti e le loro identità professionali alla strategia dell'organizzazione; «le comunità di maggior successo infatti forniscono valore ai loro membri così come all'organizzazione» (Wenger, McDermott & Snyder, 2007, p. 60). Le comunità di pratica portano a risultati tangibili come il miglioramento delle capacità e la riduzione dei costi, ma «gran parte del loro valore si poggia su risultati più intangibili come le relazioni che esse costruiscono tra le persone, il senso di appartenenza che creano, lo spirito di ricerca che generano e l'identità professionale che conferiscono ai loro membri» (Wenger, McDermott & Snyder, 2007, p. 58).

La pedagogia quale scienza che mira ad interrogare per garantire coerenza e produrre conoscenze attendibili, proiettate al cambiamento e all'innovazione (Calaprice, 2010), deve confrontarsi con i continui cambiamenti per rispondere a nuovi bisogni sociali ed economici attraverso il ripensamento dei processi formativi all'interno delle organizzazioni. «Il dialogo tra economia e pedagogia richiama al compito di rendere lo sviluppo davvero umano ovvero plausibile e adeguato alla pienezza della realizzazione personale e comunitaria, cui abbiamo il dovere di aspirare» (Malavasi, 2020, p. 73). La complessità delle richieste a cui è sottoposta oggi un'organizzazione le richiede di trasformare i propri modi di agire e di affrontare le sfide attraverso il coinvolgimento di tutti gli *stakeholders* interni ed esterni; si esprime anche «l'esigenza di considerare l'educazione in un ampio contesto socioculturale, all'interno del quale le diverse identità rappresentino risorse per promuovere l'apprendimento e favorire la crescita personale» (Malavasi, 2020, p. 87) e collettiva.

Bibliografia

- Alessandrini G. (2010). Introduzione. In G. Alessandrini & M. Buccolo (a cura di), *Comunità di pratica e pedagogia del lavoro. Un nuovo cantiere per un lavoro a misura umana*. Lecce: Pensa Multimedia.
- Alessandrini G., & Buccolo M. (2010) (a cura di). *Comunità di pratica e pedagogia del lavoro. Un nuovo cantiere per un lavoro a misura umana*. Lecce: Pensa Multimedia.
- Bellingreri A. (2005). *Per una pedagogia dell'empatia*. Milano: Vita e Pensiero.
- Bocca G. (1998). *Pedagogia del lavoro. Itinerari*. Brescia: Editrice La Scuola.
- Bocca G. (1999). *La produzione umana. Studi per un'antropologia del lavoro*. Brescia: Editrice La Scuola.
- Calaprice S. (2010). Le ragioni che portano la pedagogia ad occuparsi di giovani e lavoro. *Pedagogia Oggi*, 2, 253-255.
- Cardone S., & Dato D. (2018). La ricerca con valore D: risultati della survey “welfare manager e competenze”. In D. Dato & S. Cardone (a cura di), *Welfare Manager, Benessere e Cura. Impresa e pedagogia per un nuovo umanesimo del lavoro*. Milano: FrancoAngeli.
- Costa M. (2016). *Capacitare l'innovazione. La formatività dell'agire lavorativo*. Milano: FrancoAngeli.
- d'Aniello F. (2023). “Grandi dimissioni” e pedagogia del lavoro. *Transculturale*, 2, 39-48.
- Dato D. (2009). *Pedagogia del lavoro intangibile. Problemi, persone, progetti*. Milano: FrancoAngeli.
- Dato D. (2020). Ripensare il rapporto tra economia e pedagogia per costruire cantieri di speranza. *MeTis*, 10(2), I-V.
- Dato D., & Cardone S. (2018). *Welfare Manager, Benessere e Cura. Impresa e pedagogia per un nuovo umanesimo del lavoro*. Milano: FrancoAngeli.
- EY (2022). *City of Humans. Human Smart City Index 2022. Le città italiane dalla smart city ipertecnologica alla città a misura di persona*. Executive Summary. Disponibile in: https://www.ey.com/it_it/news/2022-press-releases/06/citta-del-futuro-e-nuovi-modi-di-lavorare [07/02/2024].
- Fuller J., & Kerr W. (2022). *The Great Resignation Didn't Start with the Pandemic*. Harvard Business Review. Disponibile in: <https://hbr.org/2022/03/the-great-resignation-didnt-start-with-the-pandemic> [22/03/2024].
- Loiodice I. (2004) (a cura di). *Il lavoro tra alienazione ed emancipazione. Il contributo della formazione*. Bari: Adda.

- Loiodice I. (2018). Prefazione. In D. Dato & S. Cardone (a cura di), *Welfare manager, benessere e cura. Impresa e pedagogia per un nuovo umanesimo del lavoro*. Milano: FrancoAngeli.
- Lucifora C., Ciotti L., & Garlaschi M. (2023). *L'evoluzione del mercato del lavoro dopo il Covid-19: "Great Resignation" o "Great Reallocation"?*. Disponibile in: https://osservatoriocpi.unicatt.it/ocpi-pubblicazioni-l-evoluzione-del-mercato-del-lavoro-dopo-il-covid-19-great-resignation-o-great#_ftn1 [09/04/2024].
- Malavasi P. (2020). Pedagogia ed economia civile per imparare l'umano. *MeTis*, 10(2), 73-91.
- Manzone G. (2002). *La responsabilità dell'impresa. Business ethics e dottrina sociale della Chiesa in dialogo*. Brescia: Queriniana.
- Maritain J. (1963). *La persona e il bene comune*. Brescia: La Morcelliana. (Original work published 1947).
- Nonaka I. (2020). *L'ora dei leader coraggiosi (ed etici)*. Disponibile in: <https://www.paroledimagement.it/lora-dei-leader-coraggiosi-ed-etici/> [11/04/2024].
- Nonaka I., & Takeuchi H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Nonaka I., & Takeuchi H. (2021). *L'Impresa saggia. Come le imprese creano l'innovazione continua*. Milano: Guerini Next.
- Nussbaum M. (2012). *Creare capacità. Liberarsi dalla dittatura del Pil*. Bologna: il Mulino.
- Sandrini S. (2022). *Pedagogia e formazione alla transizione ecologica. Tracce*. Lecce: Pensa MultiMedia.
- Sen A.K. (1992). Minimal Liberty. *Economica*, 57, 139-159.
- Sull D., Sull C., & Zweig B. (2022). *Toxic Culture is Driving the Great Resignation*, MIT Sloan Management Review. Disponibile in: <https://sloanreview.mit.edu/article/toxic-culture-is-driving-the-great-resignation/> [11/04/2024].
- Tramuto D. (2023). *Leadership compassionevole. Come i leader empatici conquistano i cuori e raggiungono gli obiettivi*. Milano: BUR Rizzoli.
- Vischi A. (2019). *Pedagogia dell'impresa, lavoro educativo, formazione*. Lecce: Pensa MultiMedia.
- Vischi A. (2022) (a cura di). *Sviluppo delle risorse umane innovazione organizzativa. Tra design pedagogico e sostenibilità*. Lecce: Pensa Multimedia.
- Wenger E. (2000). *Comunità di pratica, apprendimento, significato ed identità*. Milano: Raffaello Cortina Editore.

Wenger E., McDermott R., & Snyder W.M. (2007). *Coltivare comunità di pratica. Prospettive ed esperienze di gestione della conoscenza*. Milano: Guerini e Associati.