

SAGGI – ESSAYS

PEDAGOGISTI PER IMPRESE RESPONSABILI,  
SOSTENIBILI E INCLUSIVE

PEDAGOGICAL DESIGNER FOR RESPONSIBLE,  
SUSTAINABLE AND INCLUSIVE ENTERPRISES

*Alessandra Vischi (Università Cattolica del Sacro Cuore)*

Gli ultimi anni sono connotati da una vitalità globale e multiforme che comprende i cambiamenti socioeconomici, la crisi climatica, le nuove povertà e l'aumento delle disuguaglianze. Ciò si ripercuote sulle imprese e sul lavoro facendo emergere nuove sfide individuali e organizzative.

Fenomeni come *Great resignation*, *Quite quitting*, *Conscious quitting* interrogano la pedagogia per considerare e interpretare quanto accade per accompagnare le imprese, di ogni dimensione e tipologia, a compiere scelte strategiche di lungo periodo che sappiano coniugare innovazione tecnologica e digitale con la sostenibilità, profitti e cura dell'altro *lato sensu*. Il responsabile delle risorse umane, con uno sguardo pedagogico, è chiamato a co-costruire una cultura d'impresa condivisa, valorizzare i talenti e cogliere le potenzialità per coinvolgere i lavoratori nel progetto organizzativo verso traguardi di vivacità economica, di tutela ambientale e di autorealizzazione individuale professionale.

Recent years have been characterized by global and multifaceted dynamics that include socioeconomic changes, the climate crisis, new poverty and increasing inequality. This impacts business and labor by bringing out new individual and organizational challenges.

Phenomena such as the “Great resignation”, “Quiet quitting” and “Conscious quitting” interrogate pedagogy to consider and to interpret what is happening in order to accompany businesses, of all sizes and types, to make long-term strategic choices that combine technological and digital innovation with sustainability, profit and care for the other in a broad sense. The human resources manager, with an educational outlook, is called upon to co-construct a shared corporate culture, to enhance talents and seize the potential to involve workers in the organizational project toward goals of economic vibrancy, environmental protection and professional self-realization for the individual.

### 1. Lavoro, tra riconoscimento e trasformazioni

Diversi anni sono passati da quando Rifkin scrisse il volume *The End of Work. The Decline of the Global Labour* (1995) nel quale analizzava la relazione tra innovazioni tecnologiche e professioni, avanzando l'ipotesi che l'odierno rapporto tra macchine e lavoro sia l'inizio di un'epoca contraddistinta dalla fine del lavoro umano. La “fine del lavoro prestato dall'uomo” è dovuta, secondo l'autore, alla presenza sempre più imponente di calcolatori e robot, ma oggi potremmo includere anche l'intelligenza artificiale, che avrebbero sostituito via via l'uomo in numerosi settori produttivi. Altrettanto emblematica è la pubblicazione del *Manifesto del post-work* di Aronowitz (1998), che immagina una nuova società, nella quale il lavoro avrebbe assunto nuove forme incrementando al contempo la precarietà e fenomeni complessi come la disoccupazione e la mobilità.

Il dibattito relativo alle trasformazioni del lavoro è proseguito nei decenni successivi, incentivando il confronto tra discipline e sollecitando il sapere pedagogico a porsi come scienza di “connessione strategica” dei diversi accostamenti disciplinari, con l'intento di promuovere lo sviluppo armonico e integrale, e quindi pienamente umano, della persona, tra dimensione esistenziale e professionale. La pedagogia non «studia come “adattare” il soggetto

adulto alle situazioni di lavoro in cui è impegnato» ma «le costellazioni fenomeniche nelle quali l'interazione tra soggetto e lavoro si estrinsecano» per dare valore e senso al «primato pedagogico della centralità dell'istanza antropologica» (Alessandrini, 2012, p. 65). La dimensione pedagogica del lavoro, che risiede nella possibilità di apprendere dall'esperienza professionale e continuare il proprio percorso di sviluppo pienamente umano, diviene sintesi personale di diverse dimensioni: «Spirituale, etico-valoriale, operativa, culturale, cognitiva, partecipativa, motivazionale, socializzante e creativa» (Bocca, 1998, p. 103).

La storia del lavoro evidenzia significati diversi in relazione al periodo storico di riferimento; è possibile rinvenire due connotazioni principali, diverse e contrapposte: quella antica, che sottolinea i caratteri di «sofferenza e pena (il termine greco *pónos* significa sia lavoro sia sofferenza) o di sforzo e fatica (il termine latino *labor* è comunemente associato al duro lavoro, ad esempio dei campi)» così come quella moderna che, «recuperando e rilanciando termini antichi (greci, come *ergon* e *poiên*, e latini, come *opus* e *opera*), presenta il lavoro come attività produttiva o creativa» (Zago, 2017, p. 185).

Già nella Bibbia però troviamo i primi riferimenti al lavoro in termini di bellezza, dignità e vocazione (Francesco, 2020). Ciò richiama la necessità di fondare lo sviluppo della società su una cultura che ponga al centro la dignità della persona e il lavoro come un ambito nel quale sviluppare competenze, condividere valori, partecipare concretamente alla vitalità dell'impresa e della comunità.

«Siamo chiamati al lavoro fin dalla nostra creazione» scrive papa Francesco nella Lettera Enciclica *Laudato si'. Sulla cura della casa comune*, sottolineando che «il lavoro è una necessità, è parte del senso della vita su questa terra, via di maturazione, di sviluppo umano e di realizzazione personale» (Francesco, 2019), oltre a contribuire al progresso morale e civile della società.

Il valore che lo Stato italiano attribuisce al lavoro è ben individuabile nella Costituzione: «l'Italia è una Repubblica democratica, fondata sul lavoro» (art. 1), «riconosce a tutti i cittadini il diritto al lavoro e promuove le condizioni che rendano effettivo questo diritto. Ogni cittadino ha il dovere di svolgere, secondo le proprie

possibilità e la propria scelta, un'attività o una funzione che concorra al progresso materiale o spirituale della società» (art. 4). In funzione di tutto ciò «il lavoratore ha diritto a una retribuzione proporzionata alla quantità e qualità del suo lavoro e in ogni caso sufficiente ad assicurare a sé e alla famiglia un'esistenza libera e dignitosa» (art. 36). Parimenti, a livello internazionale, l'Organizzazione Internazionale del lavoro (ILO) (2017) riconosce «l'importanza dell'occupazione e del lavoro dignitoso per la promozione della pace, la prevenzione delle situazioni di crisi derivanti da conflitti e disastri, per favorire la ripresa e rafforzare la resilienza». Così come l'Agenda 2030 (UN, 2015) propone alle imprese, attraverso l'obiettivo n. 8, di contribuire a sostenere la crescita economica e di raggiungere standard più alti di produttività economica attraverso la diversificazione, il progresso tecnologico e l'innovazione, la promozione di politiche che supportino lo sviluppo di attività produttive e la creazione di posti di lavoro dignitosi, contrastando disuguaglianze e iniquità.

Per far ciò occorre assicurare il rispetto dei principi e dei diritti fondamentali nei luoghi di lavoro e delle norme internazionali del lavoro, e, al contempo, far germogliare talenti e possibilità, imprenditorialità sostenibili e nuove competenze.

## *2. Dal "senza lavoro" al lavoro dignitoso*

Promuovere forme di lavoro dignitoso, fondamentali per la persona adulta e per la società, significa avere consapevolezza del periodo storico-culturale e come questo influenzi il modo di concepire e approcciare l'attività professionale. Secondo Dato (2017) il lavoro oggi è complesso e può essere definito "diasporico" vale a dire «caratterizzato da movimenti di "fuga", di dispersione, di de-identificazione che ancor più allargano la forbice tra buon lavoro (perché dignitoso, di qualità) e lavoro "cattivo" (perché alienante, sfruttato, quando non del tutto assente)» (p. 255). Tutto questo ac-

cade perché il lavoro contemporaneo è soggetto a nuove interpretazioni rispetto al tempo, al luogo in cui avviene, alle competenze richieste, alle prospettive di innovazione tecnologica.

Da una parte troviamo l'alto numero dei Neet (*Not in Education, Employment or Training*), un fenomeno che riguarda i giovani e che genera una legittima preoccupazione: secondo un'indagine Eurostat (2023), nel 2022 l'11,7% dei giovani europei, di età compresa tra i 15 e i 29 anni, rientra nella categoria dei NEET; l'obiettivo è ridurre il tasso di giovani NEET di età compresa tra 15 e 29 anni al 9% entro il 2030.

Altri fenomeni di particolare rilevanza nel quadro delle dinamiche socioeconomiche attuali sono la *Great resignation* e il *Quite quitting*. Per *Great resignation* (Dain, Jinhyeok & Yongseok, 2023) si fa riferimento al fenomeno che vede un significativo aumento delle dimissioni volontarie, in primis nel 2021 negli Stati Uniti d'America e poi in Europa; la causa non va ricercata nella recente pandemia da Covid-19 che, però, ha certamente contribuito a far emergere una situazione già presente da tempo: il mondo del lavoro, ancora inteso e organizzato secondo logiche del secolo scorso, non risponde più ai bisogni e ai desideri dei lavoratori attuali, soprattutto dei più giovani. In particolare, la generazione dei Millennials e la Z ricercano la soddisfazione personale a scapito della sicurezza. Dal *burnout* alla ricerca di un posto che preservi il benessere, dalla possibilità di orari di lavoro non rigidi a modalità di lavoro più flessibili senza trascurare la potenzialità di ottenere retribuzioni migliori. La pedagogia è sollecitata a considerare la *Great resignation* e a suggerire talune decifrazioni nella prospettiva dello sviluppo umano integrale, da interpretare nell'ambito di un contesto storicamente situato.

Un altro elemento altrettanto emblematico è rappresentato dal *Quite quitting*: sempre più si assiste a un atteggiamento, da parte di giovani lavoratori, che è connotato dalla prestazione minima richiesta, dal rispetto rigoroso degli orari di lavoro e delle proprie mansioni. Si è meno disposti a partecipare ai progetti aziendali e a aderire ai valori e alla *mission* organizzativa, mettendo a rischio il senso di appartenenza alla stessa. Pur non venendo meno ai propri doveri

contrattuali, si perdono entusiasmo, senso di iniziativa, la capacità creativa e innovativa del lavoratore (Costa, 2016).

Alcuni studi parlano di un *Conscious quitting*, un fenomeno che richiede un adeguato ma non ancora disponibile approfondimento scientifico, che lega l'abbandono del posto di lavoro a motivi valoriali, a obiettivi di carriera ed esigenze personali, in linea con la propria visione a lungo termine.

È possibile scorgere il richiamo a un'idea di lavoro che, pur essendo parte fondamentale della vita dell'adulto, non è totalizzante; pare che il lavoro non rappresenti più, a differenza delle generazioni precedenti, il contesto nel quale trovare la realizzazione personale; è, invece, luogo di possibile *burnout* e malessere.

La grande sfida educativa che si pone dinnanzi a tale situazione è riscoprire la valenza, il senso e la bellezza del lavoro come opportunità di crescita personale, professionale e sociale; un lavoro che sappia dare senso all'agire quotidiano, che dia vita a progettualità significative, che tenga conto delle diverse sfere della vita. È in gioco la riscoperta del lavoro come vocazione, ovvero scelta, progetto ed esperienza in grado di contribuire all'umanizzazione dell'esistenza.

Il lavoro è educativo in quanto promuove l'*empowerment*, inteso come capacità di autodefinizione e autoprogettazione. In questa luce il lavoro dovrebbe essere lo spazio dello sviluppo personale, multifaccettato, dove si mettono in gioco «diverse dimensioni della vita: la creatività, la proiezione nel futuro, lo sviluppo delle capacità, l'esercizio dei valori, la comunicazione con gli altri, un atteggiamento di adorazione» (Francesco, 2015, n. 127). Un lavoro che è una necessità ma che possa comprendere le dimensioni valoriale e finalistica, che permetta di vivere una vita rispettosa della dignità umana. Quando nell'Agenda 2030 troviamo il riferimento al *Decent work* si considera l'auspicio di svolgere un lavoro produttivo che garantisca un equo compenso, ma anche sicurezza sul posto di lavoro e protezione sociale per le famiglie, migliori prospettive di crescita personale e integrazione sociale, libertà di esprimersi, organizzare, partecipare a discussioni che riguardano la propria vita, pari opportunità per donne e uomini.

Un lavoro è educativo in quanto impegno autentico, che richiama cinque dimensioni (Comitato Scientifico e Organizzatore delle Settimane Sociali dei Cattolici Italiani, 2017): il lavoro come vocazione, inteso come ambito nel quale ciascuno deve poter esprimere le proprie capacità, doti e competenze nell'ottica di una vocazione che va coltivata in un percorso di crescita integrale della persona; il lavoro come opportunità che sorge dall'incontro tra impegno personale e impegno politico solidale; il lavoro come valore, poiché ha a che fare con la dignità della persona, con l'idea di giustizia e di solidarietà sociale. Il lavoro in questa visione necessita di non essere ridotto a mera strumentalità, ma adeguatamente riconosciuto e remunerato; il lavoro come fondamento di comunità, perché esso valorizza il singolo all'interno di un gruppo, sviluppando relazioni e la costruzione di una identità aperta al diverso da sé, all'integrazione con altre culture in vista della realizzazione del bene comune; il lavoro come promozione di legalità, creando luoghi trasparenti basati su relazioni autentiche e giuste, contrastando il dilagare dell'illegalità come unica occasione di mantenimento per sé e per gli altri. «Nella dinamicità delle trasformazioni storiche e culturali, il lavoro umano è un'opera educativa, imperniata sulla libertà personale, sulla vocazione e sull'orientamento alla dignità e alla creatività» (Malavasi, 2019, p. 127). Secondo un'intenzionale direzione di sviluppo umano, il lavoro favorisce nell'adulto la volontà di sviluppo personale e l'intenzione di piena utilizzazione delle proprie competenze, alla ricerca di autonomia decisionale, di autentiche relazioni sociali, di partecipazione consapevole e responsabile alla delineazione di società inclusive, vitali e sostenibili.

La promozione del lavoro generativo (Vischi, 2020) da un lato e fenomeni come *Neet*, *Great resignation*, *Quite quitting* e *Conscious quitting* dall'altro, interrogano la pedagogia a considerare e interpretare quanto sta accadendo per accompagnare le imprese, di ogni dimensione e tipologia, a compiere scelte strategiche di lungo periodo che sappiano coniugare innovazione tecnologica e digitale con la sostenibilità, profitti e cura dell'altro *lato sensu*.

### 3. Pedagogisti per imprese responsabili, sostenibili e inclusive

È irrinunciabile, nell'affrontare i temi del lavoro nella società odierna, dedicare una particolare attenzione alla qualità formativa di una *governance* efficace all'interno delle organizzazioni.

In questa prospettiva crediamo che la pedagogia possa accettare la sfida di preoccuparsi e prendersi cura del lavoro e dei lavoratori e dunque condividere con le altre scienze sociali, del management e della gestione delle risorse umane la progettazione, promozione e tutela di processi formativi volti a promuovere quel lavoro dignitoso e felice di cui si parla negli ultimi anni (Dato, 2022, p. 36).

Delineare contesti organizzativi di sostenibilità sociale, ambientale ed economica implica riconoscere che il lavoro rappresenti ciò con cui ci prendiamo cura del mondo, recuperando valori come la «creatività, la prospettiva di futuro, il bene comune, la costruzione di un ambiente vivibile» (Bignami, 2021, p. 40). Occorre dare vigore alle dimensioni motivazionale, vocazionale e di cura che aprono al compito educativo di coniugare etica e lavoro, che comprende quattro livelli (Bignami, 2021): *l'etica nel lavoro*, che riguarda la persona impegnata nell'attività lavorativa, con le proprie aspirazioni e motivazioni, competenze e disponibilità che riflettono i valori e i principi della stessa e influiscono sull'agire concreto; *l'etica del lavoro*, ponendo l'attenzione sulle modalità di produzione comprendendo scelte di sostenibilità nella *governance* e nei processi organizzativi; *l'etica sul lavoro*, vale a dire le condizioni di legalità, di giustizia, di sicurezza; *l'etica per il lavoro*, che considera il valore di ogni attività umana, anche la più umile, perché restituisce dignità alla persona che lo svolge fornendo al tempo stesso un servizio per la comunità.

Diviene dignitoso e valorizzante il lavoro capace di far germogliare talenti e possibilità, imprenditorialità sostenibili e nuove competenze; occorre, sottolinea Dato (2020) riprendendo il pensiero di papa Francesco, oggi più che mai, di fronte a ineguaglianze e soprusi, approcci rapaci e non prospettici, un modello economico

più umanista, della condivisione, della reciprocità che sembra chiamare in causa il pensiero pedagogico come azione di contrasto a un pensiero economico neoliberale, egoistico, edonistico ed individualista e, quindi, come strumento idoneo a difendere, tutelare, promuovere un pensiero e un'etica della comprensione, della prossimità, della relazione (p. I).

Le imprese, intese come organizzazioni di ogni dimensione e tipologia, possono essere luoghi di potenziamento individuale e di “cura dell’altro”, se vengono meno obsolete modalità gestionali a favore di profili di *governance* connotati dalla responsabilità tra le generazioni, volte allo sviluppo umano integrale. Può essere definita come soggetto che agisce per il raggiungimento di profitti economici, come contratto sociale che stabilisce taluni diritti e doveri di chi è coinvolto ma anche come comunità di persone, ambiente di crescita e di educazione; tale impostazione è valida nella misura in cui l’azienda sia configurata come un’istituzione legittimata nel segno di valori etici condivisi da coloro che partecipano alle attività della stessa.

La pedagogia dell’impresa (Vischi, 2020) contribuisce alla riflessione per migliorare i contesti professionali con particolare riguardo al “design pedagogico” (Vischi, 2022) per promuovere uno sviluppo prospettico e inclusivo dei contesti lavorativi, per accrescere le competenze e incoraggiare un autentico sviluppo delle risorse umane. Quest’ultimo è uno dei fattori più performanti delle imprese; ciò significa valorizzare i talenti di ciascuno per perseguire il successo, favorire la crescita professionale ed economica per la produzione di un profitto che dice del buon andamento aziendale nel rispetto dei diritti umani e della cura della casa comune.

Nella prospettiva di avversare le forme di *Quite quitting* e *Great resignation*, occorre porre attenzione al benessere organizzativo, perché

[o]ccuparsi di benessere organizzativo e qualità della vita professionale diviene [...] occasione di promozione di una cultura del “buon lavoro” ma, di più, di “buona vita”, di una cittadinanza attiva democratica e solidale [...] [che] deve essere accompagnata da un miglioramento non

solo quantitativo ma qualitativo dell'occupazione e dall'inclusione sociale (Dato, 2019, p. 211).

Nella prospettiva di questa riflessione, assumono particolare valore le parole di Alessandrini (2014):

Il benessere delle persone è molto più che una questione di denaro, poiché consiste nella possibilità di realizzare i progetti di vita che gli individui hanno ragione di scegliere e di perseguire attraverso la coltivazione delle *capabilities* di cui sono portatori. Da qui il richiamo ad una nuova economia, un'economia dello sviluppo umano (p. 21).

All'interno delle organizzazioni diviene strategica una cultura d'impresa quale espressione di valori e principi, orientata a favorire forme lavorative creative e dignitose. Un'inedita cura per il *design* pedagogico nelle organizzazioni può essere l'elemento di congiunzione tra vivacità imprenditoriale, lavoro educativo e transizione ecologica che diviene «vera e propria *conversione* realizzabile solo grazie a molteplici movimenti, a diversi livelli, di innovazione e riprogettazione in ogni ambito produttivo ed esistenziale» (Sandrini, 2022, p. 9).

Riflettere sull'espressione “cultura d'impresa” significa richiamare il concetto di formazione (Bonometti, 2022) dell'uomo che, lungi da accezioni ideologiche e strumentali, «assume un significato particolare [...]. Parlare del sentimento dell'umano e del suo formarsi implica una scelta di fondo: nel senso di “fondamentale” ovvero di ciò che conferisce fondamento» (Gennari, 2001, p. 13). La cultura dell'impresa rappresenta l'identità valoriale e il “processo di vita” della stessa come pratica quotidiana e guida dei comportamenti, nonché chiave di lettura delle condizioni inerenti alle diverse dimensioni della vita economica e politica che la vede coinvolta. L'impegno interpretativo intorno alla cultura dell'intraprendere ne sottolinea il carattere ambiguo, l'implicita complessità, la struttura dinamica e la possibilità progettuale. Il concetto di cultura comprende due significati apparentemente incoerenti: da una parte, può essere considerato come elemento normativo, capace di dirigere i comportamenti e di controllare la realtà sociale; dall'altra, può

essere associato al significato originario di coltivazione (dal latino *colere*), richiamando il potenziale evolutivo, in quanto *forza trainante dello sviluppo sociale*.

Ciò richiama il necessario riferimento a modelli di “*design pedagogico*” – con, per e nelle organizzazioni – inteso come progettualità per promuovere uno sviluppo dei contesti lavorativi sostenibili – prospettico e inclusivo; «in modo intenzionale e consapevole, è *cura delle relazioni umane*, delle risorse materiali e spirituali delle persone, dei contesti ambientali e tecnologici, dello sviluppo politico ed economico delle comunità» (Sandrini, 2020, p. 12). Richiede competenze progettuali e di *governance* per ideare e realizzare spazi, processi e modalità operative efficaci per la riuscita imprenditoriale e, al contempo, concorrere allo sviluppo delle risorse umane, nel segno della fioritura personale e professionale, della motivazione e della soddisfazione, del senso di appartenenza e del proprio ruolo nel perseguire il bene comune.

Promuovere lo sviluppo di risorse umane secondo un approccio squisitamente pedagogico, che è prendersi cura delle persone nelle organizzazioni, è cogliere il desiderio e i bisogni, implementare competenze, portare vivacità alle imprese e alla società.

Grazie a una cultura diffusa e concretamente operante tra tutti i lavoratori, i processi formativi, *lato sensu*, si propongono di innalzare la capacità della comunità di essere resiliente per affrontare le sfide emergenti attraverso la partecipazione attiva e consapevole, per una transizione culturale e sostenibile, verso un senso di comunità sempre più inclusivo.

Valorizzare le risorse umane prevede la definizione di politiche del personale strettamente connesse con la strategia aziendale, con l'intento di rimuovere vincoli e sviluppare opportunità a beneficio dell'azienda e di ciascun dipendente (Camuffo & Costa, 1993).

La vitalità dell'impresa si concretizza nel prendersi cura dell'altro all'interno dell'organizzazione stessa nella consapevolezza che le persone, portatrici di competenze, relazioni, valori, desideri e motivazioni rappresentino il “patrimonio” dell'impresa, la risorsa più preziosa che ha da essere valorizzata e potenziata. Lo sviluppo umano non è soltanto un fatto personale: esso contribuisce alla

crescita dell'organizzazione e al miglioramento del territorio e della comunità. Affinché un'organizzazione, intesa come sistema “complesso”, evolva è necessario adottare al suo interno una

gestione più “umanistica” delle risorse umane (Nonaka & Takeuchi, 2021) 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 a una cultura aziendale fortemente pervasiva (Loiodice, 2018, pp. 31-32).

In questa prospettiva la tendenza odierna delle imprese, profit, no profit e *for benefit*, è di rivedere i propri modelli di organizzazione del lavoro partendo dalla rilevazione dei bisogni dei lavoratori per promuovere il benessere organizzativo nelle sue diverse forme (contestuale, relazionale, gestionale e culturale) (Zini, 2012); al pari si definiscono iniziative di *welfare* aziendale (Dato & Cardone, 2018) e di conciliazione tempi lavorativi-tempi personali, così come si predilige un approccio al *diversity management* (Braga, 2021; 2022) valorizzando le “pluralità” presenti nell'impresa. Diviene strategico il ruolo del responsabile delle risorse umane, chiamato a coniugare valori e obiettivi organizzativi con bisogni e desideri di ogni singolo lavoratore. Con uno sguardo pedagogico, è sollecitato a co-costruire una cultura d'impresa condivisa, valorizzare i talenti e cogliere le potenzialità per coinvolgere i professionisti nel progetto organizzativo verso traguardi di vivacità economica, di tutela ambientale e di autorealizzazione individuale professionale. Chiamato ad assumere uno stile partecipativo può promuovere l'aver cura dell'altro delineando imprese Responsabili, Sostenibili e Inclusive ad alto im-patto generativo.

### *Bibliografia*

Alessandrini G. (2012). La pedagogia del lavoro. Questioni emergenti per la ricerca e la formazione. *EDUCATION SCIENCES & SOCIETY*, 3(2), 55-86. [https://riviste.unimc.it/index.php/es\\_s/article/view/522/361](https://riviste.unimc.it/index.php/es_s/article/view/522/361) [28/02/2024].

- Alessandrini G. (2014). Generare capacità: educazione e giustizia sociale. In G. Alessandrini (a cura di), *La "pedagogia" di Martha Nussbaum. Approccio alle capacità e sfide educative* (pp. 17-38). Milano: FrancoAngeli.
- Aronowitz J. (1998). *The Wages of Cybernation*. New York: Routledge.
- Bignami B. (2021). Giovani, lavoro, ecologia integrale. In A. Vischi (a cura di), *Im-patto sul territorio. Lavoro, giovani, ecologia integrale* (pp. 31-49). Lecce: Pensa MultiMedia.
- Bocca G. (1998). *Pedagogia del lavoro. Itinerari*. Brescia: Editrice La Scuola.
- Bonometti S. (2022). Formazione. In M. Amadini, L. Cadei, P. Malavasi & D. Simeone (a cura di), *Parole per educare* (pp. 109-118), vol. I. Milano: Vita e Pensiero.
- Braga C. (2021). Pedagogia e imprese per un Im-patto ambientale, sociale ed economico. In A. Vischi (a cura di), *Im-patto sul territorio. Lavoro, giovani, ecologia integrale* (pp. 177-194). Lecce: Pensa MultiMedia.
- Braga C. (2022). Diversity management: donne e generazioni per un mercato del lavoro resiliente, creativo e sostenibile. In A. Vischi (a cura di), *Sviluppo delle risorse umane innovazione organizzativa. Tra design pedagogico e sostenibilità* (pp. 95-114). Lecce: Pensa MultiMedia.
- Camuffo A., & Costa G. (1993). Strategic Human Resource Management – Italian Style. *Sloan Management Review*, 34(2), 59-67.
- Comitato Scientifico e Organizzatore delle Settimane Sociali dei Cattolici (2018). *Atti della 48° Settimana Sociale dei cattolici italiani*. Disponibile in: <https://archivio.settimanesociali.it/wp-content/uploads/2018/10/atti-48-Settimana-Sociale.pdf> [15/03/2024].
- Costa M. (2016). *Capacitare l'innovazione. La formatività dell'agire lavorativo*. Milano: FrancoAngeli.
- d'Aniello F. (2017). Lavoro: ripartire dalla crisi. *MeTis. Mondi educativi. Temi, indagini, suggestioni*, VII(1), 1-11.
- Dain L., Jinhyeok P., & Yongseok S. (2023). Where are the workers? From great resignation to quiet quitting. *NBER Working Paper No. 30833, National Bureau of Economic Research*.
- Dato D. (2017). Pedagogia critica per il futuro del lavoro. In G. Alessandrini (a cura di), *Atlante di pedagogia del lavoro* (pp. 255-275). Milano: FrancoAngeli.
- Dato D. (2019). Nuove adultità nei contesti organizzativi tra benessere e qualità della vita professionale. *Pedagogia Oggi*, 2, 202-212. <https://ojs.pensamultimedia.it/index.php/siped/article/view/3660> [04/04/2024].
- Dato D. (2020). Editoriale. Ripensare il rapporto tra Economia e Pedagogia per costruire cantieri di speranza. *MeTis. Mondi educativi. Temi*,

- indagini, suggestioni*, 10(2), I-V. <https://www.metisjournal.it/index.php/metis/article/view/417/335> [15/03/2024].
- Dato D. (2022). Un obiettivo audace. Pedagogia e professioni educative in azienda per il welfare aziendale. *Pedagogia Oggi*, XX(2), 34-41. <https://ojs.pensamultimedia.it/index.php/siped/article/view/5824> [11/04/2024].
- Dato D., & Cardone S. (2018). *Welfare manager, benessere e cura. Impresa e pedagogia per un nuovo umanesimo del lavoro*. Milano: FrancoAngeli.
- Eurostat (2023). *Statistics on young people neither in employment nor in education or training*. Disponibile in: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Statistics\\_on\\_young\\_people\\_neither\\_in\\_employment\\_nor\\_in\\_education\\_or\\_training#The\\_NEET\\_rate\\_within\\_the\\_EU\\_and\\_its\\_Member\\_States\\_in\\_2022](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Statistics_on_young_people_neither_in_employment_nor_in_education_or_training#The_NEET_rate_within_the_EU_and_its_Member_States_in_2022) [11/04/2024].
- Francesco (2015). Lettera enciclica *Laudato si'*. *Sulla cura della casa comune*. Disponibile in: [https://www.vatican.va/content/francesco/it/encyclicals/documents/papa-francesco\\_20150524\\_enciclica-laudato-si.html](https://www.vatican.va/content/francesco/it/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html) [10/04/2024].
- Francesco (2019). *Messaggio ai partecipanti alla 108° sessione della International Labour Conference*. Ginevra.
- Francesco (2020). Omelia del Santo Padre Francesco. *Il lavoro è la vocazione dell'uomo (1° maggio 2020)*. Disponibile in: [http://www.vatican.va/content/francesco/it/cotidie/2020/documents/papa-francesco-cotidie\\_20200501\\_illavoro-primavocazione-delluomo.html](http://www.vatican.va/content/francesco/it/cotidie/2020/documents/papa-francesco-cotidie_20200501_illavoro-primavocazione-delluomo.html) [11/04/2024].
- Gennari M. (2001). *Filosofia della formazione dell'uomo*. Milano: Bompiani.
- International Labour Organization (2019). *Prospettive occupazionali e sociali nel mondo. Tendenze 2019*. Disponibile in: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-rome/documents/publication/wcms\\_671158.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-rome/documents/publication/wcms_671158.pdf) [12/04/2024].
- Loiodice I. (2018). Introduzione. In D. Dato & S. Cardone (a cura di), *Welfare manager, benessere e cura. Impresa e pedagogia per un nuovo umanesimo del lavoro* (pp. 7-12). Milano: FrancoAngeli.
- Malavasi P. (2019). *Educare robot? Pedagogia dell'intelligenza artificiale*. Milano: Vita e Pensiero.
- Morgan J. (2016). *Il futuro del lavoro. Le persone, i manager, le imprese*. Milano: FrancoAngeli.
- Nonaka I., & Takeuchi H. (2021). *L'Impresa saggia. Come le imprese creano l'innovazione continua*. Milano: Guerini.

- Rifkin J. (1995). *The End of Work. The decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post - Market Era*. New York: G.P. Putnam's Sons.
- Sandrini S. (2020). *Coordinamento pedagogico. Cura delle relazioni e accompagnamento delle professioni educative e formative*. Lecce-Brescia: Pensa MultiMedia.
- Sandrini S. (2022). *Pedagogia e formazione alla transizione ecologica. Tracce*. Lecce-Brescia: Pensa MultiMedia.
- United Nations (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Disponibile in: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld/publication> [08/04/2024].
- Vischi A. (2020). *Educarci nel lavoro. Questioni emblematiche*. Lecce: Pensa Multimedia.
- Vischi A. (2022) (a cura di). *Sviluppo delle risorse umane innovazione organizzativa. Tra design pedagogico e sostenibilità*. Lecce: Pensa MultiMedia.
- Zago G. (2017). Il lavoro fra pensiero e formazione: dalla bottega alla fabbrica. In G Alessandrini (a cura di), *Atlante di pedagogia del lavoro* (pp. 185-215). Milano: FrancoAngeli.
- Zamagni S. (2020). Educare con l'ausilio dell'economia. *MeTis. Mondi educativi. Temi, indagini, suggestioni*, 10(2), 39-56. DOI: 10.30557/MT00133. <https://www.metisjournal.it/index.php/metis/article/view/394/305> [04/04/2024].
- Zini P. (2012). *Crescita umana e benessere organizzativo. Nuove prospettive di pedagogia del lavoro*. Milano: Vita & Pensiero.