ATTUALITÀ PEDAGOGICHE
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SALERNO

Vol. 4, N. 1, Year 2022

ISSN: 2704–873X

Orientamento al lavoro: tra analisi territoriale e benessere organizzativo

Job orientation: between territorial analysis and organizational well-being

Jessica Tufo*, Simona Jessica Cristino**

*Università degli Studi di Salerno, Italia, j.tufo@studenti.unisa.it
**Università degli Studi di Salerno, Italia, s.cristino1@studenti.unisa.it

ABSTRACT

La pedagogia come "scienza di confine" (Mannese, 2019) prende in considerazione le diverse dimensioni dell'umano e riflette su alcune categorie pedagogiche, interconnettendo diversi ambiti disciplinari. Da tale prospettiva di ricerca l'Osservatorio sui Processi Formativi e l'Analisi Territoriale dell'Università degli Studi di Salerno di cui Emiliana Mannese è responsabile scientifico, lavora da diversi anni alla costruzione della generatività in chiave pedagogica legata ai temi dell'apprendimento e dell'orientamento, restituendo alla pedagogia un ruolo concreto e centrale nel processo di costruzione della filiera istruzione-formazione-lavoro.
A partire da tali premesse, negli attuali filoni di ricerca educativa, è emersa la necessità di rileggere la categoria del lavoro lontana dalla visione economicistica tradizionale, restituendole il ruolo di spazio di educabilità, in termini di formazione continua, orientamento e apprendimento.
I fondamenti teorici del Capability Approach si prestano a riflettere sul valore formativo e trasformativo del lavoro, a partire da un'analisi territoriale puntuale su categorie pedagogiche come povertà, disoccupazione, NEET e disparità di genere raccolti nel Rapporto SVIMEZ 2021.
Assumere la Generatività come paradigma per un nuovo umanesimo del lavoro, significa pensare e progettare una trasformazione culturale, organizzativa e collettiva, in cui si dia centralità non solo al benessere dell'organizzazione, ma del lavoratore in quanto persona.

ABSTRACT

Pedagogy as a "border science" (Mannese, 2019) considers the different dimensions of the human and reflects on some pedagogical categories, interconnecting different disciplinary areas.
From this research perspective, the Observatory on Educational Processes and Territorial Analysis of the University of Salerno of which Emiliana Mannese is scientific director, has been working for several years on the construction of generativity in a pedagogical key linked to the themes of learning and guidance, giving back to pedagogy a concrete and central role in the process of building the education-training-work chain.
Starting from these premises, in the current lines of educational research, the need has emerged to re-read the category of work far from the traditional economistic vision, but rather giving it back its role as a space for educability, in terms of continuous training, orientation and learning.
The theoretical foundations of the Capability Approach lend themselves to reflecting on the educational and transformative value of work, starting with a detailed territorial analysis of pedagogical categories such as poverty, unemployment, NEET and gender disparities collected in the SVIMEZ 2021 Report.

Vol. 4, N. 1, Year 2022
ISSN: 2704–873X

Taking on Generativity as a paradigm for a new humanism of work means thinking and planning a cultural, organizational and collective transformation, in which centrality is given not only to the well-being of the organization, but of the worker as a person.

KEYWORDS / PAROLE CHIAVE
orientation; work; generativity; capability; organizational well-being
orientamento; lavoro; generatività; capacitazioni; benessere organizzativo

RIPENSARE IL LAVORO ATTRAVERSO LE AZIONI DELL'OSSERVATORIO SUI PROCESSI FORMATIVI E L'ANALISI TERRITORIALE

Emiliana Mannese, responsabile scientifico dell'Osservatorio sui Processi Formativi e l'Analisi Territoriale dell'Università degli Studi di Salerno, con il gruppo di ricerca ad esso afferente, lavora da diversi anni alla costruzione della generatività in chiave pedagogica e all'elaborazione di percorsi di orientamento generativo ed efficace, rileggendo diverse categorie dell'umano, tra cui quella del lavoro, in prospettiva pedagogica. Gli studi, le ricerche e i progetti messi in campo dall'Osservatorio, incentrati sul tema specifico della generatività pedagogica legata ai temi dell'apprendimento e dell'orientamento, restituisce alla pedagogia un ruolo concreto e centrale nel processo di costruzione della filiera istruzione-formazione-lavoro. In tal modo contribuisce "alla messa a punto di metodologie e strumenti di mappatura della domanda di competenze del sistema produttivo «glocale»" (Mannese, 2019, p. 35).
A partire da tali premesse, negli ultimi anni è emersa la necessità di rileggere la nuova categoria del lavoro, apparentemente discordante rispetto alle categorie studiate dalla pedagogia. Con la nascita istituzionale della pedagogia del lavoro si è potuta restituire una nuova lettura della categoria del lavoro in termini di educazione e formazione, nonché apprendimento e generatività, oltrepassando la visione meramente economicistica del lavoro stesso.
La pedagogia del lavoro si inserisce a pieno titolo in quella che viene definita "pedagogia come scienza di confine", in quanto la pedagogia stessa diviene una scienza senza confini, che abbraccia necessariamente diversi ambiti disciplinari inerenti alla persona in quanto tale. Infatti, la pedagogia ha sempre avuto un'attitudine allo sconfinamento, rendendo debole la rigida demarcazione tra saperi (Mannese, 2019). Il confine, in questo modo, acquisisce un senso di multidimensionalità, ossia diviene il "luogo teorico-pratico-multidisciplinare del sapere pedagogico" (Mannese, 2019, p. 15). Inoltre, il concetto di confine può essere riletto anche in funzione dell'umano, ossia come limite d'azione o "periferia del vivere" (Mannese, 2019) da cui la persona deve ripartire per realizzare se stessa. In questa accezione è possibile pensare ad una condizione di disagio esistenziale da cui la persona deve uscire, attuando un'azione di sconfinamento. In tal senso, il superamento stesso di un confine trasforma la persona che lo oltrepassa, la quale arriva alla costruzione di una nuova identità. Tuttavia, affinché la persona possa giungere a concentrarsi sul proprio progetto di vita e sulla costruzione del proprio sé, superando la condizione di disagio esistenziale, risulta rilevante intraprendere un percorso e un vero e proprio processo pedagogico di orientamento. Infatti, attraverso l'orientamento, è possibile far emergere il talento, le aspirazioni dell'individuo, affinché l'essere umano possa divenire *compos sui*, pienamente padrone del suo vivere.
Alla luce dell'educabilità umana lungo tutto l'arco della vita a cui si rifà la pedagogia, il lavoro diventa significativo come luogo educativo.

Vol. 4, N. 1, Year 2022
ISSN: 2704–873X

Dalla traduzione greca del termine lavoro, è possibile dedurne due concezioni diverse: intendere il lavoro come *ponos*, che significa "fatica"; oppure intenderlo come *ergon*, ossia "opera". Si è di fronte a due sensi diversi di intendere il lavoro, perché con il primo si considera il lavoro svolto da un soggetto il quale deve rispondere al volere altrui e, per tale motivo, si tratta di un lavoro che non può mai essere occasione di responsabilità e di libertà per chi lo esercita; invece, con il secondo termine greco, *ergon*, si considera il lavoro che permette una liberazione dell'uomo e una sua realizzazione, attraverso un'attività conforme alle inclinazioni e alle attitudini del lavoratore.
In tal modo, il lavoro è soggetto a una lettura pedagogica che ne estrapola il senso nella concezione del termine greco *ergon*, in quanto il soggetto, attraverso la categoria del lavoro, vive una dinamica di autorealizzazione. Attraverso tale concezione del lavoro e alla luce della considerazione pedagogica di lavoro come spazio di educabilità, è necessario riflettere sulla nuova condizione di incertezza e precarietà, quali peculiarità del lavoro nell'età contemporanea. Effettivamente, negli ultimi anni si assiste sempre più ad una esclusione dei cittadini dal mercato del lavoro, innescando, nella dinamica sociale, un processo che porta a maggiore povertà e disagio in più fasce della popolazione.
In tale prospettiva l'Osservatorio sui Processi Formativi e l'Analisi Territoriale, per le sue azioni di ricerca, ha stipulato dei protocolli d'intesa con alcune associazioni, tra cui la SVIMEZ, Associazione per lo Sviluppo dell'Industria nel Mezzogiorno.
Sulla base dei più recenti dati riportati nel Rapporto SVIMEZ 2021, è possibile appurare la continua presenza di una differenza in termini di povertà economica e lavorativa tra la situazione del Centro-Nord e quella del Sud d'Italia. Si tratta di un divario che caratterizza la penisola italiana da anni e che, in conseguenza alla pandemia in corso, non ha fatto altro che amplificarsi ancora di più. Infatti, dalla sintesi della prima parte della presentazione del Rapporto SVIMEZ 2021 si evince come, sebbene nel ventennio 2000-2020 vi sia stato un aumento moderato dell'occupazione a livello nazionale, il tasso di occupazione nel Centro-Nord cresca quasi di 8 punti, mentre nel Mezzogiorno fletta quasi di 2 punti (SVIMEZ, 2021, p. 16). Tale situazione, negli ultimi anni e soprattutto come effetto della pandemia, vale in modo maggiore per donne e giovani del Mezzogiorno. Nonostante nell'ultimo periodo si stia parlando e cercando di sensibilizzare le persone sulle tematiche di genere con un riferimento importante alla disparità che persiste tra femmine e maschi nell'ambito lavorativo, dal Rapporto SVIMEZ si evince che nel 2020 l'indicatore sulla differenza tra tasso di occupazione maschile e femminile con età tra 15 e 64 anni sia aumentato rispetto l'anno precedente in tutta Italia, ma con una differenza di quasi 9 punti in più nel Mezzogiorno (23,8%) rispetto alla situazione nel Centro-Nord (15,1%) (Bianchi, 2021, p. 13). Inoltre, proprio tra le giovani donne del Sud d'Italia aumenta il fenomeno dei NEET (*Not in Education, Employment, Training*), ossia coloro i quali non sono coinvolti in nessun percorso di studio, né lavorativo e nemmeno di formazione, con una differenza tra Centro-Nord (22,9%) e Mezzogiorno (40,2%) di circa 17 punti (Bianchi, 2021). Tuttavia, la problematica che lega i giovani e il lavoro è da intendersi anche in base alle disuguaglianze generazionali nella forza lavoro, con una riduzione dell'occupazione giovanile dal 2008 al 2020 di 669 mila unità nel Sud e 1,4 milioni di unità nel Centro-Nord (Bianchi, 2021, p. 14). A peggiorare la situazione sono anche le condizioni di povertà causate da un peggioramento della qualità del lavoro che "con la diffusione di lavori precari ha portato ad una forte crescita dei lavoratori a basso reddito" (Bianchi, 2021, p. 10). Effettivamente, un dato significativo a riguardo è l'elevato indicatore della percentuale part-time involontario che è possibile evincere dai dati SVIMEZ, con il 59,3% dei lavoratori del Centro-Nord in un part-time involontario a fronte del 79,9% dei lavoratori del Mezzogiorno (Bianchi, 2021). Questa condizione di precarietà conduce a una riflessione sulla

Vol. 4, N. 1, Year 2022
ISSN: 2704–873X

negazione di futuro e speranza, "tanto da disegnare biografie a rischio e creare le condizioni per vite che si trovano ad essere costantemente rinviate" (Dato, 2017, p. 462). Nel peggiore dei casi, inoltre, la completa assenza di un lavoro, e quindi la condizione di inattività, "produce una sorta di de-costruzione esistenziale che blocca la motivazione e il senso di auto-realizzazione" (Mannese, 2019, p. 15).
In questo scenario di povertà economica è difficile non riflettere sulle condizioni che determinano anche la povertà educativa. Infatti, nel contesto del Mezzogiorno, aumentando sempre più lavoro precario e tasso di disoccupazione sia per giovani che per adulti, si delinea una situazione che ha necessariamente effetti anche sulla dispersione scolastica. In questo modo, dunque, l'abbandono scolastico si pone come conseguenza anche della povertà lavorativa, oltre che economica, del Paese. Si può così parlare di povertà educativa mettendone in luce il circolo vizioso, per cui se non si migliorano le condizioni lavorative e se la formazione scolastica, nel favorire l'acquisizione di nuove competenze da parte di bambini e ragazzi, non tiene conto delle inclinazioni e delle aspirazioni di ognuno, le disuguaglianze tra i diversi territori rischiano di aumentare il già considerevole *gap* educativo, culturale ed economico che costituisce una delle più evidenti criticità del nostro Paese.
Nelle dinamiche precedentemente descritte, dunque, si situa l'intervento della pedagogia del lavoro, con l'intento di aiutare la persona a far fronte ai nuovi bisogni lavorativi e formativi, anche attraverso un vero e proprio orientamento che si ponga come processo centrale soprattutto per i più giovani, i quali necessitano di essere educati al lavoro.

GENERATIVITÀ: CONCETTO CHIAVE PER UN NUOVO UMANESIMO DEL LAVORO

Considerando l'orientamento come una categoria pedagogica fondamentale tanto nell'ambito lavorativo quanto in quello formativo, è possibile attribuire ad esso il costrutto della generatività, in quanto tramite l'orientamento generativo (Mannese, 2019) il soggetto viene aiutato a produrre un pensiero consapevole e riflessivo, attingendo dal proprio passato, connettendolo col presente e proiettandolo verso il futuro, generando così una vera e propria trasformazione del sé.
Il termine generatività è un concetto complesso, che si articola in diversi ambiti disciplinari, la cui specificità pedagogica è stata costruita in maniera specifica da Emiliana Mannese. Generare indica un'azione continua nel tempo e, nello specifico, il concetto di generatività si riferisce alla capacità di produrre e generare qualcosa, evocando anche un'attitudine nel produrre che, come scrive Nadia Dario, "risulta desiderabile e benefica" (Dario, 2014, p. 84). Inoltre, così come fa notare Dario, è possibile parlare della generatività "come paradigma di orientamento scientifico" (Dario, 2014, p. 89), come un processo di dinamicità costante, nonché un continuum evolutivo tra biologico, sociale e culturale, partendo proprio dal pensiero generativo. Quest'ultimo, infatti, "si struttura nel presente ma legge il passato per poter progettare il futuro" (Mannese, 2016, p. 22), è caratterizzato dal produrre conoscenza e generare curiosità del sapere, facilitando così l'apprendimento profondo.
In virtù di tali caratteristiche, la generatività si pone quale paradigma culturale capace di rispondere alla complessità, all'incertezza e ai mutamenti repentini che caratterizzano la nostra contemporaneità, andandosi a porre quale paradigma fondamentale per poter parlare di un nuovo umanesimo che ponga al centro l'uomo e le sfide che quest'ultimo è chiamato ad affrontare. È possibile, dunque, declinare la categoria della generatività nella pedagogia del lavoro e delle organizzazioni in quanto risponde alla necessità pedagogica di porre al centro l'uomo in ogni ambito della vita, non come soggetto passivo ma come soggetto generativo che, apprendendo, trasforma e contemporaneamente si trasforma attraverso un processo di *cura sui* (Cambi, 2010).

Vol. 4, N. 1, Year 2022
ISSN: 2704–873X

Alla luce anche delle trasformazioni del lavoro avvenute nella contemporaneità in riferimento alla nascita di nuove ibridazioni come lo *smart working*, la *gig economy* o il *coworking*, è ancora più chiara la necessità di far riferimento a un nuovo umanesimo (Ceruti, 2021) e, di conseguenza, a un nuovo *welfare*, che metta al centro l'uomo; quest'ultimo da considerare non come mezzo, ma come fine, facendo in modo che "l'economia serva l'uomo e non si serva dell'uomo" (Dato & Cardone, 2018, p. 35). Si fa strada, così, all'interno di tale discorso il concetto di *welfare* generativo, il quale permette di riportare al centro la persona, costituita da risorse interne che non si consumano ma che continuano a rigenerarsi. In tale ottica è inevitabile considerare il nesso tra *welfare* generativo e apprendimento permanente, il quale aiuta il compimento di una crescita e un processo di autorealizzazione da parte della persona nell'organizzazione lavorativa. Si va incontro, dunque, a un nuovo *welfare* che si basa sulla valorizzazione dell'apprendimento, ma anche della formazione continua in termini non solo di *lifelong*, ma anche *lifewide* e *lifedeep learning*, ponendo al centro il diritto dell'apprendimento nell'ottica di un vero e proprio *learnfare* che garantisca l'effettivo accesso di tutti gli individui a pari opportunità di apprendimento, connesse tanto alle esigenze economiche quanto ai progetti di vita personali di ciascuno (Costa, 2016). In tal modo, dunque, non perdendo di vista il passaggio al nuovo *learnfare* basato sul riconoscimento del diritto soggettivo alla formazione, è possibile ripensare il lavoratore come un "professionista «capabilited» […] cioè messo nelle condizioni di riuscire a perseguire i propri obiettivi, sviluppare le proprie potenzialità e talenti «insieme» e non «contro» la propria organizzazione" (Loiodice, 2017, p. 65).

LA PEDAGOGIA IMPLICITA DEL CAPABILITY APPROACH

"Una pedagogia come scienza dell'educazione e della formazione, nei diversi contesti lungo tutto l'arco della vita, è chiamata ad assumere la realtà multiforme del lavoro, dell'organizzazione, dell'impresa come ambiti specifici di disamina critica e progettuale" (Malavasi, 2017, p. 115).
È fondamentale, a tal proposito, riconoscere la dimensione relazionale e educativa dello sviluppo, in quanto la riuscita di politiche per lo sviluppo socioeconomico è legata alla capacità di coinvolgere l'intera società, in cui le derivazioni formative assumono significato centrale. È richiesta l'assunzione di una concezione di "umanesimo integrale, per cui l'educazione della persona si configura come promozione delle sua dignità e cura per la vocazione umana al lavoro" (Malavasi, 2017, p. 115).
Proprio in relazione a ciò, è bene assumere come teoria fondante della riflessione, il *Capability Approach*, il quale considera lo sviluppo di una società legato alla libertà e alle capacitazioni; queste ultime intese come poteri innati che possono essere alimentati, diventando capacità di base. Il senso più autentico del concetto è quello di "opportunità di scelta" (Sen, 2000): da qui ne deriva l'idea che promuovere capacità indichi promuovere sfere di libertà sostanziali, definite da Sen come "la capacità di trasformare i beni, le risorse a disposizione in libertà di perseguire i propri obiettivi, promuovere i propri scopi, di mettere in atto stili di vita alternativi, di progettare la propria vita secondo quanto ha valore per sé" (Sen, 2000, p. 90). In senso più autentico, l'approccio considera ogni persona come un fine in sé, ponendo l'attenzione su quali siano le opportunità disponibili per ciascuno in termini di libertà di scelta, autonomia e giustizia sociale.
Essendo scopo primario dell'approccio il miglioramento della qualità della vita di ciascuno, definita in base alle proprie capacità, la valorizzazione delle persone è possibile grazie ad uno sviluppo del capitale formativo, in modo da condurre a guadagnare libertà sostanziali. Lo sviluppo del capitale formativo offre una prospettiva di grande rilievo dal punto di vista dell'innovazione all'interno dei

Vol. 4, N. 1, Year 2022
ISSN: 2704–873X

processi di formazione/lavoro, che si sostanziano nei percorsi di istruzione/educazione. Il *Capability Approach* slega il diritto alla formazione continua dal mercato del lavoro per associarlo allo sviluppo dell'innovazione sociale, in modo da restituire centralità alla persona, quale responsabile del processo di apprendimento in modo autonomo e autodiretto.
È bene, dunque, assumere questo percorso evolutivo centrato sulla *capability*, anche in un'ottica di *life long guidance* che leghi la competenza per l'apprendimento permanente alla capacità di scegliere e orientarsi durante tutte le fasi della propria vita. Nella società contemporanea, la capacità di riflessività, criticità e di riorientamento continuo delle proprie competenze diventano elementi chiave per la costruzione di contesti sociali più liberi ed equi. Il *Lifelong Learning* assume il significato sia di orizzonte di senso che di percorso di metodo individuale e collettivo, con l'obiettivo di incoraggiare globalmente processi democratici e di sviluppo umano. Orientare per potenziare la capacità di agire in tutti i contesti e i momenti della vita, diventa la trama del *learnfare* delle capacitazioni il quale contempla l'agibilità da parte dei cittadini dei propri diritti sociali: in primis il diritto di apprendimento (Costa, 2016).

L'ORGANIZZAZIONE COME LUOGO DI CURA E DI BENESSERE: DAL *PEOPLE CARE* AL *DIVERSITY MANAGEMENT*

Quando l'attività lavorativa incontra le componenti della soggettività dell'individuo, il sistema lavoro-organizzazione può presentare, al suo interno, percorsi di generatività che consentono a quest'ultimo di essere posto nelle condizioni di prendersi cura di sé attraverso la valenza pedagogica e formativa della categoria lavoro.

> "Il lavoro come sistema generativo definisce il confine tra malessere e benessere e se costantemente esercitato, a partire dal *luoghi dell'umano*, le organizzazioni per esempio, consente di arginare quel malessere dell'io (di ogni io) nella società affluente ma anche carica di esclusioni e conflitti sempre più capace di creare emarginazioni e derive esistenziali, di dar corpo ad un io-senza-sé, intrappolato nella «gabbia d'acciaio» o nel groviglio paralizzante del proprio vissuto dis-orientato e magmatico, caotico, in cui la libertà appare, alternativamente, sia come promessa, sia come condanna" (Mannese, 2019, p. 54).

Riflettere sul lavoro e sulle organizzazioni secondo la prospettiva del paradigma generativo significa, pertanto, assumere questi ultimi come categorie pedagogiche, spazi in cui poter utilizzare le categorie interpretative della pedagogia ponendo al centro l'uomo. "Nel valicare il tradizionale richiamo a comunità produttive dove decisioni e scelte sono strumentali al profitto, nella prospettiva pedagogica l'organizzazione sta a indicare un ambiente produttore di soggettività dove in presenza di condizioni determinate è possibile favorire l'educabilità dei soggetti" (Bochicchio, 2017, p. 92).
La pedagogia a tal proposito, in quanto scienza di confine, ha il dovere di interpretare, valorizzare e far emergere al meglio la valenza formativa delle diverse organizzazioni, in quanto esse costituiscono il luogo dell'umano, il contesto in cui i soggetti esprimono il loro agire favorendo la costruzione e la trasformazione della propria identità mediante un apprendimento generativo.
Il sistema lavoro-organizzazione diviene il luogo non tanto della produttività, quanto dell'attenzione al fattore umano, il benessere personale che inevitabilmente diviene anche benessere organizzativo, lavorativo e sociale. Riprendendo il pensiero di Bruno Rossi (2012), la proposta avanzata dalla pedagogia del lavoro si colloca proprio nella direzione di un ripensamento umanistico, ovvero

Vol. 4, N. 1, Year 2022
ISSN: 2704–873X

antropologicamente fondato, del lavoro e di una riprogettazione personalistica della cultura organizzativa e dei modelli gestionali delle risorse alla base della configurazione di una vita comunitaria degna di essere vissuta (Mannese, 2019).
In Italia, sul piano normativo-legislativo ha rilevanza la Legge 183 del 4 novembre 2010, la quale, all'art.2 sottolinea l'impegno a garantire le pari opportunità, il benessere dei lavoratori, l'assenza di discriminazioni e la promozione di ambienti di lavoro improntati al Benessere organizzativo.
Il lavoro, assumendo valenza di indicatore di ben-essere e sviluppo, sottolinea anche la necessità di sviluppare una nuova cultura e un "metodo di gestione e organizzazione delle risorse umane orientati al buon lavoro che, secondo le indicazione dell'ILO (Organizzazione Internazionale del Lavoro), è in grado di coltivare lo *human development approach*" (Dato & Cardone, 2018, p. 25), il quale interpretato come *leitmotiv* della formazione al lavoro delle giovani generazioni riconosce il valore dell'incontro, dello scambio, delle relazioni per promuovere agentività (*agency*), intesa come la capacità di intervento efficace rispetto alla realtà, sulla base di scelte autonome.

> "Da un punto di vista squisitamente pedagogico si può, allora parlare di *employee care,* di una cultura della progettazione che innervi le organizzazioni e che risponde all'obiettivo intenzionalmente pedagogico di trasformare – o meglio – ri-progettare e ri-considerare il lavoro come luogo di "cura" e di "benessere" provando a tenere insieme bisogni e vincoli del contesto e bisogni individuali di realizzazione di sé" (Dato & Cardone, 2018, p. 28).

Il *welfare* aziendale deve essere interpretato come uno strumento in grado di andare incontro alle esigenze dei lavoratori in difficoltà, riducendo le forme di segregazione e sperequazione. Vi è la necessità di riformulare ciò che si intende per organizzazione, in quanto il *welfare* aziendale funziona solo se "si ascoltano e valorizzano i lavoratori (*people care*), se si promuove lo sviluppo del capitale umano e relazionale (*asset* intangibili), se si riconosce la diversità presente nelle organizzazioni come un valore da coltivare (*diversity management*)" (Dato & Cardone, 2018, p. 28).
Parlare di *diversity management* significa promuovere il riconoscimento delle molteplici diversità esistenti, comprendendo l'età, l'etnia, la cultura, le condizioni, le abilità fisiche ecc. Il *diversity management* cerca di attuare un cambiamento culturale che sia capace di accogliere diversità conciliabili con la *mission* dell'impresa promuovendo la piena espressione della persona e delle sue potenzialità, traducendosi al tempo stesso in progettazione di luoghi più accoglienti che possano riconoscere, comprendere e valorizzare le differenze.
Le organizzazioni che riescono a fornire servizi di *people care*, *employee engagement* e *diversity management* hanno alte possibilità di allineare i valori dell'organizzazione stessa con quella dei lavoratori tramite la riorganizzazione delle tradizionali politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane, la formazione di figure professionali qualificate in *welfare* con specifiche competenze pedagogiche e multidisciplinari, alle quali spetta il ruolo di intraprendere azioni concrete per la valorizzazione della diversità e per lo sviluppo.
In relazione a ciò, il Rapporto Welfare Index PMI raccoglie informazioni circa il ruolo del *welfare* nelle imprese con meno di mille dipendenti, invitando il *management* e i responsabili aziendali a rispondere ad un questionario. Il rapporto monitora le iniziative introdotte dalle imprese suddividendole in dieci aree: previdenza integrativa, salute, conciliazione vita-lavoro, sostegno economico, sviluppo del capitale umano, sostegno all'istruzione di figli e familiari, diritti e inclusione, sicurezza e prevenzione, responsabilità sociale, *welfare* allargato al territorio e alle comunità. Il Welfare Index PMI 2021 ha dimostrato che l'avvento del Covid-19 ha portato molte

Vol. 4, N. 1, Year 2022
ISSN: 2704–873X

imprese ad essere maggiormente consapevoli del ruolo sociale da assumere e le nuove responsabilità connesse. Il 64% delle imprese che hanno aderito all'indagine si sono mostrate attive nelle iniziative che coinvolgono almeno quattro delle dimensioni succitate, nonostante vi sia un forte divario tra nord e sud Italia (Welfare Index PMI 2021).
A fronte di quanto detto finora, in un'epoca definita del "non lavoro" (Dato & Cardone, 2018, p. 117), la cui caratteristica fondamentale è l'incertezza, "bisogna essere anche un po' visionari per continuare a credere che benessere, qualità del lavoro e felicità possano essere termini conciliabili e sinergici, intenzionalmente progettati e organizzati nell'interesse dell'impresa da figure competenti e specializzate" (Dato & Cardone, 2018, p. 117).
Come è ben noto, la pedagogia è caratterizzata dalla sua dimensione utopica che consente il cambiamento, le trasformazioni, dando la possibilità di poter disegnare nuovi orizzonti di senso e significato. Per poter far sì che l'economia diventi una questione educativa, bisogna riflettere sui modi, i contesti, gli strumenti che aprono alla possibilità di investire nella formazione delle professioni del futuro, quali il *Welfare Manager* o *Chief Happiness* conosciuto anche come Delegato alla felicità.
Diffuso da diversi anni negli Stati Uniti e da pochi anni presente anche in Italia, il Delegato alla Felicità assume un ruolo fondamentale negli ambienti di *management* e delle organizzazioni. Il suo ruolo prevede la gestione di *policies* e strategie di cultura aziendale in grado di creare *engagement* e benessere dei lavoratori. Nel dettaglio il Delegato alla felicità: promuove la comunicazione e attua strategie per contrastare lo stress; media i conflitti stimolando la resilienza; promuove attività ludico-ricreative in modo da facilitare la conoscenza e la costruzione di relazioni interpersonali; progetta piani di sviluppo personali individualizzati. In questi termini, tali aspetti sono riconducibili all'assunto di *agency* per indicare la capacità di intervento efficace rispetto alla realtà, una produzione di mutamento in base a valori, obiettivi ed orientamento continuo, frutto di competenze di *leadership* e gestione delle risorse umane, competenze emotive, tra cui l'empatia e la capacità di ascolto (Dato & Cardone, 2018).
Dunque, investire nella formazione di tali figure "non può che rappresentare una sfida e un'opportunità da assegnare alla pedagogia in grado di giustificare ampliamente la presenza di professionisti con formazione pedagogica/andragogica nell'area HR delle imprese, soprattutto in questo particolare momento storico, sociale e culturale" (Dato & Cardone, 2018, p. 117). Tali figure professionali legate al *welfare* possono essere considerate "di confine" data la loro poliedricità e complessità, in quanto sono in grado di coniugare tra loro diverse discipline, capacità e competenze non solo tecnico-manageriali ma anche e soprattutto trasversali, derivanti da una formazione umanistica.
Vi è la necessità di evidenziare, come il tema del *welfare* aziendale, in termini pedagogici non vada interpretato solo in connessione al singolo soggetto, quanto piuttosto legato all'analisi e allo sviluppo del territorio e alle comunità di riferimento, indagate attraverso strumenti multidisciplinari come il Rapporto SVIMEZ. Così come afferma Daniela Dato

> La pedagogia del lavoro può dare un importante contributo alle teorie della formazione in una prospettiva integrata con le teorie del lavoro, del management, delle organizzazioni in ragione del suo essere cornice epistemologica e spazio metodologico-operativo dell'emancipazione del soggetto, della possibilità, della trasformazione. […] La pedagogia mette a disposizione i suoi strumenti epistemici, metodologici e operativi per tracciare il profilo di un nuovo alfabeto formativo per e del lavoro futuro che si declina con i capisaldi dell'humanitas, della soggettività, in sintesi, della cura. Ed è questo che può permettere di restituire all'idea di

Vol. 4, N. 1, Year 2022
ISSN: 2704–873X

> impresa, il suo significato più umanistico (e pedagogico), che può anche significare «l'iniziativa che l'uomo assume su di sé per la trasformazione del mondo, della natura e della relazione stessa con gli altri» (Dato, 2017, p. 271).

Ancora una volta, nel paradigma della pedagogia come scienza di confine, è possibile rinvenire una chiave di lettura della complessità del nostro tempo. È necessario che la pedagogia si faccia carico di promuovere, progettare e pianificare obiettivi non solo destinati alla formazione di uomini e donne, ma anche alla ri-strutturazione dei sistemi organizzativi, affinché essi siano capaci di interpretare il lavoro come spazio di generatività e punto di partenza per il cambiamento guidato da un processo di orientamento che consenta alla persona di divenire padrone del suo vivere e del suo progetto in divenire.

BIBLIOGRAFIA

Alessandrini, G. (2016). *La "pedagogia" di Martha Nussbaum. Approccio alle capacità e sfide educative.* Milano: FrancoAngeli.

Bertagna, G. (2017). Luci e ombre sul valore formativo del lavoro. Una prospettiva pedagogica. In G. Alessandrini, *Atlante di Pedagogia del lavoro* (p. 49-86). Milano: FrancoAngeli.

Bianchi, L. (2021, Novembre 30). Presentazione del Rapporto SVIMEZ 2021 sull'economia e la società del Mezzogiorno. *Oltre la resilienza: investimenti e riforme per «trasformare» il Mezzogiorno e accelerare la crescita nazionale*. (SVIMEZ, A cura di) Roma. Tratto da http://lnx.svimez.info/svimez/wp-content/uploads/2021/11/2021_11_30_rapporto_svimez_2021_slides.pdf

Bochicchio, F., & Rivoltella, P. C. (2017). *L'Agire organizzativo.* Brescia: ELS La Scuola.

Cambi, F. (2010). *La cura di sé come processo formativo. Tra adultità e scuola.* Roma-Bari: Laterza.

Costa, M. (2016). L'apprendimento permanente come leva generativa per un nuovo learnfare. *Formazione & Insegnamento, XIV*(2), 63-78.

Dario, N. (2014). Sul concetto di generatività. *Formazione & Insegnamento, XII*(4), 83-94.

Dato, D. (2017). Pedagogia critica per il futuro del lavoro. In G. Alessandrini, *Atlante di pedagogia del lavoro* (p. 255-274). Milano: FrancoAngeli.

Dato, D. (2017). Per pensare altrimenti lo shock educativo del lavoro "diasporico". *Atti del Convegno. Precarietà, giovani, orientamento e lavoro* (p. 461-466). Firenze: Società Italiana di Pedagogia. Tratto da https://www.siped.it/wp-content/uploads/2018/08/2017-Firenze-Atti-06-Gruppo-5-409-522.pdf

Dato, D., & Cardone, S. (2018). *Welfare Manager, benessere e cura. Impresa e pedagogia per un nuovo umansimo del lavoro.* Milano: FrancoAngeli.

Vol. 4, N. 1, Year 2022
ISSN: 2704–873X

Loiodice, I. (2017). La conoscenza. In F. Bochicchio, & P. C. Rivoltella, *L'Agire organizzativo. Manuale per i professionisti della formazione* (p. 55-72). Brescia: ELS La Scuola.

Malavasi, P. (2017). Verso una pedagogia dell'impresa. Creativa, libera, partecipativa, solidale. In G. Alessandrini, *Atlante di pedagogia del lavoro* (p. 115-128). Milano: FrancoAngeli.

Mannese, E. (2011). *Pensiero ed epistemologia.* Lecce: PensaMultimedia Editore.

Mannese, E. (2016). *Saggio breve per le nuove sfide educative.* Lecce: Pensa MultiMedia.

Mannese, E. (2018). *La pedagogia come "scienza di confine". Il paradigma della cura digitale e le nuove emergenze educative.* Lecce: PensaMultimedia Editore.

Mannese, E. (2019). *L'orientamento efficace. Per una pedagogia del lavoro e delle organizzazioni.* Milano: FrancoAngeli.

Sen, A. (2000). *Lo sviluppo è libertà. Perché non c'è crescita senza democrazia.* (G. Rigamonti, Trad.) Milano: Mondadori.

SVIMEZ. (2021, novembre 30). Presentazione del Rapporto SVIMEZ 2021 sull'economia e la società del Mezzogiorno. *L'impatto della crisi da covid-19: imprese, lavoro e territori*. Tratto da http://lnx.svimez.info/svimez/wp-content/uploads/2021/11/2021_11_30_rapporto_svimez_2021_sintesi_parte_1.pdf

Violante, L., Buttafuoco, P., & Mannese, E. (2021). *Pedagogia e Politica. Costruire comunità pensanti.* Lecce: PensaMultimedia Editore.

ATTRIBUZIONE

Il contributo è stato integralmente condiviso da entrambe le autrici. Nel dettaglio sono da attribuire a Jessica Tufo i paragrafi "Ripensare il lavoro attraverso le azioni dell'Osservatorio sui Processi Formativi e l'Analisi Territoriale" e "Generatività: concetto chiave per un nuovo umanesimo del lavoro". Sono da attribuire a Simona Jessica Cristino i paragrafi "La pedagogia implicita del *Capability Approach*" e "L'organizzazione come luogo di cura e di benessere: dal *people care* al *diversity management*".