

# “L'albero degli zoccoli”: legami e vissuti relazionali nell'era dell'I.A. e nel Capitalismo umanistico di Brunello Cucinelli

## “The Tree of Wooden Clogs”: ties and relational experiences in the age of A.I. and in Brunello Cucinelli's Humanistic Capitalism

Luana Di Profio

Ricercatrice Universitaria, settore 11/PAED-01- già M-Ped/01, Università degli studi “G. D'Annunzio” di Chieti-Pescara  
luana.diprofio@unich.it

### Abstract

Starting from a vision of work as a *humanistic experience*, the contribution aims to investigate the world of work in the age of Artificial Intelligence, highlighting its ethical and human dangers and drifts. The creation of a corporate culture based on the promotion of *soft skills* and *corporate welfare* becomes the main objective of a *Work pedagogy* that is ever closer to human needs characterised by the strengthening of bonds, healthy and positive relationships and the recognition of the intrinsic value of the *person*. Hence the need to educate in transversal, emotional, communicative and relational skills from the perspective of *employee care*, as in the corporate proposal of Brunello Cucinelli and his *Humanistic capitalism*, whose ancient foundations can be traced back to the ancestral values matured in the simple, genuine and poor family environment that he himself narrates in his autobiographical text.

**Keywords:** Humanistic capitalism, Soft skills, Work pedagogy, Corporate welfare, Employee care

Partendo da una visione del lavoro come *esperienza umanistica*, il contributo si prefigge l'obiettivo di investigare il mondo del lavoro nell'era dell'Intelligenza Artificiale, sottolineandone i pericoli e le derive etiche ed umane. La creazione di una cultura aziendale fondata sulla promozione di *soft skills* e di un *welfare aziendale* assurge a obiettivo principale di una *Pedagogia del lavoro* sempre più vicina alle esigenze umane caratterizzate dal rafforzamento dei legami, da relazioni sane e positive e dal riconoscimento del valore intrinseco della *persona*. Da qui, l'esigenza di educare a competenze trasversali, emotive, comunicative e relazionali nell'ottica dell'*employee care*, come nella proposta aziendale di Brunello Cucinelli e del suo *Capitalismo umanistico*, le cui basi antiche possono essere ricondotte ai valori ancestrali maturati nell'ambiente familiare semplice, genuino e povero che lo stesso narra nel suo testo autobiografico.

**Parole chiave:** Capitalismo umanistico, Soft skills, Pedagogia del lavoro, Welfare aziendale, Employee care

**Citation:** Di Profio L. (2025). “L'albero degli zoccoli”: legami e vissuti relazionali nell'era dell'I.A. e nel Capitalismo umanistico di Brunello Cucinelli. *Pampaedia, Bollettino As.Pe.I.*, 199(2), 121-138.

**Copyright:** © 2025 Author(s). | **License:** Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

**Conflicts of interest:** The Author(s) declare(s) no conflicts of interest.

**DOI:** <https://doi.org/10.7346/aspei-022025-09>



## 1. Il sogno del “Capitalismo umanistico” di Brunello Cucinelli: per una nuova filosofia aziendale

*Il sogno di Solomeo* (Cucinelli, 2018), *borgo dello spirito*

“Poco dopo la notte, la luce bianca che accompagna l’aurora si diffonde per le strade e lambisce le case di Solomeo, accarezzandole. [...]. In queste ore, prima che la porta della vita si spalanchi sulle urgenze degli affari di un industriale, sui molteplici viaggi, sull’imprevedibile serie di incontri con persone che vogliono offrire e vogliono avere, [...] sono gratificato dal pensare in quiete vagando per questo borgo dello spirito, del mio spirito, dove ogni pietra, ogni albero, ogni rosa fragrante mi richiama alla mente questo o quel ricordo pieno di tenerezza, nel quale mi riconosco” (Cucinelli, 2018, p. 13).

È a Solomeo, piccolo borgo nel comune di Corciano situato sulla cima di una collina lambita dalle acque del torrente Caina, in provincia di Perugia, che Brunello Cucinelli (1953), stilista e imprenditore italiano, fondatore dell’omonima casa di moda specializzata nel cashmere, ha dato vita al suo sogno aziendale, iniziato con l’acquisto del castello e poi, via via, di altri luoghi e contesti, come il vecchio teatro, che fanno oggi il cuore pulsante dell’idea imprenditoriale di un industriale umanista. La passione per i libri, la filosofia, la letteratura e per tutta la cultura umanistica, hanno completato una formazione umana e professionale permeata dei più grandi valori e principi assiologici dell’umanità, poi tradotta in una nuova cultura aziendale fondata sul valore assoluto della bellezza, nella sua accezione antica del termine nel *Kàlos kai Agathòs*, ovvero di una bellezza intrisa di etica che mette insieme, in un’unica espressione concettuale, il bello e il buono (Di Profio, 2018); sintetizzata nell’espressione “*kalokagathia*” (καλοκαγαθία), che implica il valore etico, estetico e morale dell’uomo. Immerso nelle bellezze naturali e paesaggistiche del territorio, abbellito e curato secondo ideali estetici che fanno del bello il contesto entro il quale fare esperienza, anche lavorativa e aziendale, Cucinelli forgia un progetto imprenditoriale costituito dalla dominanza di valori umanistici tratti dall’antica sapienza classica, filosofica e letteraria, per sconfinare nella modernità umanista, sempre attenta alla tutela della dignità e della libertà della *persona*, anche in ambito professionale. “Bellezza delle cose, delle persone, delle idee, dei modi, delle parole. Bellezza della vita” (Cucinelli, 2018, p. 73).

Mai dimentico delle sue umili origini, oggi Cucinelli si definisce come “un contadino che, partendo dalla sua tradizione culturale, e rimanendole costantemente fedele, ha dato vita e infine realizzato un sogno imprenditoriale e umanistico benvenuto in tante parti del mondo” (Cucinelli, 2018, p. 17).

Le sue origini a Castel Rigone, un piccolo paesino di campagna in provincia di Perugia, ci descrive un’infanzia fatta di cose semplici, di lavoro duro e di condivisione armonica di quel poco di cui si disponeva:



“Una casa in pietra e mattoni, come altre comuni dalle nostre parti; non era bella, ma è la casa che, tra tutte quelle dove poi ho abitato, ricordo ancora con il maggiore affetto [...]. Al piano terra vi erano le stalle con le mucche e addossata alla parete esterna, una scala in muratura, che a me pareva gigantesca, portava al piano superiore, dove c’era una grande cucina e un focolare talmente ampio che ci potevamo stare dentro, seduti su delle panche di pietra; poi a questo piano c’erano ancora sei stanze per la notte. Qui abitavamo in tredici: la mia famiglia, i nonni e gli zii. L’edificio era grande e l’altra metà ospitava un’altra famiglia di mezzadri [...]; eravamo una piccola comunità, quasi un gruppo familiare unico, e tra noi c’era una grande armonia”. (Cucinelli, 2018, p. 21).

In quei luoghi e in quel tempo lento e dilatato, in costante equilibrio con i tempi ciclici della natura e dall’agricoltura, Cucinelli comprende, insieme al valore del silenzio e della semplice ritualità delle cose, nella campagna, come nel tepore quieto e silenzioso della casa, ad “apprendere l’arte di ascoltare, a osservare piuttosto che giudicare. [...]. Incominciarono, forse allora, le mie prime riflessioni sul grande tema dell’umanità, il giusto equilibrio tra profitto e dono. Il dono è una delle forme più gentili dell’animo, e dove c’è il vero giusto non c’è mai nessuno che perde” (Cucinelli, 2018, p. 22). Fra vigneti, uliveti, distese di campi di grano, boschi, funghi selvatici, legna e orti, saponi fatti in casa, profumo di pane caldo, polenta, castagne, olio nuovo, fuoco, fiori di Gelsomino nei cassetti e pane bagnato con lo zucchero a merenda, Brunello Cucinelli visse la sua infanzia, fatta di vita e di valori semplici, di unità familiare, di silenzio, di contemplazione, di rispetto e di duro lavoro. Senza elettricità, televisione, telefono e acqua in casa, cresceva nel cotone grosso e ruvido delle lenzuola del suo letto nella sua cameretta condivisa, coltivando un’immagine di mondo radicata nella tradizione, nella terra e nei suoi valori ancestrali. “In quella fratellanza spontanea e solidale non si riconoscono forse l’anima della vita e la forza dell’umanità?” (Cucinelli, 2018, p. 33). La forza evocativa dell’autobiografia di Cucinelli continua nella narrazione di quell’atmosfera gentile dove la fatica era pari alla gentilezza, il lavoro alla condivisione, la terra al cielo, il fango al fiorire dei gelsomini. La lentezza e la sacra ritualità di una vita autentica costituita da luoghi e persone, da legami, radicamenti e spinte emancipative, nello spazio di un focolare domestico e agricolo, è quanto l’imprenditore riporta con grande maestria, descrivendo e connotando emotivamente quelle fotografie ingiallite in movimento che ognuno di noi conserva nel ricordo.

“I gesti silenziosi e calmi di mia madre nel disporre le stoviglie, il suono dei bicchieri che toccavano i piatti, il tintinnio delle posate, così sereni, li ricordo come la melodia più bella; erano il simbolo della famiglia, liturgia serale. [...]. Vivere con poco non solo è salutare, ma ci libera dall’apprensione verso i bisogni della vita, ci protegge dagli imprevisti della sorte e, quando per rara avventura fossimo diventati ricchi, ci fa affrontare consapevolmente tale fortunata condizione [...]. Il concetto del sacro permeava ogni cosa” (Cucinelli, 2018, pp. 25-26).



Nell'aiutare nei lavori di campagna con gli animali, Cucinelli era addetto alla guida dei buoi dell'aratro guidato dal padre. Doveva esserci maestria anche in quello, affinché l'animale non uscisse mai dal solco segnato e tracciato sul terreno. "terminata l'aratura, babbo studiava attentamente i solchi ben tracciati e infine mi diceva: 'Bravo, guarda come sono dritti'; se gli chiedevo perché fosse così importante, la sua risposta era tanto semplice e vera: 'Perché sono più belli'. [...]. Mi piaceva che la bellezza fosse così legata al lavoro" (Cucinelli, 2018, pp. 29-30). L'ideale di giustizia aristotelica, il possedere, in termini di beni materiali, il "quanto basta alla virtù" (Aristotele, 1996, p. 399) espresso nell'*Etica Nicomachea*, trova qui una sua nobile collocazione nell'apprezzamento della vita di campagna, nell'ascolto lento dei suoi ritmi e dei suoi cicli, negli antichi rituali rurali che gli lasciano maturare la pazienza dell'attesa dei frutti del proprio lavoro, oggi disturbati dalla velocità e dall'impazienza produttiva a tutti i livelli. "Era bello vedere tutti i miei famigliari soddisfatti per il raccolto, e non si pensava troppo ai soldi. Quest'idea di giusta quantità di ogni cosa mi ha sempre attratto" (Cucinelli, 2018, p. 37). E anche nella ricchezza, che oggi l'imprenditore gestisce con grande umanità e rispetto, egli riesce ancora a rintracciare le *radici ancestrali del bene*:

"Oggi, a volte, magari proprio nel bel mezzo di una riunione di lavoro, a Solomeo o chissà in quale altra città del mondo, vengo sorpreso da quei ricordi lontani, e penso che la radice del bene sta nella buona volontà e nella coscienza; quei maestri ci insegnavano a trovare la felicità nelle cose belle che ci sono vicine, quelle che a volte non vediamo nemmeno" (Cucinelli, 2018, p. 39).

Gli anni della giovinezza e delle scuole superiori in città, coincise con il primo momento di confronto con una realtà, per certi versi, non più idilliaca; furono gli anni delle discriminazioni nei confronti di chi veniva dalla campagna, ma furono anche gli anni del primo incontro con la filosofia, con il richiamo alla filosofia morale del filosofo tedesco Immanuel Kant (1724-1804), esposta nella *Critica della ragion pratica* del 1788, dove la massima, "due cose riempiono l'animo di ammirazione e venerazione sempre nuova e crescente, quanto più spesso e più a lungo la riflessione si occupa di esse: il cielo stellato sopra di me e la legge morale dentro di me" (Kant, 1974, pp. 197-198), colpisce profondamente Cucinelli. Principio morale che si completa, nella visione filosofica della vita e dell'imprenditoria di Cucinelli, con l'imperativo categorico dell'etica kantiana contenuta all'interno della *Fondazione della metafisica dei costumi* del 1797: "Agisci in modo da considerare l'umanità sia nella tua persona sia nella persona di ogni altro sempre come nobile fine e mai come semplice mezzo" (Kant, 1995, p. 88), citazione scolpita in una targa in travertino affissa all'esterno dell'azienda di Solomeo.

L'importanza di concepire un'impresa sostenuta da pilastri etici così fondanti si spiega anche attraverso il ricordo del padre quando, abbandonata la vita in campagna per il lavoro in fabbrica, si trovò a vivere l'umiliazione sul posto di lavoro.



Ripensando al padre, Cucinelli ricorda i momenti di abbattimento e di mortificazione: “spesso lo sentivo lamentarsi di essere umiliato dai suoi datori di lavoro. Lo vedevo deluso, turbato, con gli occhi lucidi; [...]. Fui molto colpito dal suo dolore ingiustamente causato; mi sentivo impotente a difendere mio padre, ma dentro di me divenne chiaro che, pur non sapendo ancora cosa avrei fatto nella vita, in futuro avrei vissuto e lavorato per il rispetto della dignità morale ed economica delle persone” (Cucinelli, 2018, p. 53).

La difesa e la tutela della dignità economica e morale delle persone sarà per Cucinelli una costante nella sua filosofia aziendale ispirata ai valori più ancestrali legati alla persona, richiamandosi anche al testo del 1486 di Giovanni Pico della Mirandola, umanista e filosofo italiano (1463-1494), *Discorso sulla dignità dell'uomo*. L'ancoraggio alla salvaguardia della dignità della persona, troppo spesso vilipesa anche nei luoghi di lavoro, innalza il valore assoluto e prioritario della *persona*, intesa come fine e mai come mezzo, anche se attraverso il suo lavoro si possono raggiungere anche fini economici e produttivi. “Per questo alla guida della mia azione di uomo e di imprenditore c'è l'umanità. [...]. La dignità umana è veramente la pietra angolare sulla quale fondo la mia vita di uomo e di industriale” (Cucinelli, 2018, p. 53).

Il primo incontro di Cucinelli con la teoria economia è attraverso il testo del 1986 sull'economia di mercato del noto economista e professore tedesco della Harvard Business School, Theodore Levitt (1925-2006), *Marketing imagination* (1990), dove si spiegava come la specializzazione in prodotti di alta qualità doveva diventare una prassi per i Paesi sviluppati, principio che Cucinelli sposterà attraverso la scelta di dedicarsi al cashmere e ai prodotti di nicchia con un altissimo livello qualitativo, soprattutto di manifattura artigianale italiana.

Senza mai mancare di rispetto ai valori umani, Cucinelli iniziò ad immaginare un'azienda ambiziosa che avesse, però, ben fermo l'imperativo morale di “non mancare mai al rispetto dei valori umani” (Cucinelli, 2018, p. 62). Affinché un “buon lavoro” fosse possibile erano di fondamentale importanza anche i luoghi del lavoro, che dovevano e devono, ancora oggi, rispettare principi etici ed estetici, luoghi belli e buoni in cui il lavoro si possa compiere in ambienti confortevoli e sereni e che le pause dal lavoro possano avvenire in luoghi adeguati al riposo e alla socializzazione, quindi esteticamente gradevoli e piacevoli, immersi nella natura e nelle bellezze naturali e artistiche, e dove la relazione fra le persone fosse connotata da rispetto e autenticità reciproca, anche per quello che concerne l'adeguatezza del salario rispetto alla possibilità di vivere una vita serena e dignitosa. “L'atmosfera di lavoro alla quale pensavo era quella tranquilla da cui nasce la creatività. [...]. Immaginavo di fare sì profitti, però con etica, dignità e morale, cercando di dare corpo all'affascinante relazione tra ‘profitto e dono’, che mi portava a sentirmi, nel piccolo, un custode del creato” (Cucinelli, 2018, p. 62).

Dai primi venti chilogrammi di filato in cashmere di colore écreu naturale, corrispondenti ai primi sessanta pullover da donna, nasce l'attività umanistica e im-



prenditoriale di Cucinelli, che divenne via via più colorata, come i primi filati di cashmere che fece colorare, contravvenendo alle tendenze dei tempi, con colori tenui, ma allo stesso tempo intensi, imparando a giocare con il rischio e con l'istinto, radici del suo successo insieme a trasparenza, volontà, sincerità e onestà, unitamente ai valori umani, etici, estetici e filosofici. L'incontro con Massimo de Vico Fallani, architetto di Giardini, definito da Cucinelli il suo "Aristotele", contribuirà alla costituzione dell'idea di ristrutturazione che vi era nell'idea di Bellezza che entrambi condividevano, unitamente alla cura estetica del paesaggio naturale e artificiale creato dall'uomo.

L'incontro con Massimo de Vico Fallani risulterà fondamentale anche nella definizione di "*Capitalismo umanistico*", ed è proprio con De Vico Fallani che Cucinelli inizierà a parlare di umanesimo aziendale, fondato sui principi etici e morali costituitisi nel corso dei secoli:

"Sognavo una forma di capitalismo contemporaneo con salde radici antiche, dove il profitto non comportasse danno o offesa a persone né a cose, e parte dello stesso andasse per ogni iniziativa in grado di migliorare concretamente la condizione della vita umana; dove il bene comune fosse strumento di guida per il perseguimento di azioni prudenti e coraggiose; dove infine l'uomo fosse al centro di qualsiasi processo produttivo, perché solo così la dignità è restituita, convinto che non possa esservi qualità senza umanità" (Cucinelli, 2018, pp. 73-74).

Nel 1996, Cucinelli conosce e rimane influenzato positivamente dall'opera e la visione filantropica di Robert Owen (1771-1858), socialista utopista, commesso in un negozio di Londra, che nel 1789 apre una piccola industria tessile e il suo successo gli permetterà di acquistare, nel 1799, le filande di New Lanark in Scozia. Egli si rese conto che il modello di self-made man teorizzato dagli economisti era solo un'astrazione, in quanto le condizioni ambientali avevano un'influenza diretta sugli individui, ambiente che doveva essere pensato a servizio dell'uomo, prima ancora che orientato ai vantaggi economici. Le sue fabbriche divennero un modello grazie all'introduzione di nuovi macchinari, buoni salari, abitazioni salubri e alla costruzione presso la fabbrica un asilo infantile, il primo in tutta l'Inghilterra; mentre una parte dei profitti industriali veniva destinata al miglioramento delle condizioni di vita degli operai. Il successo economico della sua impresa, negli stessi anni in cui l'Inghilterra era attraversata da una grave crisi economica e la disoccupazione raggiungeva livelli preoccupanti, convince Owen (Gatti, 2024) a proporre una generalizzazione della sua proposta. Elabora, quindi, un modello di convivenza ideale: un villaggio per una comunità ristretta, che lavori collettivamente in campagna o in officina, autosufficiente e con tutti i servizi necessari, compreso un asilo infantile. Teoria esposta per la prima volta nel 1817 in un rapporto a una Commissione d'inchiesta sulla legge dei poveri (R. Owen, *Report to the Committee for the Relief of the Manufacturing Poor*, 1817 (Rapporto al Comitato per il soccorso dei poveri dell'industria manifatturiera).





Arriva, poi, per Cucinelli, anche il momento del confronto con la quotazione in borsa, dove *quotare la dignità umana* avendo come fondamento il concetto di «gracious», ovvero gentilezza e affabilità.

“Portammo a Solomeo alcuni investitori di altissimo livello mondiale [...], mostrando loro l’azienda, illustrando la cultura d’impresa, parlando di dignità del lavoro e dell’uomo, e usavamo spesso il termine inglese gracious, cioè “gentile”, “garbato”, un termine che si addice alla nostra crescita, al nostro profitto, alle nostre retribuzioni economiche, alle persone che lavorano con noi e infine a quel “capitalismo umanistico” in cui da sempre credo e di cui mi sento orgogliosamente sostenitore” (Cucinelli, 2018, pp. 117-118).

Il successo in Borsa il primo giorno sarà del 50%, in un momento in cui alla Borsa di Milano non era stata quotata nessuna azienda italiana, a causa della difficile fase finanziaria a livello nazionale. Un record che l’industriale salutava con un discorso “incentrato sull’impresa umanistica e sulla dignità morale ed economica dell’essere umano, e fu innovativo se pensate al pubblico al quale era rivolto: banchieri, uomini d’affari, investitori e giornalisti economici” (Cucinelli, 2018, p.118). Umanesimo e profitti rappresentano, dunque, un binomio possibile, al di là del cinismo produttivo, confermato anche da un recente rapporto dove si evidenzia come l’Azienda di Brunello Cucinelli abbia chiuso gli ultimi 6 mesi del 2025 con una performance in crescita su tutti gli indici, stimando una crescita del 10% circa per tutto il 2025 e il 2026, in ragione degli ordini e delle vendite in positivo e del completamento anticipato del Piano Triennale di espansione produttiva, che vede come protagonista anche il nuovo impianto tessile di Penne, ex Brioni (PE, Abruzzo). Salita anche nella Borsa di Milano, che conferma la piena fiducia degli investitori ([www.milanofinanza.it](http://www.milanofinanza.it)). Il successo della quotazione in Borsa, sempre in ascesa, continua a essere destinato anche al continuo processo di abbellimento dell’umanità, come nel caso della ristrutturazione della Basilica di San Benedetto a Norcia, prima e dopo il devastante terremoto del 2016. Il «Progetto per la Bellezza» si realizza anche con l’acquisto di vecchi opifici manifatturieri dismessi sulla valle di Solomeo, dove Cucinelli farà impiantare un grande Parco/Giardino, con fiori, vigneti, frutteti, grano, boschi e sentieri, focalizzato sulla bellezza e sulla spiritualità. “Una bellezza che intendavamo come estetica ma anche come etica, in armonia con l’ambiente e luogo di incontro e aiuto reciproco” (Cucinelli, 2018, p. 121). Il Monumento “Tributo alla Dignità dell’Uomo” nel Parco della Bellezza, come il “bosco della spiritualità”, il “silvestre monastero” (Cucinelli, 2018, p. 123) si aggiungono al Foro delle Arti, al Teatro e a tutte le altre opere realizzate fra profitto e umanesimo. «Conosci te stesso» e «Nulla di troppo», scritte del Tempio di Apollo, Delfi, «γνώθι σαυτόν μηδὲν ἄγαν» che ritroviamo su due colonne bianche proprio all’ingresso del Bosco della spiritualità, descrivono un approccio aziendale ed esistenziale non contraddittori, ma in totale bilanciamento armonico.



Diversi i premi e i riconoscimenti istituzionali, come *Lauree honoris causa*, conferiti all'imprenditore; nel 2017 ottenne il Premio internazionale di Economia, «Global Economy Prize» del Kiel Institute for the World Economy (Germania, 2017) dove, nella *Laudatio* del Premio, si dichiarava che: «Brunello Cucinelli personifica perfettamente la tradizione del mercante onorevole». Ed è con queste parole che il Centro di ricerca tedesco, tra i più importanti a livello mondiale nel campo dell'Economia Internazionale, ha attribuito al celebre stilista e imprenditore umbro il prestigioso Global Economy Prize, riconoscendo l'impegno alla tutela della dignità morale ed economica dell'essere umano.

## 2. Lavoro felice e Intelligenza Artificiale: verso un *telos* pedagogico di stampo umanistico

La pervasività, a partire dagli anni '90, di internet e delle nuove tecnologie, investe anche l'azienda Cucinelli, ponendo quesiti e domande che andavano dalla possibilità di un utilizzo utile alla produttività e all'azienda, fino all'interrogazione etica sul significato e sui rischi di tale avvento, auspicando in un possibile connubio favorevole alla persona fra tecnologia e umanesimo, esito a cui deve contribuire anche la riflessione pedagogica ed educativa nei luoghi di formazione, specie per quello che concerne i limiti dell'Intelligenza Artificiale rispetto al tema dell'irriducibilità dell'umano (Di Profio, 2025). Invitato a San Francisco, presso i grandi protagonisti della tecnologia più avanzata della Silicon Valley, Cucinelli parla di «garbata tecnologia e di umanesimo» (Cucinelli, 2028, p. 127), ispirati al genio di Leonardo da Vinci, per l'obiettivo dell'umanizzazione della rete.

Al rapporto fra tecnologia, umanesimo e Intelligenza Artificiale, Cucinelli dedica una lettera che si trova all'interno del sito aziendale dal titolo *Lettera della Artificiale e Umana Intelligenza* (Cucinelli, 2023):

“Come tante invenzioni che hanno accompagnato la storia dell'umanità favorendone il progresso, mi piace pensare all'intelligenza artificiale quale nuova ancella che affianchi l'essere umano per ispirarne e rinnovarne genio e creatività; immagino questa nuova realtà simile a un soffio che possa ravvivare il fuoco vitale della nostra mente umana. «*Parva favilla magnam flammam secundat*». Così pensava Dante Alighieri, un umile invito ai posteri a seguire il richiamo universale dei perenni valori umani. [...].

Mi aspetto che i contemporanei Leonardo della tecnologia guardino ai valori umanistici come alla sorgente delle loro creazioni, perché solo così i risultati ne saranno pervasi e l'intelligenza artificiale raggiungerà i massimi livelli di bene per il genere umano. [...].” (Cucinelli, 2023).

Giusta crescita, sviluppo tecnologico etico e giusto profitto si coniugano, dunque, anche nell'analisi di Cucinelli sull'I. A., in cui il progresso non deve mai dimenticare le solide fondamenta umanistiche che hanno fatto grande la nostra





cultura millenaria, innalzando a valore supremo i legami e le relazioni positive e autentiche fra le persone (D'Aniello, 2018), anche in contesti lavorativi dove il benessere psico-fisico diventa fonte continua di creatività e di produttività. Si tratta di ritrovare un'etica del volto e dello sguardo, come nella *fenomenologia dello sguardo e dell'Altro* che “da Paul Ricoeur e Emmanuel Levinas, da Martin Buber a Roberta de Monticelli, insiste sul fatto che la vita animale e la coscienza personale sono i due limiti estremi irriducibili a qualunque macchina” (Crippa, Girgenti, 2024, p. 68). Lo scambio dialogico, l'incontro, “la carnalità del convivio” (Crippa, Girgenti, 2024, p.71), la cooperazione fra le diverse tipologie di persone e di intelligenze all'interno delle diverse organizzazioni e nei diversi compiti, la connessione fra “meccanismi cognitivi individuali e dispositivi sociali” (Andler, 2024, p. 298) danno “corpo all'idea intuitiva di familiarità, che designa, senza spiegarlo, il nostro sentimento di abitare il nostro ambiente, di essere a casa nostra: è il nostro *Umwelt*, proprio di noi umani [...]” (Andler, 2024, p. 298). Tutti questi aspetti rappresentano una prerogativa fondamentale anche per la filosofia aziendale di Cucinelli, il quale dedica parole significative anche al ruolo di leader aziendale, suggerendo un atteggiamento aperto teso alla condivisione e all'attenzione sullo sviluppo delle persone e sull'estrinsecazione dei talenti, stimolando passione, piacere e creatività in un ambiente, *Umwelt*, sereno e dignitoso, poiché “la dignità genera responsabilità, la responsabilità genera creatività” (Cucinelli, 2018, p.135).

Una delle questioni critiche più urgenti sul tema I. A. e lavoro sta certamente l'impatto che tale avvento potrà avere rispetto all'occupabilità generale, aspetto per il quale in molti paventano esiti dalle pericolose ricadute, sia per quello che concerne il fenomeno di una possibile e progressiva perdita di posti di lavoro, sia per quello che concerne le nuove competenze utili al lavoro (Alessandrini, 2019b). Nell'era della quarta rivoluzione industriale e del *transumanesimo*, intesa come ideologia alla base del processo di ibridizzazione degli esseri umani con le macchine “intelligenti” verso una civiltà post-umana (Padella, Cirillo, 2024), emerge l'urgenza di una riflessione attenta e di un'azione prassica decisiva e tempestiva rispetto alle diverse forme di apprendimento oggi necessarie, sia in termini critici, che in termini di potenziata potenzialità occupazionale dove, come precisa Alessandrini, per quello che concerne i lavori di medio-alto livello “*il fattore critico della produzione sarà rappresentato dal talento più che dal capitale*” (Alessandrini, 2019b, p. 12). La formazione dei nuovi talenti (Alessandrini, 2019a; Margiotta, 2018), aperti all'innovazione, senza perdere di vista il senso umanistico della riflessione pedagogica, è certamente un ambito in cui i pedagogisti e i formatori giocano un ruolo fondamentale per quello che concerne l'orientamento e per una necessaria *educazione all'imprenditorialità* e all'Intelligenza Artificiale, anche nella forma della *Data Literacy* e dei processi di *coscientizzazione* (Panciroli, Rivoltella, 2023), caratterizzate dalla padronanza di competenze trasversali e interdisciplinari, compresivi dello “sviluppo nei giovani di un *mindset* orientato al *problem solving*,



al *pensiero critico* e alle *competenze socio-relazionali*» (Alessandrini, 2019b, p. 13), già a partire dall'infanzia e l'adolescenza (Lavanga, Mancaniello, 2022).

In questo senso, la formazione del talento si misura nella necessità di un superamento del concetto di talento inteso come “capacità produttiva” e “capitale umano”, verso una concezione del talento “come *diritto soggettivo* al conseguimento delle capacitazioni. Talento e innovazione, dunque, sono *schemi d'azione individuali e collettivi* in grado di agire efficacemente sul sociale” (Alessandrini, 2019b, p. 13) e di autodeterminare la propria agentività e la propria azione volontaria sulle scelte di vita ad ampio spettro, secondo la logica della *bildung* e di un modello etico ed estetico di *paideia*, in un processo costante di *umanizzazione* e responsabilizzazione (Costa, 2019). L'intento pedagogico dovrà, allora, cercare di stare dentro il progresso tecnologico umanizzando le tecnologie a favore dell'umano e della persona, scongiurando il pericolo di vedere la “formazione progressivamente tecnologizzata” (Costa, 2019, p. 21), mantenendo ferma la consapevolezza del fatto che “tutti gli automatismi funzionali di una macchina sono ben distanti dalle prerogative umane del sapere e dell'agire, della coscienza e dell'intenzionalità” (Costa, 2019, p. 21). La finalità condivisa è quella che in ambito pedagogico si muove verso una “coscienza ecologica” (Costa, 2019, p. 56) tesa verso la vigilanza garante di una tecnologia che protegga la vita, invece che distruggerla. Questa auspicabile trasformazione umanizzante nella società delle macchine “intelligenti” richiede, al contempo, una profonda azione di educazione al pensiero critico e riflessivo, dispositivo della resistenza e della consapevolezza individuale e collettiva, tornando alla *metis*, intesa, come *virtù saggia*, o “saggezza arguta” (Costa, 2019, p. 58) nell'arte strategico-organizzativa che conservi il primato assoluto dell'uomo, della sua identità e della sua libera autodeterminazione.

L'impegno pedagogico ed educativo deve, dunque, trasferirsi dal piano della riflessione teorica sulle questioni cruciali che l'I. A. pone, alle prassi da creare all'interno dei diversi contesti formativi e professionali, mettendo in atto, contemporaneamente, un *ars interrogandi* e un *ars rispondendi* (Prencipe, Sideri, 2023) orientate all'educazione al pensiero divergente e creativo, intesa come insieme di pratiche metacognitive e riflessive dell'apprendimento. Coltivare il dubbio, lo stupore, la curiosità, la ricerca e l'inquietudine, *i gelosi attributi umani* di calviniana memoria (Prencipe, Sideri, 2023), significa incontrare le nuove conoscenze e le nuove opportunità date dalla tecnologica con sguardo critico e consapevole, mai pago di risposte sommarie o di pseudosoluzioni socialmente veicolate, per mezzo di un apprendimento investigativo costantemente interrogante. Puntando, altresì su interdisciplinarietà e transdisciplinarietà dei percorsi formativi, anche all'interno di imprese e aziende, costruendo un intreccio di saperi sostenibili. In particolare, seguendo le suggestioni offerte da Brunello Cucinelli, emerge ormai da più parti l'esigenza di integrare tecnologia e sapere umanistico, dove “l'enfasi è sulla creazione e sull'immaginazione. [...] Gli studi umanistici incrementano la



capacità di lettura dei contesti, rovesciano le convenzioni, permettono di creare nuovi scenari” (Prencipe, Sideri, 2023, p. 73).

Difendere e tutelare il “perimetro sacro” (Crippa, Girgenti, 2024, p. 21) delle qualità umane irriducibili, attraverso il sapere filosofico, letterario e umanistico, assurge a compito primario anche in ambito lavorativo e professionale, già permeate di alta tecnologia e di Intelligenza Artificiale. “La questione del lavoro umano ha innervato la riflessione filosofica, religiosa, politica, sociologica, economica e antropologica dell’Occidente da millenni. Che cosa resta all’uomo senza il lavoro?” (Crippa, Girgenti, 2024, p. 32). Il pericolo è quello di uno svuotamento di senso e di un senso di utilità potenzialmente pervasivo rispetto all’eccesso di ingerenza delle tecnologie nella vita personale e professionale delle persone; aspetto che va considerato sia in un’ottica educativa, culturale e sociale, sia in un’ottica prettamente politica ed economica (Abrahmm, 1967). Restare umani, in un mondo che cambia troppo rapidamente, resta l’imperativo di una pedagogia del lavoro orientata al recupero delle istanze umanistiche della cultura millenaria dell’umanità, continuando ad attingere dalla saggezza antica quale antidoto allo sperdimento esistenziale.

L’utopia della liberazione dell’uomo dal lavoro, con il conseguente aumento del tempo libero, attraverso la *téchne* e la tecnologia, pone in essere, tuttavia, lo spettro di una parabola discendente e di una pericolosa deriva *postumana* (Rodotà, 2018) contraria al bene dell’umanità, in una realtà possibile dove i pericoli, connessi a ciò che dovrebbe aiutare l’umano, possano risultare superiori ai benefici attesi. Aspetti che sollecitano una riflessione etica sui fini quale orientamento da cui partire per comprendere i limiti e le possibilità dell’I.A. (Andler, 2024) anche in ambito lavorativo, cercando di “comprendere i fini, oltre che i mezzi, delle nuove tecnologie e delle loro ricadute sull’individuo, la società e la storia” (Bodei, 2019, p. 308), vegliando, sulle possibili derive etiche (Di Profio, 2025), ma anche economiche a danno, in particolare, delle figure professionali meno qualificate. Aspetto, quest’ultimo, che richiama alla necessità di un *lifelong learning* anche aziendale e professionale, al fine di scongiurare l’esclusione dal mercato del lavoro e la possibile marginalità sociale a essa conseguente. Sul punto, il filosofo Remo Bodei (1938-2019) si domandava: “Chi sarà incluso e chi sarà escluso nel decisivo passaggio politico e sociale cui assistiamo, in una fase di enorme crescita della ricchezza sociale, ma, parallelamente, di smisurato aumento delle disuguaglianze?” (Bodei, 2019, p. 363). È a questa domanda che dobbiamo porre attenzione recuperando la finalità prima dell’etica tecnologica e delle leggi della robotica di Asimov, quella del non arrecare danno alle persone e alle cose, compreso l’ambiente.

In questo panorama culturale dominato dalle nuove tecnologie, Bodei lancia un invito all’umanità che suona come un testamento morale, quello di *rallentare*, seguendo il suggerimento di Totaro: “l’*homo laborans* è chiamato a entrare in sintesi con l’*homo agens* e l’*homo contemplativus*” (Totaro, 2018, p. 488). “A tale scopo – precisa Bodei – non abbiamo bisogno né di diventare monaci cristiani o bud-



dhisti, né di abbandonare la *vita activa*, ma solo di non trascurare noi stessi, di ricomporre la mente e l'animo a intervalli più o meno regolari. Occorre, nello specifico, imparare a includere sé stessi, l'attività lavorativa e la politica in una nuova prospettiva [...]. per non svalutare e sprecare la propria vita" (Bodei, 2019, p. 384). Questa forma di *resistenza esistenziale* induce e spinge a contenere il trasciamento verso l'inarrestabile progresso tecnologico che, per certi versi, se non ben orientato, potrebbe condurci e "costringerci all'*insensatezza radicale*" (Colamedici, Arcagni, 2024, p. 12, corsivo mio) e al totale assoggettamento in assenza di pensiero e di riferimenti teleologici.

Il senso ultimo di questo approccio può essere delineato e compendiato dalle parole di Pierluigi Malavasi tratte dal libro *Educare robot? Pedagogia dell'Intelligenza Artificiale* (2019) dove espone la sua *ipotesi euristica*, quella in cui "*società civile e culture tecnologiche radicali* possano oggi costituire l'oggetto di politiche pubbliche ed economiche integrate, in dialogo con la progettazione pedagogica. Ciò può avvenire qualora sia accolto il riferimento all'essenza spirituale e creativa dell'umano" (Malavasi, 2019, p. 61) nella sfida etica e pedagogica di un "*umanesimo integrale, per un benessere equo e sostenibile*" (Malavasi, 2019, p. 80); l'*"umanesimo della vita"* (Malavasi, 2019, p. 137).

### 3. "*L'albero degli zoccoli*": i valori ancestrali nella pedagogia del lavoro e nel welfare aziendale

Il pedagogista italiano Bruno Rossi, in diversi studi dedicati al tema del lavoro, ne rilevava gli aspetti oscuri quando, cioè, invece che rappresentare uno strumento positivo di estrinsecazione di sé, della propria identità, del proprio progetto di vita e di emancipazione personale, il lavoro diventa un "evento di frustrazione, discriminazione, emarginazione, [...] esperienza di sopraffazione della persona sulla persona" (Rossi, 2014, p. 108), si pensi ai fenomeni del mobbing, del burnout, delle troppe morti sul lavoro, dell'assenza di misure di sicurezza, del lavoro nero e del lavoro sottopagato. La riflessione di Rossi si muoveva sulla necessaria unione fra obiettivi produttivi e benessere soggettivo, liberati dall'antica incompatibilità, sottolineando come l'agio dei lavoratori e il positivo funzionamento dell'organizzazione fossero in rapporto di reciproca dipendenza e di correlazione positiva. Muovendo da questi assunti, Bruno Rossi evidenziava la possibilità di concepire l'idea del *lavoro felice*, proponendo il ripensamento umanistico del lavoro, la riprogettazione personalistica della cultura e dei modelli gestionali delle risorse umane e un nuovo modo di essere e di agire nei contesti di lavoro. Il lavoro come "*Esperienza umanistica*" è sempre stato il monito di Bruno Rossi, che ha visto l'ambiente di lavoro come un contesto costituito da *persone* nella loro totalità materiale e spirituale, nelle quali confluiscono abilità e competenze, insieme a pensiero, volontà, estetica, affettività, moralità, valori che fanno delle relazioni in



contesti professionali un aspetto non assolutamente trascurabile. Gli aspetti emotivi e affettivi del soggetto lavoratore, infatti, entrano nelle dinamiche professionali e produttive condizionandole in maniera positiva o negativa, agendo sull'efficienza organizzativa e sull'efficacia delle prestazioni professionali soggettive.

Il necessario superamento della logica post-fordista si muove verso la riduzione del *disumano* e della *reificazione*, fondati sull'*utile*, in organizzazioni improntate su valori umanistici e in ambienti di lavoro collaborativi, inclusivi, rispettosi e stimolanti, con una buona comunicazione orizzontale e verticale, sintonici con i valori personali dei singoli lavoratori e con la mission aziendale. Si apre la possibilità, in diversi contesti di lavoro, di un *Neoumanesimo organizzativo* centrato sul soggetto, sulle sue istanze personali, sul suo sviluppo personale e professionale, aperto al miglioramento della qualità della vita emozionale e relazionale, elementi imprescindibili anche per quello che concerne la qualità e la quantità della produzione. Il tema del *Welfare* aziendale è divenuto gradualmente una realtà in rapida espansione, interessando diverse discipline implicate nella profonda revisione del clima aziendale. A tal fine, la pedagogia, già da diversi anni, si muove verso la trasformazione della cultura aziendale eticamente fondata e attenta al benessere della persona e delle collettività, configurando le fondamenta teoriche, etiche e professionali del nuovo *welfare management* che mira a rivedere e a ripensare il ruolo del lavoro all'interno della vita personale, collettiva e sociale, promuovendo l'idea di un'azienda in cui profitto e benessere possono, come più volte precisato da Cucinelli, e prima di lui da Adriano Olivetti (Olivetti, 2012, 2014; Occhetto, 2009), coesistere e lavorare per il raggiungimento di fini produttivi e etici al contempo.

L'approccio eticamente fondato della *Pedagogia del lavoro* vede la *filosofia del welfare aziendale* come una «sfida educativa», orientata alla creazione di una nuova cultura aziendale pronta ad accogliere il tema del benessere dei lavoratori all'interno delle diverse forme di organizzazione, anche con il supporto di figure con competenze pedagogiche interdisciplinari capaci di inserirsi come elemento di mediazione fra il vecchio e il nuovo sistema aziendale identificato con l'espressione oggi riconosciuta di *welfare manager*. Nella filosofia del welfare aziendale diventa essenziale il perseguimento sia di obiettivi economici e produttivi, sia di obiettivi etici, sociali ed educativi, come anche la tutela della dignità della persona e della salute in un'ottica bio-psico-sociale (OMS). Questo nuovo paradigma parte dalla considerazione del lavoro come dimensione umana necessaria e imprescindibile che deve condurre non soltanto alla *sopravvivenza*, ma all'*estrinsecazione* del proprio progetto di vita felice, coniugando la propria ricerca della felicità autentica (Rossi, 2013) con l'esigenza di un altrettanto spazio esistenziale felice nell'ambito lavorativo (Rossi, 2012), intesi come *telos* fondati sui valori di un Umanesimo antico e contemporaneo. A tal fine, la figura innovativa di un *welfare manager* richiede formazione e competenze interdisciplinari e trasversali come competenze emotive e relazionali, capacità empatiche e di ascolto, capacità dialogiche e co-





municative, valorizzazione del capitale umano, capacità di gestire le relazioni, capacità di progettazione, capacità di organizzazione e gestione dei gruppi di lavoro e, non ultima, una formazione anche umanistica e psicopedagogica. La moderna concezione della salute e del benessere, veicolato anche dall'OMS (1998), prende sempre di più le distanze da «una lunga tradizione che ha sempre considerato il benessere di un paese proporzionato al suo PIL e alla sua ricchezza materiale o al suo stato di salute fisica, oggi più che mai sono sempre più imponenti le teorie e le ricerche empiriche che fanno convergere tale stato verso indicatori anche e soprattutto 'intangibili'» (Dato, 2018, p. 14). Approccio centrale nelle teorie sullo sviluppo di Sen, Nussbaum, Appadurai o Latouche, che hanno sottolineato l'importanza degli indicatori di benessere connessi alla dimensione soggettiva, sociale, storica e culturale (Dato, 2018, p. 15).

*Decent work e good work* (Dato, 2014), insieme a tutte le competenze pedagogiche utili, “delineano gli orizzonti di una pedagogia del lavoro che può mettere il suo apparato epistemico e metodologico al servizio di governi nazionali e internazionali, di manager e leader d'azienda nonché di singoli lavoratori” (Dato, 2018, p. 25), con l'idea di portare avanti il progetto di contribuire alle condizioni di persistenza di un buon lavoro “che coniughi i bisogni del soggetto-lavoratore con quelli dell'istituzione organizzativa nella prospettiva dell'eccellenza, dell'etica e dell'engagement” (Dato, 2018, p. 27). Essenziale per le imprese, in tal senso, è l'attivazione di politiche di *employee care*, dove la cura dei lavoratori si lega “all'obiettivo pedagogico di capitalizzare e migliorare il singolare patrimonio di conoscenze e di competenze pratiche e teoriche delle risorse umane e all'obiettivo di legare e integrare questo patrimonio all'intelligenza dell'organizzazione, creando così una stretta relazione co-evolutiva che, mentre produce cambiamento nel singolo e nell'organizzazione, si fa progettualità trasformativa” (Dato, 2009, p. 96).

Creare lo spazio per un *lavoro felice* significa implementare nelle aziende pubbliche e private attività di formazione e di cura nei contesti di lavoro e di *employee care*, allargando “il proprio raggio d'azione a una condizione generale di benessere della persona sia nel contesto lavorativo che nella vita più in generale, compreso il benessere della propria famiglia [...]” (Di Nardo, 2015, p. 51; Di Nardo, 2016). Questo significa per l'impresa imparare a “‘leggere’ i bisogni che emergono attorno e dentro il suo perimetro” (Pesenti, 2016, p. 12), capacità strategica fondamentale anche per il successo aziendale complessivo che mette in discussione, “il vecchio ‘patto’ basato sullo scambio fra prestazione lavorativa e retribuzione monetaria, in favore di un nuovo paradigma, a nostro parere dalla forte connotazione pedagogico-emancipativa, fondato sullo scambio ‘lavoro-benessere’ e sull'introduzione in azienda di un approccio clinico di *people care*” (Dato, 2018, p. 28).

La felicità può entrare, dunque, in azienda come “Manager della felicità”; espressioni come «Happiness Management», «Positive Organization», «delegato alla felicità», «Chief Happiness Officer», «Jolly Good Fellow» descrivono, infatti: “una nuova figura aziendale che si preoccupa di mettere a punto policies e strategie





di cultura aziendale in grado di creare engagement e benessere nei lavoratori”. (Dato, 2018, p. 33). La sfida pedagogica resta quella della “creazione di un nuovo umanesimo del lavoro in cui l’essere umano, e non il profitto, sia il vero telos dello sviluppo, anche produttivo; in cui l’economia serve l’uomo e non si serve dell’uomo” (Dato, 2018, p. 35) attraverso l’implementazione di nuovi modelli di formazione e di sviluppo delle risorse umane capaci di affiancare il *Welfare* aziendale (*people care, diversity management, employee care, asset intangibili, total quality management*) al *Welfare* pubblico (Cardone, 2018).

In questo scenario, l’*Humanistic management* (Minghetti, Cutrano, 2004) e il *diversity management* (Cuomo, Mapelli, 2007; Alessandrini, 2010), assurgono a modello ideale di gestione aziendale orientato sulle caratteristiche soggettive e sulle esigenze, anche emotive, esistenziali e cognitive, dei lavoratori, attivando un livello maggiore di partecipazione, di responsabilità ai processi aziendali e di *Employee engagement* (Bridger, 2016). L’organizzazione umanistica deve, pertanto, trasformarsi in un convivio di condivisioni in cui alla pedagogia resta il compito di avverare il possibile in una dimensione metabellica, trasformativa e utopica (Dato, Cardone, 2018).

In conclusione, da un imprenditore di rilievo come Cucinelli, nato in un contesto contadino e fedele testimone di una vita rurale fatta di lavoro, valori e di grandi condivisioni troviamo, quindi, il respiro ampio di una concezione di politica aziendale umana, dignitosa ed eticamente fondata. Il grande successo aziendale di Cucinelli ci lascia sperare nel fatto che la produttività può e deve essere associata al benessere sui luoghi di lavoro, al rispetto e alla tutela dei diritti e della dignità della persona, al giusto salario, alla sicurezza e al *good work* espresso in tutte le forme possibili, compresa quella della bellezza naturale e architettonica che deve accompagnarsi al lavoro e agli ambienti di lavoro. Ma cosa ancora più importante per il modello Cucinelli è la bellezza delle relazioni e degli affetti autentici, dimensione appresa nella comunanza della vita di campagna, semplice e onesta, la cui descrizione ci rimanda alla meravigliosa e intensa narrazione ne *L’albero degli zoccoli*, straordinario film del regista italiano Ermanno Olmi del 1978 (Dell’Acqua, 1979). Film ispirato a valori di sottile e nobile spiritualità (Prédal, 1992), dove l’umiltà e la povertà di spirito assurgono a modello ideale di vita, toccando i più reconditi significati ultimi della vita umana per ciascuno; una piramide valoriale ribaltata rispetto agli pseudo valori della società occidentale contemporanea, dove si sedimenta il senso ultimo della vita e delle cose, dove ciascuno si rifugia nei momenti di crisi e di difficoltà: la famiglia, i piaceri semplici, la vita genuina, le relazioni profonde, i silenzi densi di umanità e di profonda condivisione. Come nell’infanzia di Cucinelli, il film narra la vita di quattro famiglie di contadini in condivisione di una umile cascina di pianura nel paese di Palosco, nella campagna bergamasca, tra l’autunno del 1897 e la primavera del 1898, nel susseguirsi delle stagioni e delle storie ricche di umanità e di cadute, di sconfitte e di diversi colori dell’anima dove la carità per il prossimo, anche nell’indigenza,



viene sempre conservata, rammentando, nel contempo, quella forma di disumanità che i potenti e i ricchi di sioniana memoria (Di Profio, 2020) esercitano su coloro i quali vivono in una condizione di svantaggio e di fragilità economica e culturale. Un documento cinematografico di grande rilevanza culturale che suggerisce la salvaguardia dell'umanità e della spiritualità nella dimensione esistenziale dell'uomo, un *cinema d'anima* che torna a ispirare le nostre vite private e professionali affinché il sogno del capitalismo umanistico di Cucinelli possa divenire una reale possibilità nelle diverse realtà aziendali e professionali.

“Il mio sogno – spiega Cucinelli – (...) è quello di combinare insieme la bellezza del passato con la bellezza del futuro. Forse non è facile, ma che non si tratti di un'utopia lo dimostrano gli anni recenti di Solomeo: coniugare impresa e famiglia, innovazione e tradizione, profitto e dono, denaro e umanità” (Cucinelli, 2018 p. 147).

## Bibliografia

- Abraham K. (1967). *Educazione economica*. Roma: Armando.
- Alessandrini G. (ed.) (2010). *Formare al management della diversità. Nuove competenze e apprendimenti nell'impresa*. Milano: Guerini e Associati.
- Alessandrini G. (2019a). *Lavorare nelle risorse umane. Competenze e formazione 4.0*. Roma: Armando.
- Alessandrini G. (2019b). Presentazione. In M. Costa, *Formatività e lavoro nella società delle macchine intelligenti. Il talento tra robot, I. A. ed ecosistemi digitali del lavoro* (pp.11-15). Milano: FrancoAngeli.
- Andler D. (2024). *Il duplice enigma. Intelligenza artificiale e intelligenza umana*. Torino: Piccola Biblioteca Einaudi.
- Appaurai A. (2011). *Le aspirazioni nutrono la democrazia*. Milano: Ed et al.
- Aristotele (1966). *Etica Nicomachea*. Milano: Rusconi.
- Bodei R. (2019). *Dominio e sottomissione. Schiavi, animali, macchine, Intelligenza Artificiale*. Bologna: il Mulino.
- Bridger E. (2016). *Employee Engagement. Come ottenere il massimo dai dipendenti soddisfatti e motivati*. Milano: LSWR.
- Canonici A. (2012). *People caring: un'azienda a misura delle sue risorse umane. Nuove forme di benefit adottate dalle aziende europee più avanzate*. Milano: FrancoAngeli.
- Cardone S. (2018). Nuovi modelli di formazione e sviluppo delle risorse umane. Promuovere il benessere organizzativo investendo in care, engagement e diversity. In D. Dato, S. Cardone, *Welfare Manager, benessere e cura. Impresa e pedagogia per un nuovo umanesimo del lavoro*. Milano: FrancoAngeli.
- Colamedici A., Arcagni S. (2024). *L'algoritmo di Babele. Storie e miti dell'intelligenza artificiale*. Milano: Solferino.
- Costa M. (2019). *Formatività e lavoro nella società delle macchine intelligenti. Il talento tra robot, I. A. ed ecosistemi digitali del lavoro*. Milano: FrancoAngeli.



- Crippa M., Girgenti G. (2024). *Umano, poco umano. Esercizi spirituali contro l'intelligenza artificiale*. Milano: Piemme.
- Cucinelli B. (2018). *Il sogno di Solomeo. La mia vita e l'idea di capitalismo umanistico*. Milano: Feltrinelli.
- Cucinelli B. (2023). *Lettera della Artificiale e Umana Intelligenza*. [www.brunello-cucinelli.com](http://www.brunello-cucinelli.com).
- Cuomo, S., Mapelli, A. (2007). *Diversity management. Gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia*. Milano: Guerini e Associati.
- D'Aniello F. (2018). Lavoro e relazione di dono. *MeTis*, VIII(1): 44-67.
- Dato D. (2009). *Pedagogia del lavoro intangibile*. Milano: FrancoAngeli.
- Dato D. (2014). *Professionalità in movimento*. Milano: FrancoAngeli.
- Dato D. (2018). Per un nuovo umanesimo del lavoro. Benessere, felicità e qualità totale. In Dato D., Cardone S., *Welfare Manager, benessere e cura. Impresa e pedagogia per un nuovo umanesimo del lavoro*. Milano: FrancoAngeli.
- Dell'Acqua G.P. (1979). *L'albero degli zoccoli nell'Italia 1978*. Milano: Moizzi.
- Di Nardo F. (ed) (2015). *Il futuro del welfare aziendale*. Milano: Guerini Next.
- Di Nardo F. (ed.) (2016). *L'evoluzione del welfare aziendale in Italia*. Milano: Guerini Next.
- Di Profio L. (2018). *Il viaggio di formazione: fra l'estetica dei paesaggi e l'estetica del sé*. Milano: Mimesis.
- Di Profio L. (2020). Che fare? Povertà e giustizia sociale in Ignazio Silone: l'attualità di una lettura in prosa per il contrasto alla povertà educativa. In L. Di Profio (ed.), *Povertà educativa: che fare? Analisi multidisciplinare di una questione complessa* (pp. 13-37). Milano: Mimesis.
- Di Profio, L. (2025). "Il posto delle fragole" nell'Intelligenza Artificiale. Riflessioni pedagogiche sull'irriducibile umano. *Encyclopaideia – Journal of Phenomenology and Education*, 29, 72.
- Gabassi P.G., Garzitto M.L. (2014). *Persone, lavoro, organizzazione*. Milano: FrancoAngeli.
- Gatti S. (2024). *Il comunitarismo industriale di Elton Mayo. Owen l'antesignano, Cucinelli l'erede*. Foligno (PG): il Formichiere.
- Kant I. (1974). *Critica della ragion pratica*. Bari: Laterza.
- Kant I. (1995). *Fondazione della metafisica dei costumi*. In *Scritti morali*. Torino: UTET.
- Lavanga F., Mancaniello M.R. (2022). *Formazione dell'adolescente nella realtà estesa. La pedagogia dell'adolescenza nel tempo della realtà virtuale, dell'intelligenza artificiale e del metaverso*. Padova: [libreriauniversitaria.it](http://libreriauniversitaria.it) edizioni.
- Levitt T. (1990). *Marketing imagination*. Milano: Sperling & Kupfer.
- Mayo E. (1969). *I problemi umani e sociopolitici della civiltà industriali*. Torino: UTET, Torino.
- Malavasi P. (2019). *Educare robot? Pedagogia dell'intelligenza artificiale*. Milano: Vita e Pensiero.
- Minghetti M., Cutrano F., (eds) (2004). *Le nuove frontiere della cultura d'impresa. Manifesto dello Humanistic management*. Milano: Etas.
- Nussbaum M. (2012). *Creare capacità. Liberarsi dalla dittatura del PIL*. Bologna: il Mulino.
- Occhetto V. (2009). *Adriano Olivetti*. Venezia: Marsilio.



- Olivetti A. (2012). *Ai lavoratori*. Roma-Ivrea: Edizioni di Comunità.
- Olivetti A. (2014). *Le fabbriche di bene*. Roma-Ivrea: Edizioni di Comunità.
- Padella F., Cirillo M.C. (2024). Lungotermismo e Transumanesimo, quelle strane filosofie intorno all'intelligenza artificiale. "*Psiche, Arte, Società*", *Rivista semestrale del Centro Studi Psiche, Arte e Società*. Lithos, 20, XI: 123-135.
- Panciroli C., Rivoltella P.C. (2023). *Pedagogia algoritmica. Per una riflessione educativa sull'Intelligenza Artificiale*. Brescia: Scholé.
- Pesenti L. (2016). *Il Welfare in azienda. Imprese "smart" e benessere dei lavoratori*. Milano: Vita e Pensiero.
- Prédal R. (1992). "L'albero degli zoccoli" ("L'arbre aux sabots"). Une vision spiritualiste prise dans la matérialité de l'espace et du temps. *Études cinématographiques*: 187-193.
- Prencipe A., Sideri M. (2023). *Il visconte cibernetico. Italo Calvino e il sogno dell'intelligenza artificiale* Roma: Luiss University Press.
- Rodotà S. (2018). *Dall'umano al postumano*. In *Vivere la democrazia*. Roma-Bari: Laterza.
- Rossi B. (2011). *L'organizzazione educativa. La formazione nei luoghi di lavoro*. Roma: Carocci.
- Rossi B. (2012). *Il lavoro felice. Formazione e benessere organizzativo*. Brescia: La Scuola.
- Rossi B. (2013). *Pedagogia della felicità*. Milano: FrancoAngeli.
- Rossi B. (2014). Il lavoro. In G. Elia (ed), *Le sfide sociali dell'educazione* (pp. 108-119). Milano: Franco Angeli.
- Sen A. (2000). *Lo sviluppo è libertà*. Milano: Mondadori.
- Totaro F. (2014). Lavoro 4.0 e persona: intrecci e distinzioni. In A. Cipriani, A. Gramolati, G. Mari (Eds.), *Il lavoro 4.0: la Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative* (pp. 475-495). Firenze: Firenze University Press.

