

Un obiettivo audace. Pedagogia e professioni educative in azienda per il welfare aziendale

A bold goal. Pedagogy and educational professions in corporate welfare

Daniela Dato

Full Professor | Human studies department. | University of Foggia (Italy) | daniela.dato@unifg.it

OPEN ACCESS

Siped
Società Italiana di Pedagogia

Double blind peer review

Citation: Dato, D. (2022). A bold goal. Pedagogy and educational professions in corporate welfare. *Pedagogia oggi*, 20(2), 34-41. <https://doi.org/10.7346/PO-022022-04>

Copyright: © 2022 Author(s). This is an open access, peer-reviewed article published by Pensa MultiMedia and distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited. Pedagogia oggi is the official journal of Società Italiana di Pedagogia (www.siped.it).

Journal Homepage

<https://ojs.pensamultimedia.it/index.php/siped>

Pensa MultiMedia / ISSN 2611-6561

<https://doi.org/10.7346/PO-022022-04>

ABSTRACT

This contribution starts a reflection on the opportunity to think – from perspectives ranging from training to professional practice – about the role of educators and pedagogists as experts on adult education and the pedagogy of organizations. They have to be able to design, coordinate and manage processes of care management and corporate welfare.

The bold and unprecedented effort demanded of them is to reflect on the core curriculum, the professional profile and the role they can play in corporate contexts that are mostly the prerogative of other management sciences.

This is based on the awareness that problems linked to the quality of professional life and wellbeing in organizations have reached significant proportions and take the form of a new educational emergency that alerts the pedagogy of work to take on a commitment to mediate and promote personal and community sustainability devoted to building positive organizations and a new humanism of work.

To this end, literature, documents and good national and international practices will be analyzed to investigate principles and concepts useful for the development of a new line of research-intervention for pedagogy.

Il contributo avvia una riflessione sull'opportunità di pensare – dalla formazione alla pratica professionale - ad educatori e pedagogisti esperti di educazione degli adulti e pedagogia delle organizzazioni che sappiano progettare, coordinare e gestire processi di care management e welfare aziendale.

Lo sforzo, audace e inedito, è quello di riflettere su core curriculum, profilo professionale e ruolo che essi possono avere in contesti aziendali per lo più solo appannaggio di altre scienze del management.

Ciò a partire dalla consapevolezza che i problemi legati alla qualità della vita professionale e del benessere nelle organizzazioni hanno raggiunto proporzioni importanti e si configurano come nuova emergenza educativa che chiama la pedagogia del lavoro ad un impegno di mediazione e di promozione di una sostenibilità personale e comunitaria votata alla costruzione di organizzazione positive e di un nuovo umanesimo del lavoro.

A tal fine saranno analizzati letteratura, documenti, nonché buone prassi nazionali e internazionali dalle quali estrapolare principi e concetti utili per la messa a sistema di una nuova linea di ricerca-intervento per la pedagogia.

Keywords: Pedagogy, Work, Care employed, Organization, Wellbeing

Parole chiave: Pedagogia, Lavoro, Welfare aziendale, Benessere, Organizzazioni

Received: August 10, 2022

Accepted: October 14, 2022

Published: December 20, 2022

Corresponding Author:

Daniela Dato, daniela.dato@unifg.it

1. Una controtendenza in atto

Il lavoro non è più quello di una volta, potremmo affermare, parafrasando il titolo di un volume di Mark Strand apparso nel 2006.

Quel che certo sappiamo è che il lavoro, come Luciano Gallino (2006) sottolineava già quasi venti anni fa, avrebbe bisogno di un nuovo glossario capace di reinterpretare e descrivere una realtà del tutto inedita a cui per lo più non siamo pedagogicamente e culturalmente pronti.

Quel che ancora sappiamo è che, a fronte di grandi e gravi emergenze quali la disoccupazione, l'inoccupazione, gli esodati, il mismatch tra domanda e offerta, la precarietà, c'è un mondo di imprese e di lavoratori che – controcorrente rispetto all'enfasi neoliberista della produttività e dell'efficienza – sta riponendo, a fronte di trasformazioni epocali, al centro della questione l'idea del lavoro come indicatore di benessere, sta rivendicando il diritto di un lavoro di qualità e dignitoso fino a considerare l'idea di “lavorare meno per lavorare tutti” o “lavorare meno per vivere meglio” (Durante, 2022).

È recentissimo e da poco oggetto di riflessione di economisti, sociologi e studiosi di scienze umane e sociali il fenomeno della “great resignation” che fa presagire la possibilità di immaginare un nuovo mondo del lavoro basato sulla riscoperta del desiderio da parte di lavoratori di promuovere una nuova cultura del lavoro non alienato che divenga condizione personale diffusa e non un privilegio.

Si tratta di pensare ad un “nuovo lavoro” (la Repubblica, 2022) che mette in discussione un modo di lavorare contrario ai valori del ben-essere personale, della qualità della vita, della conciliazione dei tempi ecc., così come il modo di fare funzionare le organizzazioni, ripensando la cultura d'impresa e i valori che rendono attraente lavorare per una certa società.

Nel 2021 il 40% della forza lavoro globale (indagine Microsoft) ha considerato seriamente l'idea di licenziarsi, stesso fenomeno studiato da McKinsey che riporta che il 40% dei lavoratori a livello mondiale è intenzionato a cambiare lavoro nei prossimi mesi e che nel nostro Paese, fra aprile e giugno 2021, quasi mezzo milione di persone ha dato le dimissioni, secondo le rilevazioni del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

Per il contesto italiano, l'indagine “Italiani e lavoro nell'anno della transizione”, realizzata della Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, permette di rilevare che almeno un italiano su due ha espresso il desiderio di cercare un lavoro alternativo a quello già svolto. Nello specifico, il 55% degli intervistati desidera una nuova occupazione perché insoddisfatto di quella attuale e il 15% si è attivato per cercare un altro impiego. Sebbene paia che il fenomeno coinvolga soprattutto i più giovani, esso è diffuso anche tra gli over 50. Molteplici le ragioni addotte. Citiamo tra le tante solo quelle che in tale sede ci paiono più interessanti per la nostra dissertazione: il 38,7% vuole cambiare lavoro per una percepita insoddisfazione, il 35,4% per la voglia di novità, il 31,9% per un salario basso che non soddisfa, il 40,9% per la mancanza di opportunità di carriera e solo il 9,8% a causa di un contratto in scadenza o per la paura di perdere il lavoro (11,8%). Interessante segnalare che quasi il 50% degli italiani indica tra i requisiti irrinunciabili della nuova occupazione un maggiore equilibrio tra vita professionale e personale, livelli minori di stress e più tempo da dedicare a se stessi (<https://www.consulentidellavoro.it/indagini>).

Le cause che portano, dunque, alla scelta drastica di licenziarsi, sono certamente da ricercare per lo più in variabili intangibili della vita professionale o comunque legate alla qualità della vita, al rischio di burnout, al desiderio di poter avere la possibilità di gestire le giornate di lavoro difendendo il work-life balance, alla ricerca di un lavoro che abbia senso.

L'Osservatorio sulla Felicità istituito nel 2021 dall'Associazione “Ricerca Felicità” ha, altresì, condotto una ricerca che ha coinvolto 1.314 persone (72,3% lavoratori dipendenti e 27,7% liberi professionisti) dalla quale è emersa, per esempio, la percezione di una mancanza di allineamento di valori tra lavoratori e imprese. Dalla ricerca è emerso, per esempio, che il 15,3% degli intervistati ritiene che, rispetto alla propria azienda, l'affermazione “ha un impatto positivo per il mondo” sia assolutamente falsa e che solo il 7,6% ritiene che il proprio lavoro “faccia la differenza”. Le affermazioni “soddisfa tutti i miei bisogni” e “ho una carriera piena di significato” non sono ritenute per nulla riscontrabili nel proprio ambito lavorativo rispettivamente dal 27% e dal 24% degli intervistati.

A tale fenomeno emergente, e a rendere più complesso il quadro, spiega Negrelli (2013), si aggiunge una congiuntura di altri cambiamenti epocali di natura quantitativa e qualitativa che innervano il lavoro

nel suo senso e significato, le organizzazioni come “sistemi viventi” e la professionalità come processo “in movimento” (Dato, 2014).

Sono queste trasformazioni ad aver contribuito a contaminare, modificare, ibridare quella che fino ad alcuni anni fa era una idea egemonica di lavoro e di professionalità che oggi si apre, spiega Morgan (2016) a nuove tendenze certamente legate all’irruzione delle nuove tecnologie ma anche ad una riscoperta del primato della condivisione e della partecipazione, alla valorizzazione di soft e character skills come leva di cambiamento e innovazione che hanno segnato profondamente la vita delle organizzazioni.

È in questa direzione che ci pare di poter confermare quanto già emerso dal Rapporto BES 2021 che evidenzia come “una criticità, che assume nel nostro Paese tratti di peculiarità, a cui è opportuno dedicare un focus specifico, è quella della qualità del lavoro, aspetto sul quale la pandemia sta producendo effetti particolarmente intensi e profondi” e che richiedere la progettazione e implementazione in ogni organizzazione di piani di sviluppo di allineamento e miglioramento della qualità della vita professionale.

2. Il ruolo inedito della pedagogia e delle professioni educative per le organizzazioni

Fatte tali premesse, è possibile pensare ad un ruolo della pedagogia nelle organizzazioni? Sarebbe possibile spingersi oltre il suo più tradizionale ambito di intervento e annoverare il suo apparato epistemologico e metodologico come cassetta degli attrezzi per le scienze delle organizzazioni?

L’ipotesi potrebbe trovare fondamento nella forza del suo statuto trasversale, inter e transdisciplinare che ne fa una scienza vocata alla mediazione, alla sostenibilità personale e comunitaria perché improntata alla coltivazione dell’umanità, al dialogo inter e transgenerazionale, alla coniugazione di istanze sociali e personali, economiche ed esistenziali; così come sulla sua tradizionale e radicata attenzione all’età adulta come età del divenire e al luogo di lavoro come spazio di educabilità.

Una scienza che, allora, coniugando istanze egocentriche ed eterocentriche, è impegnata anche nella promozione della trasformazione adattiva e migliorativa delle organizzazioni nonché dei ruoli e funzioni che i soggetti hanno in esse.

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

È con questo sguardo che è necessario guardare al futuro delle organizzazioni che prima ancora che di un cambiamento “tecnico” sono protagoniste di un cambiamento culturale che enfatizza i valori della reciprocità e della cooperazione già cari alla pedagogia e oggi molto richiamati dalle stesse teorie della sharing economy e di una economia più umana che ritrova la sua vocazione sociale e che, investe e condiziona anche un nuovo modo di fare impresa e di pensare e fare organizzazione.

La pedagogia si offre, allora, nel ruolo inedito e forse “inattuale”, di scienza delle organizzazioni, lì dove palesa la sua forza di scienza della mediazione intesa come strumento conciliativo e riparativo capace di favorire politiche orientate a processi di dialogo, ricerca di senso, negoziazione, ri-progettazione, innovazione, pianificazione, programmazione e formazione di una cultura del lavoro “più umana”.

È questo, evidentemente, un approccio che apre alla pedagogia un interessante e poliedrico campo tematico che si caratterizza per l’incontro e l’integrazione tra gli ambiti della produzione del valore, del lavoro e dello sviluppo dell’uomo e della donna e contribuisce così a dar corpo a nuovi modelli di management “orientati alle persone che abbiano come comun denominatore la valorizzazione del soggetto persona, la relazione e il dialogo e la mediazione: diversity management, people management, care management, community management che rappresentano il futuro del management ripensato a partire dal superamento di un modello organizzativo gerarchizzato, meccanicistico ed efficientistico.

Si tratta di nuovi modelli orientati a gestire la motivazione e il comportamento organizzativo di persone e gruppi e, dunque, a progettare e implementare strategie efficaci per la gestione delle relazioni organizzative che implicano nuovi processi formativi degli stessi manager, centrati sempre più nettamente su questioni di leadership, di sviluppo di self-empowerment e di empowerment organizzativo, di negoziazione, comunicazione, ascolto, gestione, motivazione del team e felicità organizzativa.

Vale la pena, in tale direzione, allora, riflettere sull’opportunità di pensare ad educatori e pedagogisti

anche come possibili esperti di pedagogia per l'impresa e delle organizzazioni che sappiano progettare, coordinare e gestire processi di people e care management a fronte della tendenza sempre più marcata di ri-progettare – come già evidenziato – i processi organizzativi centrati sulla persona, e sulla comunità, sul ben-essere e sulla sostenibilità e rispondere ai bisogni dei lavoratori quanto a quelli delle aziende.

Non si tratta evidentemente soltanto di introdurre in azienda una forma mentis pedagogica e competenze pedagogiche per la costruzione di un alto livello della qualità della vita professionale (obiettivo certamente condivisibile e perseguibile) ma di fare lo sforzo, forse ancora un po' audace e inedito, di riflettere su core curriculum, funzioni e competenze che le professioni educative e/o profili con specializzazioni pedagogiche possono avere in contesti aziendali, superando il luogo comune che essi siano per lo più solo appannaggio delle scienze "dure" o delle più consuete scienze del management.

Proprio mentre continua ad essere acceso il dibattito su ambiti di intervento e competenze di educatori e pedagogisti, il presente contributo fa, allora, un ulteriore salto epistemologico e prassico: prova a cogliere e delineare il ruolo strategico che la formazione pedagogica di particolari professioni potrebbe avere nei contesti organizzativi.

Ci riferiamo nello specifico a figure apicali e manageriali, per lo più raggruppabili sotto il costrutto "ombrello" di care e people management, con funzioni di coordinamento, cura, mediazione e comunicazione quali People manager, Welfare manager, Community manager, Chief Happiness officer, Diversity manager ecc. che, pur non avendo spesso una specifica formazione pedagogica di base, come ci dice una recente ricerca condotta con 18 multinazionali (Dato, Cardone, 2018), sono però sempre più spesso chiamate a mettere in gioco competenze ad essa legate.

Basterà consultare la più recente letteratura (D'Amato, 2022; Macchioni, 2014) e conoscere le realtà di alcune organizzazioni pubbliche e private lungimiranti e innovative, per intercettare buone prassi che raccontano di tali "nuove" figure professionali poliedriche e "transdisciplinari" di carattere apicale che al fianco di competenze specialistiche esercitano competenze pedagogiche, trasversali, "cliniche" quali quelle di mediazione, dialogo, relazione, ascolto, negoziazione che aprono e affrontano la questione della comunicazione in azienda, del senso di appartenenza, del riconoscimento, della leadership per competenze e della leadership condivisa, dell'orientamento organizzativo ecc. Si tratta, infatti, di profili professionali che pur magari distinti per particolari funzioni, hanno in comune l'obiettivo di coltivare una più complessa cultura della cura e dell'emancipazione dell'adulto/a lavoratore-lavoratrice e dell'organizzazione, di salvaguardare la salute e il ben-essere e favorire l'inclusione in una prospettiva ecosistemica.

Pensiamo per esempio al welfare manager che, in particolare, deve possedere competenze di osservazione, ascolto e progettazione utili a rispondere a specifici bisogni formulati direttamente dai lavoratori, a dialogare con i rappresentanti delle associazioni di categoria e sindacali, a interagire efficacemente con i manager delle altre aree aziendali, ma anche a implementare piani di welfare aziendale personalizzati perfettamente in linea con la mission e la vision dell'organizzazione anche in termini di cultura organizzativa. Il welfare manager, in tal senso, da un lato deve essere in grado di "intercettare" esigenze formative, professionali e personali, dall'altro deve definire e selezionare gli strumenti di comunicazione più efficaci per promuovere e diffondere le iniziative e i servizi di welfare selezionati.

Stessi obiettivi e competenze deve possedere lo Chief Happiness Officer (Gennari, Di Ciaccio, 2022; Ruffini, 2022; Blokdyk, 2020) professionista specializzato nel mettere a punto policy e strategie di cultura aziendale fondate sull'attivazione di processi di engagement e benessere dei lavoratori e che fa propria l'attenzione alla qualità della vita in azienda improntata alla felicità e che recupera la dimensione di una economia intesa come scienza relazionale muovendosi tra strategie di gratificazione, promozione di relazioni efficaci, progettazione di piani di sviluppo professionale, di counseling per il supporto e l'orientamento organizzativo ecc.

Stesso dicasi per il diversity manager che

refers to a strategic organisational approach to workforce diversity development, organisational culture change, and empowerment of workforce. It represents a shift away from the activities and assumptions defined by affirmative action to management practices that are inclusive, reflecting the workforce diversity and its potential (Arrebondo, 1996, p. 19).

Si tratta di una figura professionale che deve fare proprio un modello organizzativo che implica un “movimento di pensiero”, uno spostamento di paradigma poiché – come precisa Arrebondo – esso è la “chiave per la promozione della dignità e del rispetto nei luoghi di lavoro ed è il framework più consono per il posizionamento delle persone come fattore ineludibile per il successo di tutta l’organizzazione”.

Tali figure professionali hanno, dunque, una missione dall’alto valore pedagogico, a volte non esplicitato, che si sostanzia in quell’approccio clinico-qualitativo che guarda ai soggetti e alla comunità di pratiche “rather than numbers and categories” (Ivi, p. 25), al ruolo imprescindibile che giocano gli impliciti, il sottobosco relazionale in azienda per la creazione di valore e prosperità comunitaria oltre che economica e che richiede quelle competenze “soft” che presuppongono una formazione pedagogico/andragogica o comunque “umanistica” imprescindibile.

3. La consulenza pedagogica in azienda: profilo professionale e/o metodo

La possibilità di investire nella formazione di figure che si muovono negli ambiti del care e people management non può che rappresentare, allora, una sfida e un’opportunità da assegnare alla pedagogia in grado di giustificare ampiamente la presenza di professionisti con formazione andragogica nell’area human resources delle imprese, soprattutto in questo particolare momento storico, sociale e culturale che vede nelle organizzazioni una inversione di rotta verso lo humanistic management.

Ci riferiamo all’ipotesi, che certamente merita una accurata e approfondita riflessione, di aprire così un interessante e poliedrico campo tematico in un nuovo spazio mediano e transdisciplinare di riflessione epistemologica, metodologica e prassica dedicato ad una pedagogia dell’“orientamento e della mediazione organizzativa”.

Tale campo di riflessione sarebbe spazio e tempo utile a riconsiderare le professionalità educative e la pedagogia stessa come strumento utile a vivificare una cultura della cura nei contesti di lavoro e così “aiutare l’organizzazione a riflettere sulla sua ‘posizione di cura’” (Ulivieri Stiozzi, 2013, p. 11) e accompagnare il soggetto adulto lavoratore e le organizzazioni nel ripensarsi come spazio di generatività personale e sociale, di responsabilità sociale.

I profili professionali a cui pensiamo nello specifico, lo abbiamo più volte ribadito, devono esercitare da un lato e promuovere dall’altro competenze comunicative, emotive, relazionali, organizzative quali l’ascolto attivo, l’empatia, la comunicazione efficace, la capacità di gestire le relazioni, il networking, ma anche la progettazione, l’organizzazione del lavoro, il teamworking e la creatività.

In essi è possibile intercettare le caratteristiche di quello che David Guest (1991) aveva definito “hybrid manager” ovvero quel manager che possiede un inusuale set di conoscenze, competenze e interessi in grado di conciliare tradizione e innovazione, tecnica e humanitas, in cui evidentemente il pedagogico prende corpo se consideriamo, tra l’altro, quest’ultimo “come luogo di convergenza di altri saperi”, esito di “una pedagogia che non è solo pedagogia” (Pinto Minerva, 2015, p. 77).

Una rassegna dei profili di competenza di tali professionisti, una analisi dei percorsi di specializzazione e perfezionamento ad essi dedicati, ci consentono, in via esplorativa, preliminare e interlocutoria, di individuare in particolare nella consulenza pedagogica quantomeno una dimensione irrinunciabile di quel core curriculum specialistico utile a lavorare nelle organizzazioni con funzioni di mediazione, comunicazione, promozione del ben-essere, risoluzione di conflitti ecc.

È uno dei massimi esperti di cultura organizzativa a sostenere la nostra proposta:

Non riesco veramente a immaginare perché le conoscenze acquisite in altre professioni che hanno per obiettivo l’aiuto, circa il coinvolgimento del cliente, il diritto delle persone di poter imparare secondo i propri ritmi, la capacità di aiutare i clienti a capire e risolvere i propri problemi, non siano più diffuse nel campo del management e della consulenza organizzativa (Shein, 2001, p. 8).

Il consulente pedagogico in quanto esperto, o se vogliamo la consulenza pedagogica in quanto metodo, ha il preciso scopo di “vivificare la cultura di un servizio, attraverso un lavoro di manutenzione dei processi relazionali e organizzativi delle equipe che lavorano al suo interno” (Ulivieri Stiozzi, 2013, p. 10) e, attraverso l’osservazione istituzionale, cogliere la “cultura di legame” che soggiace alla base di una organizzazione

che “si struttura in assunti impliciti che effettivamente determinano il comportamento, che indicano ai componenti del gruppo come la realtà vada percepita, pensata e sentita” (Shein, 2005, p. 43) attivando processi di significazione e simbolizzazione che inevitabilmente innervano il capitale tangibile e intangibile della vita professionale e che, per questo, devono essere portati alla luce e resi consapevoli.

In tal senso Franco Blezza precisa che

tale esercizio professionale [...] può presentare qualche somiglianza con diverse forme di ‘terapia della parola’: marcano la differenza di fondo il suo carattere non terapeutico, l’esclusione di qualunque scavo nell’inconscio e il lavoro sui fatti trasferibili inter-personalmente anziché sulla Erlebnis. Essa è una relazione d’aiuto [...], da svolgersi tutta sul conscio, che può essere stato a lungo un conscio lasciato sottinteso, non discusso, dato per scontato o per non necessitante di alcuna particolare attenzione. Il pedagogista non possiede la soluzione per i problemi dell’interlocutore, bensì l’aiuta a cercarsi la propria (Blezza, 2016, p. 62).

Il pedagogico che entra nell’organizzazione ha, allora, il compito di attivare quello “sguardo processuale” che va oltre una risposta tecnica, per aprirsi ad un pensiero caring transdisciplinare ed ecosistemico (Ulivieri Stiozzi, 2013, p. 10) “che vuole approssimarsi al cuore delle cose, alla ricerca di una realtà intangibile, nel reciproco farsi tra sguardo che guarda e fenomeno guardato” (Ivi, p. 34), in grado, ancora, di “aprirsi un varco oltre le zone di impenetrabilità sulle quali gli autori di un’organizzazione abitualmente costruiscono lo specchio della propria immagine professionale” (Ivi, p. 34).

A tale proposito Shein (2001) propone la figura del “consulente di processo” che ha il compito di intervenire nelle organizzazioni per migliorare determinate situazioni per mezzo di un processo che, in senso lato, può essere definito “aiutare a...”.

Si tratta di una consulenza generativa che fa propria una “teoria generale dell’aiuto” orientata al riconoscimento e allo sviluppo delle competenze proprie del soggetto, all’ascolto reciproco, allo sguardo micropedagogico che cerca impliciti e latenze permettendo di intercettare anche le forme dell’“organizzazione nascosta”, di ripensarla come comunità di persone con obiettivi comuni e di facilitare il prender forma di una cultura condivisa (Ulivieri Stiozzi, 2013, p. 13).

Ecco dunque come la consulenza si rivela espressione di una pedagogia della mediazione e dell’orientamento organizzativo, come insieme di teorie e prassi volte a progettare, organizzare e gestire processi relazionali di qualità, a stabilire un dialogo e una negoziazione tra i protagonisti di un gruppo e di una organizzazione, a sviluppare il potenziale del capitale d’identità che la abita per avviare processi di allineamento tra bisogni del lavoratore e bisogni dell’azienda.

Volendo in tale sede avviare una riflessione sulla formazione di tali figure, ci pare possibile intercettare due possibili vie:

- la via della formazione di pedagogisti e consulenti pedagogici esperti di processi organizzativi e teorie e metodi della mediazione e dell’apprendimento trasformativo (formazione iniziale e post lauream);
- la via della formazione pedagogica in servizio di figure manageriali con altro titolo di studio (formazione post lauream e in servizio) utile a corredare il loro curriculum di conoscenze e competenze legate alla consulenza pedagogica come metodo utile alla gestione dei processi di mediazione, comunicazione, cambiamento e orientamento organizzativo.

In entrambi i casi, la scelta di dotare di un kit di conoscenze competenze pedagogiche di livello apicale le figure professionali che in ambito aziendale si occupano di risorse umane e care management permetterà di acquisire e mettere a disposizione dell’organizzazione esperti in grado di riconoscere, progettare e gestire:

- metodologie della ricerca collaborativa e trasformativa;
- teorie e metodi della consulenza pedagogica;
- teorie e metodi per l’orientamento organizzativo
- strumenti per la gestione delle risorse umane e per lo sviluppo delle comunità;
- strategie di project e change management.

Da una ricerca effettuata (Dato, Cardone, 2018) con la partecipazione di professionisti che si occupano di welfare aziendale emerge come, a fronte di una bassa presenza di risorse umane con specifica formazione pedagogica sono, però, in molti a ritenere che possa essere decisamente importante, attuale e utile (52%) disporre all'interno del team di una figura professionale con tale background.

In tal senso, infatti, la complessità del ruolo e le differenti implementazioni progettuali che contemplano il welfare aziendale, il people management, il diversity management ecc. trovano accoglienza in una formazione pedagogica che potrebbe garantire:

- un migliore approccio e una comprensione olistica dei fattori e delle dimensioni che entrano in gioco nella gestione delle attività di cura e welfare;
- una sensibilità spiccata per l'importanza rivestita dalla formazione e dallo sviluppo delle risorse umane;
- la possibilità di offrire un contributo diverso in team con background spesso eccessivamente tecnico ovvero una forma mentis creativa, divergente, caring ecc.;
- la conoscenza di teorie e metodologie per lo studio dei comportamenti e delle motivazioni dei lavoratori, per la cura delle relazioni e per attività di networking;
- la conoscenza di metodologie attive per la formazione e l'orientamento dei lavoratori;
- lo sviluppo di competenze di comunicazione efficace utili nella promozione del benessere organizzativo;
- la presenza di competenze trasversali generalmente legate alla promozione della fioritura dell'umanità.

Non a caso, rivela sempre la ricerca (Dato, Cardone, 2018), nelle organizzazioni dove non sono presenti stabilmente collaboratori con formazione pedagogica, spesso ci si avvale di consulenze specialistiche esterne, attivabili in funzione delle singole attività e progettualità che di volta in volta si vogliono portare avanti.

Molto, certamente, il lavoro da fare, in termini di sensibilizzazione, informazione, formazione e soprattutto riflessione epistemologica che permetta di dare dignità scientifica a tale proposta, che se da una parte è frutto di analisi precedenti (Dato, 2009; Dato, 2014; Dato, Cardone, 2018) dall'altro non può essere semplificata in tale contributo e merita certamente altro tempo di approfondimento teorico e pratico.

Noi, in ogni caso, concludiamo segnando un punto fermo: l'introduzione di professionalità, competenze e dispositivi pedagogici nelle organizzazioni non è solo un'emergenza ma il futuro di una società, di una economia e di organizzazioni più umane e umanistiche in cui sia possibile coniugare le logiche dell'efficienza con quelle dell'esistenza, ripensare professionalità e vita dell'organizzazione oltre le logiche riduzionistiche della specializzazione delle competenze e della produttività verso un nuovo modo di fare impresa.

È questa una nuova frontiera dell'economia, del lavoro – ma soprattutto della e per le professioni educative – che non è possibile trascurare sul piano formativo e metodologico perché richiede nuovi mindset, nuovi set di competenze trasformative, cognitive ed emotive ormai irrinunciabili per la sopravvivenza stessa delle organizzazioni. La pedagogia, le competenze e le professioni educative che entrano in azienda possono, infatti, tracciare il sentiero sul piano metodologico per avviare nuovi processi di change e care management.

Lì dove per metodo non intendiamo un insieme di leggi rigide da seguire e applicare ma un insieme di orientamenti, attenzioni pedagogiche e tecniche educative (Massa, 2003) utili a riprogettare imprese "sagge", capaci di incidere sulle relazioni umane, nelle pratiche organizzative, di tracciare direzioni per ridefinire core purpose e core values di organizzazioni positive e sane, contro ogni legittimo sospetto.

Riferimenti bibliografici

- Arredondo P. (1996). *Successful diversity management initiatives*. London-New Delhi: Sage Publication.
- Bleza F. (2016). La consulenza pedagogica. *Studium Educationis*, XVII, 3: 61-70.
- Blokdyk G. (2020). Chief Happiness officer a complete guide. Emereo Pty Limited.
- Cappadocia F., Nardinocchi F. (2022). *Perché anche i giovani lasciano il posto fisso*. In <https://lab.repubblica.it/2022/grandi-dimissioni-in-italia-perche-si-lascia-il-posto-fisso/> (ultima consultazione: 09/08/2022).

- Costa M. (2016). *Capacitare l'innovazione. La formatività dell'agire lavorativo*. Milano: FrancoAngeli.
- D'Amato E. (2022). *Il manuale delle risorse umane*. Firenze: goWare & Guerini Next.
- d'Aniello F. (2017). Lavoro: ripartire dalla crisi. *MeTis*, VII, 1.
- d'Aniello F. (2022). Behind and beyond the Great Resignation: A pedagogical viewpoint. *Education Sciences & Society*, 1: 329-346.
- Dato D. (2009). *Pedagogia del lavoro intangibile*. Milano: FrancoAngeli.
- Dato D. (2014). *Professionalità in movimento. Riflessioni pedagogiche sul "buon lavoro"*. Milano: FrancoAngeli.
- Dato D., Cardone S. (2018). *Welfare manager, benessere e cura. Impresa e pedagogia per un nuovo umanesimo del lavoro*. Milano: FrancoAngeli.
- Durante F. (2022). *Lavorare meno per vivere meglio*. Roma: Futura.
- Gallino L. (2006). *Il lavoro non è una merce*. Roma-Bari: Laterza.
- Gennari V., Di Ciaccio D. (2022). *Chief happiness officer. Il futuro è delle organizzazioni positive*. Milano: FrancoAngeli.
- Macchione E. (2014). *Culture e pratiche del welfare aziendale*. Milano: Mimesis.
- Massa R. (2003). *Le tecniche e i corpi. Verso una scienza dell'educazione*. Milano: Unicopli.
- Microsoft (2021). *The Next Great Disruption Is Hybrid Work—Are We Ready?* In <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work> (ultima consultazione 9 agosto 2022).
- Morgan J. (2016). *Il futuro del lavoro. Le persone, i manager, le imprese*. Milano: FrancoAngeli.
- Nonaka I., Takeuchi H. (2021). *L'Impresa saggia. Come le imprese creano l'innovazione continua*. Milano: Guerini.
- Perini M. (2007). *L'organizzazione nascosta*. Milano: FrancoAngeli.
- Pinto Minerva F. (2015). La mia pedagogia: differenza, complessità, ibridazione, utopia. In S. Ulivieri, L. Cantatore, F.C. Ugolini (eds.), *La mia Pedagogia. Atti della prima Summer School SIPED* (pp. 103-113). Pisa: Ets.
- Senge P.M. (2006). *La quinta disciplina*. Milano: Sperling & Kupfer Editori Spa.
- Shein E.H. (2001). *La consulenza di processo*. Milano: Raffaello Cortina.
- Shein E.H. (1989). *Sviluppo organizzativo e metodo clinico*. Milano: Raffaello Cortina.
- Shein E.H. (2005). *Cultura d'azienda e leadership*. Milano: Raffaello Cortina.
- Strand M. (2006). *Il futuro non è più quello di una volta*. Roma: Minimum Fax.
- Ulivieri Stiozzi S. (2013). *Il counseling formativo*. Milano: FrancoAngeli.
- Xhaët G. (2018). *Le imprese che guardano al futuro cercano il manager «camaleonte»*. In <https://st.ilsale24ore.com/art/management/2018-06-28/le-imprese-che-guardano-futuro-cercano-manager-camaleonte-150423.shtml> (ultima consultazione: 09/08/2022).