

Alleanza tra le generazioni per il lavoro buono

Dario Eugenio Nicoli

Il lavoro nel tempo della complessità e del disorientamento

La prospettiva da cui guardare la realtà del lavoro nel prossimo futuro deve quindi tenere in forte considerazione il legame tra gli aspetti occupazionali e quelli culturali, entro un intreccio che necessita di una visione più profonda rispetto a quella puramente funzionale del rapporto domanda-offerta. Tale approccio è motivato dalla densità di significati presente nei seguenti fattori che caratterizzano le dinamiche attuali dei contesti di lavoro:

- *Un'economia complessa è anche disorientante.* La poliformità che evolve continuamente sospinta da un dinamismo incessante di tutti i fattori in gioco, conferisce all'economia e al mercato del lavoro locale le caratteristiche proprie di un contesto postmoderno. Essa porta con sé la rottura dell'uniformità e della linearità del modello sociale del tempo moderno e l'aumento della complessità derivante dalle crescenti interdipendenze tra dimensione locale e dinamiche della globalizzazione. Secondo Beck la seconda modernità è in grado, da un lato, di portare a compimento alcuni dei processi iniziati nella "prima modernità", dall'altro di radicalizzare tali processi fino a metterne in discussione le premesse stesse (Beck 2020). Tutto ciò comporta due fenomeni che accomunano la caoticità dei processi propri di questo tempo liminale: l'aumento di possibilità, perlomeno potenziali, a disposizione degli individui, e il disorientamento degli stessi, conseguente alla perdita di punti di riferimento che erano dati per scontati. Ne deriva una sorta di inquietudine soggettiva che alimenta la ricerca di esperienze che consentano di esprimere la propria identità e unicità, spesso estremizzata entro una compulsiva attenzione al proprio io.
- *La duplice strategia del lavoro.* A causa di quanto indicato, emerge una disarticolazione di quello che costituiva il mondo comune nel tipico contesto sociale della modernità, con il declino delle appartenenze tradizionali e la scomparsa degli automatismi sociali, specie quelli di classe, a cui consegue una crescente dinamica non solo di ceto, ma soprattutto di affinità emotiva (Maffesoli 2004). Le relazioni sociali sono sempre più "disaggregate" ed ambivalenti nel senso che risultano in una certa misura svincolate dalla tradizione e dalle condizioni socioeconomiche, ma nel contempo sono anche fortemente ancorate al luogo fisico e al tempo in cui si svolge la vita del soggetto. Al centro della scena del lavoro, che costituisce sempre una componente rilevante e significativa dell'esistenza delle persone, si dispiega una rappresentazione inedita del rapporto tra individuo e mondo sociale, dove il primo cerca di orchestrare la propria vita muovendosi tra due strategie: quella dell'adattamento alla realtà vista come un insieme di vincoli imposti da dinamiche della convivenza di cui non si sente attore, e quella della relazione di appartenenza io-noi costituito da una cerchia di persone con cui si sente in consonanza e con le quali condivide progetti di vita, e di lavoro, il cui senso risulti espressivo di una peculiare disposizione sul mondo. Nel primo corno di tale tensione il lavoro è visto come una necessità, connessa al bisogno ed alla reputazione, a cui dover sottostare al fine di ottenere le risorse economiche, e un riconoscimento di ruolo durevole nel tempo, che rendano possibile lo svolgimento di

quella parte di esistenza che rimane libera dai vincoli del contratto e che l'individuo sente come "propria"; nel secondo il lavoro costituisce un fattore determinante in quanto portatore di significati propri di una precisa scelta di vita e identificativi della comunità-tribù cui il soggetto appartiene. Il variegato gioco delle opportunità, dei vincoli e dei moventi, offerto da un mondo del lavoro fluido e mutevole, concorre a disegnare uno scenario nuovo nel quale sono all'opera dinamiche differenti rispetto a quelle della prima modernità: se nel passato i percorsi di ingresso dei giovani al lavoro si muovevano in gran parte in continuità rispetto alla traccia segnata dalle generazioni dei genitori e dei nonni, ora il singolo individuo si trova a prendere le decisioni che riguardano il proprio lavoro in quanto vita pubblica, potendo scegliere entro un menù estremamente variegato, condizione che impone un approccio molto più riflessivo ed introspettivo rispetto al passato, ed assumendo il rischio delle proprie scelte specie quando fuoriescono dalla cerchia del proprio contesto di provenienza e dal reticolo delle relazioni di appartenenza. Va segnalato, sul lato della domanda, come la diminuzione della consistenza numerica della leva giovanile a causa del calo di natalità, rende meno possibile per le imprese l'adozione di una pratica semplificata di reperimento del personale, ed inoltre che l'assunzione – fosse anche a tempo indeterminato – non costituisce comunque una sicurezza di stabilità del rapporto con il giovane collaboratore. Ambedue i fenomeni, la comparsa di un mondo soggettivo posto in tensione tra adattamento e realizzazione di sé, e la necessità da parte delle imprese di dedicare un'attenta cura ai fattori sensibili della relazione con giovani e giovani adulti, indicano l'aumento della dimensione culturale, ovvero simbolica e relazionale del lavoro che assume la forma di una scena in cui si rappresentano le poche certezze e le tante tensioni che concernono la vita dei cittadini del tempo liminale che stiamo attraversando.

- *Liminalità e insoddisfazione.* La liminalità, caratteristica del tempo che stiamo vivendo, indica il frammezzo, lo spazio che si pone al limite tra un'epoca che sta declinando ed una nuova che ancora non si manifesta appieno. La nozione di "liminalità" rimanda a un testo del 1909 dell'antropologo Arnold van Gennep in cui l'autore individua tre momenti distinti dei riti di passaggio: riti preliminari o di separazione dal mondo anteriore, riti liminari posti in atto durante lo stadio di margine e riti postliminari di aggregazione al nuovo mondo (Van Gennep 2012). Nello stadio liminale, il protagonista vive entro una sorta di doppia sospensione; è il tempo che Victor Turner definisce *Social Drama*, una fase nella quale individui, gruppi e movimenti si dedicano con grande vigore alla decostruzione degli apparati istituzionali e simbolici, cercando confusamente nuovi spazi di libertà, ma senza una direzione precisa verso cui orientare le proprie energie (Turner 1986). In questo contesto essi possono accedere a nuove esperienze di vita connesse alle relazioni tra le persone, alla comunicazione, alla mobilità ed al divertimento, in una sorta di sperimentalismo diffuso; in tale spazio liminale gli individui ed i gruppi tendono a vivere sentimenti di sfiducia verso le varie tipologie di autorità, rafforzando la convinzione che i fondamenti dell'intera costruzione sociale possano essere messi in discussione. Sullo sfondo si pone una crescente e diffusa insoddisfazione dei cittadini circa l'indirizzo dell'economia e della società. Si tratta di una critica crescente che riguarda il rapporto tra azione umana e tutela della natura, ma anche il forte disagio provocato da un sistema sociale dominato dall'accelerazione senza controllo tipica della tarda modernità. Questa porta alla desincronizzazione intersoggettiva e ad «inevitabili frizioni e tensioni sulla linea di confine tra istituzioni e pratiche veloci e lente» (Rosa 2015, 78), tanto da creare un vorticoso e frenetico tumulto riguardante la tecnologia, il mondo sociale ed i ritmi di vita dei cittadini, ovvero le tre ruote motrici dell'era moderna. Tale insoddisfazione influisce sulla minore o maggiore attrattività dei settori di

esercizio del lavoro: mentre in comparto industriale sembra perdere di attrazione, emergono ambiti a maggiore pathos come nel caso del neoruralismo evidenziato da un numero sempre maggiore di giovani che decidono di dedicarsi all'attività agricola, uno storico balzo del 14% negli ultimi cinque anni sul piano nazionale.

- *Il Next Generation UE.* Ma vi è anche una risposta istituzionale alle critiche nei confronti dell'indirizzo dell'economia. Il piano Next Generation dell'Unione europea si pone obiettivi ambiziosi, che l'Italia ha fatto propri tramite il PNRR (Piano Nazionale Ripresa e Resilienza) che prevede un massiccio intervento sull'economia nazionale sviluppandosi intorno a tre assi strategici condivisi a livello europeo: digitalizzazione e innovazione, transizione ecologica, inclusione sociale, che per l'Italia si declinano in 6 missioni: "Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura" per la modernizzazione digitale delle infrastrutture di comunicazione del Paese, nella Pubblica Amministrazione e nel suo sistema produttivo; "Rivoluzione verde e transizione ecologica", quella con la maggiore dotazione finanziaria per poter rispondere al meglio agli obiettivi climatici; "Infrastrutture per una mobilità sostenibile" che si concentra sulla rete stradale e la sua messa in sicurezza, inoltre sulla rete ferroviaria per migliorare i collegamenti anche ad alta velocità e quelli regionali nel Sud, infine la rete portuaria affinché sia competitiva, green e meglio connessa; "Istruzione e ricerca" che punta al miglioramento qualitativo ed all'ampliamento quantitativo dei servizi di istruzione e formazione, oltre che sul rafforzamento della ricerca anche in sinergia tra università e imprese; "Inclusione sociale" che procede tramite politiche attive del lavoro, infrastrutture sociali, famiglie, comunità e terzo settore con particolare attenzione ai soggetti più fragili e con disabilità, inoltre per mezzo di interventi speciali per la coesione territoriale soprattutto nelle aree interne; "Salute" che si focalizza su reti di prossimità, strutture intermedie e telemedicina per l'assistenza sanitaria territoriale, oltre a innovazione, ricerca e digitalizzazione del servizio sanitario nazionale. La vastità dei finanziamenti previsti e l'impegno politico del Parlamento sono tali da prevedere una forte svolta del sistema economico e istituzionale nazionale, con una ricaduta importante sul mercato del lavoro e sui profili professionali che vi operano.

La questione tecnologica

Le dinamiche sopra riportate si svolgono entro un contesto che, per la prima volta nella storia recente, vede il lavoro al centro di un clima culturale segnato dallo scetticismo, entro uno spazio sospeso caratterizzato da inquietudine e disorientamento che rimbalza dalla vita sociale all'anima e viceversa. Di conseguenza, entrano in gioco non solo le strategie aziendali e le scelte individuali, ma diventano rilevanti le questioni antropologiche ed esistenziali e quindi le risposte connesse alle questioni ultime riguardanti il rapporto tra la persona umana, il mondo sociale e la natura.

L'oscuramento del lavoro in quanto valore – questione spesso definita come declino dell'etica convenzionale del lavoro (Mari 2019) - è spesso collegato ad un'errata comprensione dell'ultima rivoluzione tecnologica in quanto, incorporando sempre più capacità umane, finirebbe per distruggere il lavoro e, in definitiva, la stessa società. Mentre nelle stagioni precedenti, l'ingresso delle tecnologie avrebbero creato solo temporaneamente uno stato di disoccupazione, stimolando successivamente una quantità di lavoro superiore alla fase precedente, nell'epoca dell'automazione diffusa, delle tecnologie dell'informazione e dell'intelligenza artificiale, saremmo in presenza di un

nuovo scenario in cui si creano meno posti di lavoro di quelli usurpati dalle macchine (Ford 2017): si tratta dello scenario definito “*jobless recovery*” ovvero la ripresa senza lavoro (ILO 2014).

Da qui la richiesta di un cambiamento radicale del welfare, che consiste nella realizzazione del “reddito di cittadinanza”, o altre definizioni assimilabili, una sorta di “stipendio senza lavoro” che si renderebbe possibile tassando in modo sempre più consistente i profitti delle imprese che fanno uso delle suddette tecnologie.

Questa lettura riprende, in modo più o meno consapevole, la visione ideologica di chi sostiene che saremmo entrati nella stagione della fine del lavoro per effetto della crisi del capitalismo che nella sua fase declinante distruggerebbe se stesso smettendo di creare lavoro, incorporandolo progressivamente nelle macchine¹.

Si tratta di una lettura seducente, ma totalmente smentita dai fatti: oggi, nonostante la successione tra crisi economica (2008-2014) e crisi sanitaria, il numero dei lavoratori nella gran parte del pianeta è più elevato di quello precedente al 2008. Il rapporto su «Digitalizzazione e futuro del lavoro» dell’Istituto Zew di Mannheim mostra come la metà delle aziende tedesche abbia adottato le tecnologie digitali e come in queste aziende il numero dei posti di lavoro creati sia più alto e più qualificato rispetto ai posti di lavoro scomparsi².

L’Asian Development Bank attesta che in Oriente tra il 2005 ed il 2015 si è registrato un rapporto a somma positiva tra il maggior uso delle nuove tecnologie e numero dei posti di lavoro (ADB 2015). Anche in Italia si assiste ad una simile tendenza, che rimane ancora lenta rispetto agli altri paesi con cui ci confrontiamo, a causa di una serie di limiti strutturali che riguardano soprattutto il Mezzogiorno, le aree interne e il rapporto tra pubblica amministrazione e economia.

Le note tesi del Mc Kinsey Global Institute, secondo cui le macchine sostituiranno l’uomo nel 49% dei lavori, in realtà fanno riferimento ai «compiti» e non ai «lavori» e riflette la vecchia concezione delle tecnologie emulative dell’umano, basata su una visione tayloristica del lavoro, su una concezione meccanica della società, oltre che statica (i posti di lavoro sarebbero un numero fisso engr un “rapporto a somma zero”) (MGI 2017). Gli studi mostrano invece che si sta diffondendo la *condizione professionale* che sta sempre più sostituendo il *ruolo professionale* tipico delle società meccaniche ed iper organizzate: si tratta di figure dotate di competenze e soft skill, unitamente ad una disposizione interiore all’ingaggio in situazioni complesse, che sono in grado sia di adattarsi sia di replicare alle sfide tramite azioni e progetti tali da innovare e personalizzare i prodotti/servizi ed, insieme a questi, il loro stesso modo di lavorare. È questo ingresso sempre più accentuato del lavoro umano nei milieu sociali dominati dalla complessità che porta alla domanda non solo di abilità routinarie, ma anche di competenze e di qualità personali che caratterizza l’attuale ricerca di lavoro (Scheerens 2021).

Si vedano, a questo proposito, le difficoltà nell’incontro domanda-offerta di lavoro che riguardano le imprese interessate dalla *digital transformation* e dalle innovazioni dell’industria 4.0, che

¹ «Storicamente il capitalismo distrugge il lavoro qualificato, incorporandone il sapere nel lavoro morto, nelle macchine» (Xepel 2014, 17). Vedi anche l’intervista al NYT di Nouriel Roubini, economista che insegna all’università di New York noto per essere stato uno dei primi che predissero il crash del 2008, secondo cui «Le aziende non stanno facendo niente. Non stanno dando una mano. Tutto questo rischio le sta rendendo nervose. C’è un valore in attesa. Essi affermano che stanno facendo dei tagli perché c’è un eccesso di capacità e non stanno assumendo nuovi lavoratori perché non c’è abbastanza domanda finale, ma è un paradosso, un Catch-22. Se non assumi personale, non si crea abbastanza reddito da lavoro, non c’è abbastanza fiducia da parte dei consumatori, non c’è consumo e non c’è abbastanza domanda finale [...] Karl Marx aveva ragione. A un certo punto, il capitalismo può distruggere se stesso», http://www.alternet.org/newsandviews/article/649635/mainstream_economist:_marx_was_right._capitalism_may_b_e_destroying_itself/

² https://www.agi.it/economia/robot_occupazione_germania-3845865/news/2018-05-03/

alimentano un fabbisogno crescente di formazione, riqualificazione e aggiornamento delle competenze della forza lavoro. Queste aziende vedono nella leva formativa un fattore di competitività molto importante da sostenere con la collaborazione degli istituti di istruzione e formazione. A questi si chiede di innovare la propria offerta formativa con curricula più in linea con il fabbisogno di competenze degli specifici contesti di lavoro, una richiesta che non si limita alle abilità tecniche ma pone l'accento su un modo di apprendimento che sia situato e sulla "manualità" intesa come modalità unitaria e non dualistica (teoria-prassi) di accesso alla conoscenza (Lave - Wenger 2006).

Il carattere fluido e non distruttivo dell'attuale rivoluzione tecnologica è confermato anche dal sentiero che sta percorrendo l'Intelligenza artificiale: ciò che si sta realizzando non è l'emulazione della mente umana, ma una "Razionalità artificiale" più che intelligenza, cioè strumenti e modelli che ci aiutano a razionalizzare e valorizzare la conoscenza che accumuliamo nel tempo. Ciò tramite sistemi ed algoritmi (Big Data) capaci di analizzare dati per classificarli, riconoscere tratti ricorrenti, identificare correlazioni, simulare e predire lo sviluppo di un tipo complesso di società. Si tratta di un supporto a favore delle capacità decisionali di tutti coloro che operano in contesi segnati dalla complessità e dall'imprevisto, e non tanto del disegno di creazione di una copia di noi stessi (De Michelis 2017).

Anche le posizioni critiche del rapporto tra lavoro artificiale e lavoro umano (Stiegler 2014) riconoscono che le tecnologie non sono portatrici di un modello organizzativo omologante, ma risentono della strategia adottata da ingegneri e progettisti secondo un ventaglio di opzioni che vanno da un estremo di "lavoro artificiale" dotato di autonomia propria, ad un altro centrato sulla valorizzazione della dimensione umana. La prima opzione sembra risentire meno dell'imperativo economico, e molto più di una visione culturale debole e relativistica.

In una buona parte di casi, infatti, le nuove tecnologie mostrano una notevole plasticità, sapendo convivere con mondi a razionalità affettiva, sociale, tradizionale, pratica, intuitiva, orientata ai valori; esse, mentre incorporano processi routinari, creano continuamente problemi e necessità di intervento umano, soprattutto là dove emergono schemi inusuali e si pongono dilemmi di natura etica che non si possono risolvere con algoritmi.

Mutamenti delle organizzazioni di lavoro

Gli ambiti in cui si sviluppa la nuova espansione del lavoro sono quelli connessi ai «fattori sensibili». Si tratta di quelle capacità definite anche con l'espressione "intelligenza fluida", che consentono di affrontare logicamente problemi in situazioni nuove, imprevedute, indipendentemente dalle conoscenze in precedenza acquisite (Cattell 1963). Sono indispensabili sia di fronte a problemi complessi sia in tutte quelle situazioni in cui occorre identificare gli schemi e le relazioni sottostanti ad una situazione problematica per trovare una soluzione tramite il ragionamento logico.

A ciò va aggiunto il carattere neo-comunitario di molti mondi lavorativi: se pure i compiti delle figure professionali cambiano nel corso del tempo, la cultura del lavoro «profonda» e «distintiva» rimane stabile, mostrandone la capacità di rinnovarsi nei nuovi scenari che via via si presentano. Il mondo del lavoro ruota infatti intorno ad un numero limitato di famiglie professionali, ognuna caratterizzata da un modo peculiare di utilizzo dei metodi e delle tecniche per contribuire al bene della comunità. Eccone un possibile elenco: cura della natura, cura del cibo, cura dell'abitare, cura della persona, cura del sapere, gestione delle risorse, gestione della comunicazione, gestione

dell'energia, gestione dei sistemi tecnici, gestione dei trasporti, gestione del commercio, cura del turismo, artigianato artistico.

La crescente rilevanza del fattore culturale che connota le imprese, influisce decisamente sulla loro capacità di essere consapevoli del carattere etico della propria attività, dei saperi richiesti, del rapporto tra la tecnica e l'implicazione delle persone.

Ciò crea una polarizzazione dei modelli organizzativi: mentre nelle organizzazioni meccanicistiche le persone devono adattarsi al ruolo assegnato alla "celletta" per la quale sono state assunte, nei modelli organizzativi più complessi e vitali le persone non sono assunte per adattarsi a lavori prestabiliti; piuttosto il loro lavoro è il risultato di gruppi composti da figure in grado di presidiare differenti ruoli con diversi livelli di responsabilità, in cui il singolo entra a far parte sulla base di soluzioni basate sull'intreccio tra interessi e talenti individuali ed i bisogni dell'organizzazione.

Nelle prime, il lavoratore è visto come "risorsa umana", un'espressione che rivela un approccio funzionale ad una configurazione organizzativa pensata come un sistema disegnato sulla dominanza della programmazione per obiettivi, mentre nelle seconde il lavoratore è visto come un soggetto portatore di un proposito individuale, una vera e propria vocazione che lo spinge ad andare oltre il profilo della sopravvivenza e difesa dalle minacce, per orientarsi sull'esprimersi con pienezza. Ma ciò richiede che l'organizzazione abbia chiaro lo scopo che persegue inteso come accrescimento di valore per la comunità.

Il caso della tutela della salute e della sicurezza è emblematico: se il management non è stato capace di creare un senso di appartenenza tra il personale, non potrà ottenere da esso nessun reale sforzo verso la meta comune. «Fattori quali coinvolgimento del personale, comunicazione, flusso informativo e cooperazione, formazione, informazione, addestramento e consapevolezza, costituiscono una parte fondamentale dei Sistemi di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro (SGSL)» Inail 2016, 32).

A questo proposito, risulta molto stimolante la proposta di Frederic Laloux che, nel suo libro *Reinventare le organizzazioni*, sostiene che il modello organizzativo più diffuso, quello ad impronta meccanicistica-comportamentale, presenta gravi disfunzioni: scarsa motivazione delle persone, cinismo, paura, bassi livelli di servizio, aziende burocratizzate che faticano tremendamente ad adattarsi al nuovo. La causa è rintracciabile nella distanza tra ciò che interiormente le persone sentono come importante e ciò che esteriormente vivono nell'organizzazione; da qui un vuoto generativo nell'accogliere non solo il nuovo della società, ma anche la novità che è insita in ciascuna persona.

Un'organizzazione, prima ancora che un insieme coordinato (sia nella modalità meccanica che in quella per incentivi) si fonda su una finalità primaria definibile come *mission*. Ogni organizzazione nasce ed ha la sua ragione d'essere entro questa finalità che assume il valore di priorità assoluta rispetto a tutte le altre variabili che la compongono. La mission di un'organizzazione rappresenta quindi l'elemento fondamentale sulla base del quale il sistema si organizza al proprio interno.

Un'organizzazione è buona, ovvero orientata al bene, quando il valore che persegue è tale per gli stakeholder e per il territorio di riferimento; inoltre quando tale finalità primaria è comune a tutti i suoi membri, dal top management al più basso dei livelli operativi.

Tre sono le condizioni essenziali per poter ottenere una condivisione della mission intesa non solo come informazione ma come ethos e fierezza:

- la finalità sia conosciuta da tutti; ciò implica un impegno dell'organizzazione a diffondere il proprio scopo in modo chiaro e continuativo (ogni volta che essa cambia o si modifica);
- la finalità sia compresa da tutti; ciò implica che ciascuno si impegni a verificare (costantemente nel tempo) cosa quella mission comporti nell'ambito del proprio ambito di responsabilità ed attività, in modo da essere consapevole circa il proprio contributo per il perseguimento della stessa;
- si sviluppi un'adesione interiore rispetto alla finalità e un linguaggio espressivo di tale dinamismo.

Le organizzazioni non sono solo più o meno grandi ma anche più o meno amate, più o meno partecipate. La nostra disponibilità a dare un contributo ad un'organizzazione, sia essa il nostro luogo di lavoro o qualsiasi altra cosa, non nasce soltanto da incentivi materiali come il buon guadagno, una carriera sicura, un ambiente confortevole, ma può anche nascere da incentivi morali materiali o simbolici.

L'organizzazione è fondamentalmente un fatto di socialità: essa rifugge personalità individualistiche, seppure competenti nel proprio specifico ambito di preparazione (Murray - Caulier - Mulgan 2011). Essendo che questa caratteristica risulta molto diffusa nel nostro tempo, occorre far capire alle persone "brave" sul piano individuale che il loro profilo professionale viene valutato anche per la capacità di produrre insieme con gli altri, di produrre integrazione.

Sembra che tale requisito sia considerato secondario entro il sistema dei valori attualmente prevalenti; pertanto, rispetto al passato, oggi è più forte l'esigenza dedicare il giusto tempo alla costruzione di un pieno accordo sul tratto di cammino da fare insieme, partendo dalle pratiche e da quel che già si conosce, per definire uno spazio comune significativo per tutti e duraturo nel tempo.

L'essere compagni di strada non si costruisce strada facendo, ma richiede un grande lavoro preliminare. Se non lo si fa in modo appropriato tramite una costruzione iniziale molto forte anche in termini di investimento emotivo, il livello di entusiasmo e di fiducia decrescono molto rapidamente, le persone si ritirano nella loro comfort zone, si perde presto la spinta progettuale.

Il disincantamento ed il reincidentamento

Guardare alle organizzazioni in chiave antropologica ed esistenziale significa, dal lato delle imprese, andare oltre l'indicazione dei requisiti di conoscenze e competenze, ma anche di soft skill intese come una "aggiunta" correttiva di un dispositivo meccanicistico, come ingredienti essenziali per un candidato ideale. Queste descrizioni fanno spesso riferimento ad un sapere depotenziato, costituito soprattutto di informazioni di natura procedurale e strumentale, ovvero disincantato, in quanto incapace di leggere non solo i funzionalismi interni, ma anche la propria aura costituita da scopi, moventi e stili che ne rappresentano la componente sensibile. In questo senso, si può affermare che le organizzazioni capaci di affrontare la propria porzione di mondo in modo creativo necessitano di un sapere "che incanta", un tipo di sapere «intrinsecamente in contrasto con l'adattamento» (Stiegler 2012, 143), quindi capace di visione, di produzione di alternative. Un sapere associativo in quanto rende possibile un contesto di dialogo e confronto reciproco nel gruppo, da cui scaturiscono livelli di comprensione, giudizio e azione ben più rilevanti rispetto alla mera ricerca del fattore comune tra opinioni differenti.

Si può sostenere che le imprese che fanno uso di saperi non addomesticati ma vitali possiedono le qualità proprie di un'opera culturale comune capace di incrementare il saper-fare ed il saper-vivere, così da essere espressione di desiderio e di risonanza.

Tutto ciò ha conseguenze importanti in tema di formazione, proponendo due diversi scenari:

- le imprese che perseguono una *formazione di primo livello*, di natura eminentemente adattiva, tendono a formare persone capaci di orchestrare le risorse disponibili localmente in modo da trovare risposte contingenti ai problemi ed alle opportunità esistenti;
- le imprese che perseguono una *formazione di secondo livello* mettono in moto nei propri collaboratori un apprendimento radicale (Costa – Gubitta 2008), che si sostanzia nella capacità di guardare alla propria opera come ad un contributo alla vita della città dotato di valore, ed alla tecnologia entro un'associazione creativa che la collochi entro una strategia di rinnovamento, e non solo di adattamento, che apre ad opportunità impreviste e non segnate da "pensieri già pensati".

Come afferma De Michelis: "Si passa così da una prospettiva globalizzante, in cui vi sono una conoscenza e una intelligenza, sempre più statica e conformista e sempre più distaccata dagli esseri umani, ad un sistema in cui la molteplicità e diversità delle persone diventa il motore della continua creazione di conoscenza ed innovazione e ad esse è lasciata la responsabilità delle decisioni" (De Michelis 2017, 572).

Ciò significa che, *per una specifica civiltà, il carattere antropologico ed esistenziale del lavoro lo rende la principale forma operosa che assume l'amore per la comunità quando si alimenta della speranza nel futuro*. È un'operazione collettiva, ed insieme personale, nella quale si realizza il cammino di scoperta e perfezionamento dell'umano, perché impegna molto tempo del soggetto, ma soprattutto perché vi sono concentrate più forze umane: bisogno, relazioni, tecnica, potere, sensibilità, solidarietà, creatività, talenti, vocazione.

Il lavoro non è solo occupazione; giustamente, la lingua tedesca utilizza due parole per esprimerlo: *Beruf* significa vocazione, una chiamata interiore che indica la strada della realizzazione di sé nel lavoro ed anche il «fuoco» che ne sostiene la passione, mentre *Arbeit* significa professionalità, ovvero l'insieme delle condizioni tecniche, giuridiche e organizzative che consentono l'esercizio del lavoro. La passione che deriva dalla scoperta della vocazione personale rende felice colui che lavora: anche le difficoltà sono sfide e occasioni di perfezionamento professionale. Senza la vocazione-passione il lavoro è fonte di tedio ed amarezza ed ogni difficoltà diventa una montagna insormontabile.

Nella prospettiva del reincantamento, il lavoro è buono quando:

- ✓ procura un beneficio reale alle persone (le rende maggiormente capaci di libertà positiva), alla comunità (favorisce i legami, la solidarietà, l'impegno comune) ed all'equilibrio ecologico (persegue la sostenibilità e la cura del territorio);
- ✓ è fatto a regola d'arte, secondo le migliori regole della qualità;
- ✓ è sicuro (rispetto della vita);
- ✓ porta con sé il segno (estetico), l'impronta riconoscibile dell'autore;
- ✓ è affidabile, ovvero fondato su una relazione duratura dove il cliente è posto al centro dell'attenzione di chi opera.

Tramite il lavoro buono, accade l'umano e si genera vita.

Nell'ingaggio si scopre e ci si rivela. Il lavoro è un'operazione che avviene *fuori* e *dentro* di noi.

I tre significati esistenziali del lavoro:

- ✓ scoprire il proprio io autentico (non tratto dall'introspezione, ma dall'apertura e dal confronto attivo)
- ✓ entrare in una relazione donativa: cosa posso fare io per gli altri?
- ✓ lasciare la propria impronta nel mondo.

L'alleanza tra generazioni

La civiltà è un corpo vivente, con un carattere fondamentale generativo: mettendo i giovani in stand by, la civiltà di fatto smette di vivere. Inserire i giovani al lavoro al contrario significa permettere loro di aggiungere la loro novità alla nostra società. "Lavoro" infatti non è solo produrre beni e servizi, ma procedere nel cammino della civiltà, il portare avanti la sua promessa/missione, la forma peculiare che assume l'amore per la vita.

L'incontro tra persona ed organizzazione, specie nei giovani in cerca della prima esperienza di lavoro, non è un mero contratto basato sullo scambio tra forza lavoro e stipendio: si tratta invece di un'alleanza fondata sulla condivisione di prospettive d'azione dotate di valore. Frederic Laloux ritiene decisivo, per ogni lavoratore che abbia a cuore la propria integrità, rispondere al seguente interrogativo: «Lo scopo aziendale è in sintonia con il mio? È questo il posto in cui mi sento più portato a lavorare? Che cosa mi sento realmente chiamato a fare in questo momento della mia vita? Questo posto mi permetterà di esprimere me stesso con pienezza?». Perché «quando il lavoro incontra la vocazione [...] spesso ci sentiamo travolti dalla grazia. Ci sembra che ci siano spuntate le ali. Lavorando partendo dalle nostre aree di forza, tutto sembra facile e ci sentiamo produttivi come raramente ci è capitato prima» (Laloux 2016, 315).

Una delle questioni più urgenti che occorre affrontare per il rilancio dell'occupazione a seguito della crisi generata dal blocco di una parte rilevante dell'economia, consiste nel superamento delle problematiche di disallineamento tra domanda ed offerta di lavoro, con speciale attenzione ai giovani.

Le statistiche ci dicono infatti che – al contrario del passato – la fascia d'età più richiesta è quella degli ultra cinquantenni; questo sembra dovuto al fatto che i più anziani sono portatori di un'etica del lavoro centrata sulla responsabilità, un fattore che li rende più interessanti rispetto ai giovani, considerati troppo centrati su se stessi piuttosto che sul progetto comune.

Inoltre emerge da parte delle imprese una richiesta di lavoratori che rimane inevasa a causa della carenza negli offerenti, specie i giovani, dei requisiti necessari per poter soddisfare le esigenze di ruolo. Questi corrispondono ad una formazione di base più consistente e attuale, ma unita ai comportamenti propri di un'etica del lavoro convenzionale: rispettare gli orari ed i ruoli, concentrarsi sul proprio compito, portarlo a termine superando situazioni e stati d'animo negativi, pensare non come singoli individui ma come componenti di un gruppo.

Il caso italiano per la sua storia imprenditoriale e le sue specificità produttive è connotato da un'etica del lavoro fondata su valori, credenze e culture che rendono critico l'allineamento tra richieste delle imprese perlopiù a carattere familiare, e le caratteristiche dei giovani e giovani adulti, la cui ricerca di autorealizzazione è centrata sul proprio progetto personale. Questo nuovo orientamento

valoriale che discrimina il proprio impegno in base alla soddisfazione personale si scontra con una tradizionale cultura del lavoro fondata invece sul “sacrificio” e sull’impegno “totalizzante” riferito al proprio ruolo.

Molte criticità nell’incontro domanda/offerta deriverebbero dunque dalla grande difficoltà di tanti imprenditori senior di innovare il proprio modo di fare impresa, di gestire le risorse umane e di fare welfare aziendale alla luce del modello di sviluppo globale basato sul concetto di sostenibilità (Agenda ONU 2030). Sono sempre più diffusi i casi di imprenditori della “vecchia guardia” che preferiscono chiudere la propria impresa familiare anziché passare la gestione alle nuove generazioni esponendo di fatto il sistema economico-produttivo locale al rischio di estinzione di professioni storiche (si veda ad esempio il caso dei panificatori).

Il terreno di incontro tra generazioni può essere trovato sui “fattori sensibili” che hanno investito il lavoro e l’economia negli ultimi anni: la responsabilità sociale, i dilemmi di natura etica che non si possono risolvere con algoritmi, la crescente rilevanza delle relazioni interpersonali sia entro i gruppi di lavoro sia tra persone che appartengono a differenti ambiti professionali che richiedono un sovrappiù di capacità di ascolto, comprensione ed interazione. Ma anche la sostenibilità, l’etica economica, la valorizzazione delle risorse umane e il legame con la comunità in cui si colloca l’impresa.

Questo terreno si fonda non tanto su un’antropologia dello scambio quanto su *un’antropologia dell’incontro* inteso come condivisione di prospettive dotate di valore, entro un contesto d’azione che vede implicati i diversi soggetti coinvolti. In questa prospettiva, emerge nell’azione l’apertura dell’individuo verso l’altro, quel dinamismo che dà origine al comportamento morale che qualifica la comunità.

Noi oggi viviamo una profonda tensione tra l’etica del dovere e l’etica della soggettività, due aspetti molto differenti, se non alternativi. Al centro della cultura e del sentire più diffusi fra i giovani, ma pure in soggetti più adulti, c’è una prospettiva di vita che crea una netta discontinuità rispetto alla concezione storica del lavoro, ritenuto un dovere necessario al riconoscimento sociale e fuori del quale non vi è vita pubblica.

L’incontro tra le due etiche – quella della responsabilità e quella dell’autorealizzazione – avviene non sulla base di sofisticate tecniche di gestione delle risorse umane, ma della maggiore consapevolezza delle imprese della propria responsabilità sociale, connessa al valore per la comunità del prodotto-servizio erogato.

Per risolvere i problemi generati dalle organizzazioni meccanicistico-comportamentali, esageratamente orientate a target economici spesso collocati nel brevissimo termine, occorre accedere ad un nuovo stadio di coscienza che tiene conto del desiderio delle persone di partecipare con il proprio lavoro ad un’opera dotata di valore etico, e di imprese che sanno valorizzare tale desiderio formando nei giovani la capacità di addomesticare il proprio ego e di ricercare un modo di operare comunitario più autentico e soddisfacente.

Si tratta di un salto di qualità che richiede alle imprese di fondare il rapporto di lavoro su un’intesa pre-contrattuale, ovvero un patto in cui il lavoratore si riconosce nel proposito evolutivo dell’azione economica e decide di unire le proprie energie entro un lavoro che si svolge prevalentemente in team.

La svolta green dell’economia verso cui si sta orientando l’Unione europea può essere l’occasione storica per un nuovo umanesimo dell’economia e del lavoro.

Dopo la stagione del neoliberismo...

Dopo la stagione del neoliberismo, occorre impegnarsi per «convincere la gioventù sul fatto che l'esistenza umana non è alla fine che una concorrenza riducibile alle leggi dell'evoluzione, anch'esse sottomesse alla fatalità della lotta per la vita» (Stiegler 2014, 145). La chiave per l'insegnamento della svolta economica sta nel ritorno all'origine del concetto di economia e nella rifondazione dell'impresa umana in generale in quanto impresa civica. Adam Smith sosteneva che il fattore mobilitante l'agire economico fosse innanzitutto morale, e precisamente il principio di simpatia ovvero la capacità di identificarsi nell'altro, di mettersi al posto dell'altro e di comprenderne i sentimenti in modo da poterne ottenere l'apprezzamento e l'approvazione.

Va attribuita la giusta rilevanza al fatto già indicato, che le organizzazioni internazionali, prima fra tutte l'Unione Europea, hanno unito alla lotta alla pandemia un grandioso investimento – impensabile fino solo a due anni addietro – per il rilancio dell'economia imprimendo tramite essa una svolta green a tutta la società.

La svolta green va di pari passo con l'adozione da parte dell'impresa di una chiara responsabilità sociale, verso un'economia partecipativa che comprenda i lavoratori ed anche i territori.

Equità sociale

L'economia, lasciata alle sole forze del mercato, genera una progressiva esclusione di popolazioni e di individui considerati “scarto” sociale, e questo è un grave problema che richiede la creazione di istituzioni di inclusione in grado di correggere i modelli di crescita orientandoli alla promozione della vita in tutte le sue manifestazioni e allo sviluppo umano integrale.

La povertà è essenzialmente una incapacitazione e non una pura e semplice scarsità di reddito. Il basso reddito è certamente una delle principali cause di povertà, ma da solo non la spiega in quanto rappresenta uno strumento, mentre le incapacitazioni sono deprivazioni intrinsecamente rilevanti. Da qui l'importanza delle libertà sostanziali per l'arricchimento della vita umana, motivo che le rende un obiettivo primario dello sviluppo. Esse comprendono le capacitazioni elementari (sfuggire a fame acuta, denutrizione, malattie evitabili, morte prematura) e le libertà associate al saper leggere, scrivere e fare di conto, al diritto di partecipazione politica e di parola...

A loro volta, le libertà strumentali (politiche, infrastrutture economiche, occasioni sociali, garanzie di trasparenza, sicurezza protettiva) contribuiscono alla capacità generale di una persona di vivere in modo più libero e possono anche dare una spinta molto efficace al progresso economico.

È inoltre fondamentale la possibilità di accesso ad un lavoro dignitoso, dotato di valore per la comunità e per sé.

Una maggiore libertà stimola la capacità di cavarsela da soli nonché quella di influire sul mondo, cioè capacità che stanno al centro del processo di sviluppo: l'individuo inteso come “centro d'azione”, persona che agisce realizzando dei cambiamenti i cui risultati possono essere giudicati in base ai suoi obiettivi e valori (Sen 2020).

Integrità umana

È la componente meno approfondita in materia di sostenibilità, ma che riveste un ruolo fondamentale in quanto definisce la disposizione della persona nei confronti della realtà.

Sono quelle che Simone Weil chiama “esigenze dell'anima” (Weil 1957), i bisogni che non vanno confusi con i desideri, i capricci, le fantasie, i vizi, e che rappresentano per la vita dell'anima l'equivalente dei bisogni di nutrimento, di sonno, di calore per la vita del corpo. Ma anche questi ultimi non vanno confusi con i beni che ne consentono il soddisfacimento: l'uomo ha bisogno, non

di riso o di patate, ma di nutrimento; non di legna o di carbone, ma di riscaldamento. Egualmente, per i bisogni dell'anima, occorre riconoscere le soddisfazioni differenti, ma equivalenti, che rispondono ad un medesimo bisogno. Occorre anche saper distinguere, dai nutrimenti dell'anima, i veleni, che, per qualche tempo, possono dare l'illusione di surrogarli ma che portano al progressivo snaturamento dell'io.

Secondo Weil, le esigenze dell'anima sono: l'ordine, la libertà, l'ubbidienza, la responsabilità, l'uguaglianza, la gerarchia, l'onore, la punizione, la libertà di opinione, la sicurezza, il rischio, la proprietà privata, la proprietà collettiva, la verità. Sapendo che «non è possibile soddisfare l'esigenza di verità di un popolo se a tal fine non si riesce a trovare uomini che amino la verità». Un ruolo fondamentale è ricoperto dall'esigenza di radicamento: «mediante la sua partecipazione reale, attiva e naturale all'esistenza di una collettività che conservi vivi certi tesori del passato e certi presentimenti del futuro, l'essere umano ha una radice. Partecipazione naturale, cioè imposta automaticamente dal luogo, dalla nascita, dalla professione, dall'ambiente. Ad ogni essere umano occorrono radici multiple. Ha bisogno di ricevere quasi tutta la sua vita morale, intellettuale, spirituale tramite gli ambienti cui appartiene naturalmente.

Sapersi orientare

L'orientamento diventa, in un contesto di complessità e di insicurezza, un fattore decisivo nel definire un rapporto sano tra persona e lavoro. Il sapersi orientare è uno dei principali frutti dell'educazione compiuta. Non è qualcosa che possa essere tradotto in una procedura, ma un'operazione che riguarda il «cuore» dell'essere umano: la capacità di attribuire un significato di valore al proprio agire nel mondo. Le persone sono esseri viventi, sono QUALCUNO, e questo le rende soggetti indeterminati, uniti a tutto ciò che esiste. Gli esseri umani sono dotati di una struttura impulsiva; il vivente è essenzialmente bisognoso e questo suscita in loro il desiderio di compimento che li smuove a "venire incontro" al futuro mobilitando tutte le proprie facoltà.

I giovani sono per natura entusiasti, aperti al futuro e disponibili a mettersi in gioco per riconoscere i propri talenti e offrirli agli altri. Essi hanno bisogno di:

- un clima sereno nel quale poter "respirare" una vita giovane;
- essenzialità: apprendere conoscenze e un modo di vita che contribuiscono al bene loro ed a quello della comunità;
- levità: sapere riconoscere il bene presente in ogni esperienza, anche critica;
- forza nell'affrontare positivamente le avversità sapendo contare sulle proprie forze sostenuti da una rete di legami confidenti;
- una formazione vera, ricca di occasioni (contenuti, incontri, esperienze concrete nel mondo del lavoro) che permettano loro di giungere ad una scelta personale e significativa.

Il lavoro prevalente nella nostra epoca è un mix di artigianato, estetica ed etica. I nuovi artigiani/artisti/tecnologi sono le figure del nuovo umanesimo sostenibile e confidente (comunitario), portatrici di un desiderio differente da quello «progressivo» dell'epoca moderna in quanto mossi dal desiderio di conferire un segno positivo alla propria presenza nel mondo. Di sfuggire alla provvisorietà, ed in definitiva all'insignificanza dell'esistenza. Di legare la propria vicenda ad un disegno più vasto, di ottenere la benevolenza del cielo, il segno che siamo sostenuti - ed amati - nell'operare per il bene.

Il lavoro è una delle chiavi della felicità: *«L'amare il nostro lavoro costituisce la migliore approssimazione concreta alla felicità sulla terra [...] l'amore o rispettivamente l'odio per l'opera*

sono un dato interno, originario, che dipende molto dalla storia dell'individuo, meno di quanto si creda dalle strutture produttive entro cui il lavoro si svolge». (Primo Levi, La chiave a stella).

La scelta orientativa richiede di capire cosa mi corrisponde, esplorare la mia vocazione rispetto al mondo. Serve la disponibilità ad essere guidati non dalle preferenze o comodità, oppure dal caso, ma dai segni speciali che fanno luce sul nostro futuro: il consiglio degli insegnanti, il punto di vista dei genitori, un'attività formativa ricca di esperienza, l'incontro non con imbonitori, ma maestri del lavoro e vere guide orientative.

Occorre ricordarsi che gli studenti della "bolla Covid" necessitano di un supplemento di esperienze di vita, di conoscenza personale del mondo e di conoscenza di sé, oltre che di trovare guide affidabili, poiché hanno vissuto quasi due anni di formazione isolata e mediata prevalentemente da parole e da immagini.

Lungo tutto il percorso della scuola media va fornita agli studenti una proposta formativa che consenta loro di conoscere la realtà dell'economia e del lavoro, ma anche di scoprire i propri talenti e propensioni tramite laboratori e progetti concreti. Il percorso della scelta va anticipato in seconda, collaborando con le agenzie esterne e privilegiando il metodo esperienziale: incontri con esperti e con studenti delle scuole superiori, visite e laboratori di "prova". È bene distinguere l'intervento più puntuale rivolto ai ragazzi che si proiettano sul futuro con idee ed interessi, da quello riferito a coloro che mostrano difficoltà nel cogliere i propri interessi e nel proiettarsi nel futuro. Questi ultimi necessitano di un arricchimento delle esperienze formative (viaggi, laboratori, gruppi di interesse...) che possano riscuoterli e suscitare qualche aggancio - curiosità, interessi, desideri... - per poter dare avvio al percorso della scelta orientativa.

Anche per gli studenti della scuola secondaria superiore occorre - tramite PCTO, attività laboratoriali in cui possano mettersi davvero alla prova - incrementare le occasioni formative in cui misurarsi in contesti diversi da quelli abituali. Molto importanti sono i laboratori STEM, i campi scuola, le attività di volontariato ma anche occasioni di lavoro durante l'estate. Va ridotta al minimo, rispetto all'anno in corso, la mole di webinar, visite virtuali e conferenze con università e ITS perché il tono autopromozionale indebolisce la fiducia nei messaggi proposti: i ragazzi si fidano dei loro simili e di chi si esprime per esperienza e con il desiderio di fornire loro un aiuto disinteressato.

Si dispone meglio nella ricerca del lavoro la persona che possiede iniziativa, sa gestire le relazioni, non si isola rinchiudendosi nel proprio "io piccolo" ma si confronta con scopi dotati di valore. È una persona disponibile ad ampliare in modo realistico l'immaginazione lavorativa: ci sono molti lavori interessanti che non si conoscono e che possono valorizzare i propri talenti (ad esempio: Big Data Analys, tecnico della logistica, tecnico della sanificazione), e figure che hanno avuto un forte rilancio, come il biologo.

Le imprese, che erano abituate nel passato a selezionare tra più candidati, sono spinte dal calo demografico e dal disallineamento domanda/offerta ad assumere un profilo formativo, fidelizzando il possibile collaboratore già a partire dalla scuola. I giovani necessitano di conoscere la realtà dell'economia e del lavoro, sapendo che non basta l'informazione, ma occorre coinvolgersi direttamente, valorizzando le opportunità che consentono loro di arricchire il proprio curriculum: laboratori, FabLab, esperienze formative all'estero, ma soprattutto è fondamentale una buona alternanza. Risulta inoltre decisiva, per acquisire una disposizione pro-sociale, un'attività di volontariato come completamento della propria formazione personale.

La chiave della nostra riuscita sta negli altri, nel saper riconoscere cosa noi possiamo fare per loro.

La strada migliore non è quella idilliaca né quella comoda: per raggiungere qualcosa di veramente personale, di cui sentirci fieri, occorre attraversare l'esperienza del limite e del sacrificio. Ciò richiede di saper reagire alle difficoltà ed imparare dagli insuccessi: c'è una via segreta al "lavoro buono" che emerge sapendo affrontare positivamente le avversità.

«La natura e l'umanità, che è parte della natura, hanno delle risorse infinite, per il bene, per il male essendo altre, e nuove, e ancora sconosciute. [...] Le nostre forze di conoscenza non sono niente in confronto con le nostre forze di vita e con le nostre risorse segrete, essendo, d'altronde, queste forze di conoscenza nient'altro che noi mentre le nostre forze di vita sono più di noi; [...] le nostre conoscenze non sono niente rispetto alla realtà conoscibile e, molto di più, forse, rispetto alla realtà inconoscibile [...].

«il mondo è vasto; e più ancora il mondo del tempo; la madre natura è infinitamente feconda; il mondo ha molte risorse, più di noi; [...] non dobbiamo fare altro che lavorare modestamente; bisogna osservare bene, bisogna agire bene e non credere che si ingannerà, né si fermerà il grande avvenimento» (Péguy 2015, 93-94).

Bibliografia

- Ajello A.M., Zucchermaglio C. (1995). *I contesti sociali dell'apprendimento*, LED, Milano.
- Beck U. (2020), *I rischi della libertà. L'individuo nell'epoca della globalizzazione*, Il Mulino, Bologna.
- Cattell, R.B. (1963). *Theory of fluid and crystallized intelligence: A critical experiment*, «Journal of Educational Psychology», 54, 1-22.
- Costa G.; Gubitta P. (2008). *Organizzazione Aziendale, Mercati, gerarchie e convenzioni*, McGraw-Hill, Milano.
- De Michelis G. (2017). *Macchine intelligenti o tecnologie della conoscenza?*, «Sistemi Intelligenti», a. XXIX, n. 3, 559-577.
- Excelsior. *I programmi occupazionali delle imprese rilevati dal sistema delle Camere di commercio*, settembre 2021.
- Ford M. (2017). *Il futuro senza lavoro. Accelerazione tecnologica e macchine intelligenti. Come prepararsi alla rivoluzione economica in arrivo*, Il Saggiatore, Milano.
- Honneth A. (2019). *Riconoscimento. Storia di un'idea europea*, Feltrinelli, Milano, pp. 11-12.
- ILO, International Labour Organisation (2014), *Global Employment Trends 2014 – Risk of a jobless recovery?* http://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-employment-trends/2014/WCMS_233953/lang-en/index.htm
- INAIL (2016). *La gestione dell'elemento umano nelle organizzazioni per la salute e sicurezza sul lavoro*, Tipolitografia INAIL – Milano.
- Laloux F. (2016), *Reinventare le organizzazioni. Come creare organizzazioni ispirate al prossimo stadio della consapevolezza*, Guerini, Milano.
- Lave J.; Wenger E. (2006). *L'apprendimento situato. Dall'osservazione alla partecipazione attiva nei contesti sociali*, Erickson, Trento.
- Levi P. (2012). *La chiave a stella*, Einaudi, Torino.
- Maddalena G. (2021). *Filosofia del gesto. Un nuovo uso per pratiche antiche*, Carocci, Roma.
- Maffesoli M (2004). *Il tempo delle tribù. Il declino dell'individualismo nelle società postmoderne*, Guerini, Milano.

- Margiotta U. (2013). *La didattica laboratoriale. Strategie, strumenti e modelli per la scuola secondaria di secondo grado*, Erickson, Trento.
- Mari G. (2019). *Il lavoro come atto linguistico e la fine dell'etica convenzionale del lavoro*, «Scienza e filosofia» n. 22.
- McKinsey Global Institute – MGI (2017), *A Future That Works: Automation, Employment and Productivity*,
<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Global%20Themes/Digital%20Disruption/Harnessing%20automation%20for%20a%20future%20that%20works/MGI-A-future-that-works-Full-report.ashx>
- Micelli S. (2011). *Futuro artigiano*, Marsilio, Venezia.
- Murray R.; Caulier J.G.; Mulgan G. (2011), *Il libro bianco sulla innovazione sociale*, Nesta,
https://www.felicitapubblica.it/wp-content/uploads/2016/01/Libro_bianco_innovazione_sociale.pdf
- Nicoli D. (2019). *Il lavoro buono per la generazione del risveglio*, Rubbettino, Soveria Mannelli (CZ), 2018.
- Péguy C. (2015). *Zangwill*, Marietti, Genova.
- Rosa H. (2015). *Accelerazione e alienazione. Per una teoria critica del tempo nella tarda modernità*, Einaudi, Torino.
- Rosa H. (2020). *Pedagogia della risonanza. Conversazione con Wolfgang Endres*, Scholé, Brescia.
- Scheerens J. (2021). *Soft Skills in Education: Putting the evidence in perspective*, Springer, Cham (Switzerland).
- Sen A. (2000). *Lo sviluppo è libertà*, Mondadori, Milano.
- Stiegler B. (2014). *Prendersi cura. Della gioventù e delle generazioni*. Orthotes, Napoli.
- Stiegler B. (2012). *Reincantare il mondo. Il valore spirito contro il populismo industriale*, Orthotes, Napoli.
- Turner V. (1986), *Dal rito al teatro*, Il Mulino, Bologna.
- Van Gennep A. (2012). *I riti di passaggio*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Weil S. (1957). *La personne et le sacré, Ecrits de Londres et dernières lettres*, Gallimard, Paris.
- Xepel (2014), *Valore Crisi Transizione: La teoria marxista e l'ultimo capitalismo*, Homolaicus.com, <https://xepel.files.wordpress.com/2015/03/valore-crisi-transizione.pdf>
- Zamagni S.; Campiglio L. (2010). *Crisi economica, crisi antropologica. L'uomo al centro del lavoro e dell'impresa*, Il Cerchio, Milano.