

Il pedagogista nelle imprese, tra cultura d'impresa e sviluppo delle risorse umane

Pedagogical designer, between corporate culture and Human resource management

Alessandra Vischi

Università Cattolica del Sacro Cuore, Italia, alessandra.vischi@unicatt.it

ABSTRACT

Le imprese, di ogni dimensione e tipologia, possono divenire contesti di potenziamento individuale e di “cura dell’altro”, se connotate da profili di governance responsabili, sostenibili e inclusivi.

Emblematico il ruolo del pedagogista, come responsabile delle risorse umane, per cogliere potenzialità e, in linea con vision e mission, progettare percorsi di sviluppo professionale che concorrano al perfezionamento di sé, tra benessere organizzativo, vivacità economica, impatto sul territorio.

ABSTRACT

Every type of business could become contexts of self-empowerment and “care for all”, if it is aimed by responsible, sustainable and inclusive governance. The role of the pedagogist is emblematic, as human resource manager, to promote potential and to plan professional development paths that aid for self-improvement, between organizational well-being, economic dynamism, social and environmental impact, in line with vision and mission.

KEYWORDS / PAROLE CHIAVE

Pedagogista, imprese, cultura organizzativa, sviluppo delle risorse umane, lavoro dignitoso.

Pedagogical designer, Company, corporate culture, Human resource management, work, decent work.

INTRODUZIONE

Il periodo storico che stiamo vivendo è stato definito da Crutzen “Antropocene” volendo così sottolineare l’apporto da parte dell’uomo che ha agito senza rispetto nei confronti del pianeta favorendo un graduale collasso di un numero sempre maggiore di forme di vita

conosciute al mondo (Sasch, 2022, p. 22). È possibile evidenziare altresì il cosiddetto “eccesso antropocentrico” (Francesco, 2015, n. 116), secondo cui l’essere umano assume una posizione autoreferenziale non riconoscendola posizione che dovrebbe coprire nel rapporto con l’altro da sé. Le conseguenze si manifestano come degrado ambientale e degrado sociale: dalla crisi climatica alla perdita di biodiversità, dagli eventi atmosferici alla siccità, dall’aumento delle disuguaglianze alle diverse forme di sfruttamento, dall’aumento delle povertà alle nuove forme di schiavitù. Ciò richiama alla necessità di riscoprire il valore delle relazioni tra le persone e tra queste e l’ambiente, in una prospettiva di sviluppo integrale e duraturo.

IMPRESE RESPONSABILI E SOSTENIBILI PER UNA TRANSIZIONE ECOLOGICA E VALORIALE

L’attuale situazione di crisi può divenire occasione di riflessione e “ri-orientamento progettuale e strategico” ed “essere concepita come una ‘provocazione’ generativa, suscettibile di creare condotte adeguate a situazioni inedite” (Malavasi, 2022, p. 237) per edificare un futuro sostenibile, procedendo con uno sguardo di lungo periodo e facendo sì che la creatività, il senso di bellezza e la fraternità divengano *driver* per accogliere le sfide che si presentano e progettare soluzioni a beneficio di tutti e di ciascuno. Ogni persona, attraverso il proprio agire, “conferisce creativamente una forma al mondo circostante anche naturale, costruisce ‘forme del reale’ intese come involucri di contenuti di senso. [...] E mentre imprime una forma all’esterno attraverso il pensare e l’agire, la persona contemporaneamente forgia il proprio mondo interiore, il suo essere nella realtà e si ri-genera” (Sandrini, 2020, p.235).

Di fronte alla criticità della salute del pianeta e delle società, le imprese, *lato sensu*, rivestono un ruolo fondamentale per contribuire al cambiamento, per procedere verso una realistica e concreta transizione ecologica, che non può non essere anche valoriale e culturale.

In questa prospettiva di accostamento e di nuova progettazione, tra impegno e responsabilità, la pedagogia, scienza teorico-pratica dell’educabilità della persona in ogni contesto di vita e lungo tutto il corso della vita, contribuisce a coltivare forme organizzative che considerino il lavoro come contesto nel quale promuovere la fioritura della persona, stabilire relazioni sane, perseguire (talune volte anche scoprire) la propria vocazione, condividere doni e fatiche, per sentirsi corresponsabili nel miglioramento dell’impresa e del mondo.

Utilizzare il termine impresa significa considerare ogni tipologia di attività e dimensioni e riconoscerne il valore: “Il senso autentico del termine ‘impresa’ designa la missione alta che un soggetto, individuo o organizzazione, ha nella e verso la società di appartenenza. È progettualità che deriva dalle opere fatte nel passato, si rinnova nel presente e si propone

come capacità innovatrice la cui iniziativa si manifesta nelle attività future” (Vischi, 2011, p. 59).

L’impresa può essere luogo di crescita individuale e di “cura dell’altro”, se si adottano modalità di *governance* connotate dalla responsabilità tra le generazioni.

L’iniziativa e la forza d’innovazione sono connotazioni emblematiche. Può essere definita come soggetto che agisce, tra competizione e coesione, per il raggiungimento di obiettivi, come profitti economici o finalità sociali, ma anche, secondo una prospettiva pedagogica, come comunità di persone, le quali partecipano alla realizzazione dell’attività attraverso lo svolgimento del proprio lavoro. Le azioni dell’impresa sono legate all’assunzione di responsabilità, all’imprevisto e al fascino del rischio. La capacità di andare oltre il già dato o il già conquistato e di porsi in apertura verso il nuovo e il non ancora conosciuto è indispensabile per la realizzazione della sua storia. In questa prospettiva, è costitutiva dell’impresa la categoria della *possibilità*, intesa come orizzonte ontologico del non definito e apertura al domani, e quella di *capacità*, per superare ostacoli e cogliere le opportunità che il contesto propone.

Di fronte a una situazione globale non rassicurante, nelle organizzazioni il plesso concettuale competizione/coesione sociale è pressoché ineludibile per conciliare i risultati economici e impatto socio ambientale con l’intento di armonizzare e mantenere in equilibrio le ragioni del competere con i valori della costruzione della società civile e il perseguimento del bene comune.

La pedagogia dell’impresa (Vischi, 2019) contribuisce alla riflessione per migliorare i contesti professionali con particolare riguardo al ‘*design pedagogico*’ per promuovere dinamiche prospettiche e inclusive dei contesti lavorativi, per accrescere le competenze e incoraggiare un autentico sviluppo delle risorse umane. La progettualità per una *governance* responsabile e sostenibile si riferisce ad una cultura d’impresa quale espressione di valori e principi, orientata a favorire forme lavorative innovative e dignitose. Un’inedita cura per il *design pedagogico* nelle organizzazioni può essere l’elemento di congiunzione tra vivacità imprenditoriale, lavoro educativo e transizione ecologica che diviene una *conversione* autentica grazie a molteplici modalità di innovazione e ri-progettazione in ogni ambito produttivo.

Le prospettive di un futuro sostenibile rappresentano una sfida educativa per ripensare il rapporto tra formazione, vocazione e dignità del lavoro. La sfida che si pone al nostro Paese e alla comunità internazionale è riuscire a ridurre la disoccupazione e a conciliare crescita economica, diffusione del benessere, tutela dell’ambiente. La vitalità dell’impresa si concretizza nel prendersi cura dell’altro all’interno dell’organizzazione stessa nella consapevolezza che le persone, portatrici di competenze, relazioni, valori, desideri e motivazioni rappresentino il “patrimonio” dell’impresa, la risorsa più preziosa che ha da essere valorizzata e potenziata. Diviene generativa nel ‘fare rete’ con cittadini, istituzioni e altre realtà organizzative nella prospettiva del benessere della comunità, della cura della casa comune. Mette in pratica la responsabilità sociale che conferisce al

mercato inedite possibilità e dischiude la necessità di un nuovo patto per rifondare il sistema economico e finanziario internazionale. Luogo emblematico di valorizzazione dei talenti e di promozione di virtù civiche, l'impresa sostenibile e responsabile è stimolo per il discorso sull'educazione a individuare elementi promettenti per la formazione della civiltà nel tempo futuro, per il rinnovamento di una società che chiede la responsabilità con-creatrice dell'azione umana. Lo sviluppo umano non è soltanto un fatto personale: esso contribuisce alla crescita dell'organizzazione e al miglioramento del territorio e della comunità. Porre al centro dell'agire imprenditoriale il vero e il bene significa considerare la dignità umana come orizzonte di senso cui tendere per immaginare, interpretare e progettare nuovi scenari progettuali aperti a forme organizzative di pace e prosperità. In questa prospettiva emerge l'importanza della cultura organizzativa quale dimensione che guida strategie, scelte e azioni professionali.

CULTURA D'IMPRESA E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE

La cultura dell'impresa rappresenta un processo dinamico afferente alle diverse dimensioni della sua vita economica e politica, tecnologica e sociale. Frutto di un cambiamento, denota la dinamicità dell'apprendimento che permette di formare, accettare e condividere i valori e le implicazioni. Può essere considerata come mai definitivamente decifrata, soggetta a nuove possibili interpretazioni per mezzo di esperienze e sollecitazioni che vengono proposte. Riflettere sull'espressione "cultura d'impresa" significa richiamare il concetto di formazione dell'uomo che, lungi da accezioni ideologiche e strumentali, "assume un significato particolare [...]. Parlare del sentimento dell'umano e del suo formarsi implica una scelta di fondo: nel senso di 'fondamentale' ovvero di ciò che conferisce fondamento" (Gennari, 2001, p. 13).

Il concetto di cultura comprende due significati solo all'apparenza tra loro contraddittori: il primo rimanda a una dimensione normativa, capace di dirigere i comportamenti e di controllare la realtà sociale; il secondo, invece, può essere associato al significato originario di coltivazione (dal latino *colere*), richiamando il potenziale evolutivo, in quanto *forza trainante dello sviluppo sociale*.

La cultura dell'impresa rappresenta l'identità valoriale e il "processo di vita" della stessa come pratica quotidiana e guida dei comportamenti, nonché chiave di lettura delle condizioni inerenti alle diverse dimensioni della vita economica e politica che la vede coinvolta.

Gli elementi afferenti alla sfera emotivo-affettiva e morale acquisiscono rilevanza così come i simboli rappresentano un testo da interpretare, mai definitivamente cifrato. Sussiste un reciproco influsso tra impresa, cultura e persone: da una parte queste ultime costruiscono gli ambienti organizzativi e, dall'altra, le culture che condizionano le scelte e i comportamenti degli individui. La cultura si pone come "un processo continuativo e

attivo di costruzione della realtà. Un fenomeno vivo attraverso il quale la gente crea e ricrea i mondi in cui vive” (Morgan, 1999, p. 161).

L’impegno interpretativo intorno alla cultura dell’intraprendere ne sottolinea il carattere ambiguo, l’implicita complessità, la struttura dinamica e la possibilità progettuale. Dalla cultura organizzativa, unitamente alla mission, derivano sia il modello di *governance* aziendale sia le strategie, i processi e gli strumenti dello sviluppo delle risorse umane.

Se la sostenibilità rappresenta un principio imprescindibile della cultura d’impresa, è altrettanto rilevante riconoscere, oggi molto più che nel passato, il valore attribuito ai lavoratori. Diversi fenomeni, come ad esempio *great resignation* (Dain L., Jinhyeok P., & Yongseok S., 2023) e *quite quitting* (Coin, 2023), evidenziano quanto i lavoratori e le lavoratrici attribuiscono importanza a dimensioni come l’autorealizzazione personale e il senso di appartenenza, la flessibilità e l’equilibrio tra lavoro e vita privata. Tra i fattori che oggi influenzano le grandi dimissioni o il mancato coinvolgimento attivo troviamo anche un *management* poco attento a desideri e prospettive professionali dei propri dipendenti, spingendoli a cercare una nuova opportunità lavorativa nella quale sentirsi maggiormente coinvolti e riconosciuti.

Lo sviluppo delle risorse umane è uno dei fattori più performanti delle imprese; ciò significa valorizzare i talenti per perseguire il successo imprenditoriale, favorire la crescita professionale ed economica per la realizzazione di beni o servizi capaci di ottenere un profitto, che dice del buon andamento dell’organizzazione nel rispetto dei diritti umani e della cura della casa comune. In questa prospettiva si può perseguire lo “sviluppo integrale dell’uomo che non può avere luogo senza lo sviluppo solidale dell’umanità” (Paolo VI, 1967, n. 6).

Lo sviluppo delle risorse umane sollecita un *design* pedagogico (Vischi, 2022) capace di innovazione per progettare, sostenere un’azione critica ed emancipativa nell’ampio e diversificato mondo delle organizzazioni - profit, no profit, *for benefit* e delle istituzioni - che è chiamato alla rigenerazione della coscienza delle comunità.

La pedagogia si offre, allora, nel ruolo inedito e forse inattuale, di scienza delle organizzazioni lì dove, 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, riprogettazione, innovazione, pianificazione, programmazione e formazione di una cultura del lavoro più umana (Dato, 2022, p.36).

Rileggere la fenomenologia delle organizzazioni entro cui si articola la compagine sociale, nella prospettiva di una pedagogia dell’impresa, riveste oggi un’importanza strategica per indirizzare il cambiamento e promuovere un’innovazione culturale rivolta all’umanizzazione delle organizzazioni, in tale prospettiva

“Divengono pertanto necessari modelli pedagogici ed eutagogici della formazione dei lavoratori che consentano di qualificare il processo di autodeterminazione dello sviluppo professionale su base capacitante. Questo richiede politiche, formazione e sistemi educativi che mirino all’empowerment degli individui fornendo loro le competenze e le risorse necessarie per navigare e sviluppare il proprio talento con libertà e consapevolezza del diritto” (Costa, 2024, p. 10).

Le persone, con le loro potenzialità e fragilità, sono il fulcro delle strutture organizzative e il principale valore dell’impresa è rappresentato dalla loro effettiva cooperazione nel costruire dinamiche partecipate di lavoro e d’impresa. Interessante è certamente il contributo di Minghetti (2013) che propone il cosiddetto *humanistic management*, un modello organizzativo integrato che coniuga formazione per realizzare una “buona impresa”. Evidenzia D. Dato (2017) in una rilettura relativa al tema in parola che

secondo il Manifesto dello *humanistic management* esso si caratterizza per la mediazione e integrazione tra logos ed eros, per l’equilibrio tra etica personale e collettiva, si basa sulla ‘leadership convocativa e la metadisciplinarietà’ (Minghetti, 2013). Autonomia, convivialità, transmedialità, crossmedialità, multicanalità, sensemaking, intelligenza collaborativa, etica, cura sono alcune delle parole chiave che caratterizzano tale forma di management la cui filosofia può, dunque, essere impegnata e promossa sin dalla scuola attraverso la promozione e l’esercizio di una formazione umanistica e di career management skills. Tale approccio consente di ripensare la formazione come orientata a restituire dignità educativa e antropologica al lavoro (p. 270)

L’impresa responsabile, attenta alla tutela del pianeta e alla fioritura umana, diviene comunità di apprendimento e rappresenta una risposta progettuale a fronte dei notevoli mutamenti in atto, laddove l’esistenza è vissuta con consapevolezza quando si “ritrova” di là dall’anonimato e dall’impersonalità. Ecco perché occorre “ripensare pedagogicamente il lavoro e il suo senso, a partire dalla dimensione bilaterale e comunitaria di un impegno eticamente inteso, al servizio delle persone e dei loro desideri di apprendimento significativo, riconoscimento e crescita umana” (d’Aniello, 2024, p. 78).

IL PEDAGOGISTA NELLE IMPRESE PER UNO SVILUPPO AUTENTICO E SOLIDALE

La disamina critica riguardo all'impresa responsabile può condurre all'individuazione di modelli, tra innovazione e competitività, per costruire lo sviluppo individuale e sociale; alla sperimentazione di una sostenibilità che si riferisca a una cultura d'impresa condivisa secondo la quale ciascuno, imprenditore e lavoratore, si senta coinvolto e responsabile. La "pedagogia dell'impresa" promuove la condivisione di valori, la co-costruzione di procedure/prassi e azioni professionali solidali. Supportata dalla ricchezza del confronto multidisciplinare, la "pedagogia dell'impresa" si propone di unire gli sforzi in un'ampia alleanza educativa per formare persone capaci di superare frammentazioni e contrapposizioni e ricostruire il tessuto di relazioni per un'umanità più fraterna, investire le migliori energie con creatività e responsabilità (Vischi, 2019). Come evidenzia Loiodice (2018)

per permettere alle organizzazioni di evolvere continuamente occorre promuovere al [loro]interno una gestione più "umanistica" delle risorse umane capace di lubrificare e connettere la fitta rete di relazioni, interne ed esterne, che si generano nella quotidianità (il capitale relazionale), relazioni e legami indispensabili per dar vita ad una cultura aziendale fortemente pervasiva e orientata al benessere organizzativo (*welfare* aziendale), al prendersi "cura" dei propri dipendenti (*employee care*) e al perseguimento di obiettivi comuni (pp. 31-32).

La progettualità pedagogica, rilevati i rapporti di interdipendenza tra innovazione e cultura, tra persona e ambiente, tra singolo e comunità, ha da comprendere la complessità come condizione epistemologica di qualsiasi processo di cambiamento organizzativo. Riconoscere la rilevanza dello sviluppo umano e dell'ambiente implica, per chi partecipa alla vita dell'impresa, modificare in profondità culture e criteri di giudizio spesso volte polarizzati sull'enfasi del materiale e dell'effimero, per accostarsi a ciò che non si può computare in termini quantitativi ma che coinvolge ogni aspetto della vita organizzativa. Non si può prescindere dal riconoscimento del valore della cultura d'impresa per esercitare un'intenzionale responsabilità etico-educativa che possa accompagnare processi e lavoratori verso gli obiettivi definiti e condivisi. In tale prospettiva di senso

le organizzazioni oggi necessitano di una leadership supportiva che sappia sviluppare engagement quale partecipazione attiva nel senso di responsabilità e di coscienza critica verso il mondo e l'ambiente in tutte le sue dimensioni, coinvolgimento emotivo, impegno pratico e interesse ad imparare dagli altri. Una leadership empatica perché il management oggi riguarda essenzialmente il formare a un futuro e a una società densa di empatia e cura (Braga, 2024, p. 129).

Potremmo anche definire una leadership *compassionevole*, per utilizzare la definizione proposta da Tramuto (2023), secondo cui l'empatia si concretizza nell'azione e permette di costruire *team* più forti e, al contempo, migliorare la *performance* complessiva; crea un impegno sostenibile verso la *mission* e la *vision* dell'organizzazione; promuove in modo potente il successo e l'innovazione così come la partecipazione attiva dei lavoratori che si sentono valorizzati e rispettati e non sottomessi a un leader distante e dispotico. Per la gestione più "umanistica" delle risorse umane (Nonaka & Takeuchi, 2021) risulta strategico il pedagogista che "ha il compito di attivare quello 'sguardo processuale' che va oltre una risposta tecnica, per aprirsi a un pensiero *caring* transdisciplinare ed ecosistemico" (Ulivieri Stiozzi, 2013, p. 10) e di consulenza pedagogica (Melacarne, 2021). Ciò che caratterizza la professionalità pedagogica è l'intenzionalità educativa che si concreta nella realizzazione di azioni assiologicamente e teleologicamente connotate, per rendere autentico l'agire professionale. È espressione di una cultura nel segno della speranza, della fiducia verso il futuro e del rispetto della memoria, per provocare mutamenti significativi nel considerare le sfide emblematiche che il divenire propone. In qualità di coordinatori, consulenti, progettisti, project manager, nel loro farsi professionale sono e saranno interpellati nella sfida atta a generare competenze, innovare e coinvolgere per promuovere lo sviluppo umano integrale. Un professionista che è esperto di pedagogia dell'impresa e che sappia "progettare, co-ordinare e gestire processi di people e care management a fronte della tendenza sempre più marcata di riprogettare 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" (Dato, 2022, p. 36).

CONCLUSIONI

Il pedagogista è una figura professionale strategica sia per le imprese sia per la comunità e per lo sviluppo del bene comune. Si prende cura delle persone e delle relazioni, dei contesti e della casa comune. Le competenze acquisite con il corso di laurea magistrale lo rendono capace di formare e di gestire le risorse umane nei luoghi di lavoro così come di delineare progettualità, nel ruolo di *project management*, sul territorio per promuovere e realizzare interventi di rete tra i diversi *stakeholder*. In tale quadro può contribuire a promuovere il cambiamento (Potestio, 2024) e rendere la comunità resiliente e proattiva, capace di percepire, comprendere, prevenire e orientare attivamente il cambiamento; tra progresso sostenibile e dialogo costruttivo, per concorrere alla prosperità del territorio.

BIBLIOGRAFIA

- Braga C. (2024). Leadership empatiche e comunità di pratica per un lavoro dignitoso e di qualità. *MeTis. Mondi educativi. Temi, indagini, suggestioni*, 4(1), 123-139, DOI: 10.30557/MT00290
- Coin F. (2023). *Le grandi dimissioni*. Torino: Einaudi
- Costa M. (2024). Il lavoro nella transizione digitale e robotica: le dimensioni della capability to choicee quellato voiceper la libertà realizzativa e di scelta del lavoratore. *MeTis. Mondi educativi. Temi, indagini, suggestioni*, 14(1), pp. 1-16. DOI10.30557/MT00282
- Dato, D. (2022). A bold goal. Pedagogy and educational professions in corporate welfare. *Pedagogia oggi*, 20(2), pp 36-37. In <https://doi.org/10.7346/PO-022022-04>.
- Dato D. (2017). Pedagogia critica per il futuro del lavoro. In G. Alessandrini (Ed.), *Atlante di pedagogia del lavoro* (pp. 255-275). Milano: Franco Angeli.
- Dain L., Jinhyeok P. & Yongseok S. (2023). Where are the workers? From great resignation to quiet quitting. NBER Working Paper No. 30833, National Bureau of Economic Research
- d'Aniello F. (2024). Fuggire dal lavoro per sopravvivere: quale pedagogia per vivere? *MeTis. Mondi educativi. Temi, indagini, suggestioni*, 14(1), pp. 68-86. DOI:10.30557/MT00286.
- Francesco, (2015). Lettera enciclica *Laudato si'*. *Sulla cura della casa comune*.
- Gennari M. (2001). *Filosofia della formazione dell'uomo*. Milano: Bompiani.
- Loiodice I. (2018). Prefazione. In D. Dato & S. Cardone (a cura di), *Welfare manager, benessere e cura. Impresa e pedagogia per un nuovo umanesimo del lavoro*. Milano: FrancoAngeli.
- Malavasi, P. (2022). *Postfazione. Un fondamento, pedagogico, per l'innovazione e lo sviluppo organizzativo*. In A. Vischi (Ed.), *Sviluppo delle risorse umane, innovazione organizzativa. Tra design pedagogico e sostenibilità* (237–244). Lecce: Pensa MultiMedia.
- Melacarne C. (2021). La consulenza pedagogica nella prospettiva del professionalismo. *Quaderni di economia del lavoro* (112), pp. 69-81.
- Minghetti (2013). *L'intelligenza collaborativa. Verso la social organization*. Milano: Egea.
- Morgan G. (1986). *Images of Organization*. New York: SAGE Publications (tr. It. *Images. Le metafore dell'organizzazione*, Franco Angeli, Milano, 1999).
- Nonaka I., & Takeuchi H. (2021). *L'impresa saggia. Come le imprese creano l'innovazione continua*. Milano: Guerini.
- Paolo VI (1967). Lettera enciclica *Populorum Progressio*.
- Potestio A., Scaglia A. (Eds.) (2024). *Una pedagogia per il cambiamento*. Brescia: Studium.
- Sandrini S. (2020). Pedagogia dell'ambiente. Verso un green new deal. In A. Vischi (Ed.), *Global Compact on Education. La pace come cammino di speranza, dialogo, riconciliazione e conversione ecologica* (231-246). Lecce: Pensa Multimedia.
- Sasch, W. (2022). Fratelli tutti nell'ombra dell'Antropocene. *Vita e Pensiero*, 2, 20–29.
- Tramuto D. (2023). *Leadership compassionevole*. Milano: Rizzoli.
- Ulivieri Stiozzi S. (2013). *Il counseling formativo*, Milano: FrancoAngeli.
- Vischi A. (2011). Riflessione pedagogica e culture d'impresa. Tra responsabilità sociale e progettualità formativa. Milano: Vita e Pensiero.

Vischi, A. (2019). *Pedagogia dell'impresa, lavoro educativo, formazione*. Pensa MultiMedia.

Vischi, A. (Ed.) (2022). *Sviluppo delle risorse umane innovazione organizzativa. Tra design pedagogico e sostenibilità*. Lecce: Pensa MultiMedia.