

CONTRIBUTO TEORICO

La consulenza pedagogica generativa per il benessere personale e organizzativo

Generative pedagogical consultancy for personal and organizational wellbeing

Diletta Chiusaroli, Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale.

ABSTRACT ITALIANO

Nella precarietà e mutevolezza del mondo del lavoro attuale, il perseguire del benessere in ambito professionale si qualifica come una sfida pedagogicamente connotata, in virtù dell'importanza di favorire la crescita professionale delle persone, evitando esclusione e disuguaglianze sociali e valorizzando i singoli e la comunità. Nel contributo si intende approfondire la dialettica tra benessere organizzativo e benessere della persona con lo scopo di individuare nella *generatività* una categoria pedagogica privilegiata per migliorare la qualità della vita individuale e collettiva, in virtù della sua portata trasformativa e inclusiva. Considerata la sua efficacia formativa per lo sviluppo personale e relazionale, si riflette sull'opportunità di integrare la consulenza pedagogica generativa nelle organizzazioni, come dispositivo pedagogico orientato alla promozione della singolarità dei *talenti* e alla condivisione sociale e innestato sull'innovazione, sulla cura e sull'inclusione lavorativa.

ENGLISH ABSTRACT

In the precarious and changing scenario of today's working stage, striving to achieve wellbeing in the professional field is a pedagogically emphasized challenge, given the importance of promoting the professional growth of individuals, avoiding exclusion and social inequality, and improving the individual and community. The paper examines the dialectic between organizational wellbeing and individual wellbeing, and identifies a special pedagogical category in the communicative relationship to achieve a better quality of individual and collective life, owing to its generative and inclusive power. Given the importance of vocational training for the construction of an adult identity with effective relational skills, it is argued that the development of this training should be promoted through pedagogical counselling in organisations, as an educational device oriented to work and social inclusion.

Introduzione

Al concetto di *benessere organizzativo* è rivolta l'attenzione di molteplici discipline, come psicologia, sociologia, economia, diritto. Se si considera lo stretto legame tra qualità della vita lavorativa e formazione professionale, si comprende l'importanza di dedicare a questi argomenti anche una riflessione pedagogica.

Si tratta di una riflessione teorica, non contributo empirico, sull'importanza della voce pedagogica nel dibattito scientifico sul *benessere organizzativo*.

La rilevanza della pedagogia nell'indagine sul benessere organizzativo è legata alla sua trasversalità e alla sua trans e multidisciplinarietà (Mannese, 2016), alle sue intrinseche proprietà di sostenibilità personale e comunitaria, di mediazione inter e transgenerazionale, di tensione verso l'umanità e la realizzazione esistenziale, oltre che alla

sua attenzione per l'adultità “come età del divenire e al luogo di lavoro come spazio di educabilità” (Dato, 2022, p. 36).

In questa prospettiva, la Pedagogia del lavoro e delle organizzazioni rintraccia nel paradigma epistemologico e metodologico della Pedagogia Generativa un approccio pedagogico privilegiato per la promozione di “un apprendimento significativo e duraturo, un orientamento profondo e un pensiero generativo, che abbia valore per la vita e che renda i soggetti, rispettivamente, Persona e Comunità pensanti” (Mannese, 2023, p. 18).

In una cornice formativa così connotata è possibile l’umanizzazione, il riconoscimento della persona e la valorizzazione delle sue capacità relazionali, creative e trasformative, dimensioni pedagogiche necessarie in ambito lavorativo, per un benessere organizzativo che sia anche benessere delle persone che si relazionano al suo interno. Nella sua complessità, la *generatività* si qualifica, infatti, come “quella qualità umana consistente nel contribuire in modo significativo, sia a livello personale che sociale, al benessere individuale e collettivo, promuovendo il progresso, la crescita e la continuità attraverso le generazioni” (Mannese, 2023, p. 21) e, nel contesto organizzativo, corrisponde alla “capacità delle organizzazioni di produrre idee, innovazioni e soluzioni creative, alla volontà di apportare un contributo positivo alla società e all’ambiente in cui esse operano” (Mannese, 2023, p. 29).

Assunto che “il lavoro, nella sua dimensione generativa, è in grado di tracciare nuove traiettorie e prospettive che necessitano sempre di una riflessione pedagogicamente connotata” (Mannese, 2019, p. 64), emerge l’importanza dell’”impegno educativo nell’analisi e nella riflessione dei luoghi entro cui la persona vive e agisce” (Mannese, 2019, p. 64) e si riconosce l’efficacia della pedagogia generativa quale orientamento che enfatizza l’interconnessione tra sviluppo personale e collettivo, a partire dalla valorizzazione della “capacità dell’individuo di trasformarsi e di trasformare, riconoscendo e nutrendo il potenziale creativo e generativo insito in ogni persona” (Mannese, 2023, p. 74) per una piena realizzazione di individui generativi che lavorano immersi nella mutevolezza e incertezza proprie della contemporaneità (Marigliano et al., 2023).

Viene affrontato il concetto di benessere organizzativo nelle diverse accezioni, inteso come risultato di una relazione dialettica tra sviluppo della persona e qualità dei contesti lavorativi e fondato sul paradigma della generatività. La consulenza pedagogica generativa, infine, applicata ai contesti organizzativi, si delinea come un dispositivo formativo strategico in grado di promuovere il benessere come cura di sé, dell’altro e dei luoghi dell’agire umano trasformando le organizzazioni in comunità educative e luoghi di crescita umana e sociale.

Benessere organizzativo e *generatività*

Nella prospettiva pedagogica, il benessere dell’organizzazione si colloca in posizione dialettica, per certi versi sovrapponibile, con il benessere delle persone che operano nell’organizzazione, considerata la rilevanza della qualità della vita professionale per la formazione integrale della persona e tenuto conto che la percezione di benessere, di indipendenza e di riconoscimento sociale si prospettano come valori condivisi (Avallone,

2011). Del resto, “dato che molta parte della vita è in preparazione prima e in svolgimento poi dell’acquisizione di un ruolo lavorativo diventa sempre più cruciale il binomio benessere organizzativo-realizzazione personale” (Friso, 2023, p. 1180), soprattutto se si considera la centralità del contesto lavorativo per lo sviluppo dell’identità adulta, in una cornice sociale in cui l’ingresso nell’adulteria non è più dettato da riti di passaggio come avveniva nel passato (Demetrio, 2003).

Sulla base di tali premesse, per un approfondimento pedagogico sul tema del benessere organizzativo è opportuno, innanzitutto, definire e qualificare il concetto di “benessere”, affinché possa risultare poi chiara la sua declinazione in termini organizzativi.

A questo fine sembra utile richiamare l’accezione aristotelica espressa nell’*Etica Nicomachea* (Aristotele, 1979), secondo cui la vera felicità si identificava nel risultato di un processo dialettico tra benessere personale e benessere collettivo (Falaschi, 2017). Aristotele ricorreva al termine *eudaimonia* per indicare la tendenza all’attuazione delle proprie capacità verso la perfezione della persona, come processo teleologicamente orientato al benessere individuale attraverso l’integrazione con il mondo circostante (Aristotele, 1979). La concezione eudaimonica pone l’accento sul percorso, che si profila come non autoreferenziale ma fondato sulla reciproca influenza con il benessere collettivo nell’ambito dello spazio sociale (Kasser & Ryan, 1993). Tale accezione ha ispirato le successive riflessioni e ha condotto le scienze umane e sociali alla formulazione della dimensione psico-sociale del benessere che rimanda all’interpretazione aristotelica del benessere come risultante di una dinamica interattiva dell’individuo con l’ambiente in cui è inserito (Bonato & Nobile, 2014).

Emerge, così, la centralità della relazione tra individuo e ambiente, reciprocamente influenzati in un sistema integrato e dinamico (Fonzi, 2001) e, dunque, l’opportunità di promuovere la formazione di un *Homo Generativus* in grado di ritornare “alla relazione con sé stesso e con il mondo” (Mannese, 2023, p. 235), in qualità di “individuo generativo che trasforma il mondo attorno a sé e contemporaneamente ne viene trasformato” (Marigliano et al., 2023, p. 104).

Questa concezione si presta all’applicazione al mondo professionale, in considerazione del fatto che il lavoro rappresenta un aspetto fondamentale della realtà personale e sociale.

Il cammino speculativo che ha condotto all’idea psico-sociale del benessere lavorativo ha attraversato molteplici riformulazioni, come riflesso dei mutamenti che interessano il mondo del lavoro, giacché “nella memoria della civiltà occidentale, si sono accumulati diversi codici interpretativi del ‘lavoro’ – che hanno generato molte ‘immagini’ del lavoro – talvolta incoerenti ed antinomiche” (Alessandrini, 2012, p. 55).

In virtù della mutevolezza del lavoro e della necessità di adattamento e di cambiamento umano nelle organizzazioni e nelle comunità (Mannese, 2023), sembra opportuno assumere una postura pedagogica generativa, nonché “un *habitus* mentale che implichi il riconoscimento del potenziale generativo dell’uomo in quanto essere appartenente al mondo e in quanto tale, in continua evoluzione, cambiamento” (Marigliano et al., 2023, pp. 106-107).

Nella sfera professionale, in particolare, si registrano continue trasformazioni, per cui “il lavoro ed i luoghi di manifestazione dell’essere che lavora, ovvero le organizzazioni, vanno interpretate non come oggetti di studio ma come soggetti in divenire” (Mannese, 2019, p. 56). Negli ultimi decenni, il mondo delle organizzazioni ha conosciuto una vera e propria inversione di tendenza nei metodi e nei modelli culturali dovuta alla globalizzazione, all’integrazione di avanzate tecnologie e di nuove forme produttive (Cilona, 2018), col passaggio da un’alta standardizzazione a flessibilità, eterogeneità e reticolarità dei sistemi di lavoro ed economie centrate sul dominio dell’informazione e della conoscenza (Alessandrini, 2012).

Un tale mutamento si riflette sulla realtà delle organizzazioni, chiamate a operare in uno scenario nuovo e ambivalente e, quindi, a innovare per affrontare e talvolta anticipare il cambiamento, attraverso una modifica della propria fisionomia, in termini di azioni strategiche e gestionali (Cilona, 2018). L’idea stessa del lavoro è mutata aprendosi a nuove tendenze con la riscoperta di categorie pedagogiche come la relazionalità, la cura, l’inclusione, la condivisione, la partecipazione (Morgan, 2016), orientate alla promozione di innovazione e *generatività* nelle persone e nelle organizzazioni in cui lavorano.

Ciò comporta la necessità di elaborare una logica lavorativa *human centered*, “che metta cioè al centro la persona (intesa come collaboratore, risorsa, soggetto dotato di unicità, titolare di competenze, portatore di valori e aspettative) nello sviluppo di strategie e obiettivi coerenti che guardano al futuro e all’innovazione del sistema” (Cilona, 2018, p. 79) e, quindi, far agire un metodo generativo indirizzato alla profilazione di un “lavoro per la persona” (d’Aniello, 2019, p. 118) e promotore di competenze “non solo in termini tecnici ma come espressioni dinamiche della persona, interconnesse con la crescita e l’apprendimento sociale” (Mannese, 2023, pp. 227-228), giacché “senza un riferimento ai vissuti individuali e alle dinamiche relazionali che si instaurano all’interno del contesto, non è possibile produrre” (Izzo et al., 2022, p. 85).

In quest’ottica, si evidenziano la dimensione relazionale del lavoro e una concezione della qualità del benessere organizzativo che rimanda ad aspetti costitutivi della persona, come l’identità, l’emotività, la relazionalità (Iavarone, 2013). Così, assunto che esistono in funzione delle persone che le compongono (Bonazzi, 1999), le organizzazioni da semplici entità funzionali si evolvono in luoghi di espressione umana, interpretabili come “teorie viventi che riflettono il mondo umano” (Mannese, 2023, p. 227) e il lavoro come mezzo educativo “teso all’attualizzazione dell’essere, alla celebrazione della relazionalità autentica e in definitiva al progresso sociale e comunitario” (d’Aniello, 2019, p. 118).

Al cambiamento sociale si collega un’idea di organizzazione come comunità di soggetti che operano condividendo creatività, competenze, valori, scelte, progettualità verso il raggiungimento del bene e del benessere comune (Falaschi, 2017). La condivisione di esperienze umane e professionali individuali influenza la vita dell’organizzazione attraverso la relazione comunicativa tra le sue componenti, favorendo il dialogo costruttivo e responsabile e contrastando la conflittualità tra le persone (Cilona, 2018), dato che il benessere “dipende dalla qualità delle relazioni e che le relazioni più importanti, anche in una organizzazione, sono quelle interpersonali” (Falaschi, 2017, p. 113).

Da un lato, se il benessere dell’organizzazione dipende da quello dei suoi lavoratori è anche perché i risultati organizzativi sono migliori se si struttura un alto grado di collaborazione e interconnessione (La Rosa, 2002). Dall’altro lato, la qualità della vita individuale è influenzata dalle condizioni della vita professionale ed è attraverso una relazionalità autentica basata su corresponsabilità e partecipazione che si migliora la convivenza organizzativa, la condizione di vivere insieme nei contesti lavorativi dove, oltre a impiegare il proprio tempo, si compie un investimento di emozioni, energie e speranze (Avallone, 2003).

Da qui, l’opportunità di far agire interventi di formazione professionale che incarnino i fondamenti epistemologici della Pedagogia Generativa e, quindi, la rilevanza “dell’attività cognitiva, emotiva, affettiva, relazionale e sociale dei soggetti, nelle sue diverse dimensioni di esplicitazione dell’esperienza, della relazione e della riflessione critica, per costruire percorsi generativi” (Mannese, 2023, pp. 17-18).

La consulenza pedagogica generativa nelle organizzazioni

La *formazione professionale generativa* mira al potenziamento di competenze personali e relazionali che sappiano declinarsi come impegno dell’individuo in un processo di costruzione del bene collettivo (Alessandrini, 2012). Un possibile intervento formativo, in tal senso, potrebbe essere rappresentato dall’inserimento sistematico nelle realtà organizzative pubbliche e private di interventi di consulenza pedagogica generativa individuale e di gruppo.

La consulenza pedagogica generativa, strutturata sul modello del Protocollo metodologico dell’Orientamento Generativo e dei Sistemi organizzativi, potrebbe contribuire a rinnovare i percorsi di formazione professionale in ambito lavorativo riattribuendo alle persone, nella dialettica tra singolarità e relazionalità, la guida del proprio percorso professionale e umano “verso un’educazione alla riflessione critica e generativa del pensiero e infine, verso un potenziamento dell’agency individuale, una valorizzazione dei Talenti e dei desideri dei singoli” (Marigliano et al., 2023, p. 105).

Infatti, il Protocollo si profila come un paradigma teorico e metodologico “in grado di fungere da modello per la conduzione non solo di determinati processi di ricerca e attività scientifiche ma anche per la costruzione di strategie metodologiche da calibrare di volta in volta in modo funzionale alla configurazione di specifici contesti educativi di azione” (Mannese, 2023, p. 227), e ha l’obiettivo di allestire ambienti di apprendimento in cui attivare processi riflessivi di scoperta personale e collettiva delle potenzialità latenti di ciascuno, per il potenziamento delle capacità creative di pensiero generativo e lo sviluppo di interessi e competenze in modo significativo (Mannese, 2023).

Dunque, così come l’Orientamento Generativo si fonda sulla non-linearità, sulla plasticità, sulla complessità e si traduce in “un percorso di sviluppo dell’empowerment dei singoli affinché operino scelte consapevoli e coerenti con i propri Talenti, desideri ed attitudini” (Marigliano et al., 2023, p. 107), allo stesso modo, la consulenza pedagogica generativa professionale, potrebbe promuovere un percorso di consapevolezza e sviluppo delle proprie capacità individuali e relazionali, centrali nel perseguimento del benessere personale e organizzativo (Mannese, 2019).

Le figure professionali dei consulenti pedagogici si qualificano come professionisti poliedrici con competenze trasversali e una solida preparazione in ambito pedagogico, con abilità sul piano della mediazione, del dialogo, della negoziazione, capaci di promuovere una formazione alla relazionalità autentica e all'inclusione, valorizzando il senso di appartenenza e il riconoscimento reciproco (Dato, 2022; D'Amato, 2022; Riva, 2021; Macchioni, 2014; d'Alonzo, 2012). Si tratta di profili professionali esperti nella consulenza pedagogica generativa e in grado "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" (Dato, 2022, p. 37).

La consulenza pedagogica generativa individuale o di gruppo, esercitata nel contesto organizzativo, si sostanzia, così, in uno strumento operativo indirizzato ad accompagnare i lavoratori nel loro percorso professionale, a concretare una cultura dell'inclusione e della cura negli ambienti lavorativi, ad "aiutare l'organizzazione a riflettere sulla sua 'posizione di cura'" (Olivieri Stiozzi, 2013, p. 11) e sull'opportunità di concretarsi in uno spazio relazionale di *generatività* personale e sociale e di inclusione lavorativa.

Si tratta di interventi per una progettualità lavorativa sostenibile che coinvolga le categorie di persona, sviluppo, equità e che ricomprenda la collettività nella sua integrità, affinché si operi la valorizzazione della professionalità dei singoli soggetti (Rossi, 2012) ed emerga la singolarità dei talenti, senza esclusioni, considerando "la creatività, l'evoluzione, e la *generatività* come categorie fondanti dell'uomo rispetto alle quali quest'ultimo non può e non deve esserne sottratto" (Marigliano et al., 2023, p. 102).

La realizzazione professionale dovrebbe rappresentare un obiettivo raggiungibile da tutti, in quanto quella lavorativa è un'esperienza "a cui veniamo preparati e a cui ci preparamo, che aneliamo di ottenere" (Lepri, 2009, p. 18) e "il lavoro, pur con il suo rinnovato carico di ambiguità, rimane elemento centrale nella vita delle persone" (Lepri, 2009, p. 18), sia quelle che versano in condizioni di vantaggio sociale, sia quelle che, al contrario, vivono in condizioni di svantaggio e, talvolta, esclusione sociale.

In una società "carica di esclusioni e di conflitti, sempre più capace di creare emarginazioni e derive esistenziali" (Mannese, 2019, p. 54), fenomeni di esclusione dalle opportunità professionali o di emarginazione all'interno dei contesti di lavoro, purtroppo, ancora si concretano di fronte alle "differenze", laddove la differenza di genere, la diversa appartenenza territoriale, una condizione di disabilità o di difficoltà esistenziale, un passato di detenzione o un'esperienza migratoria, la giovane età, vengono interpretati come limiti anziché come risorse dagli attori del mondo del lavoro.

Per sollecitare la partecipazione di ogni persona al divenire sociale, secondo una dinamica generativa, costruttiva e realmente inclusiva attraverso il riconoscimento di pari opportunità (Canevaro, 2013), accanto alle necessarie normative, un importante ruolo di inclusione e innovazione può essere svolto dalla consulenza pedagogica fondata su un paradigma antropocentrico e generativo. Infatti, porre la persona al centro dell'organizzazione e del lavoro consente di formare un management che sappia offrire un'uguaglianza di opportunità nelle relazioni di lavoro (Cilona & Famà, 2010) e di elaborare progettualità formative per valorizzare le unicità dei singoli mediante la

riscoperta della “complessità e interconnessione dei diversi livelli di realtà che strutturano l’umano” (Mannese, 2016, p. 30). Dunque, attraverso questo tipo di interventi formativi, “si assiste alla rinascita e alla riscoperta della persona all’interno del suo ambiente di lavoro [...] abbracciando logiche gestionali tese alla partecipazione, al coinvolgimento e all’integrazione del collaboratore come risorsa insostituibile” (Cilona, 2018, p. 79).

L’agire formativo professionale con modalità generative (Bruscaglioni, 2007) ha importanti ricadute sullo sviluppo personale, nella misura in cui questo è influenzato dal ruolo sociale e dalla relazionalità propri dell’ambiente lavorativo che consentono alla persona di immaginarsi e divenire adulto, facendosi carico dei diritti e dei doveri connessi al ruolo sociale assunto e, progressivamente, strutturando la propria identità personale (Friso, 2023). L’approccio generativo, infatti, può condurre alla riscoperta della “dimensione valoriale del lavoro, non solo in termini di competenze e professionalità, ma soprattutto in termini di costruzione identitaria” (Izzo et al., 2022, p. 83).

Inoltre, il percorso formativo della costruzione di sé e delle proprie relazioni interpersonali, nonché il cammino che conduce al “darsi forma” e al diventare persone risulta costitutivamente collegato al tema della cura (Chiusaroli, 2024), per cui emerge l’importanza di valorizzare la valenza formativa del lavoro attraverso l’integrazione di percorsi di *generatività* che contemplino la cura di sé (Mannese, 2019), ovvero di concepire la dimensione educativa del contesto-lavoro come legata alla “qualità dei processi educazionali al suo interno e alla cura come paradigma di riferimento per il benessere sociale” (Mannese, 2019, p.53).

In altre parole, il benessere organizzativo si definisce come cura di sé, dell’altro e dei luoghi dell’agire umano e le “organizzazioni come luogo generativo in cui l’agire umano diviene una pratica contestualizzata in una serie di azioni e di attività quotidiane che implicano partecipazione, appartenenza, condivisione e cura di sé o cura hominis” (Mannese, 2019, p. 53).

Dal punto di vista pedagogico, agire insieme agli altri in ambito lavorativo, equivale a incontrare l’alterità e comprendere il significato dello scambio interpersonale, riconoscersi reciprocamente come persone e riconoscere il proprio e altrui valore “al fine di suggellare una libera processualità circolare di azione, cognizione e riflessione la cui scelta, decisione operativa e attribuzione di senso si maturano responsabilmente entro quell’incontro e grazie all’eventualità stessa della sua significatività” (d’Aniello, 2019, p. 124). La *generatività* si concretizza in un’opera con cui si ricompongono “all’interno di un orizzonte onnicomprensivo di significatività, ambiti di esperienza diversi e di conferimento di senso al proprio agire contestualmente e socialmente situato” (Balzano, 2022, p. 10), per il benessere personale e organizzativo attraverso la consulenza pedagogica generativa.

Conclusioni

Nella trattazione della consulenza pedagogica generativa nelle organizzazioni è opportuno considerare che, se è vero che “il pedagogista non possiede la soluzione per i problemi dell’interlocutore, bensì l’aiuta a cercarsi la propria” (Blezza, 2016, p. 62), non va sottovalutato che, in virtù della formazione pedagogica e delle relative competenze, potrebbe accompagnare lavoratori e organizzazioni verso “la creazione di valore e

prosperità comunitaria oltre che economica” (Dato, 2022, p. 38), per un pieno benessere personale e organizzativo.

Consulenze pedagogiche innestate sulla *generatività*, infatti, potrebbero contribuire alla condivisione della condizione di benessere, in termini non solo quantitativi, ma anche qualitativi, per “imparare a star meglio e bene” (Ghedin & Aquario, 2019, p. 19).

In un mondo del lavoro caratterizzato da complessità e precarietà, si nota una controtendenza rispetto alla ricerca esasperata di produttività ed efficienza, verso una visione del lavoro sempre più improntata su benessere organizzativo, qualità e dignità del lavoro, tutela dell’integrità del lavoratore, recupero del piacere di lavorare (Rossi, 2012), fino all’idea di lavorare meno per lavorare tutti o lavorare meno per vivere meglio (Durante, 2022).

Si chiarisce, quindi, come nella riflessione pedagogica, le organizzazioni debbano essere interpretate come soggetti in evoluzione e approcciate “in termini di relazioni e di dinamiche emergenti piuttosto che come oggetti statici” (Mannese, 2023, p. 228). Tale concezione si concreta in “un approccio più olistico e umanistico verso il mondo organizzativo sottolineando la necessità di un’educazione continua e una progettualità consapevole all’interno degli ambienti lavorativi” (Mannese, 2023, p. 228), ben incarnato dalla consulenza pedagogica generativa.

L’auspicio è quello secondo cui, mediante la consulenza pedagogica generativa, si possa guardare alle persone che lavorano e alla comunità in cui sono inserite “rather than numbers and categories” (Arredondo, 1996, p. 25) e contribuire al perseguimento del benessere individuale e collettivo nelle organizzazioni.

Riferimenti bibliografici

- Alessandrini, G. (2012). La pedagogia del lavoro. *Education Sciences & Society*, 3(2), 55-72.
- Aristotele. (1979). *Etica Nicomachea*. Rusconi.
- Arredondo, P. (1996). *Successfull diversity management iniziatives*. Sage Pubblication.
- Avallone, F. (2003). *La convivenza nelle organizzazioni. Delega, benessere, valutazione*. Guerini e Associati.
- Avallone, F. (2011). *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni*. Carocci.
- Balzano, G. (2022). Pedagogia, lavoro e progetto di vita. Verso una generatività consapevole. *Attualità Pedagogiche*, 4(1), 5-13.
- Blezza, F. (2016). La consulenza pedagogica. *Studium Educationis*, XVII, 3, 61-70.
- Bonato, R., & Nobile, M. (2014). *Il benessere, un percorso multidisciplinare*. LediPublishing.
- Bonazzi, G. (1999). *Dire fare pensare. Decisioni e creazione di senso nelle organizzazioni*. Franco Angeli.
- Bruscaglioni M. (2007). *Persona empowerment. Poter aprire nuove possibilità nel lavoro e nella vita*. FrancoAngeli.
- Canevaro, A. (2013). Pedagogia Speciale. *Italian Journal of Special Education for Inclusion*, 1, 181-184.

- Chiusaroli, D. (2024). Benessere e cura Pedagogica: verso un ambiente educativo olistico. *Journal of Inclusive Methodology and Technology in Learning and Teaching*, 4(2sup), 1-8.
- Cilona, C., & Famà, D. (2010). Diversity management: criticità e prospettive. Una comparazione in aziende multinazionali. In Cocozza, A. (Ed.), *Persone, organizzazioni, lavori. Esperienze innovative di comunicazione d'impresa e valorizzazione della risorsa umana*. Franco Angeli.
- Cilona, C. (2018). Il valore delle relazioni umane per il benessere organizzativo. *Sviluppo & Organizzazione*, maggio / giugno 2018, 78-85.
- d'Alonzo, L. (2012). *La consulenza pedagogica: pedagogisti in azione*. Armando.
- D'Amato, E. (Ed.). (2022). *Il manuale delle risorse umane. Scritto da manager per futuri manager*. goWare & Guerini Next.
- d'Aniello, F. (2019). Il lavoro per la persona. La storia della pedagogia del lavoro per il futuro dell'educazione. *Studium Educationis-Rivista semestrale per le professioni educative*, 3, 117-126.
- Dato, D. (2022). Un obiettivo audace. Pedagogia e professioni educative in azienda per il welfare aziendale. *Pedagogia oggi*, 20(2), 34-41.
- Demetrio, D. (2003). *L'età adulta. Teorie dell'identità e pedagogie dello sviluppo*. Carocci.
- Durante, F. (2022). *Lavorare meno per vivere meglio*. Futura.
- Falaschi, E. (2017). Il benessere come bene comune. Una forte coscienza filosofica e un fondato impegno pedagogico. *Studi sulla Formazione*, 20(1), 95-118.
- Fonzi, A. (2001). *Manuale di psicologia dello sviluppo: Storia, teorie e metodi. Lo sviluppo cognitivo, affettivo e sociale nel ciclo di vita*. Giunti Editore.
- Frisoni, V. (2023). *Qualità di vita nell'ambito organizzativo: processo e prodotto di una gestione inclusiva*. Pensa Multimedia.
- Ghedin, E., & Aquario, D. (2019). Costruire luoghi di ben-essere e cura. Buone prassi per progettare e valutare percorsi in una prospettiva di promozione della salute. *Journal of Health Care Education in Practice*, 2(2), 18-20.
- Iavarone, M. L. (2013). *Per una pedagogia del benessere organizzativo*. In Frauenfelder E., & Sirignano F.M. (Eds.). *La formazione delle "human resources". Traiettorie pedagogiche ed orizzonti educativi*. Pensa MultiMedia.
- Izzo, A., Lettera, M., & Mazza, M., (2022). L'orientamento formativo per le politiche giovanili: pedagogia del lavoro e delle organizzazioni. *Attualità Pedagogiche*, 4(1), 80-89.
- Kasser, T., & Ryan, R. M. (1993). A dark side of the American dream: Correlates of financial success as a central life aspiration. *Journal of personality and social psychology*, 65(2), 410-422.
- La Rosa, M. (2002). *Sociologia dei lavori*. FrancoAngeli.
- Lepri, C. (2009). L'esperienza lavorativa nel processo di formazione e maturazione delle persone con disabilità. In *Piano Nazionale di formazione e ricerca del Ministero della Pubblica Istruzione, Uno sguardo oltre la scuola. Progetto integrato per favorire un efficace orientamento lavorativo degli alunni con disabilità*, 17-19. DBS.
- Macchioni, E. (2014). *Culture e pratiche del welfare aziendale. Dalla responsabilità sociale alla cittadinanza d'impresa*. Mimesis

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

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

Mannese, E. (2023). *Manuale di Pedagogia Generativa e Sistema-Mondo. Epistemologie e Comunità Pensanti per l'Homo Generativus*. Pensa MultiMedia.

Marigliano, R., Mannese, E., & Lombardi, M. G. (2023). Il paradigma della Pedagogia Generativa tra orientamento e sviluppo dell'empowerment individuale. *Lifelong Lifewide Learning*, 20(43), 101-110.

Morgan, J. (2016). *Il futuro del lavoro. Le persone, i manager, le imprese*. FrancoAngeli.

Riva, M.G. (2021). *La consulenza pedagogica: una pratica sapiente tra specifico pedagogico e connessione dei saperi*. FrancoAngeli.

Rossi, B. (2012). Lavoro, creatività e formazione. In G. Alessandrini (Ed.), *La formazione al centro dello sviluppo umano. Crescita, lavoro, innovazione*. Giuffré.

Olivieri Stiozzi, S. (2013). *Il counseling formativo*. FrancoAngeli.