2024, VOL. 22, N. 45, pp. 213 - 221 ISSN 2279-9001

Lifelong Lifewide Learning

CONTRIBUTO TEORICO

Oltre il profitto: il *purpose* come nuovo paradigma organizzativo

Beyond profit: *purpose* as a new organizational paradigm.

Sofia Carboni, Università Cattolica del Sacro Cuore.

ABSTRACT ITALIANO
Il mondo del lavoro evolve rapidamente, con maggiore flessibilità e precarietà. In questo contesto, il concetto di purpose aziendale emerge come un paradigma organizzativo innovativo, orientato non solo al profitto, ma alla creazione di valore sociale e benessere collettivo. Questo approccio si basa su mission e valori condivisi che guidano le decisioni strategiche. Il purpose diventa così la ragione d'essere di un'organizzazione. Questo lavoro analizza come un purpose chiaro e condiviso possa trasformare le organizzazioni, migliorando il benessere dei dipendenti e le performance aziendali. Leadership condivisa, gestione efficace dei conflitti e costruzione di relazioni basate sulla fiducia sono elementi chiave per un ambiente di lavoro sano e stimolante. Attraverso casi studio, si dimostra come un approccio centrato sul purpose possa impattare positivamente sulla sostenibilità e soddisfazione aziendale.

ENGLISH ABSTRACT
The world of work is evolving with increasing flexibility and precariousness. In this context, corporate purpose emerges as a new paradigm, where companies go beyond profit maximization to create social value and collective well-being. This approach emphasizes shared missions and values that guide strategic decisions. Purpose represents an organization's *raison d'être* and ultimate goal.
This paper examines how a clear, shared purpose can transform organizations by enhancing employee well-being and corporate performance. Key elements include shared leadership, effective conflict management, and trust-based relationships. Case studies demonstrate how a purpose-driven approach significantly impacts business sustainability and employee satisfaction.

Pedagogia del lavoro: tra sfide contemporanee e prospettive future

L'instabilità odierna derivante da molteplici problematiche – inflazione economica, guerre geopolitiche, pandemia da Covid-19 e crisi climatiche – ha comportato cambiamenti repentini nei differenti ambiti della vita dell'uomo, primo fra tutti il lavoro. La flessibilizzazione, la precarizzazione e l'individualizzazione, tratti dominanti dell'attuale ordine sociale, hanno ridefinito il lavoro, generando nuove sfide e interrogativi. In tale contesto, la pedagogia del lavoro è chiamata a promuovere una cultura che valorizzi la dignità umana e il suo sviluppo integrale (Alessandrini, 2012).

Autori (1) nell'ambito della pedagogia del lavoro sottolineano, infatti, l'importanza di abbandonare una visione puramente economicista del rapporto lavoro-individuo in favore di un approccio democratico in cui il lavoro diventa vettore di inclusione sociale, di autorealizzazione personale e di partecipazione attiva alla cittadinanza (Scandurra, 2019).

Autore per la Corrispondenza: Sofia Carboni, Università Cattolica del Sacro Cuore.
E-mail: sofia.carboni@unicatt.it

Le scienze pedagogiche, dunque, devono considerare come le trasformazioni sociali modifichino la concezione antropologica del lavoro quale fonte di identità e di riscatto sociale ed elaborare nuovi modelli capaci di preparare i giovani a un mercato del lavoro etico e solidale (Alessandrini, 2012).

In tale prospettiva, Laloux (2022), nella sua opera Reinventare le organizzazioni, solleva alcuni interrogativi circa la possibilità di costruire delle comunità di lavoro prive di giochi di potere, di conflitti interni, di stress lavorativo e di burnout. Tale visione implica un ripensamento radicale dei modelli organizzativi esistenti al fine di progettare nuove forme di lavoro che coniughino produttività, soddisfazione individuale e realizzazione professionale. Secondo Laloux, creando organizzazioni animate da una cultura aziendale capace di valorizzare le competenze individuali e di favorire lo sviluppo delle vocazioni personali, sarà possibile aumentare la motivazione e l'impegno, ridurre il turnover, migliorare le performance, sviluppare un benessere organizzativo e strutturare un ambiente di lavoro stimolante e coinvolgente.

Un aspetto cruciale di questa trasformazione è la definizione stessa del ruolo dell'impresa all'interno della società. Le aziende maggiormente attente alla dimensione umana dei dipendenti, infatti, non si limitano a perseguire il profitto, ma abbracciano uno scopo evolutivo. Questo significa riconoscersi come parte integrante dell'ecosistema-azienda, con una responsabilità attiva nei confronti delle persone, della società e del pianeta. Il profitto diventa così uno strumento per generare un impatto positivo sul mondo e, allo stesso tempo, per concorrere alla vitalità dell'organizzazione.

Parallelamente, un ambiente di lavoro sano e stimolante favorisce la piena realizzazione dell'essere umano: in cui le persone possano esprimere appieno il proprio potenziale, senza dover "appiattirsi" sul ruolo professionale. Quando le persone si sentono parte di una comunità e non semplici ingranaggi di una macchina sono più motivate, produttive e fedeli all'azienda.

Infine, molte imprese stanno abbandonando i modelli gerarchici tradizionali a favore di strutture più flessibili e collaborative, in grado di affrontare la complessità del mondo con maggiore agilità e resilienza. Si tratta di un passaggio fondamentale per superare una visione del management basata su approcci lineari e statici, a favore di un modello più dinamico e in grado di adattarsi ai continui cambiamenti del mercato.

L'obiettivo primario delle aziende odierne dovrebbe essere, pertanto, quello di trasformarsi in comunità lavorative che tengano conto contemporaneamente dell'individuo e del profitto aziendale. Nello specifico, Rossi (2008) discute il concetto di leadership come un ruolo che deve essere esercitato a tutti i livelli dell'organizzazione in modo da creare un'alleanza efficace tra dipendente e azienda. Nello specifico l'impresa deve assumere un ruolo di leadership promuovendo un ambiente di lavoro positivo e creando opportunità di crescita e sviluppo per i dipendenti; è essenziale che l'azienda stabilisca una visione chiara e ispiratrice, che non solo orienti il personale verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali, ma lo motivi a partecipare attivamente al loro conseguimento. Allo stesso modo, i lavoratori sono chiamati a manifestare una leadership personale attraverso un atteggiamento proattivo, prendendo iniziative e impegnandosi a migliorare continuamente i processi aziendali. Pertanto, è fondamentale che tale alleanza

non si limiti all'esercizio di una razionalità meccanicistica e funzionale ma sempre più punti ad una significatività e ad un benessere della vita lavorativa dei soggetti e contemporaneamente al raggiungimento di un buon grado di prosperità e profitto dell'organizzazione stessa.

Il dipendente dell'azienda, dunque, non è più considerato solo forza lavoro ma capitale umano (2), capace di determinare il fallimento o il successo dell'organizzazione. Per tale motivo è evidente come il benessere dei lavoratori, il loro coinvolgimento nelle attività lavorative e il loro grado di soddisfazione non si limitino ad essere meri obiettivi etici, bensì fattori cruciali per la prosperità dell'azienda. Tale approccio supera la concezione del lavoro prettamente centrata sul profitto o sull'individuo, puntando ad un'unione di entrambi gli elementi: se il dipendente si sente appagato, lavora meglio contribuendo positivamente al successo dell'azienda.

A sostegno di questa tesi vi sono diverse ricerche promosse negli ultimi anni nel contesto europeo. In particolare, nel 2023, AXA e IPSOS hanno condotto uno studio denominato "Mind Health Report" (3) da cui si deduce che l'Italia si posiziona all'ultimo posto per il livello di benessere mentale dei dipendenti pur riconoscendo un incremento dell'interesse a parlarne e a prendersene cura. In particolare, solo il 18% degli intervistati tra i 18 e i 74 anni riferisce di godere di uno stato di benessere ottimale. Inoltre, il report evidenzia come lo stress rappresenti il disturbo mentale più diffuso, colpendo il 56% del campione: donne e giovani sono rispettivamente le categorie maggiormente colpite e a rischio. Tale condizione si ripercuote sulla percezione del benessere lavorativo: l'Italia si posiziona, infatti, come il paese con la minor percentuale (15%) di individui in stato di *flow* all'interno delle organizzazioni, ossia focalizzati sugli obiettivi professionali, orientati al raggiungimento dei traguardi.

Ancora, secondo i risultati di un'indagine del 2021 condotta da BVA Doxa per Mindwork emergono dati allarmanti: i lavoratori più giovani tendono a licenziarsi con maggiore frequenza a causa di sofferenza emotiva. Infatti, quasi la metà (il 49%) degli under 34 ha già rassegnato le dimissioni almeno una volta per tutelare il proprio benessere psicologico. Inoltre, quando si trovano alla ricerca di una nuova opportunità lavorativa, il 73% dei candidati dichiara di prediligere aziende che si dimostrano attente al benessere psicologico dei dipendenti.

Si evince, dunque, che il profitto aziendale e il benessere dei dipendenti altro non sono che fattori direttamente proporzionali: se un'azienda desidera incrementare i propri profitti dovrà considerare i propri dipendenti come risorse di cui prendersi cura. Infatti, dando priorità al benessere organizzativo, aumenterà l'engagement di coloro che lavorano in azienda: la produttività, la qualità del lavoro e il clima aziendale miglioreranno e, al contempo, si ridurranno il turnover e il burnout.

Fra le diverse strategie che le aziende possono adottare per dare forma all'alleanza tra individuo e organizzazione vi è la definizione di un chiaro *purpose*, ossia lo scopo che un'impresa si pone, il motivo stesso della sua esistenza e che, talvolta, viene dato per scontato. Conoscere il *purpose* aziendale permette di sentirsi parte di qualcosa di più grande e incrementa non solo la motivazione, ma anche il coinvolgimento nel lavoro.

Il *purpose* aziendale: oltre la *mission*, verso un futuro sostenibile

Ogni impresa, nel momento della propria creazione, dovrebbe individuare e definire tre elementi imprescindibili – *purpose*, *vision* e *mission* – che fungono da strumenti di governance strategica in grado di conciliare le attività individuali con gli obiettivi organizzativi al fine di realizzare un contesto lavorativo caratterizzato da partecipazione, resilienza e condivisione dei valori aziendali (Jones, 2016; McKinsey & Company, 2020).

Precisamente, il *purpose* rappresenta la ragione d'essere di un'organizzazione, andando oltre i prodotti o servizi offerti e comprendendo un'ambizione profonda che guida le azioni e le decisioni aziendali. La *vision*, invece, proietta il futuro ideale verso cui l'impresa aspira, mentre la *mission* si concentra sulle attività concrete necessarie per realizzare questa visione nel presente (Sooy, 2022). Ad esempio, la *vision* di Nike è "portare ispirazione e innovazione a ogni atleta nel mondo", mentre la sua *mission* è "creare prodotti innovativi, sostenibili e ispiratori per gli atleti di ogni livello" (Nike, n.d.).

Sebbene il *purpose* rappresenti un potente motivatore psicologico che unifica i lavoratori attorno a un obiettivo condiviso e influisce positivamente sulla performance aziendale, sulla produttività e sull'*engagement* dei dipendenti, viene spesso trascurato. Dunque, un *purpose* chiaro e condiviso, allineato con la *vision* e la *mission*, può avere un impatto profondo sul benessere dei dipendenti (Santos, 2022), i quali saranno più propensi a sentirsi coinvolti e motivati, poiché comprenderanno come il loro lavoro contribuisce al raggiungimento degli obiettivi complessivi dell'organizzazione. Il risultato sarà una maggiore soddisfazione lavorativa, autorealizzazione, una riduzione del turnover e dell'assenteismo e un miglioramento della qualità dell'esperienza lavorativa e della fidelizzazione (Fitzsimmons et al., 2022).

Un caso emblematico che illustra l'importanza del benessere dei lavoratori per la sostenibilità economica di un'impresa è rappresentato da Barry-Wehmiller, leader nel settore dei macchinari industriali. Nel pieno della crisi finanziaria del 2008, quando molte aziende optarono per riduzioni del personale, Barry-Wehmiller adottò una strategia alternativa: richiedere ai propri dipendenti di prendere quattro settimane di ferie non retribuite, concedendo loro la flessibilità di scegliere il periodo. In molti casi, i lavoratori con maggiori disponibilità economiche optarono per periodi più lunghi, permettendo così ai colleghi con maggiori necessità economiche di ridurre il tempo di assenza. Tale misura, accolta con favore, rafforzò il senso di comunità all'interno dell'organizzazione, generando un incremento del morale aziendale. L'approccio collaborativo e solidale permise all'azienda di superare la crisi con successo e di capitalizzare nuove opportunità di crescita (Sisodia et al., 2018).

Per incrementare il benessere dei collaboratori in una comunità aziendale e sostenere il *purpose* di un'impresa sono fondamentali alcuni elementi che devono essere gestiti con altissime competenze. In tal senso, assumono un ruolo centrale la leadership condivisa, le abilità nella gestione dei conflitti e la capacità di avere fiducia tra tutte le persone che gravitano attorno all'azienda: collaboratori, dipendenti, *stakeholder* e leader.

Leadership condivisa, gestione dei conflitti e fiducia come pilastri per un *purpose* aziendale efficace

L'adozione di una leadership condivisa, la gestione efficace dei conflitti e la costruzione di fiducia sono elementi cruciali per promuovere un ambiente lavorativo positivo e allineato al *purpose* aziendale. La leadership condivisa, caratterizzata dalla distribuzione delle responsabilità e dall'aumento dell'autonomia decisionale, favorisce un clima lavorativo più sano e produttivo, migliorando il benessere dei dipendenti attraverso un senso di *empowerment* e una riduzione dello stress percepito (Pistner, 2023; Kuzmina, 2024). Tuttavia, l'efficace implementazione di questo modello richiede una trasformazione organizzativa che promuova la fiducia reciproca, la comunicazione trasparente e la partecipazione attiva.

Parallelamente, in un contesto di crescente complessità, la gestione tempestiva dei conflitti diventa essenziale. Ignorare le tensioni non fa che amplificarle, rendendo necessaria una comunicazione assertiva e un ascolto attivo per risolvere le problematiche e trasformarle in opportunità di crescita (Nigris, 2002; Novara, 2011; Varani, 2019). Inoltre, il livello di fiducia tra dipendenti e organizzazione è direttamente correlato al benessere percepito e alla produttività (Kosec et al., 2022). Le strategie per incrementare la fiducia includono una comunicazione aperta e bidirezionale, la trasparenza nelle decisioni e il riconoscimento dei contributi individuali, che contribuiscono a un clima di appartenenza e motivazione (Achievers, 2023; O'Hara, 2014; Grossman, 2024). Integrando questi elementi, le organizzazioni possono creare un ambiente di lavoro che non solo sostiene il *purpose* aziendale, ma migliora anche il benessere e la performance complessiva, rafforzando il loro successo a lungo termine.

Il caso di ASBR (Azienda Servizi Bassa Reggiana)

In un articolo di AESPIRE si sottolinea che ogni percorso di trasformazione organizzativa richiede una profonda riflessione interna che si articola attorno a quattro quesiti fondamentali: quali sono le motivazioni che sottendono la scelta della destinazione? Quali sono i mezzi e le modalità attraverso cui si intende raggiungerla? Quali sono le aspettative relative all'arrivo? E, infine, quali sono le relazioni interpersonali che si prevede di instaurare sul luogo? (Sooy, 2013)

Sono questi gli interrogativi che hanno guidato la riorganizzazione interna dell'Azienda Servizi Bassa Reggiana (4) (ASBR) - azienda pubblica di servizi educativi - dopo circa dieci anni di attività. ASBR, infatti, fondata nel 2010 quale strumento gestionale dell'Unione dei Comuni della Bassa Reggiana e alla luce delle trasformazioni in atto nel panorama socio-lavorativo, ha intrapreso - tra il 2021 e il 2022 - un percorso di riorganizzazione dei processi lavorativi e dei compiti relativi ai ruoli professionali dei dipendenti. Tale cambiamento, improntato ad una profonda riflessione partecipativa, ha preso avvio da un interrogativo semplice ma non banale: perché l'Azienda esiste e qual è la sua missione? Questo percorso riflessivo ha portato alla definizione di un nuovo *purpose*: migliorare il benessere della comunità della Bassa Reggiana attraverso la gestione di servizi educativi, sociali e culturali.

Per giungere a questo traguardo l'Azienda, coadiuvata da due agenzie di ricerca e formazione (CASCO e C.O. Gruppo), ha dato vita ad una profonda trasformazione che ha coinvolto tutte le parti dell'azienda con l'obiettivo di favorire un processo di sviluppo organizzativo solido e duraturo. Ciò è stato possibile grazie all'adozione di un approccio metodologico rigoroso che mirasse al superamento di soluzioni superficiali e preconfezionate. Più precisamente, l'approccio proposto postulava una stretta correlazione tra formazione, analisi organizzativa e gestione del cambiamento, con un'attenzione particolare ai comportamenti individuali, ai processi e alle pratiche organizzative. I risultati di tale indagine hanno permesso di delineare un quadro completo delle esigenze e delle sfide da affrontare, gettando le basi per un riassetto organico e funzionale: l'istituzione di nuove unità amministrative a supporto della Direzione, l'attivazione di sportelli al pubblico gestiti direttamente da ASBR presso i Comuni e, soprattutto, l'allocazione di risorse – umane, tecniche e finanziarie – dedicate alla ricerca e allo sviluppo. Quest'ultimo aspetto rappresenta un chiaro segnale dell'impegno di ASBR nell'innovazione, elemento chiave per il successo in un contesto in continua evoluzione.

Anche le formazioni guidate da CASCO hanno giocato un ruolo centrale durante la riorganizzazione perché hanno permesso ai dipendenti di acquisire strumenti specifici volti a migliorare l'efficienza lavorativa e a gestire le relazioni interpersonali in modo più consapevole e proattivo.

In particolare, si è puntato sulle capacità di affrontare i conflitti in un ambiente, quello lavorativo ma non solo, in cui i contrasti possono manifestarsi come divergenze di opinioni, tensioni causate dalla pressione lavorativa o, ancora, scontri su questioni operative. Affrontare e superare efficacemente tali situazioni è fondamentale per mantenere un ambiente di lavoro sereno e produttivo contribuendo così al benessere generale e alla coesione dell'intero team di lavoro.

In tale prospettiva CASCO ha proposto ai dipendenti ASBR un laboratorio dedicato alla gestione dei conflitti che ha fornito ai partecipanti strumenti avanzati per identificare e affrontare le tensioni in modo tempestivo ed efficace, trasformandole in opportunità di dialogo costruttivo e crescita reciproca. In particolare, i dipendenti hanno acquisito competenze nell'uso di tecniche fondamentali quali la comunicazione non violenta, l'assertività e la negoziazione. Questi approcci non solo facilitano la risoluzione pacifica dei conflitti, ma contribuiscono anche alla prevenzione di ulteriori contenziosi attraverso una comprensione più profonda delle dinamiche relazionali e delle emozioni coinvolte.

L'adozione di tali metodologie ha avuto un impatto significativo sulla coesione dei gruppi di lavoro, migliorando la capacità dei gruppi di affrontare le sfide quotidiane con un atteggiamento collaborativo e proattivo. L'investimento nello sviluppo di competenze relazionali ha generato effetti positivi a livello individuale, potenziando l'autoefficacia e la consapevolezza delle proprie abilità comunicative. I dipendenti hanno così potuto partecipare in modo più attivo alla vita organizzativa, rafforzando il loro senso di appartenenza attraverso la condivisione di valori comuni e una fiducia reciproca consolidata.

Il processo di riorganizzazione intrapreso da ASBR non è stato semplicemente un aggiornamento delle strutture operative, ma una riscoperta del senso della propria

professione in sinergia con quella altrui. Questo rinnovamento ha avuto un impatto diretto sulla qualità dei servizi offerti, poiché avere un *purpose* chiaro e condiviso permette ai dipendenti di lavorare con maggiore motivazione e coerenza, contribuendo così al raggiungimento di obiettivi comuni e all'eccellenza nell'erogazione dei servizi educativi. L'insegnamento più significativo di questo percorso sta nella constatazione che il *purpose* non si limita a una mera enunciazione di intenti, bensì costituisce una bussola operativa per le azioni quotidiane, fungendo da catalizzatore per l'innovazione e il miglioramento continuo.

Note

(1) Autori come Giuditta Alessandrini, Giorgio Bocca, Daniela Dato, Alessandra Vischi, Bruno Rossi ed Edgar H. Schein.

(2) Giorgio Bocca, nel suo testo "*Pedagogia del lavoro. Itinerari*" (1998), propone una visione innovativa del capitale umano, superando l'idea del lavoratore come mero strumento. Egli sostiene che ogni individuo, con il proprio potenziale unico, rappresenti una risorsa strategica per il successo aziendale. Valorizzare integralmente il lavoratore significa investire nella sua formazione e crescita personale, favorendo innovazione, creatività e flessibilità, e garantendo un vantaggio competitivo duraturo per l'organizzazione.

(3) Il "*Mind Health Report*", condotto da IPSOS e AXA, ha esaminato lo stato di salute mentale di oltre 30.000 individui di età compresa tra i 18 e i 74 anni in 16 Paesi, inclusa l'Italia. L'indagine, finalizzata a identificare criticità e soluzioni per migliorare il benessere psicofisico dei dipendenti, ha rivelato quattro profili di salute mentale: *flourishing*, *getting by*, *languishing* e *struggling*. In Italia, solo il 18% degli individui è in uno stato di completo benessere, con una diminuzione rispetto all'anno precedente e allineato ai dati giapponesi. A livello globale, il 56% degli italiani riporta stress, mentre il 48% soffre di solitudine, con l'Italia che detiene il primato in Europa per questo problema. Fattori come eventi globali, guerra e cambiamenti climatici influenzano negativamente il benessere mentale, rispettivamente per il 52% e il 43% degli italiani. Le donne e i giovani risultano particolarmente vulnerabili a causa di disparità di genere, discriminazione, e incertezze legate al futuro e ai cambiamenti climatici. I social media sono considerati negativi per il benessere mentale dal 38% dei giovani, e solo il 15% degli intervistati si dichiara altamente produttivo. Il modello di lavoro ibrido è globalmente preferito per il benessere mentale, sebbene in Italia vi sia una preferenza per lo smart working. Nonostante le difficoltà, cresce la consapevolezza sulla salute mentale e si riduce lo stigma, con un aumento dell'uso di strumenti digitali e della consultazione di professionisti per supporto adeguato.

(4) L'Azienda Servizi Bassa Reggiana (ASBR) si configura come un ente giuridico e gestionale di servizi alla persona che si estendono nella vasta area di otto Comuni della Bassa Reggiana: Boretto, Brescello, Gualtieri, Guastalla, Luzzara, Poviglio, Reggiolo, Novellara. Nata nel 2010, ASBR si impegna a fornire un'istruzione di qualità basata su valori condivisi con la comunità, distinguendosi per la sua etica aziendale e il suo impegno per il benessere del personale. Con circa 300 dipendenti, l'Azienda gestisce 14 nidi e scuole dell'infanzia, oltre a servizi di ristorazione, trasporto, supporto educativo e psicologico; pone come priorità l'equità di accesso ai servizi e la collaborazione con altri enti in Italia e in Europa e si propone di mantenere una gestione pubblica dei servizi educativi, coniugando la sostenibilità economica con la qualità dell'offerta.

Riferimenti bibliografici

Achievers. (2023). *9 tips for building trust in the workplace*. https://www.achievers.com/blog/building-trust-workplace/

Alessandrini, G. (2012). Dalla pedagogia sociale alla pedagogia del lavoro: orizzonti della ricerca. In G. Elia & A. Chionna (Eds.), *Un itinerario di ricerca della pedagogia. Studi in onore di Luisa Santelli Beccegato* (pp. 25-40). Pensa Multimedia.

AXA. (2023). *AXA Mind Health Report 2023: Italia si conferma ultima in Europa per il livello di benessere mentale, ma cresce la propensione a prendersene cura e parlarne*. https://corporate.axa.it/documents/715596/2487425/AXAItalia_CS_MindHealthReport2023_def.pdf/21d13604-93fe-4027-cf23-1f828f577ab1?t=1678103626674

Bocca, G. (1998). Pedagogia del lavoro. Itinerari. La Scuola.

Fitzsimmons, A. B., Qin, Y. S., & Heffron, E. R. (2022). Purpose vs mission vs vision: Persuasive appeals and components in corporate statements. *Journal of Communication Management, 26*(2), 207-219. https://doi.org/10.1108/jcom-09-2021-0108

Grossman, D. (2024). *How to build trust in the workplace: The ultimate guide for today*. https://www.yourthoughtpartner.com/blog/bid/59619/leaders-follow-these-6-steps-to-build-trust-with-employees-improve-how-you-re-perceived

Jones, B. (2016). *The difference between purpose and mission*. https://hbr.org/sponsored/2016/02/the-difference-between-purpose-and-mission

Kosec, Z., Sekulic, S., Wilson-Gahan, S., Rostohar, K., Tusak, M., & Bon, M. (2022). Correlation between employee performance, well-being, job satisfaction, and life satisfaction in sedentary jobs in Slovenian enterprises. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(16), 104-127. https://doi.org/10.3390/ijerph191610427

Kuzmina, J. (2024). *Shared leadership*. https://www.valamis.com/hub/shared-leadership

Laloux, F. (2022). *Reinventare le organizzazioni. Come creare organizzazioni ispirate al prossimo stadio della consapevolezza umana.* goWare & Guerini Next.

Maindwork. (2021). *Il benessere psicologico delle lavoratrici e dei lavoratori*. https://cdn.mindwork.it/BVA-Doxa_Mindwork_MainResults2021.pdf

McKinsey & Company. (2020). *More than a mission statement: How the 5 Ps embed purpose to deliver value*. https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/more-than-a-mission-statement-how-the-5ps-embed-purpose-to-deliver-value

Nigris, E. (2002). *I conflitti a scuola: La mediazione pedagogico-didattica.* Mondadori.

Nike. (n.d.). *Impact*. https://about.nike.com/en/impact

Novara, D. (2011). *La grammatica dei conflitti. L'arte maieutica di trasformare le contrarietà in risorse.* Sonda.

O'Hara, C. (2014). *Proven ways to earn your employees' trust*. https://hbrorg/2014/06/proven-ways-to-earn-your-employees-trust

Pistner, M. (2023). *What is shared leadership? Letting everyone be the boss*. https://www.linkedin.com/pulse/what-shared-leadership-letting-everyone-boss-manuel-pistner/

Rossi, B. (2008). *Pedagogia delle organizzazioni. Il lavoro come formazione.* Guerini Scientifica.

Santos, S. (2022). *Make purpose real for employees*. https://www.harvardbusiness.org/make-purpose-real-for-employees/

Scandurra, S. A. (2019). Luci e ombre del "secolo del lavoro". Una riflessione pedagogica. *Studium Educationis, 2*, 47-56. https://doi.org/10.7346/SE-022019-04

Sisodia, R., Henry, T., & Eckschmidt, T. (2018). *Conscious Capitalism Field Guide: Tools for transforming your organization.* Harvard Business Review Press.

Sooy, B. (2013). *The difference between purpose, mission, and vision*. https://www.aespire.com/blog/communications/the-difference-between-your-purpose-and-mission

Sooy, B. (2022). *The difference between mission, vision, and values*. https://www.aespire.com/blog/what-is-the-difference-between-mission-vision-and-values-statements

Varani, A. (2019). I conflitti a scuola: un quadro d'insieme. *Crescere attraverso il conflitto, 127*, 7-16.