



Educare al lavoro nell'era della sostenibilità

*Come la **pedagogia del lavoro** può trasformare le organizzazioni in **comunità educanti**, dove sviluppo umano, bene comune ed ecologia integrale si intrecciano per formare professionisti capaci di affrontare **nuove complessità**.*

di Maria Cecilia Chiappani

La formazione aziendale come addestramento funzionale è un modello superato. La sfida è pensare alle organizzazioni come comunità educanti, capaci di promuovere consapevolezza, responsabilità e crescita integrale della persona e, di conseguenza, dell'azienda.

Dove la sostenibilità non è uno slogan ma un processo trasformativo che coinvolge etica, relazione e territorio. Il punto di vista di **Alessandra Vischi**, professoressa ordinaria in Pedagogia generale e sociale e direttrice dell'Alta Scuola per l'Ambiente dell'**Università Cattolica del Sacro Cuore**.

Come si è avvicinata alla pedagogia del lavoro e in che modo questa prospettiva può aiutare giovani, professionisti e aziende a comprendere le dinamiche organizzative?

Ho potuto incontrare e approfondire la pedagogia del lavoro all'università come studentessa. Mi ha sin da subito appassionata e aperto nuove prospettive, tra cui la possibilità di porre in dialogo la pedagogia con il mondo delle organizzazioni e di valorizzare la persona, la sua educabilità in ogni contesto e lungo tutto l'arco della vita. Aiutandola a sviluppare competenze non solo tecniche, ma in particolare soft, green, life e digitali, come evidenziato dalle principali linee europee, e perseguendo il benessere personale e al contempo quello organizzativo. La pedagogia del lavoro favorisce lo sviluppo umano completo in ogni realtà, in linea con purpose, vision e mission. È fondamentale, e ha risvolti strategici, considerare il lavoro in prospettiva pedagogica, poiché contribuisce a coltivare forme organizzative che considerino la generazione di impatti ambientali e sociali come parte integrante del fare impresa.



L'INTERVISTA

Guardando al rapporto tra educazione e lavoro, quali questioni dovrebbero affrontare prioritariamente vertici aziendali e reparti HR per promuovere contesti realmente formativi?

La questione prioritaria riguarda il superamento di una concezione riduttiva della formazione come semplice addestramento funzionale all'esecuzione di compiti prescritti. Spesso persiste un modello trasmissivo e strumentale, orientato prevalentemente all'acquisizione di competenze tecniche immediatamente spendibili. Promuovere contesti realmente formativi significa, invece, riconoscere il lavoro come esperienza generativa di apprendimento trasformativo, che coinvolge dimensioni cognitive, riflessive, relazionali ed etiche. In questo senso, i vertici aziendali e i reparti HR sono chiamati a operare su almeno quattro livelli:

- **Costruzione di una cultura organizzativa orientata allo sviluppo umano** | riconoscere il lavoratore non solo come risorsa produttiva, ma come soggetto in formazione permanente, portatore di potenzialità e competenze, bisogni di senso e aspirazioni di crescita;
- **Ridefinizione del ruolo del responsabile risorse umane** | la cultura organizzativa necessita di essere riconosciuta e condivisa, concretizzata nelle politiche HR e nei processi organizzativi; dunque, il responsabile svolge un ruolo strategico per promuovere lo sviluppo continuo cogliendo possibilità e potenzialità; lo sguardo pedagogico mette al centro la dignità umana, i beni relazionali, l'incontro tra obiettivi aziendali e sviluppo professionale;
- **Riconoscimento della dimensione identitaria del lavoro nella costruzione dell'identità personale e professionale** | le politiche HR dovrebbero sostenere processi di sviluppo che consentano di costruire traiettorie coerenti, dotate di senso e orientate alla crescita, evitando fenomeni di alienazione, di frammentazione ed eventuale abbandono.
- **Promozione della riflessività professionale** | offrire spazi, tempi e dispositivi per la riflessione critica sull'esperienza lavorativa, ad esempio attraverso supervisioni, feedback strutturati, pratiche di debriefing e momenti di apprendimento collaborativo.

Quali sono, invece, le aspettative e le esigenze di chi si affaccia al mondo del lavoro?

Primo, il bisogno di apprendimento e soddisfazione: i giovani lavoratori non cercano soltanto un'occupazione, ma contesti che offrano opportunità concrete di apprendimento, crescita e sviluppo. Sono alla ricerca della soddisfazione professionale e attribuiscono

grande valore alla possibilità di acquisire competenze, di sperimentare, di realizzare la propria vocazione. Poi, il bisogno di riconoscimento inteso non solo in termini economici, ma anche simbolici e relazionali, elemento centrale per la costruzione dell'identità professionale. Si aspettano di essere considerati soggetti attivi, portatori di idee e contributi, e non semplicemente esecutori passivi. Segue la ricerca di senso e la coerenza tra lavoro, valori personali e progetto di vita, cui le giovani generazioni attribuiscono valore. Tendono a privilegiare contesti percepiti come eticamente responsabili, inclusivi e capaci di promuovere il benessere.

Cultura d'impresa, sviluppo delle risorse umane, responsabilità sociale e sostenibilità sono tra i suoi ambiti di ricerca: ci spiega come si inseriscono nel percorso accademico da lei coordinato e con quali finalità?

Il corso di laurea magistrale in "Progettazione pedagogica e formazione delle risorse umane" coniuga corsi di docenti e testimonianze di professionisti, sapere teorico e sapere pratico, anche grazie alle attività di tirocinio nell'ente e i laboratori professionalizzanti. Questo dialogo costante permette di rispondere alle esigenze multiformi e di raggiungere un livello di placement del 100% a tre anni dal titolo di studio. Un piano di studi multidisciplinare che prepara pedagogisti, coordinatori, supervisori, formatori, consulenti, progettisti e responsabili HR con competenze tecniche e trasversali sempre più richieste dal mondo del lavoro. Corsi come "Pedagogia dell'organizzazione e sviluppo delle risorse umane" e "Pedagogia e formazione per la transizione ecologica", tra gli altri, affrontano temi quali cultura dell'impresa, responsabilità sociale e sostenibilità nella sua triplice anima, con uno sguardo locale e globale. La figura del pedagogista può contribuire alla riflessione per migliorare i contesti lavorativi, per accrescere le competenze e incoraggiare un autentico sviluppo umano nel rispetto dell'altro e dell'ambiente. Nel 2025 abbiamo festeggiato i 20 anni del CdL: dalla serie di incontri con enti e professionisti è emersa l'importanza di proseguire il percorso generativo di collaborazione con cittadini, istituzioni e aziende nella prospettiva del benessere della comunità e della cura della casa comune.

Altro tema chiave, la "formazione per l'ecologia integrale". Di cosa si tratta e quale spinta positiva può offrire questo approccio?

Il concetto di ecologia integrale trova una delle sue


L'INTERVISTA

formulazioni più articolate e influenti nella lettera enciclica *Laudato si'* di Papa Francesco (2015). Un punto di riferimento non soltanto in ambito teologico ed etico, ma anche pedagogico. In questo testo, l'ecologia integrale è definita come una prospettiva che riconosce la profonda interconnessione tra dimensione ambientale, sociale, economica, culturale e umana dello sviluppo. Papa Francesco afferma che *"non ci sono due crisi separate, una ambientale e un'altra sociale, bensì una sola e complessa crisi socio-ambientale"* (*Laudato si'*, n. 139). Questa affermazione invita a superare approcci settoriali e frammentari, promuovendo una visione integrata e un'assunzione di responsabilità da parte di ciascuno. Una sfida culturale, spirituale ed educativa che evidenzia la necessità di un cambio di rotta: dalla cultura dello scarto, tipica della società attuale, alla cultura della cura, verso di sé, gli altri, l'ambiente. L'ecologia integrale implica una concezione della formazione come processo che coinvolge la totalità della persona. Un elemento centrale per Papa Francesco è la necessità di una *"conversione ecologica"* (*Laudato si'*, n. 217), che può essere interpretata come un processo di trasformazione della coscienza e delle rappresentazioni del rapporto tra essere umano, lavoro e ambiente. Implica il riconoscimento dell'interdipendenza tra dimensione personale, sociale, culturale, economica e ambientale dello sviluppo umano. La formazione per l'ecologia integrale si configura, dunque, come un processo ampio di formazione della coscienza, orientato allo sviluppo di persone capaci di comprendere la complessità delle relazioni nel mondo contemporaneo e di agire al loro interno in modo responsabile.

Nell'ambito della formazione continua, quale visione guida il suo lavoro come direttrice dell'Alta Scuola per l'Ambiente dell'Università Cattolica?

Nelle attività di formazione continua, e in generale nelle proposte dell'Asa, è fondamentale acquisire una visione che consideri le questioni ambientali come un "bene collettivo". Per rispondere alla complessità dei problemi attuali, l'Asa promuove un approccio multidimensionale e interdisciplinare attraverso uno sguardo che pone al centro le persone, la dignità umana e la cura della nostra casa comune. Grazie al coinvolgimento e al dialogo costante con istituzioni, imprese, cittadini, si propongono percorsi in linea con le richieste del mondo del lavoro. Attraverso il rigore scientifico e l'interazione tra scienze naturali, scienze umane, discipline economiche-giuridiche e pedagogiche,

l'offerta formativa si connota per responsabilità etica e impegno sociale, favorendo un modello di sviluppo sostenibile e integrale.

Qual è il valore aggiunto di questo percorso nelle sfide professionali connesse alla transizione ecologica? Come è strutturata l'offerta formativa e consulenziale dell'Asa?

Il territorio necessita di professionisti in grado di governare le plurime transizioni (Malavasi, 2022) antropologica, ecologica, economica e culturale, e di promuovere un approccio sostenibile e su misura nei diversi contesti lavorativi. Formiamo ogni anno professionisti, giovani e adulti, con proposte per lo sviluppo di competenze green, come i nostri Master *"Manager per la gestione e comunicazione della sostenibilità"* e *"Rischio climatico e governance dell'ambiente. Adattamento e formazione per l'ecologia integrale"*. Obiettivi, rispondere alle esigenze del territorio, nonché a bisogni formativi e desiderata dei giovani (e non solo) che potranno arricchire l'ambiente lavorativo con le loro competenze. Oltre ai master, Asa offre corsi di alta formazione su transizione ecologica e sostenibilità, ecologia integrale e cura del creato, educazione ambientale, cittadinanza e partecipazione, governance sostenibile, Comunità Energetiche Rinnovabili e Solidali, adattamento ai cambiamenti climatici, rigenerazione dei territori e sviluppo locale. Questi corsi sono pensati per offrire competenze spendibili in diversi contesti professionali. Le attività consulenziali, poi, si contraddistinguono per l'approccio *"tailor made"* costruito con l'ente che ne fa richiesta. Non solo rispondendo a bisogni concreti, ma generando trasformazioni durature sul breve, medio e lungo termine.

La definizione di obiettivi di sostenibilità è ormai prassi in molte realtà aziendali: dal punto di vista pedagogico e formativo, quali sono gli errori più comuni e, invece, le buone pratiche che ha avuto modo di osservare?

Uno degli errori più comuni consiste nel trattare la sostenibilità come obiettivo prevalentemente tecnico o comunicativo, anziché come processo formativo e culturale. In molte organizzazioni, tali obiettivi vengono tradotti in indicatori, procedure o standard, senza un corrispondente investimento nello sviluppo di consapevolezza, responsabilità e competenze. Quando la sostenibilità è affrontata come requisito normativo o leva reputazionale, si produce una dissociazione tra dichiarazioni organizzative e pratiche quotidiane. Questo genera disimpegno, diffidenza e

L'INTERVISTA

indebolimento del senso di appartenenza. Le politiche vengono frequentemente progettate in modo top-down, senza valorizzare il contributo esperienziale delle persone. Accanto a questi limiti, è possibile osservare buone pratiche particolarmente significative. La prima consiste nell'integrare la sostenibilità nella cultura organizzativa. Promuovere contesti in cui le decisioni operative sono coerenti con i valori dichiarati, favorendo l'allineamento tra dimensione etica e dimensione pratica. La seconda riguarda la promozione della riflessività organizzativa. Le organizzazioni più mature attivano dispositivi formativi che consentono ai lavoratori di riflettere criticamente sulle implicazioni sociali e ambientali delle proprie azioni. La terza consiste nel favorire la partecipazione attiva dei soggetti, coinvolgendoli nella definizione e nell'attuazione delle strategie di sostenibilità. Questo rafforza il senso di responsabilità e contribuisce alla costruzione di una cultura della sostenibilità autenticamente condivisa.

Occuparsi di sviluppo delle risorse umane, oggi, significa anche gestire il ricambio e la coesistenza tra generazioni diverse in un contesto storico delicato.

La coesistenza tra generazioni diverse rappresenta una sfida cruciale per le organizzazioni contemporanee, ma anche un'opportunità di straordinario valore. I percorsi dell'Asa sono esempio di come la formazione possa favorire il dialogo intergenerazionale, creando contesti di apprendimento in cui professionisti con esperienze, età e background differenti possono confrontarsi e

apprendere reciprocamente. Gestire la compresenza e il ricambio generazionale significa tenere in considerazione tanto il valore dell'esperienza quanto la portata creativa dei giovani, investire in strategie strutturate di diversity che permettano di registrare benefici concreti. Quali maggiore capacità di innovazione, grazie all'incontro di prospettive diverse, migliore clima, riduzione del turnover e continuità operativa anche nelle fasi di transizione. Fondamentali, la mappatura delle competenze e i conseguenti processi formativi differenziati, di upskilling, per chi deve acquisire competenze di responsabilità, e di reskilling, per chi deve svilupparne di nuove. La pluralità generazionale diventa risorsa per la costruzione di conoscenza condivisa che migliora l'esperienza lavorativa, innalzando la performance e la produttività.

Concludiamo pensando al futuro: quali saranno, nei prossimi anni, le sfide decisive per chi si occupa di HR nelle organizzazioni? Quale contributo può dare la ricerca pedagogica?

Le sfide sono numerose e oggetto di studio della pedagogia. Tra queste ricordo la capacità di contribuire alla costruzione di organizzazioni più consapevoli, responsabili e autenticamente sostenibili, capaci di diffondere e condividere la cultura d'impresa. Ancora, umanizzare le organizzazioni, promuovere il diversity management cogliendo le pluralità come potenzialità, prevedere percorsi formativi pluriennali sia etici sia rivolti alle competenze di sostenibilità, integrare le generazioni presenti in azienda e prevedere un buon equilibrio tra vita e lavoro. **E**

Chi è Alessandra Vischi

Alessandra Vischi è professoressa ordinaria in Pedagogia generale e sociale e direttrice dell'Alta Scuola per l'Ambiente dell'**Università Cattolica del Sacro Cuore**. È coordinatrice del Corso di Laurea Magistrale in "Progettazione pedagogica e formazione delle risorse umane". È anche autrice di diverse monografie, tra cui "Educarci nel lavoro. Questioni emblematiche" (Pensa MultiMedia, 2020), "Pedagogia dell'impresa, lavoro educativo, formazione" (Pensa MultiMedia, 2019), "Temi e prospettive dell'Alta Formazione. Tra ricerca pedagogica e responsabilità intergenerazionale" (Pensa MultiMedia, 2012) e "Riflessione pedagogica e culture d'impresa. Tra progettualità formativa e responsabilità sociale" (**Vita e Pensiero**, 2011), oltre che di numerosi saggi per volumi collettanei e articoli su riviste scientifiche.

