

## Resilienti a lavoro.

Riflessioni sulla co-costruzione di innovazione e ben-essere<sup>1</sup>

GENNARO BALZANO, VITO BALZANO\*

**RIASSUNTO:** Tra le qualità del lavoratore d'oggi la capacità di essere resiliente è probabilmente una di quelle più caratteristiche che può rappresentare il vero discrimine trasformativo all'interno dei contesti organizzativi. I processi evolutivi delle organizzazioni, riflesso dei repentini cambiamenti, soprattutto sul fronte economico, richiedono esseri umani capaci di creare valore con il proprio lavoro, innovando, ma anche producendo qualcosa di più immateriale: generando ben-essere per sé stessi e per l'organizzazione. Si tratta di un processo di co-costruzione, un lavoro partecipato a più teste, con più anime.

**PAROLE-CHIAVE:** Educazione, resilienza, lavoro, innovazione, benessere.

**ABSTRACT:** Among the qualities of today's worker, the ability to be resilient is probably one of the most characteristic ones that can be the real transformative differentiator within organizational contexts. The evolutionary processes of organizations, reflecting the sudden changes, especially on the economic front, require workers capable of creating value with their work, innovating, but also producing something more intangible: generating well-being for themselves and for the organization. It's a process of co-construction, a multi-headed, multi-soul participative work.

**KEY-WORDS:** Education, resilience, work, innovation, well-being.

1. Gli Autori pur avendo condiviso tutti i contenuti, per ragioni di responsabilità scientifica specificano quanto segue: Gennaro Balzano è autore dei paragrafi 1 e 2; Vito Balzano dei paragrafi 3 e 4.

\* Università degli Studi di Bari "A. Moro".

## 1. Lavoro e resilienza

Il termine lavoro è di certo una parola il cui significato è universalmente conosciuto, seppure, accostato alle varie discipline e ambiti di studio (diritto del lavoro, psicologia del lavoro, pedagogia del lavoro), amplia il suo orizzonte dando vita a diverse e variegata sfumature.

Allo stesso modo l'inflazionato termine *resilienza*, che in linea generale, sotto un profilo umanistico, è la capacità di persistere nel perseguire obiettivi sfidanti, fronteggiando in maniera efficace le difficoltà e gli altri eventi negativi che si incontreranno sul cammino. Il verbo "persistere" indica l'idea di una motivazione che rimane salda. Di fatto l'essere umano resiliente presenta una serie di caratteristiche psicologiche inconfondibili:

- è un ottimista e tende a "leggere" gli eventi negativi come momentanei e circoscritti;
- ritiene di possedere un ampio margine di controllo sulla propria vita e sull'ambiente che lo circonda;
- è fortemente motivato a raggiungere gli obiettivi che si è prefissato;
- tende a vedere i cambiamenti come una sfida e come un'opportunità, piuttosto che come una minaccia;
- di fronte a sconfitte e frustrazioni è capace di non perdere comunque la speranza.

Qualità e specifiche che non sono da poco e molto hanno da condividere con la riflessione pedagogica, soprattutto per quel che riguarda il lavoro letto con gli occhiali della pedagogia. Guardando al futuro, l'Agenda 2030 (ONU, 2015) pone quali obiettivi (1) sconfiggere la povertà, (4) istruzione di qualità, (8) lavoro dignitoso e crescita economica. Obiettivi che richiamano l'attenzione su un'educazione ecosistemica. "Ripensare l'educazione dal punto di vista della resilienza significa avvicinarsi ad una riflessione pedagogica che invita alla responsabilità della scelta, alla significazione dell'agire nella relazione formativa, alla riscoperta dei luoghi, dei soggetti e dei tempi dell'educazione" (Pignalberi, 2020, p. 345).

Per una *educazione alla resilienza* che abbia come focus la persona a lavoro, non si può non considerare di partire da alcuni punti fermi, da tre capacità specifiche da promuovere e dal considerare l'intero ecosistema entro cui si muove il lavoratore. Dunque

favorire le condizioni apprenditive attraverso le quali sviluppare le *absorptive capacity* (capacità assorbenti), riconosciute come le abilità personali e trasversali acquisite nel contesto familiare e comunitario attraverso l'interazione sociale e lo scambio; le *adaptive capacity* (capacità adattive), intese come le abilità di integrazione tra le proprie capacità personali e le richieste poste sia dall'ambiente di vita (secondo le aspettative che il soggetto manifesta) sia dalle regole sociali della propria comunità; infine, le *transformative capacity* (capacità trasformative), ovvero tutte quelle situazioni informali e non formali che possono generare valore per il proprio lavoro (Pignalberi, 2020, p. 345).

Proprio il generare valore è uno degli aspetti specifici dei quali si vuol dar conto, in riferimento all'innovazione che è tema attualissimo quando parliamo di scenari futuri.

## 2. Co-costruendo innovazione

L'innovazione viene nella gran parte delle volte accostata allo sviluppo strategico e in tal senso il primo a parlarne è stato l'economista austriaco Joseph Schumpeter che, nel 1934, in *The theory of economic development* l'ha definito come la prima introduzione nel sistema economico e sociale di un nuovo prodotto, servizio, processo, mercato, fattore produttivo o modello organizzativo. Secondo l'Autore, dunque, l'innovazione può assumere diverse forme e presentarsi durante diverse fasi del ciclo di vita di un'impresa: dalla produzione di beni e servizi fino alla ricerca di nuove fonti di approvvigionamento. In pedagogia, invece, ci si riferisce più ai processi che coinvolgono le persone, all'evoluzione organizzativa, allo sviluppo. Ad esempio, può considerarsi utile il riferimento al paradigma organizzativo della *Open Innovation*, che valorizza i meccanismi cognitivi e organizzativi coniugandoli con i network e le reti sociali (Costa, 2011a, pp. 85-92; Chesbrough, 2003, p. 45). Questo

ha messo in luce come nel lavoro il valore venga prodotto più dall'esplorazione che dalle routine, più dalla generazione di nuove conoscenze, significati e modelli che dall'ottimizzazione di quelle già note e collaudate. Il lavoratore che opera nei contesti di open innovation è chiamato a conferire significato al proprio agire contestualmente e socialmente situato e di generare trame di possibilità connet-

tendo, durante l'azione, i nuovi significati che emergono dall'azione di disoccultamento, interrogazione, ricombinazione delle esperienze con cui viene in contatto (Costa, 2011b, p. 256).

Lo scatto ulteriore si ha quando tale scenario crea valore. Quando le pratiche generano conoscenza e innovazione. Quando la generatività sostiene e travalica, allo stesso tempo, i processi produttivi. Necessario, a tal proposito, allargare lo sguardo oltre i confini dell'organizzazione in senso stretto, aprendosi alla novità, alle novità.

Ciò che è "produttivo" diviene così l'insieme di quei rapporti sociali che mettono direttamente in gioco il "senso" dell'agire lavorativo orientandolo all'innovazione. E il senso nasce, ancora, per la massima parte, da un processo sociale di condivisione: non si genera senso da soli, ma insieme (Costa, 2011b, p. 256).

L'accento sulla dimensione comunitaria della costruzione di senso è di fatto anche co-costruzione di sapere (condiviso). Rilevante "la valenza culturale del lavoro che diventa una rilevante esperienza educativa" (Costa, 2011b, p. 256).

L'innovazione presuppone, dunque, un'attività di rigorosa riprogettazione (anche relazionale) che si origina e si manifesta prima di tutto nell'impianto culturale delle persone a lavoro. I contesti lavorati "non si possono limitare ad acquisire, a sviluppare o a utilizzare soluzioni tecnologicamente e organizzativamente avanzate e, dunque, solo ad accogliere l'innovazione come un dato neutro. Quest'ultima non è una semplice novità, ma implica un profondo cambiamento sistemico" (Pesenti, Scansani, 2021, p. 85). Già Castless (2000) ha concepito l'azione della conoscenza sulla conoscenza stessa come principale fonte di produttività (Minello, 2020, p. 213). Per generare valore l'innovazione rappresenta l'elemento cardine, seppure essa stessa "richiede una strategia di valorizzazione e potenziamento delle competenze e del talento delle persone coinvolte direttamente, ma anche indirettamente, nel processo creativo e produttivo" (Costa, 2011a, p. 105).

La co-costruzione è così un affinamento qualitativo dei processi che generano conoscenza, valore, innovazione. Le dimensioni del fare insieme, del relazionarsi autentico (d'Aniello, 2019, pp. 117-125) ne disegnano l'implicito pedagogico. L'innovazione il terreno più idoneo di sviluppo.

### 3. Welfare aziendale e ben-essere

Numerosi studi hanno riconosciuto al concetto di ben-essere una dimensione imprescindibile e ineludibile nella definizione della ricchezza e dello sviluppo di una società, attribuendo a esso una caratteristica complessa ed ecosistemica. Inoltre, un simile approccio restituisce pari legittimità e dignità alle molteplici dimensioni dell'essere umano, il corpo, la mente, l'emozione, la cognitività, la relazionalità, eccetera, che sono alla base di una idea di salute che si configura come risorsa di vita, bene inalienabile, diritto fondamentale da difendere e salvaguardare. È in quest'ottica che il ben-essere viene inteso come un diritto elementare di ogni essere umano ma anche, parafrasando l'economista e premio Nobel Amartya Sen, prerequisito per lo sviluppo personale e collettivo, fattore in grado di limitare o, alternativamente, promuovere la libertà di un popolo e l'assetto democratico di un paese (2000).

Dai numerosi Reports a nostra disposizione<sup>2</sup> emerge chiaramente, e con tutta evidenza, che il lavoro rientra ormai a pieno titolo tra gli indicatori di benessere individuali e di comunità e concorre quindi alla misurazione del livello del Bil (Benessere interno lordo) e della Fil (Felicità interna lorda). Il lavoro, infatti, costituisce l'attività basilare di sostegno materiale e di realizzazione delle aspirazioni individuali. La piena e buona occupazione è uno dei parametri principali della stabilità economica, della coesione sociale e della qualità della vita. Obiettivo della persona oggi è misurare sia la partecipazione al mercato del lavoro sia la qualità del lavoro, qualificando i diversi segmenti dell'occupazione in relazione alla stabilità del lavoro stesso, al reddito, alle competenze, alla conciliazione degli orari tra tempi di lavoro, personali e familiari, alla sicurezza del lavoro e nel lavoro, alla partecipazione dei dipendenti alla vita dell'impresa, ente, amministrazione, alla soddisfazione soggettiva verso il lavoro. È, dunque, evidente che stiamo assistendo, seppur lentamente, a un cambio di paradigma che riparte dalla presa di consapevolezza che il lavoro non svolge solo un ruolo di sostentamento economico, pur imprescindibile, ma porta

2. Per un maggior approfondimento si rinvia ai dati contenuti nei seguenti contributi: ISTAT, *Bes 2015. Il benessere equo e sostenibile in Italia*, Streetlib; OECD (2013), *Guidelines on Measuring Subjective Well-being*, Oecd Publishing, Paris; Welfare Index PMI (2017), *Il welfare aziendale fa crescere l'impresa. Rapporto 2017*.

con sé istanze di autorealizzazione ed emancipazione caratterizzandosi come importante strumento di salvaguardia e promozione del ben-essere.

Il lavoro, come spesso ci è capitato di riscontrare, si inserisce all'interno di un più ampio quadro che guarda alla *dignità* della persona. La dignità, inoltre, è categoria pedagogica tra le più interessanti all'interno del panorama delle scienze dell'educazione. In questo quadro, è possibile infatti riscontrare almeno cinque elementi chiave utili a promuovere la progettazione e realizzazione di luoghi di lavoro sani e sicuri che evidenziano soprattutto il ruolo principale della partecipazione e del senso di responsabilità che deve essere esercitato dai lavoratori: il coinvolgimento e l'impegno dei principali portatori di interessi, partecipazione attiva dei soggetti a lavoro e dei loro rappresentanti, affermazione di principi etici e legali universalmente condivisi, sostenibilità e integrazione la promozione del benessere negli ambienti di lavoro all'interno delle strategie di sviluppo delle aziende e, infine, monitoraggio costante dei processi finalizzati al loro continuo miglioramento.

Altro elemento di interessante rilievo riguarda l'*ambiente* lavorativo all'interno del quale è possibile sviluppare qualità intrinseche nella persona: gli eventi negativi risultano essere la causa prima di malattie cardiovascolari, ipertensione, stati di forte depressione, problemi psicosomatici. I cosiddetti *life events* risultano particolarmente critici quando pongono il soggetto di fronte a un cambiamento (Zini, 2012). Risulta dunque fondamentale, al fine di programmare un progetto di vita e professionale di buon livello, guardare all'ambiente lavorativo come a uno degli elementi principali. Come ha ben evidenziato Giuditta Alessandrini:

partiamo dalla convinzione che i temi propri della pedagogia del lavoro possano acquisire oggi una nuova cittadinanza rispetto al primato di una letteratura sociologica e di management che, negli anni Novanta e Duemila, hanno fatto da padrone sulla scena culturale, oltre a quella economico-centrica orientata in gran parte agli aspetti performativi, o addestrativi del lavoro, ritenuti al tempo fondamentali. L'approccio pedagogico dà risalto al valore antropologico del lavoro: spazio alla soggettività, attenzione ad una relazionalità positiva, attenzione ad un lavoro creativo imprenditoriale, generativo di opportunità nel territorio, in una parola rispetto della *dignità* insita nel lavoro come parte fondamentale dell'umano esistere. Un elemento fondamentale relativamente al tema del lavoro oggi è la salvaguardia dei diritti umani, l'accesso da parte dell'individuo ad un lavoro

decente e la garanzia di quella che possiamo chiamare l'umanizzazione del lavoro (2017).

L'idea di parlare di un ben-essere sul luogo di lavoro è un tema che non può prescindere dall'apporto del sapere pedagogico: il modello da proporre oggi, sulla scia di una prospettiva di buon lavoro che coniughi i bisogni del soggetto lavoratore con quelli dell'istituzione organizzativa, nella prospettiva dell'eccellenza, dell'etica, e dell'engagement, non può prescindere dal contributo fondamentale dell'educazione, qui intesa come scienza pratica in grado di restituire nuovi paradigmi di relazionalità e di dignità della persona. La prospettiva del lavoro, allo stato attuale, è la gestione delle persone nel cambiamento. Non solo le istituzioni, ma anche le aziende stanno inserendo nelle loro politiche l'attenzione al benessere del lavoro; alcune cercano di misurare il loro benessere organizzativo, altre di migliorarlo, altre ancora di sostenerlo attraverso specifiche attività di formazione interna (Zini, 2012, pp. 60-67).

La sfida che, in un tale contesto economico, sociale e culturale, sta davanti alla pedagogia e all'educazione è, quindi, quella di contribuire alla realizzazione di un sistema di benessere possibile, che nasca dalle sinergie tra il soggetto e le dimensioni collettive entro le quali si costruisce la sua storia di vita (Balzano, 2020, p. 9).

Un lavoro educativo che ha come propri assi di riferimento la dimensione progettuale e la relazione: compito della pedagogia è acquisire i dati raccolti da diversi punti di vista al fine di porre in essere processi di cambiamento e di trasformazione dell'agire educativo che siano coerenti con le finalità che essa si pone all'interno della civiltà democratica e, al contempo, aperta alle discussioni di queste stesse finalità, non dando per scontate le concezioni dell'essere umano e della sua educazione che essa assume e che determinano l'idea di buona pratica educativa (Elia, 2016, pp. 11-12).

#### 4. Conclusioni

È possibile oggi dirsi resilienti ma al tempo stesso virtuosi sul luogo di lavoro? Quanto il ben-essere lavorativo incide su quello privato/persona-

le? E quale contributo può dare la pedagogia per incanalare la crescita del lavoro, la dignità della persona, il beneficio dell'essere umano felice, verso la costruzione di una comunità virtuosa? Da questi interrogativi si è partiti per provare a tracciare nuovi sentieri educativi in grado di ridefinire l'umanizzazione del lavoro in chiave pedagogica. Le prospettive appena richiamate e l'insistente riferimento all'*education* e allo *human development* si offrono quali criteri valutativi che obbligano a confermare quanto le costituzioni dei paesi, le riforme del lavoro, le politiche sociali e del *welfare* siano, allora, anche e soprattutto una questione di formazione. Questioni, queste, tanto più importanti se si tiene conto che la vita pubblica è direttamente influenzata da scelte istituzionali che si traducono in modi di pensare, di interpretare, di agire. Si tratta della pratica di quelle che Foucault (1992) chiamava "tecnologie sociali" che finiscono per influenzare il comportamento delle persone, i loro processi cognitivi, sociali e decisionali. È chiaro, dunque, il ruolo della pedagogia rispetto ai temi che guardano al benessere e alla cura all'interno delle organizzazioni lavorative, ma anche il contributo che le scienze dell'educazione possono offrire a un modello di buon lavoro.

All'obiettivo pedagogico di capitalizzare e migliorare il singolare patrimonio di conoscenze e competenze pratiche e teoriche delle risorse umane, e all'obiettivo di legare e integrare questo patrimonio all'intelligenza dell'organizzazione, creando così una stretta relazione co-evolutiva che, mentre produce cambiamento nel singolo nell'organizzazione, si fa progettualità trasformativa (Dato, 2009, p. 96),

vi è anche il chiaro legame alla cura dei contesti lavorativi e al rispetto della *dignità* per la salvaguardia di ogni singolo lavoratore. La formazione diventa, allora, lo strumento in grado di "capacitare l'innovazione" (Costa, 2016), di creare le condizioni perché una cultura del ben-essere possa diffondersi coniugando la cura per la persona, per le sue potenzialità con la cura e la crescita dell'organizzazione stessa. Un lavoro felice, come scrive Bruno Rossi, in cui l'efficienza tecnica, i risultati, la redditività e il fatturato sono tanto importanti quanto quegli *asset* intangibili che riguardano la difesa dell'integrità del soggetto al lavoro e la coltivazione della sua intelligenza emotiva, morale ed etica (2014).

Salute, benessere e felicità possono dunque essere coniugati con il lavoro nello spazio del *welfare aziendale* che assume, pertanto, un alto valore peda-



gogico, destando interesse da parte della pedagogia del lavoro che ne riconosce un possibile processo volto a promuovere il benessere del lavoratore nella prospettiva ecosistemica che vede nel lavoro un potenziale luogo formativo, emancipativo, capacitante. Potremmo affermare, in conclusione, che il *welfare aziendale* assume una triplice funzione: una economica, nel senso che produce plusvalore per l'azienda e per il lavoratore in termini di efficienza e di produttività e *benefit* ottenuti; una istituzionale, perché rappresenta una *policy* e una *governance* dell'azienda che lo promuove; una sociale-comunitaria, perché sul medio e lungo termine è capace di innescare processi rigenerativi per i territori stessi attraverso lo sviluppo e il sostegno del ben-essere degli esseri umani che sono, anche e prima di tutto, cittadini. Per queste motivazioni esso può rappresentare un primo valido esercizio verso un *welfare di comunità*<sup>3</sup>, una prospettiva capacitante rispetto a nuove vulnerabilità e nuovi bisogni sociali che sia orientato al bene comune e a un principio di sussidiarietà circolare.

## Riferimenti bibliografici

- ALESSANDRINI G. (Ed.), *Atlante di pedagogia generale*, FrancoAngeli, Milano 2017.
- BALZANO G., *Pedagogy of Work: historical reference coordinates*, «QTimes. Journal of Education», vol. 14, 3, Anicia, Roma 2022, pp. 109-122.
- BALZANO V., *Educare alla cittadinanza sociale*, Progedit, Bari 2020.
- *Educazione, persona e welfare. Il contributo della pedagogia nello sviluppo delle politiche sociali*, Progedit, Bari 2017.
- CASTELLS M., *The rise of the network society* (2<sup>nd</sup> ed.). Blackwell, Oxford 2000.
- CHESBROUGH H., *Open innovation: the new imperative for crating and profiting from technology*, Harward Business School Press, Boston 2003.
- COLOMBO M., PRODI E., *Apprendimento e innovazione: ricerche e analisi per ripensare il ruolo della formazione al tempo della quarta rivoluzione industriale*, «Professionalità studi», vol. III, 2, Studium, Roma 2020, pp. 1-4.
- COSTA M., *Capacitare l'innovazione. La formatività dell'agire lavorativo*, FrancoAngeli, Milano 2016.

3. Per un maggior approfondimento sul tema si rinvia al contributo di V. Balzano, *Educazione, persona e welfare. Il contributo della pedagogia nello sviluppo delle politiche sociali*, Progedit, Bari 2017.

- *Pedagogia del lavoro e contesti di innovazione*, FrancoAngeli, Milano 2011a.
- *Il valore generativo del lavoro nei contesti di Open innovation*, «Formazione & Insegnamento», vol. IX, 3, Pensa Multimedia, Lecce 2011b, pp. 251-258.
- D'ANIELLO F., *Il lavoro per la persona. La storia della pedagogia del lavoro per il futuro dell'educazione*, «Studium educationis», vol. XX, 3, Pensa Multimedia, Lecce 2019, pp. 117-126.
- DATO D., CARDONE S., *Welfare manager, benessere e cura. Impresa e padagogia per un nuovo umanesimo del lavoro*, FrancoAngeli, Milano 2018.
- DATO D., *Pedagogia del lavoro intangibile*, FrancoAngeli, Milano 2009.
- ELIA G., *Prospettive di ricerca pedagogica*, Progedit, Bari 2016.
- FOUCAULT M., *Tecnologie del sé*, tr. it. S. Marchignoli, Bollati Boringhieri, Torino 1992.
- GARISTA P., *Come canne di Bambù. Farsi mentori della resilienza nel lavoro educativo*, FrancoAngeli, Milano 2018.
- ISTAT, *Bes 2015. Il benessere equo e sostenibile in Italia*, Streetlib.
- MALAGUTI E., *Educarsi alla resilienza. Come Affrontare crisi e difficoltà e migliorarsi*, Erickson, Trento 2005.
- MINELLO R., *I dilemmi dell'educazione*, Armando, Roma 2020.
- OECD, *Guidelines on Measuring Subjective Well-being*, Oecd Publishing, Paris 2013.
- PESENTI L., SCANSANI G., *Smart working realoded. Una nuova organizzazione del lavoro oltre le utopie*, Vita e Pensiero, Milano 2021.
- PIGNALBERI C., *Disegnare il futuro della formazione nella direzione della resilienza trasformativa e della sostenibilità*, «Rivista Italiana di Educazione Familiare», vol. 17, 2, Firenze University Press, Firenze 2020, pp. 331-352.
- ROSSI B., *Il lavoro*, in G. Elia (Ed.), *Le sfide sociali dell'educazione*, FrancoAngeli, Milano 2014.
- SCHUMPETER J.A., *The Theory of Economic Development*, Taylor & Francis Ltd, Milton Park 2021.
- SEN A., *Lo sviluppo è libertà*, Mondadori, Milano 2000.
- VACCARELLI A., *Le prove della vita. Promuovere la resilienza nella relazione educativa*, FrancoAngeli, Milano 2016.
- WELFARE INDEX PMI, *Il welfare aziendale fa crescere l'impresa. Rapporto 2017*.

YACOUB Z., *Réflexions sur le recours au télétravail à l'heure de la pandémie Covid-19: Difficultés, disparités et perspectives*, «Professionalità studi», vol. V, 1, Studium, Roma 2022, pp. 102-122.

ZINI P., *Crescita umana e benessere organizzativo. Nuove prospettive di pedagogia del lavoro*, Vita e Pensiero, Milano 2012.