

Collana La pedagogia al lavoro 10

Collana diretta  
da Fabrizio d'Aniello



*I volumi di questa collana sono sottoposti a double  
blind referee.*

a cura di  
Andrea Galimberti e Angela Muschitiello

# Pedagogia e lavoro: le sfide tecnologiche

  
aras  
EDIZIONI

Collana La pedagogia al lavoro

Direttore e fondatore: Fabrizio d'Aniello

Comitato scientifico: Gabriella Aleandri – Università degli Studi di Macerata; Giuditta Alessandrini – Università degli Studi Roma Tre; Sergio Angori – Università degli Studi di Siena; Marinella Attinà – Università degli Studi di Salerno; Massimo Baldacci – Università degli Studi di Urbino “Carlo Bo”; Giuseppe Bertagna – Università degli Studi di Bergamo; Stefano Bonometti – Università degli Studi del Molise; Livia Cadei – Università Cattolica del Sacro Cuore (sede di Brescia); Silvana Calaprice – Università degli Studi di Bari “Aldo Moro”; Andrea Cegolon – Università degli Studi di Macerata; Michele Corsi – Università degli Studi di Macerata; Massimiliano Costa – Università Ca’ Foscari di Venezia; Daniela Dato – Università degli Studi di Foggia; Rosita Deluigi – Università degli Studi di Macerata; Liliana Dozza – Libera Università di Bolzano; Carolina Fernández-Salineró Miguel – Universidad Complutense de Madrid; Massimiliano Fiorucci – Università degli Studi Roma Tre; Andrea Galimberti – Università degli Studi di Milano-Bicocca; Luca Girotti – Università degli Studi di Macerata; Sira Serenella Macchietti – f.r. Università degli Studi di Siena; Umberto Margiotta – Università “Ca’ Foscari” di Venezia; Lorena Milani – Università degli Studi di Torino; Angela Muschitiello – Università degli Studi di Bari “Aldo Moro”; Concepción Naval Durán – Universidad de Navarra; Daniela Veronica Necşoi – Università “Transilvania” di Brasov; Mariana Norel – Università “Transilvania” di Brasov; Stefano Polenta – Università degli Studi di Macerata; Luca Refrigeri – Università degli Studi del Molise; Domenico Simeone – Università Cattolica del Sacro Cuore (sede di Milano); Chiara Sirignano – Università degli Studi di Macerata; Maria Angeles Sotes – Universidad de Navarra; Bianca Spadolini – Università degli Studi Roma Tre; Flavia Stara – Università degli Studi di Macerata; Massimiliano Stramaglia – Università degli Studi di Macerata; Raffaellino Tumino – Università degli Studi di Macerata; Carla Xodo – Università degli Studi di Padova; Giuseppe Zago – Università degli studi di Padova; Davide Zoletto – Università degli Studi di Udine.

TUTTI I DIRITTI RISERVATI

Vietata la riproduzione anche parziale

© Aras Edizioni 2022

ISBN 9791280074607

ISSN 26113368

© Coordinamento grafico di Jonathan Pierini

Aras Edizioni srl

redazione: via Mura Sangallo 24, 61032 Fano (PU)

[www.arasedizioni.com](http://www.arasedizioni.com) – [info@arasedizioni.com](mailto:info@arasedizioni.com)

# INDICE

## INTRODUZIONE

FABRIZIO D'ANIELLO, ANDREA GALIMBERTI

e ANGELA MUSCHITIELLO

9

## PRIMA PARTE – SCENARI DIGITALI E LAVORO

1. FORMAZIONE, INNOVAZIONE E MODELLI PEDAGOGICI PER LA FORMAZIONE DEI LAVORATORI	
MASSIMILIANO COSTA	19
1.1. La società delle macchine intelligenti	19
1.2. Nuove identità professionali e sociali nelle trasformazioni digitale e robotica	23
1.3. Le organizzazioni <i>Human Centric</i>	24
1.4. Il nuovo ecosistema del lavoro	27
1.5. Nuovi modelli di competenze	29
1.6. La centralità dei nuovi processi di formazione per lo sviluppo	31
1.7. Conclusioni	33

2. LA SFIDA RELAZIONALE DEI NUOVI LAVORI <i>REMOTE</i>	
GENNARO BALZANO	39
2.1. Premessa	39
2.2. Relazionalità e lavoro	40
2.3. Persona, lavoro e transizioni	45
2.4. <i>Remote working</i> , paradigmi e prospettive	48
2.5. Annotazione finale	54
3. ALGORITMI COME PARTNER INTERATTIVI. RIFLESSIONI PEDAGOGICHE SU CONTESTI LAVORATIVI IBRIDI	
ANDREA GALIMBERTI	59
3.1. Introduzione	59
3.2. <i>HR analytics</i> e la questione dell' <i>assessment</i>	63
3.3. L'invito a una riflessione critica: studenti e algoritmi	70
3.4. Conclusioni	75
SECONDA PARTE – COMPETENZE E NUOVE TECNOLOGIE	
4. EDUCAZIONE DEGLI ADULTI, <i>EMPLOYABILITY</i> E INTELLIGENZA ARTIFICIALE (IA)	
ROSA CERA	83
4.1. Tra <i>employability</i> , IA, educazione degli adulti e pedagogia del lavoro	83
4.2. Quale rapporto tra IA e mondo del lavoro?	86
4.3. <i>Emotional IA</i> e metaverso: il <i>lifeloggng</i> nel <i>professional training</i>	89
4.4. Formazione e <i>upskilling</i> : “ <i>literacy</i> ”, “ <i>skills</i> ”, “ <i>competencies</i> ”, “ <i>capabilities</i> ”	92
4.5. <i>Capabilities</i> , IA e identità professionale: chi sono io?	97
5. <i>SOFT SKILLS</i> , RISORSA STRATEGICA PER I LAVORATORI NELLA QUARTA RIVOLUZIONE INDUSTRIALE	
ANDREA CEGOLON	105
5.1. Introduzione	105
5.2. L'impatto del progresso tecnologico sulle carriere dei lavoratori	107

Indice	7
5.3. La formazione delle <i>soft skills</i> nei lavoratori	111
5.4. Conclusione	120
6. RESILIENZA, AGILITÀ EMOTIVA E LAVORO IBRIDO: NUOVI SCENARI DELLA FORMAZIONE NELLE ORGANIZZAZIONI	
MARIA BUCCOLO	129
6.1. Emozioni e lavoro	129
6.2. La gestione delle emozioni nella vita organizzativa	133
6.3. Resilienza e agilità emotiva: come ri-progettare le esistenze al lavoro	137
6.4. Agilità emotiva e lavoro ibrido: nuovi scenari formativi	141
6.5. L'agilità emotiva come sfida educativa: riflessioni conclusive	143
TERZA PARTE – NUOVI SPAZI PER L'AGIRE SOCIO-ECONOMICO	
7. PEDAGOGIA DEI BENI RELAZIONALI AL LAVORO	
FABRIZIO D'ANIELLO	151
7.1. Una nuova fase di cambiamento	151
7.2. La sfera relazionale e la rivoluzione tecnologica: ipotesi predittive e conferme	152
7.3. La sfera relazionale e la rivoluzione tecnologica: speranze	158
7.4. Beni relazionali e pedagogia del lavoro	160
7.5. Note conclusive	167
8. FORMARE NATIVI DIGITALI COMPETENTI E CAPACITANTI. TRAIETTORIE DI PEDAGOGIA DEL LAVORO	
ANGELA MUSCHITIELLO	173
8.1. Premessa	173
8.2. Nativi digitali e incorporazione digitale	176
8.3. Rischi della socializzazione online	181
8.4. Traiettorie di pedagogia del lavoro	186

9. LA NUOVA ALLEANZA: IMPRENDITORIA E PEDAGOGIA DEL LAVORO PER UN NUOVO MODELLO ECONOMICO LEANDRO PALLOZZI e RAFFAELE TUMINO	195
9.1. Introduzione	195
9.2. Il modello EFA (Economia FAcilitata)	197
9.3. Cambiare l'economia attraverso la pedagogia del lavoro?	207
GLI AUTORI E LE AUTRICI	211

# 6. RESILIENZA, AGILITÀ EMOTIVA E LAVORO IBRIDO: NUOVI SCENARI DELLA FORMAZIONE NELLE ORGANIZZAZIONI

MARIA BUCCOLO

## 6.1. Emozioni e lavoro

Le emozioni influenzano quotidianamente il senso di auto-efficacia (Bandura, 2000), nella vita privata e in quella professionale. Come affronterai la tua giornata lavorativa, che esito avrà la riunione nel quale ti appresti a parlare, come finirà la trattativa avuta con il tuo cliente; tutto questo dipende, in buona parte, da come ti sentirai, da come canalizzerai le tue emozioni e dalla tua capacità di capire il vissuto emotivo dell'altro. *Cosa ti sta dicendo di importante ed utile l'emozione che provi in*

*questo momento, per le sfide che ti appresti a vivere? Non scegliamo che emozione “provare” e la si prova ognuno a proprio modo e per motivazioni spesso diverse. Eppure esse sono universali, comuni a tutti gli esseri umani, funzionali e riconoscibili in ogni individuo attraverso precisi movimenti del viso e del corpo. Riconoscerle in sé e negli altri e gestirle al meglio è la chiave del proprio successo, del proprio benessere e di una buona relazione con gli altri sia nel lavoro che nella vita in generale.*

Negli ultimi anni, i cambiamenti del mondo del lavoro hanno reso sempre più evidente la necessità di una svolta “antropo-pedagogica”, tesa ad affermare l’umanizzazione del lavoro medesimo e la “personalizzazione” dell’attuale esperienza lavorativa (d’Aniello, 2009, 2021). In tale scenario, la sfera emozionale è importante non solo come esito o esperienza che accompagna l’attività di lavoro, ma anche come richiesta individuale posta dal lavoratore e, pertanto, meritevole di attenzione. In un passato non troppo lontano, i modelli razionalisti dell’organizzazione hanno sottovalutato o addirittura negato il ruolo delle emozioni e dei sentimenti, senza nessuno spazio per l’iniziativa dei soggetti, tenuti solo al rispetto delle regole; tutt’al più sono stati considerati alcuni aspetti sotto forma di atteggiamenti, preferenze, soddisfazione/insoddisfazione, alienazione ecc. ma raramente si è tenuto conto dei sentimenti legati al fare (timori, preoccupazioni, paure, speranze, noia, gioia, entusiasmo ecc.).

L’emergenza pandemica e i ripetuti lock-down hanno provocato un’estensione massiccia del cosiddetto Smart Working o “lavoro agile”, per il quale milioni di professionisti hanno lavorato da casa, di fronte al computer. Se, nel 2019, il 16% degli enti delle Pubbliche Amministrazioni era implicato in articolati progetti di Smart

Working<sup>1</sup>, a partire da febbraio 2020, il cambiamento della situazione sanitaria ha definito la necessità di provvedimenti normativi volti a diffonderne al massimo l'utilizzo all'interno delle PA<sup>2</sup>, in cui si afferma che «il lavoro agile è la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni».

Tale repentino cambiamento, ha innescato, nei professionisti, nuovi e complessi vissuti emotivi legati, fondamentalmente, alla cesura con la vita professionale tradizionale in presenza, compromettendo seriamente le relazioni, le interazioni sociali e soprattutto il processo empatico.

A questo proposito, una ricerca estremamente interessante di Lomoriello et al. (2018) ha dimostrato, attraverso evidenze empiriche, che la distanza fisica e psicologica può modulare la reazione empatica di una persona che sta osservando qualcun altro che soffre. Quindi essere più lontani rende la reazione empatica meno forte. Il riferimento è chiaramente rivolto alla tecnologia che viene utilizzata, la quale, anche in questa fase, da un lato spersonalizza le relazioni, o meglio le distorce in quanto costretti ad utilizzarle, ma dall'altro ci avvicina, seppur virtualmente, all'altro.

Si può notare come, nell'ultimo anno, l'evoluzione digitale del mondo del lavoro abbia subito una rapida accelerazione, portando importanti benefici in ottica di produttività e flessibilità, ma anche causando difficoltà nella comunicazione e nella collaborazione, dando vita a team di lavoro sempre più piccoli, nella gestione del tempo personale e dei confini tra vita priva e lavoro.

---

1 Fonte: Osservatorio Politecnico Milano.

2 Decreto legge 17 marzo 2020, n. 18 convertito, con modificazioni, dalla legge 24 aprile 2020, n. 27.

L'organizzazione del lavoro si è incamminata verso un mondo sempre più digitale, ma in direzione di un'integrazione con la realtà fisica, verso «ecosistemi digitali» (Costa, 2020, 2021).

La strada verso il futuro sembra quindi tracciata: siamo pronti – verosimilmente – per affrontare una realtà “ibrida”, in cui la dimensione online (virtuale) e quella offline (reale), si completano a vicenda e sono integrate tra loro (Ferro Allodola, 2021b).

Il modello di ambiente di lavoro ibrido combina, dunque, il lavoro in ufficio e da remoto con l'obiettivo di offrire flessibilità e supporto ai dipendenti. In tale ambiente lavorativo, i dipendenti godono di maggiore autonomia e di un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata, accrescendo il proprio coinvolgimento.

Al contempo, diverse ricerche (Einarsen et al., 2003; da Silva João et al., 2019; Calabrò, 2021) dimostrano che le emozioni sperimentate sul lavoro:

- hanno un peso sulle condotte individuali e di gruppo;
- possono avere effetti positivi, negativi o “distruttivi”;
- possono attivare condotte controproducenti (vandalismo, aggressione, sadismo, *mobbing*, ecc.);
- le relazioni con gli utenti sono tra le prime ad essere colpite.

Ad esempio, non si può presumere che i lavoratori addetti al servizio alla persona siano sempre di buon umore, piuttosto talvolta essi possono essere annoiati o sperimentare emozioni negative. Tuttavia, ad essi è richiesto un lavoro emozionale, come parte del loro ruolo lavorativo, in risposta alle emozioni organizzative desiderate. Emerge, allora, un mondo di emozioni nei contesti di lavoro, fatto di diverse sfumature che necessitano di essere adeguatamente studiate.

Il binomio “emozione-lavoro” è stato infatti un argomento di ricerca a lungo trascurato fino a quando, dalla seconda metà degli anni Ottanta e Novanta del secolo scorso, i ricercatori organizzativi hanno riscoperto l’interesse per le emozioni e la letteratura scientifica – anche di ambito pedagogico-educativo – ha cominciato a occuparsi maggiormente degli aspetti di interazione cliente-lavoratore, quale requisito di molte professioni, per contrastare l’elevato rischio di *burn-out* lavorativo e prevenire il *mobbing* (Dato, 2004; Loiodice, 2004).

## 6.2. La gestione delle emozioni nella vita organizzativa

La vita organizzativa è una vita “emozionante”, passioni, sentimenti, umori aspettative, paure, contrassegnano i comportamenti e i processi ed influenzano le percezioni e l’analisi della realtà, il livello, l’obiettivo e l’impegno così come la conquista di traguardi complessi modellano negoziano e modificano, azioni, decisioni e scelte. Tutto questo dà forma alle emozioni e ai sentimenti che costituiscono il senso del lavoro stesso dando a questo la possibilità di guardare alle organizzazioni oggi sempre più come soggetti psicologici, come strutture provviste di un’anima e contrassegnate dal desiderio, come a contesti pervasi dal desiderio, come a luoghi di desiderio (Morgan, 2007). Lunghi dall’essere un’entità esclusivamente razionale, la persona pensa, comunica, agisce anche con il cuore, facendosi governare dall’intelligenza del cuore (Rossi, 2012).

In misura crescente la dimensione emozionale è ritenuta non più un elemento perturbante dell’agire razionale bensì una forza ispiratrice dell’agire. I fattori

emotivi si rivelano indispensabili per le scelte razionali. Il significato di alcuni fenomeni è possibile rilevarlo e spiegarlo accreditando processi inconsci individuali e collettivi, i quali informano non poco i comportamenti, le relazioni interpersonali nei gruppi e nell'intero sistema organizzativo. Per tale motivo l'intelligenza emotiva (Goleman, 2005), è considerata oggi uno dei principali fattori predittivi del successo nelle relazioni e nel lavoro e pertanto del destino di un'organizzazione. Da questa riflessione, nasce l'ipotesi che la probabilità di successo aziendale è direttamente proporzionale alla qualità e alla quantità di forza motivazionale e creativa investita dalle persone nel loro lavoro.

Il coinvolgimento in ciò che si fa e la passione per quello che si fa contrassegnano qualitativamente l'agire, nonché la disposizione a conoscere, coinvolgersi e innovare.

Il lavoro è un vettore, ha più direzioni: è vita, in quanto la gente *vive* lavorando; è il linguaggio sociale per eccellenza; è "amore implicito", poiché cooperando ci rendiamo utili l'uno per l'altro; è un mezzo per vivere; è una dimensione identitaria, attraverso cui si conosce veramente una persona. Nel lavoro così come nella vita privata, la consapevolezza emotiva riguarda l'onestà verso noi stessi nell'interrogarci sul significato di ciò che viviamo e proviamo.

La gestione delle emozioni, allora, può essere collegabile al senso di essere consapevole di ciò che la mente sta facendo. Infatti, vivere le nostre emozioni e, contemporaneamente, comportarci in modo non eccessivamente emozionale può essere, in alcuni casi, estremamente difficile. Nel mondo del lavoro, in particolare, la gestione delle emozioni è un tema cruciale: uno dei falsi

miti che, talvolta, circolano è che il posto di lavoro sia il luogo della razionalità per eccellenza dal quale devono essere bandite le emozioni. Convinzione smentita da numerose ricerche: la causa di un'azienda nella quale la produttività ha subito un forte calo è da ricercare, con ogni probabilità, nell'eliminazione delle emozioni positive (collaborazione, lo star bene insieme, sentimenti di amicizia tra i membri) che sfocia in un clima lavorativo negativo e in un senso di insoddisfazione.

Come sostiene Ekman, «le emozioni sono il cuore della nostra vita e la rendono vivibile» (Ekman, 2008, p. 53), ciò nonostante non bisogna diventarne succubi bensì imparare a controllare il nostro comportamento. Un modo per distinguere le emozioni appropriate al contesto lavorativo e quelle invece non appropriate, è imparare a gestire le quattro emozioni di base: *gioia*, *paura*, *tristezza*, *rabbia*.

Diffusa è l'abitudine di sopprimere e soffocare le emozioni negative “anestetizzando”, a lungo andare, anche quelle positive: tuttavia, per stare bene, c'è bisogno di sperimentare anche le sensazioni etichettate come “non buone”, poiché ci permettono di identificare e affrontare ciò che non va e ci allenano a coltivare l'empatia nei confronti degli altri.

La strada da intraprendere per cercare di gestire le nostre emozioni è quella di comprendere meglio noi stessi, analizzare a posteriori i nostri episodi emozionali, imparare di più circa gli inneschi più comuni di ciascuna emozione, quelli che condividiamo tutti e quelli specialmente importanti per noi (Ekman, 2008).

Governare bene le emozioni, sia le proprie che quelle degli altri, significa stimolare comportamenti intelligenti con un attento dosaggio di razionalità ed emotività;

tale competenza influisce in modo positivo sull'auto-stima, sulla fiducia e, di conseguenza, sulla riuscita in campo lavorativo e personale, quindi sulla qualità della vita (Buccolo, 2019, p. 14).

Le competenze emotive rappresentano un'indispensabile risorsa per la formazione e risultano importanti tanto quanto quelle tecnico-operative, in concomitanza con l'importanza attribuita alle relazioni.

La capacità di riconoscere le emozioni e gli stati d'animo, la possibilità di capire quali emozioni si provano e perché, l'abilità di imparare a rispondere alle proprie emozioni senza inibirle, sono significative di un elevato quoziente emotivo che, oggi, risulta molto più importante, per la qualità della vita, rispetto a quello intellettuale. Come afferma lo stesso Goleman «al massimo il Q.I. contribuisce in ragione del 20% ai fattori che determinano il successo nella vita, il che lascia evidentemente l'80% determinato da altre variabili» (Goleman, 2005, p. 54).

Nella società dell'efficienza e della razionalità strumentale è difficile porre la questione della formazione emotiva, poiché il diffuso analfabetismo sentimentale ha indebolito la capacità di sentire (Iori, 2009, p. 6).

Nei processi formativi occorre, quindi, ridare dignità ai sentimenti, riconoscerli, pensarli e agirli.

La pedagogia dovrebbe perseguire l'obiettivo di «coltivare l'esercizio del sentire» (Bruzzone, 2022) e cercare di individuare e orientare la competenza emotiva nelle relazioni interpersonali.

La formazione, dunque, può offrire un considerevole contributo alla costruzione di un'organizzazione «emozionalmente intelligente», alla realizzazione di una cultura organizzativa fondata sul benessere e sul lega-

me tra lavoro, realizzazione e tendere verso la felicità. Il successo al lavoro produce felicità. La felicità, essendo all'origine di caratteristiche e risorse che favoriscono il successo, contribuisce a questo. Le persone felici hanno più successo nel mercato del lavoro. Le persone che hanno successo nel mercato del lavoro sono più felici (Rossi, 2012). Il tempo del produrre allora si deve trasformare nel tempo dello star bene. Dare qualità al tempo lavorativo è dare qualità alla vita. Il lavoro può uscire dagli spazi del malessere per abitare quelli del benessere e per realizzare tutto ciò sono utili interventi formativi centrati sullo sviluppo della vita emotiva delle persone.

### **6.3. Resilienza e agilità emotiva: come ri-progettare le esistenze al lavoro**

La pandemia ha creato una rivoluzione significativa nel nostro modo di esprimere le emozioni, nelle relazioni interpersonali e nello stile di vita, tracciando inevitabilmente la via per un totale cambiamento sociale, culturale, educativo, economico, sanitario e politico cui corrisponde un nuovo progetto di vita (de Mennato, 2003). Accettando la sfida dei nostri tempi, si vuole leggere l'attuale momento storico come un problema di impegno e di responsabilità della ricerca a costruire risposte per il futuro, a partire dalla riflessione sulle azioni da compiere per ri-progettare le esistenze di ciascuno. In questa prospettiva, la pedagogia e altre scienze umane in generale, mirano a costruire il futuro, con uno sguardo verso tutte le generazioni: perché sappiano ri-apprendere a sognare, a sperare, a progettare una vita proiettata verso il domani.

Tale scenario offre alla pedagogia l'opportunità di realizzare il proprio potere creativo e innovativo. L'apprendimento professionale trasformativo (Mezirow, 2003) avviene, infatti, quando ci troviamo in una condizione di profondo disagio, anche emotivo. Se la pandemia ha configurato delle nuove normalità, ciò che si prospetta è «l'accelerazione della svolta tecnologica, verso la smaterializzazione del lavoro, digitalizzazione delle relazioni sociali, trasformazione del controllo sociale e dell'interazione a distanza nei contesti educativi [...], in cui il carattere spaziale della co-presenza sarà sempre più digitalmente sostituito dal carattere temporale della simultaneità» (Olivieri e Cardinali, 2021, p. 298).

Le *Medical Humanities* (Zannini, 2008) nello scenario fin qui delineato, possono aiutarci a riflettere sull'esperienza pandemica (Ferro Allodola, 2021a) e a trarne strumenti di autoformazione, in termini di “adattamento” alla situazione come modalità per uscire da uno stato depressivo e concentrarci sui vissuti emotivi; ciò, al fine di proteggere la salute psichica dei lavoratori, messa continuamente alla prova, tra paura, tristezza, senso di impotenza e gestione degli imprevisti (Buccolo, Ferro Allodola e Mongili, 2020, p. 391).

In particolare, il concetto di «resilienza» (Werner e Smith, 1982; Southwick et al., 2016; Vaccarelli, 2016) sembra rispondere adeguatamente alle istanze poste in essere dai bisogni emotivi dei lavoratori, durante la pandemia. La difficoltà nel costruire e dare senso al futuro o a riempire la normalità di significato non deve coincidere con la competizione, gli eccessi della vita quotidiana e l'incapacità di (auto)riflettere. È necessario – come studiosi dell'educazione – riuscire a comprendere quanto il virus abbia accresciuto il senso di precarietà sui già fragi-

li equilibri, elaborando strategie educative di resilienza, prevenzione del disagio emotivo, sostenibilità. Nonostante sia complesso stabilire una definizione univoca, la resilienza – che interessa in misura sempre maggiore ambiti e contesti scientifici diversi – fa riferimento alla capacità di superare le avversità della vita e rappresenta secondo Oliverio Ferraris il “sistema immunitario della psiche” (Oliverio Ferraris, 2003).

La resilienza può quindi essere considerata come la capacità di affrontare eventi stressanti, superarli e continuare a svilupparsi aumentando le proprie risorse con una conseguente riorganizzazione positiva della vita (Malaguti, 2005). Etimologicamente, infatti, riferendosi alla letteratura del primo medioevo, il termine deriva dal verbo *insilġo*, che significa “saltare su, slanciarsi” e faceva riferimento all’azione dei naufraghi di risalire sulle imbarcazioni rovesciate (Ludadio, Mazzochetti e Perez, 2011, p. 20). Il costrutto di resilienza identifica la strategia educativa mediante la quale i fattori di protezione interni ed esterni (punti di forza) possono diventare più forti dei fattori di rischio interni ed esterni (punti di debolezza).

L’approccio psico-educativo alla resilienza intende evidenziare l’aspetto dinamico ed evolutivo del comportamento resiliente, attribuendo grande importanza alla promozione e allo sviluppo delle capacità resilienti che possono sostenere il benessere individuale, impegnandosi concretamente nella realizzazione di progetti di intervento e nella ricerca di nuove metodologie per potenziare le competenze resilienti (Putton e Fortugno, 2008). Essere resilienti, dunque, significa essere in grado di saper vedere e progettare il futuro. In letteratura esistono accurati strumenti di valutazione della presenza o meno della resilienza nei soggetti (Agaibi e Wilson, 2005).

Norman (2000), ad esempio, individua le caratteristiche di una persona resiliente:

- fiducia in sé stessi;
- alte aspettative;
- valutazione realistica del proprio contesto di appartenenza;
- definizione e ri-definizione di un proprio progetto di vita;
- interruzione dell'ereditarietà familiare di comportamenti non adattivi;
- senso dell'umorismo;
- empatia.

Lo sviluppo e l'implementazione di percorsi educativi verso una resilienza sostenibile, passano attraverso strategie di apprendimento trasformativo, critico e creativo, impegnato a sviluppare la comprensione della complessità e l'interdipendenza del mondo contemporaneo – sanità, welfare, imprese, istituzioni, ricerca scientifica, educazione/formazione – contrastando la secolare dicotomia cartesiana corpo-mente e uomo-natura; valorizzando, in particolare, il contributo delle neuroscienze alla pedagogia e alla didattica: dall'approccio bio-educativo (Frauenfelder, 2001; Frauenfelder e Santoianni, 2002; Gay e Hembrooke, 2004; Frauenfelder, Rivoltella, Rossi, e Sibilio, 2013) a quello enattivo (Ling, Clark e Winchester, 2010). Da tale prospettiva, dunque, il contrasto al malessere e ai vissuti emotivi negativi generati dalla pandemia nei soggetti, passano necessariamente dalla valorizzazione delle occasioni formative incentrate sull'attivazione di connessioni cervello-corpo-ambiente (Gomez Paloma, 2009, 2012).

Abitare gli spazi di vita emotiva significa, dunque, porre attenzione ai principi di sostenibilità e resilienza

(Iavarone, 2022). Per contribuire nel disegno di nuove pratiche di apprendimento nei territori sia reali che virtuali è opportuno, dapprima, ripensare alle esistenze per poi progettare interventi educativi e formativi, finalizzati alla creazione di poli ri-generativi dove ognuno ritrovi la propria dimensione.

#### **6.4. Agilità emotiva e lavoro ibrido: nuovi scenari formativi**

Gli attuali cambiamenti organizzativi conducono verso la definizione di un paradigma di lavoro più flessibile che viene definito “ibrido” ed indica la modalità di attuazione della prestazione, in cui il lavoratore svolge l’attività in parte da remoto e in parte in azienda.

Il lavoro ibrido, rappresenta, allora, una nuova sfida per i manager e i dipendenti, ponendosi la necessità di cambiare le abitudini e ripensare all’educazione emotiva nelle organizzazioni.

I manager, infatti, dovranno prendersi cura dei dipendenti, puntando al loro benessere e alla loro sicurezza, ma non potranno trascurare se stessi cercando di pianificare le proprie giornate lavorative per mantenere il proprio benessere psicofisico.

Questa flessibilità del lavoro porta anche all’“agilità emotiva”, ovvero a vivere e integrare il proprio tempo tra casa e ufficio ed implica anche un cambiamento nella gestione delle emozioni.

Gestire le emozioni nel lavoro ibrido significa, dunque:

- focalizzarsi sugli aspetti positivi che il cambiamento ha generato;

- riuscire ad adattarsi alle diverse modalità di lavoro, sia in presenza sia a distanza;
- porre la massima attenzione all'empatia e alla chiarezza nella comunicazione;
- essere flessibili;
- prestare attenzione ad ascolto, osservazione e consapevolezza dei vissuti emotivi;
- avere fiducia nelle proprie capacità;
- attivare dei piccoli rituali di benessere psico-fisico (esercizi di respirazione, pause caffè, piccoli momenti di ben-essere e riconnessione con se stessi).

L'agilità emotiva permette, dunque, di colmare la distanza tra gestire le sfide e lasciarsi sopraffare.

La chiave del successo è esplorare il nostro mondo emotivo – pensieri, sentimenti e dialogo interiore – incluse le emozioni negative. La nostra risposta a queste esperienze interiori è alla base di azioni, successi, relazioni e ha un impatto sulla felicità, la salute e quello che conta per noi (David, 2018).

L'agilità emotiva ha rappresentato il nucleo centrale che ha permesso ai professionisti e alle organizzazioni la transizione verso il lavoro ibrido.

A tal proposito, il *Work Trend Index 2021* ha presentato i risultati di uno studio che ha coinvolto oltre 30.000 persone in 31 Paesi, Italia inclusa. Secondo il *Microsoft Work Trend Index Annual Report (2021)*, ci sono sette trend che caratterizzano il lavoro del futuro post-Covid<sup>3</sup>:

- il lavoro flessibile non potrà essere abbandonato;
- i leader rischiano di perdere il contatto con i dipen-

---

3 Microsoft, *2021 Work Trend Index: Annual Report*. [https://msworklab.azureedge.net/files/reports/hybridWork/pdf/2021\\_Microsoft\\_WTI\\_Report\\_March.pdf](https://msworklab.azureedge.net/files/reports/hybridWork/pdf/2021_Microsoft_WTI_Report_March.pdf) (ultima consultazione: 21/09/2022).

denti e hanno bisogno di essere sensibilizzati su questo fronte;

- un elevato livello di produttività nasconde una forza lavoro esausta;
- i lavoratori della “Generazione Z”<sup>4</sup> sono in difficoltà e hanno bisogno di nuove energie;
- i gruppi di lavoro sempre più ristretti mettono a rischio i processi di innovazione;
- l'autenticità spronerà la produttività e il benessere;
- in un mondo del lavoro ibrido, il talento è ovunque.

In questo scenario, cambierà anche la modalità di leadership: ai manager verranno richieste competenze emotive per gestire il team in qualsiasi situazione lavorativa. Per tale ragione, sarà necessario ascoltare i bisogni di ciascun lavoratore, con lo scopo promuovere il benessere riducendo le emozioni negative.

### **6.5. L'agilità emotiva come sfida educativa: riflessioni conclusive**

Il concetto di “agilità” del lavoro è connesso, come abbiamo visto, alle grandi innovazioni tecnologiche che stanno radicalmente modificando le vite di ciascuno di noi, rivoluzionando anche i modi con cui si producono beni e servizi.

Nella “grande trasformazione” del lavoro che stiamo vivendo – preconizzata già da importanti autori quali Bauman e Beck – si inserisce a pieno titolo lo scenario del lavoro ibrido.

---

<sup>4</sup> Con questo termine, si fa riferimento alla generazione dei nativi digitali.

Questo favorisce pratiche di conciliazione tra vita privata e lavoro e costituisce, dunque, un cambio paradigmatico nel leggere e comprendere il tema del lavoro contemporaneo, permette di ri-esaminarlo in un'ottica più intelligente e connesso indubbiamente ad una maggiore sostenibilità ambientale, in linea con gli obiettivi dell'Agenda 2030.

Il contributo ha cercato di mettere in evidenza l'importanza delle competenze di vita emotiva nel mondo del lavoro, in linea con il *Framework LifeComp 2020* – Quadro Europeo per le Competenze Chiave Personali, Sociali e di Apprendimento – uno strumento di natura flessibile che può essere adattato a diversi contesti educativi formali, non formali e informali e informali per contribuire all'acquisizione di competenze relative alle tre aree target: personale, sociale e apprendere ad apprendere.

Queste abilità sono fondamentali affinché le persone siano in grado autonomamente di costruire e determinare i percorsi professionali e il proprio ben-essere. La consapevolezza del proprio potenziale e la competenza emotiva rappresentano, quindi, competenze cruciali per lo sviluppo del benessere psicofisico e sociale, consentendo di riconoscere nelle esperienze emozionali e negli stati affettivi l'importante ruolo che svolgono nella maturazione dell'individuo nelle organizzazioni.

Le sfide che si pongono davanti a noi – dunque – sono molteplici: la sfida educativa, ecologica, del digitale, esistenziale. «La speranza per un umanesimo rigenerato è nel proseguimento del risveglio delle menti che l'esperienza della mega-crisi avrà stimolato. Cambiare strada diventa vitale» (Morin, 2020, p. 65).

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Agaibi C.E. e Wilson, J.P. (2005). Trauma, PTSD, and Resilience: A Review of the Literature. *Trauma Violence Abuse*, 6 (3): 195-216.
- Bandura A. (2000). *Autoefficacia: teoria e applicazioni*. Trento: Erikson.
- Bruzzo D. (2022). *La vita emotiva*. Brescia: Ed. La Morcelliana.
- Buccolo M. (2019). *L'educatore emozionale. Percorsi di alfabetizzazione emotiva per tutta la vita*. Milano: FrancoAngeli.
- Buccolo M., Ferro Allodola, V. e Mongili, S. (2020). Percezioni e vissuti emotivi ai tempi del COVID-19: una ricerca esplorativa. *Lifelong, Lifewide Learning - LLL*, 16/35: 372-398.
- Calabrò R.S. (2021). Mobbing at work in Italy: a need for legislation on a growing problem. *Giornale Italiano di Medicina del Lavoro e Ergonomia*, 43(4):352-356.
- Costa M. (2020). Formatività e lavoro nella società delle macchine intelligenti. *Education Sciences & Society*, 2: 89-106.
- Costa M. (2021). Verso un nuovo ecosistema digitale del lavoro: tra semplicità e processi eutagogici. *Nuova Secondaria*, 10: 87-98.
- da Silva João A.L. e Saldanha Portelada A.F. (2019). Mobbing and Its Impact on Interpersonal Relationships at the Workplace. *Journal of Interpersonal Violence*, 34(13): 2797-2812.
- d'Aniello F. (2004). *Pedagogia del lavoro e persona. Passaggi di stato della materia lavoro*. Lecce-Rovato: PensaMultimedia.
- d'Aniello F. (2021). *Il lavoro che cambia e l'imprescindibilità della dimensione relazionale*. In S. Polenghi, F. Cereda e P. Zini (a cura di), *La responsabilità della pedagogia nelle trasformazioni dei rapporti sociali. Storia, linee di ricerca e prospettive*, (pp. 285-292). Lecce-Rovato: PensaMultimedia.
- Dato D. (2004). *Prevenire il mobbing. Per una alleanza tra formazione e lavoro*. Bari: MarioAdda Editore.
- David S. (2018). *Agilità emotiva*. Firenze: Giunti.
- de Mennato P. (a cura di) (2006). *Progetti di vita come progetti di formazione*. Pisa: ETS.
- Einarsen S., Hoel H. e Cooper C. (Eds) (2003). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International perspectives in research and practice*. London and New York: Taylor & Francis.
- Ekman P. (2008). *Tè lo leggo in faccia. Riconoscere le emozioni anche quando sono nascoste*. Giaveno: Amrita.

- Ferro Allodola V. (2021a). Il contributo delle Medical Humanities nella formazione post Covid-19 dei professionisti della salute e della cura. *QTimes - Journal of Education, Technology and Social Studies*, 13(3): 5-20.
- Ferro Allodola V. (2021b). *L'apprendimento tra mondo reale e virtuale. Teorie e pratiche*. Pisa: ETS.
- Frauenfelder E. (2001). *Pedagogia e biologia: una possibile alleanza*. Napoli: Liguori.
- Frauenfelder E. e Santoianni F. (2002). *Le scienze bioeducative. Prospettive di ricerca*. Napoli: Liguori.
- Frauenfelder E., Rivoltella P.C., Rossi P.G. e Sibilio M. (2013). Bio-education, simplexity, neuro science and enactivism. A new paradigm?, *Education Sciences & Society*, 4(1): 11-25.
- Gay G. e Hembrooke H. (2004). *Activity-centered Design: An Ecological Approach to Designing Smart Tools and Usable Systems*. Cambridge: MIT Press.
- Goleman G. (2005). *Intelligenza emotiva*. Milano: Rizzoli.
- Gomez Paloma F. (a cura di) (2009). *Corporeità, didattica e apprendimento. Le nuove neuroscienze dell'educazione*. Salerno: Edisud.
- Gomez Paloma, F. (2012). La Neurodidattica prende corpo. In M. Sibilio (a cura di), *Traiettorie non lineari nella ricerca. Nuovi scenari interdisciplinari* (pp. 135-140). Lecce: Pensa-Multimedia.
- Iavarone M.L. (a cura di) (2022). *Educare nei mutamenti. Sostenibilità didattica nella transizioni tra fragilità e opportunità*. Milano: FrancoAngeli.
- Iori V. (a cura di) (2009) *Quaderno della vita emotiva. Strumenti per il lavoro di cura*. Milano: FrancoAngeli.
- Ling Q., Clark B. e Winchester I. (2010). ID and technology grounded in Enactivism. A paradigm shift?, *British Journal of Educational Technology*, 41 (3): 403-419.
- Loiodice I. (a cura di) (2004). *Il lavoro tra alienazione ed emancipazione. Il contributo della formazione*. Bari: MarioAdda Editore.
- Lomoriello A., Meconi F., Rinaldi I. e Sessa P. (2018). Out of Sight Out of Mind: Perceived Physical Distance Between the Observer and Someone in Pain Shapes Observer's Neural Empathic Reactions. *Frontiers in Psychology*, 9: 1824.
- Ludadio A., Mazzochetti L. e Perez F.J. (2011). *Valutare la resilienza. Teorie, modelli e strumenti*. Roma: Carocci.
- Malaguti E. (2005). *Educarsi alla resilienza. Come affrontare crisi e difficoltà per migliorarsi*. Trento: Erickson.

- Mezirow J. (2003). *Apprendimento e trasformazione. Il significato dell'esperienza e il valore della riflessione nell'apprendimento degli adulti*. Milano: RaffaelloCortina.
- Morin E. (2020). *Cambiamo strada. Le 15 lezioni del Coronavirus*. Milano: Cortina Editore.
- Norman E. (2000). *Resiliency Enhancement: Putting the Strength Perspective into Social Work Practice*. New York: Columbia University Press.
- Oliverio Ferraris A. (2003). Resilienti: la forza è con loro. *Psicologia Contemporanea*, 179: 18-25.
- Olivieri D. e Cardinali C. (2021). Il cammino di trasformazione verso una nuova "normalità" ai tempi del Covid-19: dalla pedagogia della vulnerabilità alla pedagogia della resilienza. *Formazione & Insegnamento*, XIX (1): 296-315.
- Putton A. e Fortugno, M. (2008). *Affrontare la vita. Che cos'è la resilienza e come svilupparla*. Roma: Carocci.
- Rossi B. (2012). *Il lavoro felice. Formazione e benessere organizzativo*. Brescia: Ed. La scuola.
- Southwick S.M., Litz B.T., Charney D. e Friedman M.J. (a cura di) (2016). *Resilienza e salute mentale. Le sfide nel corso della vita*. Roma: Fioriti Editore.
- Vaccarelli A. (2016). *Le prove della vita: promuovere la resilienza nella relazione educativa*. Milano: FrancoAngeli.
- Werner E. e Smith R. (1982). *Vulnerable But Invincible: a study of resilient children*. New York: McGraw-Hill.
- Zannini L. (2008). *Medical humanities e medicina narrativa. Nuove prospettive nella formazione dei professionisti della cura*. Milano: RaffaelloCortina.