ATTUALITÀ PEDAGOGICHE
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SALERNO

Vol. VII, N. 1, Year 2025
ISSN: 2704 – 873X

Enkrateia e benessere organizzativo al tempo dell'IA

Enkrateia and organizational well-being in the age of AI

Gennaro Balzano

Università degli Studi di Messina, Italia, gbalzano@unime.it

ABSTRACT

Il concetto di *enkrateia*, inteso come controllo e padronanza di sé (Chionna, 2008), assume un valore centrale nel contesto delle moderne organizzazioni, profondamente influenzate dall'introduzione dell'Intelligenza Artificiale (IA). Se da un lato l'IA promette un aumento di efficienza e produttività, dall'altro solleva questioni etiche e relazionali che impattano sul benessere dei lavoratori. L'enkrateia, riletta in chiave contemporanea, si configura come una competenza indispensabile per affrontare le sfide di equilibrio tra controllo tecnologico e umanizzazione del lavoro. Il benessere organizzativo, in questa prospettiva, non può prescindere da una riflessione che si faccia promotrice di spazi di dialogo e consapevolezza (Mannese, 2019), che valorizzino la dimensione umana del lavoratore. Governo di sé, resilienza e responsabilità risultano essenziali per garantire un clima organizzativo sereno e sostenibile, preservando al contempo la dignità della persona e il significato del lavoro.

ABSTRACT

The concept of *enkrateia*, understood as control and self-mastery (Chionna, 2008), assumes a central value in the context of modern organizations, which are profoundly influenced by the introduction of Artificial Intelligence (AI). While AI promises increased efficiency and productivity, it also raises ethical and relational issues that impact on the well-being of workers. Enkrateia, reinterpreted from a contemporary perspective, emerges as an indispensable competence to address the challenges of balancing technological control and the humanization of work. Organizational well-being, in this perspective, cannot be separated from a reflection that promotes spaces for dialogue and awareness (Mannese, 2019), which enhance the human dimension of the worker. Self-governance, resilience and responsibility are essential to ensure a serene and sustainable organizational climate, while preserving the dignity of the person and the meaning of work.

PAROLE CHIAVE/ KEYWORDS

Governo di sé; Benessere organizzativo; Intelligenza Artificiale; Educazione; Enkrateia.

Self-governance; Organizational well-being; Artificial intelligence; Education; Enkrateia.

INTRODUZIONE

Una delle priorità in cima all'agenda di manager, imprenditori e direttori generali è la questione del benessere all'interno dei contesti lavorativi. Non è faccenda meramente produttiva, ma di certo è fortemente legata anche alla produzione; si tratta di guardare oltre l'asettico risultato numerico e immaginare un orizzonte di senso per un contesto che può diventare comunità, luogo della generatività, parte di un ecosistema con al centro la persona (Balzano, 2024, pp. 8-10). Un benessere che, al tempo dell'intelligenza artificiale, non può più esclusivamente dipendere dall'organizzazione, dai suoi modelli, dalle politiche lavorative, da qualcosa di esterno alle persone. R-esistere (parola usata per delineare un *esistere resiliente*) alle rapide trasformazioni, all'IA generativa, richiama la capacità tutta umana di governare il cambiamento partendo da quella sovranità personale (il *Governo di sé*) che è autoregolazione e capacità di gestire le situazioni nuove di un'epoca già oltre il 4.0 (Butera & De Michelis, 2024, pp. 21-27).

IL BENESSERE COME CATEGORIA PEDAGOGICA

Il *benessere*, in quanto categoria pedagogica, emerge come un concetto trasversale che si radica nella capacità dell'educazione di favorire uno sviluppo umano integrale. Questa prospettiva si colloca all'intersezione di aspetti individuali, sociali e comunitari, sottolineando la necessità di creare ambienti educativi che promuovano non solo competenze tecniche, ma anche relazionali, affettive e valoriali.

Etimologicamente *benessere* vuol dire *"stare bene"*, *"esistere bene"* (*ben – essere*) e richiama tutti gli aspetti dell'essere umano, caratterizzando la qualità della vita di ogni singola persona all'interno di una comunità di persone. Come categoria pedagogica il *benessere*, in riferimento al lavoro, è concetto ampio, che trova ragione e argomentazione nell'economia dello sviluppo umano (Nussbaum, 2013; Alessandrini, 2014), il cui obiettivo è la promozione del benessere stesso e della crescita, per un reale sviluppo del cittadino, del lavoratore, persona, tra le persone, a lavoro (Balzano, 2023a, p. 81-82).

Il *benessere* è oggetto di indagine multidisciplinare del quale si occupano tanto la psicologia quanto l'economia e le scienze aziendali. Anche la pedagogia è chiamata a riflettere su tale aspetto, che riguarda comunque l'*educazione* e, quindi, l'*educabilità* dell'uomo. (Zini, 2012, pp. 129-130). Non di meno è bene precisare che il benessere non può più essere misurato solo con indicatori quantitativi, poiché è diverso dal ben-avere; «si configura come un ben-stare in un contesto organizzativo e relazionale, in cui l'uomo può realizzare sé stesso» (Zini, 2012, p. 130).

Una categoria che, riferita a quelle che Ricoeur (2007) chiamava *istituzioni giuste*, pone in relazione la pedagogia del lavoro con quella delle organizzazioni, poiché «è responsabilità sociale dell'impresa il rendersi sempre più giusta, per favorire il ben vivere dei propri lavoratori e preoccupazione di un ambiente di lavoro per linkarsi come spazio di crescita e di realizzazione umana» (Zini, 2012, p. 130).

Dunque, si passa dal *benessere* come categoria pedagogia al benessere organizzativo come condizione per un'umanizzazione del lavoro. «Il benessere organizzativo sembra scaturire dal comportarsi armonico di quattro assi: contestuale, relazionale, gestionale e culturale. Il benessere contestuale fa riferimento all'ambiente, al contesto organizzativo, al *comfort* ed alla sicurezza. Il benessere relazionale emerge dalla qualità dei rapporti che si instaurano tra i vari attori, *stakeholders* dell'azienda. Il benessere gestionale trae origine dall'organizzazione stessa del lavoro. Il benessere culturale è dato dall'opportunità di apprendere dal proprio lavoro e dalla possibilità di configurare l'azienda come luogo di elaborazione di una nuova cultura del lavoro, che avvalori l'umano» (Ivi, p. 170).

Il *benessere* diventa così *esperienza di benessere* (Iavarone, 2016), aprendo in pedagogia un filone di studi preciso sulla *pedagogia del benessere*, fino a connotare una figura, con notevoli possibilità di applicazione anche nel settore delle organizzazioni, come il *pedagogista del benessere* (Iavarone, 2018a). Un professionista che «individua il suo campo di azione nella promozione di competenze autoprogettuali e critiche con la finalità di perseguire un progetto della soggettività, umanisticamente inteso, che miri a coltivare aspetti ritenuti indispensabili per la piena realizzazione di sé e quindi per un autentico benessere personale e sociale» (Iavarone, 2018b, p. 177).
Certamente il benessere d'interesse pedagogico è quello che si prefigge come obiettivo fondamentale l'equilibrio tra il sé individuale e il contesto collettivo. Questo equilibrio implica il riconoscimento della *complessità* della persona, vista come portatrice di bisogni affettivi, cognitivi e sociali.
Nell'era digitale e post-pandemica, la *pedagogia del benessere* assume nuovi significati, legati alla capacità di sostenere resilienza e adattabilità. Ma proprio l'espressione più avanzata della tecnica, l'intelligenza artificiale, può rappresentare un rischio, criticità che va chiaramente oltre la logica del *versus*.
La soluzione – si leggerà nei righi che seguiranno – è nella sconfinata ricchezza della persona, libero arbitrio, creatore, amministratore unico di un proprio sé governabile. Essere *onlife* (Floridi, 2014) può essere considerato oggi tanto un compito quanto una sfida, anche in virtù del fatto che la convergenza digitale e la pervasività tecnologica è una condizione di esercizio irreversibile del nostro mondo.

L'ENKRATEIA, GOVERNO DI SÉ (E DELLE COSE)

Il concetto di *governo di sé* si sviluppa in ambiti teorici e pedagogici differenti, offrendo una mappa complessa per un nuovo approccio educativo basato sull'autonomia e sull'autocontrollo. Esso rappresenta una sorta di *sovranità personale*, che permette di valutare e orientare la propria esistenza verso ciò che è buono, giusto e degno di essere compiuto. Questo implica un equilibrio tra il *dominio delle passioni* e la capacità di agire responsabilmente, guidati dalla ragione e dalla consapevolezza morale (Chionna, 2008, pp. 50-55).
Nella filosofia antica, *Platone* definisce l'uomo buono come *dominatore di sé stesso*, capace di seguire l'ordine della ragione e cogliere ciò che è superiore. *Cartesio*, seppur nel contesto del dualismo anima-corpo, pone l'accento sull'azione metodica e sulla capacità di governare desideri e inclinazioni attraverso una disciplina interiore. Con *Kant*, l'autogoverno diventa un principio morale fondamentale, in cui l'autonomia si traduce nella responsabilità di agire secondo un ordine etico universale. *Agostino*, invece, sottolinea l'importanza dell'introspezione e della riflessione interiore come strumenti per *comprendere e governare sé stessi*.
Nel dibattito contemporaneo, il *governo di sé* assume una connotazione più *intersoggettiva*, spostando l'attenzione dal puro individualismo kantiano a una visione in cui l'autoregolazione personale si intreccia con le *relazioni sociali* e con il riconoscimento reciproco (Croce, 2020). Da un lato, si sviluppa un'idea di autogoverno come *dominio consapevole della propria volontà, dei desideri e delle azioni*, dall'altro, emerge una visione qualitativa dell'agire, in cui la persona è chiamata a riflettere sul significato delle proprie scelte e sulle loro implicazioni morali e sociali (Balzano, 2023b).
L'*autogoverno* non è, dunque, solo un *possesso morale* delle intenzioni e degli atti, ma anche una pratica concreta che si traduce in *comportamenti responsabili* nel contesto sociale. L'essere umano, come sottolineato da Taylor (1988), si distingue non solo per la capacità di desiderare e agire, ma anche per quella di *valutare criticamente i propri desideri e deliberazioni*, guidando il proprio percorso verso il bene.
Nell'ambito educativo, il *governo di sé* diventa essenziale per promuovere l'*autonomia consapevole* e la responsabilità morale. Tale concetto si articola attraverso due prospettive principali:

- *un agire virtuoso e responsabile*, capace di inserirsi nella dimensione sociale con comportamenti degni e consapevoli;

– *un'autoregolazione morale* che consente di governare intenzioni e azioni coerenti con un ordine etico superiore.

L'educazione, in questa prospettiva, viene intesa come *realizzazione del compito dell'uomo*: formare individui capaci di agire in modo consapevole, riflessivo e responsabile, costruendo connessioni tra la dimensione personale e quella sociale. Il *governo di sé* si configura così come una *abilità dinamica*, capace di intrecciare l'etica con la pratica e di trasformare ogni individuo in un *co-autore delle proprie scelte*, all'interno di un processo continuo di crescita e autorealizzazione.

Approfondendo la prima accezione, il *governo di sé* si legge come un comportamento rappresentativo del soggetto che accompagna il progressivo strutturarsi di molte dimensioni del sé, quali l'autocontrollo, la capacità di deliberazione e scelte razionali, l'interiorizzazione delle norme della realtà di vita, la ricerca di autenticità.

La seconda accezione di significato, invece, è quella che si vuole qui approfondire e che «attiene all'orditura etico-morale che viene qualificando il governo di sé come legge a sé stesso, capacità di vincolare i propri desideri nella selezione delle scelte» (Chionna, 2008, p. 57). La prospettiva interessante, sempre con una connotazione etico-morale, è quella che vede il *controllo del sé* non vincolato dall'esterno, ma aderente alla prospettiva diametralmente opposta (vincolato dall'interno).

Qui si innesta il ricorso alla figura dell'*enkrateia* che equivale a *diventare signore di sé*, entrare in potere di sé stesso, darsi un *limite* per non essere schiavi delle passioni, non essere esposto all'arbitrio dell'altro. L'uomo che sviluppa la propria *enkrateia* non dipende da coloro che, approfittando della sua debolezza, del suo cedere, lo assoggettano e sottomettono; ha padronanza di sé, sperimenta legami che lo aiutano ad essere libero (Natoli, 2002, p. 108; Chionna, 2008, p. 57).

Dunque, il *governo di sé* implica il ricorso a fonti morali interiori per contrastare frammentazione e vuoto di senso. Non basta un orientamento etico delle azioni: la vera coerenza deriva dalla capacità di attingere a principi e valori personali, capaci di guidare l'esistenza con chiarezza e autenticità. Il *governo di sé* non si riduce al semplice *controllo di sé*, ma si configura come un processo di *esplorazione di sé*, un ascolto profondo della propria interiorità unica e irripetibile, da cui scaturisce la consapevolezza necessaria per orientare la propria vita, nella prospettiva che l'*enkrateia* si estende sempre anche al *governo delle cose* e diventa parte di quella formazione integrale, suggestionata dall'*idea di forma* (Gennari, 2006).

IL BENESSERE ORGANIZZATIVO AL TEMPO DELL'IA

Secondo quanto detto, chi è in grado di governare e controllare sé stesso ha certamente anticorpi importanti contro la pervasività incontrollata dell'IA nella nostra quotidianità. Ma se questo è vero bisogna anche comprendere come tali anticorpi funzionano in tema di benessere della persona a livello organizzativo, in contesti laddove il peso specifico dell'IA è più importante.

Un recente studio pubblicato sul *British Journal of Management* ha analizzato un caso di *employer silencing*[6] nel Regno Unito (Kougiannou e Mendonça, 2021). Focus dello studio, il ruolo della tecnologia e dei network fra i lavoratori in relazione ai loro comportamenti di *voice* o *silence*. (Della Torre & Fumagalli, 2022, pp. 5-6). Dall'analisi è emerso che la gestione algoritmica del business e la comunicazione automatizzata hanno indotto i lavoratori ad un malessere divenuto poi silenzio. Così costoro si sono ritrovati immersi in una relazionalità, per sintetizzare, mediata dalle macchine. L'organizzazione ha introdotto e-mail automatiche e moduli online come uniche modalità di interazione, limitando di fatto la possibilità di espressione, *costringendoli al silenzio*. L'ignorare questi dipendenti da parte dell'organizzazione ha spinto gli stessi a creare autonomamente un meccanismo collettivo di *voice*, ossia un network, fatto di social media e chat di gruppo, dove sono

[6] L'*employer silencing* è a una pratica in cui i datori di lavoro cercano di *zittire* o reprimere le voci dei dipendenti, impedendo loro di esprimersi liberamente o di segnalare determinati problemi sul posto di lavoro. Tale *silenzio* è spesso il segno di un malessere, in netta contrapposizione con il *benessere (organizzativo)*.

diventati essi stessi supporto in merito a vari aspetti organizzativi, hanno organizzato riunioni e discusso del miglioramento delle condizioni di lavoro. Riunendosi in questa rete, i corrieri hanno avuto più potere nei confronti dell'organizzazione. È possibile, dunque, interpretare la formazione di questo network come una risposta dei lavoratori al malessere. Quella che per l'organizzazione è sembrata un'ottima soluzione per aumentare l'efficienza, si è tradotta in un ulteriore distributore di malessere. Resta, in più, rilevante la ricerca, spasmodica e ad ogni costo, di perseguire ed acquisire stati di benessere, attraverso un processo di costruzione dal basso, un comunitarismo autentico.
Non sono pochi gli studi che 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. È in quest'ottica che il *ben-essere* viene inteso come un diritto elementare di ogni essere umano ma anche, parafrasando Amartya Sen (2000), 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.
Entrando nel vivo della questione, ancor di più con l'IA, vi è una ridefinizione del ruolo umano in relazione all'automazione: la crescente automazione dei compiti ripetitivi attraverso l'IA consente ai lavoratori di concentrarsi su attività a più alto valore aggiunto, seppure questa, che è a tutti gli effetti una transizione, può dar luogo ad ansie diffuse legate alla percezione della propria utilità lavorativa.
La stessa evoluzione delle tecnologie di IA – nei fatti – richiede una continua rielaborazione del concetto di benessere organizzativo. Gli approcci basati sul *capability approach* (Sen, 2001) suggeriscono che il benessere non si esaurisce nella mera produttività, ma si fonda sulla capacità delle persone di realizzare le proprie aspirazioni lavorative e personali in un ambiente equo e supportivo.
Per fare sintesi, il *benessere organizzativo* al tempo dell'IA dipende si dalla capacità delle organizzazioni di coniugare innovazione tecnologica con una gestione sostenibile e inclusiva delle risorse umane, promuovendo un ambiente di lavoro che sia al contempo produttivo, etico e umano, ma non solo (Di Genova & Baroni, 2022). Se così fosse il fardello delle responsabilità sarebbe quasi totalmente sulle spalle delle organizzazioni e non avrebbe avuto senso quanto detto in merito all'*enkrateia*. L'idea di fondo è che, seppure un antidoto unico ai rischi dell'intelligenza artificiale in termini di benessere organizzativo non esista, il potere di ognuno su sé stesso ha una rilevanza e un peso superiore. Ma non è tutto. Non va infatti dimenticato che l'organizzazione, intesa come categoria pedagogica (Mannese, 2019, pp. 52-53), è «*luogo generativo* in cui l'agire umano diviene una pratica contestualizzata in una serie di azioni e di attività quotidiane che implicano partecipazione, appartenenza, condivisione e *cura di sé* o *cura hominis*» (Ivi, p. 53).

CONCLUSIONI

Tanto il benessere (Zini, 2012) quanto l'organizzazione (Mannese, 2019) assumono un alto valore pedagogico, 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, generativo e capacitante (Mannese, 2019; Pezzano, 2024). Nella costruzione di una mappa del benessere organizzativo, esso è il risultato di un'intersezione tra benessere contestuale, benessere culturale, benessere gestionale e benessere relazionale (Zini, 2012, p. 131). Troppo spesso l'interesse euristico si è concentrato sulle prime tre tipologie e, anche quando si è attenzionata la relazione, raramente ci si è concentrati sul *potere* della persona. Invece, «è giunta l'ora di riscoprire una virtù dimenticata e di ritrovare il coraggio della severità» (Elia, 2008, p. 179-180). L'*enkrateia* rimanda a questa severità, innanzitutto con sé stessi, per poter *diventare signore di sé*; sviluppandola, l'uomo ha padronanza di sé, sperimenta legami che lo aiutano ad essere libero (Chionna, 2008, p. 57) ma anche a governare le transizioni, le trasformazioni del terzo millennio, autopromuovendo forme di benessere personale, che si traducono, di conseguenza, in benessere organizzativo nella prospettiva di una pedagogia generativa in grado di

attivare autopoiesi, generando un processo trasformativo nel quale la transizione dell'umano diventa orizzonte culturale e naturale (Mannese, 2023).

BIBLIOGRAFIA

Alessandrini, G. (Eds) (2014). *La «pedagogia» di Martha Nussbaum. Approccio alle capacità e sfide educative*. Milano: Franco Angeli.

Balzano, G. (2023a). *Pedagogia del lavoro. Significati, sviluppi e scenari attuali*. Lecce: Pensa Multimedia.

Balzano, G. (2023b). Education and defense of the human. *Sociology International Journal, 7*(3), 150–152. DOI: 10.15406/sij.2023.07.00337

Balzano, G. (2024). Lavoro giusto e dignitoso per educare alla sostenibilità. *Attualità pedagogiche, 6*(2), 7-13.

Butera, F., De Michelis, G. (2024). *Intelligenza artificiale e lavoro, una rivoluzione governabile*. Venezia: Marsilio.

Chionna, A. (2008). *Il governo di sé principio e criterio di qualità dell'educazione*. In Pati, L. & Prenna, L. (Eds.). *Ripensare l'autorità. Riflessioni pedagogiche e proposte educative*. Milano: Guerini e Associati.

Croce, M. (2020). Moral exemplars in education: a liberal account. *Ethics and Education*, *15*(2), 186–199. https://doi.org/10.1080/17449642.2020.1731658

Della Torre, E. & Fumagalli, F. (2022). Il silenzio è d'oro? Fore e conseguenze dell'employee silence nelle organizzazioni. *Prospettive in organizzazione*, 1-8, ISSN: 2465-1753 (25 novembre 2022). https://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/il-silenzio-e-doro-forme-e-conseguenze-dellemployee-silence-nelle-organizzazioni/

Di Genova, N., & Baroni, S. (2022). Promuovere il benessere e contrastare la povertà educativa: Una sintesi narrativa della letteratura. *Formazione & Insegnamento*, *20*(1 Tome II), 765–776. https://doi.org/10.7346/-fei-XX-01-22_67

Elia, G. (2008). *Governo di sé, sviluppo delle potenzialità residue e dinamiche sociali*. In Pati, L. & Prenna, L. (Eds.). *Ripensare l'autorità. Riflessioni pedagogiche e proposte educative*. Milano: Guerini e Associati.

Floridi, L. (2014). *The Onlife Manifesto. Being Human in a Hyperconnected Era*. Springer.

Gennari, M. (2006). *Le fonti del pensiero formativo. Il fondamento filologico e filosofico della bildung*. In Margiotta, U. (Ed.). *Pensare la formazione*. Milano: Bruno Mondadori.

Iavarone M.L. (Ed.) (2016). *Sport e attività motoria per il benessere. Frontiere formative e didattiche*. Torino: Bradipo Libri.

Iavarone, M.L. (2018a). *Il pedagogista del benessere: un professionista per il XXI secolo*. In Crivellari C. (Ed.). *Paradigmi della pedagogia*. Lecce: Pensa Multimedia.

Iavarone, M.L. (2018b). *Educare al benessere per migliorare il consumo culturale*. In Federighi P. (Ed.). *Educazione in età adulta. Ricerche, politiche, luoghi e professioni*. Firenze: Firenze University Press.

Kougiannou, N.K. & Mendonça, P. (2021). Breaking the Managerial Silencing of Worker Voice in Platform Capitalism: The Rise of a Food Courier Network, *British Journal of Management*, 32, 744-759.

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

Mannese, E. (2023). *Manuale di Pedagogia Generativa e Sistema-Mondo. Epistemologie e comunità pensanti per l'Homo Generativus*. Lecce: Pensa Multimedia.

Natoli, S. (2002). *Stare al mondo. Escursioni nel tempo presente*. Milano: Feltrinelli.

Nussbaum, M.C. (2013). *Creare capacità. Liberarsi dalla dittatura del Pil*. Milano: il Mulino.

Pezzano, T. (2024). Education, Well Being, Human Development. *Pedagogia oggi*, *22*(1), 164-169. https://doi.org/10.7346/PO-012024-21

Ricoeur, P. (2007). *Etica e morale*. Brescia: Morcelliana.

Sen, A.K. (2000). *Lo sviluppo è libertà. Perché non c'è crescita senza democrazia*. Milano: Mondadori.

Sen, A.K. (2001). *Etica ed economia*. Bari-Roma: Laterza.

Taylor, C. (1988). *La topografia morale del sé*. Pisa: Edizioni ETS.

Zini, P. (2012). *Crescita umana e benessere organizzativo. Nuove prospettive di pedagogia del lavoro*. Milano: Vita e Pensiero