

1.2. Un'altra formazione è possibile, di **Armando Marchi²**, **Barilla**

La réponse est le malheur de la question
Maurice Blanchot

Chissà, forse siamo vicini a un giro di boa. Il modello taylorista delle “risorse umane” – bestia trionfante per decenni – comincia a mostrarsi consunto? Lo speriamo in molti, ormai, ché nelle aziende siamo stati troppo a lungo “formabili” e plasmabili sulla base di ricette e pacchetti consulenziali d’importazione. Alla mercé dei cascami del comportamentismo, del mito dell’”action learning” e di indecorosi outdoor proposti e imposti con acronimi frusti dai gestori di “risorse”.

Cambiamento è la parola d’ordine. Sul perché, noto a tutti, non mi soffermo. Ma passare dal “governare” il cambiamento (cambio perché cambiano i mercati e la concorrenza) al “generarlo” c’è un abisso. Con che strumenti? Chi sono gli attori e autori di queste trasformazioni non al traino oggi più auspicate che agite?

C’è un nuovo che avanza faticosamente (e confusamente), attento ai rapporti tra impresa e cultura, al network tra i cervelli, a una formazione come meta-processo non powerpointizzabile. Assomiglia tanto a un paradigma “umanistico”. E difatti – non a caso – la resilienza violenta del vecchio modello mette in minoranza i corifei del nuovo accusandoli di essere avulsi dalle aziende: universitari flâneur o vecchi utopisti post-olivettiani, fantasmi già sconfitti in passato dalla storia dell’impresa.

Un pragmatico e programmatico pessimismo è sempre più giustificato di un futile ottimismo di maniera. Tuttavia all’interno delle aziende qualcosa sta accadendo per davvero.

Le organizzazioni sono universi chiusi di strumenti e tools, di valutazione delle skill; di misurazione di intelligenze e comportamenti con la stessa precisione della pesa di una vaschetta di macinato; di competenze sviluppate come bicipiti in palestra.

Non è colpa di nessuno: l’organizzazione deve misurare e sorvegliare, premiare e punire per mantenere l’equilibrio omeostatico necessario al suo funzionamento. Questo lo sappiamo bene tutti.

Ciononostante molti manager cominciano a pensare (pur senza dirlo troppo: ci vuole una certa dose di coraggio) che nelle aziende si stiano scambiando le

² Armando Marchi ha lavorato nel mondo editoriale per poi passare in Barilla, dove è stato responsabile per dieci anni delle Relazioni Esterne. Attualmente si occupa del *Barilla Laboratory for Food Culture*, centro di *education* e formazione manageriale.

cause con gli effetti. E questo è un fatto nuovo. La “scienza” manageriale finge che i comportamenti siano sempre consapevoli e che possano essere trattati su un piano razionale. Scambia quindi i problemi organizzativi con quelli delle persone e finisce per dare a tutto risposte burocratiche, ignorando i perché e il contesto. Ma uomini e donne non sono variabili da adattare a una data organizzazione. In realtà, non sono le persone che sono cambiate: è il contesto che, cambiando, ha costretto le persone a cambiare.

Per dirla in modo meno sofisticato, le aziende cominciano ad avvertire (flebilmente, ancora) che c'è una “crisi di senso” di chi lavora nelle grandi organizzazioni, in Italia e all'estero. Sul perché possiamo azzardare qualche ipotesi.

Negli ultimi decenni l'ecosistema aziendale ha conosciuto trasformazioni epocali. Cito solo tre cambiamenti, evidenti e tra loro correlati: la nascita del “managerialismo”, l'estinzione della categoria intermedia dei quadri, il crollo della motivazione.

Managerialismo. I sistemi di incentivazione hanno trasformato il manager da, tutto sommato, onesto “broker” in uno shareholder che combatte per sé stesso – e non più per il padrone – in nome della razionalità strumentale. La metodolatria del managerialismo poggia su due pilastri: a) le scienze sociali anglosassoni di derivazione analitica, che misurano e categorizzano tutto alla bisogna; b) il comportamentismo, approccio psicologico basato sulla convinzione che il comportamento esplicito e manifesto sia l'unica unità di analisi possibile dello psichismo umano.

Ne consegue che solo ciò che è misurabile costituisce “valore” e può essere valutato (con le distorsioni morali che vediamo additate ogni giorno in prima pagina). Ne consegue anche che l'unica grande categoria interpretativa dell'intero universo intra moenia aziendali è l'analisi costi-benefici.

Quadri. La finanziarizzazione dell'economia organizzativa e le standardizzazioni introdotte dalle nuove tecnologie portano all'accorciamento delle linee gerarchiche. Sono i funzionamenti trasversali e non, come un tempo, quelli gerarchici a migliorare la qualità e ridurre i costi. Questo ha scippato il ruolo a una plenitudine di lavoratori di concetto. I graduati e gli ufficiali di complemento sono estromessi, non servono più: i generali comunicano direttamente con la truppa.

In pochi anni i quadri e gli impiegati di elevata caratura, spina dorsale delle vecchie aziende, hanno visto la loro condizione salariata trasformarsi da mondo protetto a regno dell'incertezza; il loro status di fedele coorte vice-manageriale in forza lavoro qualsiasi. Non sono più disposti a sacrificarsi e sono in preda a tentazioni qualunquistiche, da prebendari, o vittime dell'opportunismo. Comunque, niente più fedeltà all'impresa.

Motivazione. Si è creato un circolo vizioso: più si chiede motivazione meno la si ottiene. Più si cerca di comprarla più la si deprime. La gente si deresponsabilizza e mette in discussione il senso stesso del *lavoro* perché i meccanismi di valutazione dei risultati ignorano le situazioni particolari. Perché il contesto organizzativo impedisce alle persone di fare esperienza della propria utilità sociale. Perché dietro gli organigrammi, le procedure e le regole esiste una realtà umana che il processo di gestione delle “risorse umane”, immerso nella sua palude quantitativa, ignora quasi completamente. L’impresa vede quindi indebolirsi la legittimazione sociale che un tempo le consentiva di produrre, oltre che sicurezza materiale, anche senso e identità per le persone che vi lavorano.

Se questi sintomi della mutazione in atto sono plausibili, e se aggiungiamo l’ansioso contesto extralavorativo (l’apocalisse nucleare dei bei tempi che furono impallidisce al confronto della “società del rischio”), ogni *cambiamento* pare di fronte a una china molto, ma molto ripida.

Ogni cambiamento è tanto più voluto e possibile quanto più le persone sentono di avere zone stabili. È la consapevolezza di possedere aree di sicurezza professionale ed esistenziale a fare sì che ci assumiamo rischi calcolati e cerchiamo di cambiare positivamente laddove ci sentiamo insicuri o deboli. Oggi la congerie di insicurezze in cui siamo immersi fa mancare questo bilanciamento. L’analisi costi-benefici, se fatta a livello privato, porta sul lavoro alla atarassia progettuale, a una neutra atonia. Ciononostante – o forse proprio per questo – *cambiamento* è il grido di guerra.

Una volta uno scaffato collega mi spiegò che alla formazione si arriva quando, organizzativamente parlando, “non c’è più niente di meglio da fare”; quando si mostrano inefficaci lo sviluppo organizzativo, i percorsi di carriera, gli interventi dei capi. In un contesto disarmonicamente monocorde, dove il conservatorismo disperato delle persone è il pendant degli equilibri omeostatici dell’organizzazione, la formazione è vista come l’estrema ratio.

Da un lato la si investe di mirabolanti e taumaturgici poteri: crescita e cambiamento o, per male che vada, flessibilità (ché aumenta l’“impiegabilità” delle eccedenze umane da riciclare altrove). Ma dall’altro si pretende che raggiunga tali obiettivi nelle miserande condizioni metodologiche in cui versa.

La saggezza popolare parlerebbe di botte piena e moglie ubriaca. Perché un conto è studiare consunti dati grezzi pretendendo che da lì saltino fuori modelli di successo riproducibili, un altro è aiutare a capire. Un conto è mandare gente ad “autorealizzarsi” e darsi uno scopo facendo adulti ma dementi giochini outdoor, altra cosa è far nascere motivazione e cambiamento stimolando una attribuzione di senso.

Le dimensioni di questo controsenso sono macroscopicamente evidenti. Ogni studentello di teorie managerialiste alla domanda su cosa sia la “formazione” recita prontamente col dito alzato: la formazione è cambiamento. E sciorina la litania di pratiche atte allo scopo. Ma abbiamo un problema, che *formazione* come la intendiamo tradizionalmente e *cambiamento* paiono oggi un ossimoro. Che la constatazione non sia più di tanto peregrina, lo si vede dalla moda del momento: il coaching filosofico.

Il filosofo, lui, sta bene dappertutto, nell'agorà come nel boudoir: perché mai non in azienda? Ma cogliamo ottimisticamente, in questo desiderio di formazione “filosofica”, un bisogno sincero di quel dialogo e quell'ascolto reciproco che sono alla base di ogni apprendimento e che al pragmatismo aziendale non sono mai andati a genio. Vedremo se si tratta di un raschiamento di fondo del barile o di una riconciliazione dell'homo corporatus con il pensiero. (Nel frattempo un po' di sospetto è quasi d'obbligo).

Approfittiamo semmai di questo spiraglio di benevolenza manageriale verso la filosofia per riesumare un saggio sulla religione cristiana del giovane Hegel. Il filosofo fece un parallelo tra Gesù e Socrate per discorrere del rapporto tra maestro e allievo e del modo in cui si comunica il sapere.

Poiché non c'è tempo – qui – per spiegare le sfumature che mettano al riparo il filosofo dalle accuse di relativismo e anticristianesimo, diciamo in soldoni e banalizzando che Hegel ipotizza la differenza seguente. I discepoli di Gesù amavano la Verità per amore del Maestro: il rapporto con il docente era basato sul riconoscimento della figura del Messia, in una dipendenza totale dalla persona. I discepoli di Socrate, al contrario, amavano il Maestro per amore della Verità: il rapporto col docente era basato sul riconoscimento della reciproca autonomia.

La morale è che i discepoli di Socrate rielaborano originalmente l'insegnamento del maestro poiché ogni allievo che si rispetti ha il compito, prima o poi, di tradirlo (id est: andare oltre). Non c'è invece nessuna possibilità di rielaborare una verità rivelata, e il tradimento del maestro – in questo caso – diventa una sventura per tutti. Da un lato, quindi, un rapporto di reciprocità e autonomia che pone le condizioni per apprendere ad apprendere, per fare proprio ciò che si riceve e andare oltre riconoscendo le diversità. Dall'altro la necessità di trasmettere verità per non generare contraddizioni. Socrate è solo un mezzo per giungere alla Verità mentre Gesù è il fine e la Verità solo un mezzo per congiungersi con Dio. Se ragioniamo alla luce della diade mezzi e fini possiamo dire che – paradossalmente – la formazione nelle aziende non può mai essere un mezzo ma deve sempre rimanere fine a se stessa: deve trasmettere verità per non generare contraddizioni.

Mi rendo conto che l'analogia può apparire blasfema, ma è utile per sottolineare l'impasse – e il paradosso – della formazione aziendale. Nelle organizzazioni non solo il tradimento-superamento del maestro non genera nessun “andare oltre” (viene scambiato con il “fare le scarpe”), ma l'insegnamento socratico, quello che dà più importanza alle domande che alle risposte, è nella migliore delle ipotesi “destrutturante” (attenta al rendimento, dilata tempi e costi), nella peggiore una pericolosa turbativa dei rituali mentali su cui poggia il funzionamento dell'organizzazione.

In sintesi, il “paradigma istruzionista” analizza processi per colmare dei gap, non è cambiamento. Insegna a vedere meglio solo ciò che la mente è allenata a vedere. Il corsificio corporato confonde i mezzi con i fini e – cosa ben più grave – riesce a trasmettere solo il già noto, ignorando il fatto che, a volte, non solo la domanda è più importante della risposta, ma la risposta “uccide” la domanda.

Il libro di Trevisani è scritto contro questa visione monomodale dei “McLeader” (direbbe Ritzer) di risorse umane. Ma non è solo “contro”. Il formatore come “regista di cambiamento” è colui che può affrontare il demone della misurazione e trovare una giusta via di mezzo tra le necessità dell'universo aziendale (dove il pragmatismo, non la verità, guida l'azione) e la ricerca del sapere come attribuzione di senso.

Oggi l'informazione è un tourbillon che non genera più conoscenza e il bisogno vero dovrebbe essere quello di reindirizzare le energie verso una formazione che sia rafforzamento delle “capacità negative”. Così John Keats chiamava il saper “stare nelle incertezze, nei misteri, nei dubbi, senza essere impazienti di pervenire a fatti e ragioni”.

Quello di Trevisani non è un compromesso, quindi, ma una commistione che – se riflettiamo bene – non dovrebbe essere così peregrina. Perché se “strategia” vuol dire convivere positivamente con cambiamento e imprevedibilità, compiere scelte con un basso livello di informazione, allora limitarsi alla dimensione pragmatica e analitica (colmare i gap) vuol dire affogare nel già noto, nel determinato delle correlazioni statistiche, cioè nel *passato*. Aggiungere una dimensione intellettuale e “formativa” nel vero senso della parola, invece, vuol dire saper trasformare le ipotesi in una forza operativa di business e guardare al *futuro*: saper nuotare nel mare dell'indeterminato (che è poi la sfida di ogni business).

Dunque quella della *regia* è una chiave interpretativa e una tecnica allo stesso tempo, e sottende un ruolo centrato sulle “personae”. *Cambiamento* implica apertura di metodologie e strumenti. La *regia di cambiamento* spiega che non ci può essere cambiamento – un processo esterno – se prima non è avvenuta una transizione: un processo interno che vada oltre la dimensione del

“conoscere” per aiutarci nell’attribuzione di valore, nel “ri-conoscere” noi stessi e gli altri in vista di un progetto e – soprattutto – di un “senso”. Solo attraverso il riconoscimento (il “contenimento”) e il gioco delle emozioni nostre e altrui costruiamo noi stessi, la nostra identità e il senso del nostro lavoro.

Non ho titolo né competenze per entrare nei dettagli del metodo proposto da questo libro. Ma il filo a piombo di Trevisani pende dalla parte di un ripensamento che è oggi necessario, non solo auspicabile. E, soprattutto, costituisce uno sforzo per offrire una teoria che serva da guida alla pratica formulando ipotesi, non soluzioni; interpretando con apertura probabilistica, senza offrire problem solving e assiomaticizzazioni. (Se il *theoros* è lo “spettatore”, c’è un che di contraddittorio in una teoria che “funziona”, che dà *soluzioni*).

Solo dalla formazione come metaprocesso può nascere un reale cambiamento. Può nascere solo da una formazione che aiuti a pensare in termini di anelli di feed-back, direbbe un esperto di sistemi complessi. Che stimoli alla creazione di analogie, per essere più banali. Che inviti a distinguere tra illusioni e speranze, a discernere quanto c’è di patologico (di collusivo) e quanto di necessario (esame di realtà) nell’omologazione cui dobbiamo sottostare tutti nelle aziende. (E per carità, intanto che ci siamo, proviamo a liberarci anche dalla trita retorica dei pensieri laterali e *out of the box*).

Il cambiamento ha dei costi, ma nonostante i dichiarati buoni propositi nessuno vuole pagarli. Non vogliono i formandi, non lo vogliono le aziende e non lo vogliono nemmeno i formatori. Tutti abbiamo paura perché in ogni cambiamento (così come in ogni apprendimento) è implicita una intollerabile ferita narcisistica: la perdita del controllo dell’identità precedente. Ma si costruisce – ahimé – solo su quello che viene distrutto.

Quello che ci sarebbe da distruggere, in primis – e per dare un segnale che piacerebbe anche a Trevisani –, è l’osceno termine “risorse umane”: quel “risorse” che, oltre a sottolineare il carattere strumentale, rimanda sempre non a donne e uomini ma a un qualcuno che “dispone” della nostra umanità. Passeremo in breve (è già nell’aria, prêt-à-porter) a “capitale umano”, senza uscire ancora dall’universo economicista e utilitarista della messa in valore monetaria.

L’utopia sarebbe ritornare a “personale”, con tutta l’ambiguità che scaturisce dall’etimo. Non sarebbe una scelta nostalgica, ma equivarrebbe ad ammettere con coraggio che l’impulso burocratico delle organizzazioni a trasformare tutto in “utilità” ha finito con il fare confusione tra mezzi e fini, tra realizzazione e autorealizzazione. Ha anche finito con il togliere ogni valore alla formazione, relegandola alla trasmissione di competenze e conoscenze,

mentre dovrebbe essere *bildung*: aiutarci a creare un sapere e a dare un “senso” alla nostra azione.

È un concreto problema di business, questo, non una *rêverie* intellettualistica. Perché, come scriveva Nietzsche, “Una volta che si possiede il proprio ‘perché’ della vita, ci si riconcilia quasi con ogni ‘come’”.

Vale anche per chi lavora nelle organizzazioni aziendali, ed è oggi un “perché” senza risposte.

1.3. La capacità di dare nome ai concetti, di *Gianna Peruzzi*³, Scuola Nazionale di Formazione Coop

Il gran progredire, in questi anni, della ricerca scientifica ci condiziona fortemente nel vivere quotidiano e anche quando ci troviamo in dimensioni “altre”, non propriamente scientifiche, assumiamo, in senso lato, un generale atteggiamento culturale di attesa verso “qualcosa di nuovo”: ormai, quando leggiamo un libro, guardiamo un film, ci aspettiamo non solo di capire, di essere aiutati a pensare, di provare emozioni, ma anche di provare il “senso di scoperta”.

Nella letteratura manageriale, dove sembra che ormai tutto sia già stato detto e scritto, viviamo quasi il sentimento inverso, ci attendiamo poco di nuovo e non andiamo certo alla ricerca di scoperte importanti o eclatanti.

Negli scritti di Trevisani traspare invece complessivamente un forte orientamento alla ricerca e, correlato, emerge il bisogno di pervenire alla scoperta. Questi orientamenti trovano traduzione soprattutto nell’uso del linguaggio: attraverso la terminologia usata, che viene rivisitata ed innovata, si avverte la sensazione di essere entrati in una nuova dimensione di pensiero, ricercata attraverso il lavoro continuo e costante di ridefinizione linguistica di macro e micro concetti.

L’autore, per l’importanza data alla fissazione di concetti e alla loro definizione, sembra essere un allievo di Vygotsky, nonostante l’incontro intellettuale tra i due sia avvenuto a cose fatte, quando Daniele aveva già intrapreso un suo personalissimo cammino.

I concetti vengono definiti con acume e nitidezza, arricchiti da un guizzo di intuizione che non è esercizio freddo e distaccato, tanto che ogni definizione che l’autore offre ci aiuta a dare fisionomia a molte situazioni lavorative,

³ Gianna Peruzzi è progettista formativa della Scuola Nazionale di Formazione Coop. Cura la progettazione e conduzione del Master Manageriale Domino e altre iniziative di sviluppo manageriale e culturale per le aziende associate, alle quali l’autore partecipa come formatore/coach.