

# Quaderni di Comunità

## Persone, Educazione e Welfare nella società 5.0

n. 1/2021

L'ISTRUZIONE, IL LAVORO E LA SOCIETÀ  
AI TEMPI DELL'EMERGENZA PANDEMICA GLOBALE

*a cura di*

Stefania Capogna, Angelo Del Cimmuto, Concetta Fonzo



Iscrizione presso il Registro Stampa del Tribunale di Roma  
al n. 172/2021 del 20 ottobre 2021

© Copyright 2021 Eurilink  
Eurilink University Press Srl  
Via Gregorio VII, 601 - 00165 Roma  
[www.eurilink.it](http://www.eurilink.it) - [ufficiostampa@eurilink.it](mailto:ufficiostampa@eurilink.it)  
ISBN: 979 12 80164 08 7  
ISSN: 2785-7697 (Print)

Prima edizione, dicembre 2021  
Progetto grafico di Eurilink

È vietata la riproduzione di questo libro, anche parziale,  
effettuata con qualsiasi mezzo, compresa la fotocopia

# INDICE

## EDITORIALE

*Stefania Capogna* 9

## RUBRICA *EDUCATION* 19

1. La didattica digitale. Esperienze di docenti prima e durante la pandemia  
*Donatella Cannizzo* 21

2. L'Università ai tempi del Covid-19  
*Concetta Fonzo* 29

3. Proposte formative per il sistema educativo italiano  
*Fulvio Oscar Benussi* 37

4. Le transizioni professionali secondo l'approccio psicosociale  
*Angelo Del Cimmuto* 45

## RUBRICA *EMPOWERMENT* 51

1. Lo smart working dopo la pandemia  
*Paolo Iacci* 53

2. L'opportunità della diversity nell'esperienza over limits  
*Mariella Bruno e Ilaria Summa* 59

3. L'innovazione come leva dello sviluppo sostenibile  
*Sandro Zilli* 65

4. I chatbot nel campo medico <i>Lia Alimenti ed Eliseo Sciarretta</i>	71
SAGGI	75
1. Il posto giusto: risorse umane e politiche del lavoro per l'Italia <i>Fabrizio Dafano</i>	77
2. The challenge methodology. A case study to enhance digital competences for teachers <i>Maria Chiara De Angelis</i>	101
3. Terza Missione, Università, Società: un nuovo modello di relazione per l'innovazione e l'empowerment sociale <i>Chiara Ciloni</i>	123
RECENSIONE	147
<i>Il futuro oggi – Storie per orientarsi tra studi e lavori</i> di Ornella Scandella, Franco Angeli Editore, 2019 <i>Speranzina Ferraro</i>	149

# 1. IL POSTO GIUSTO: RISORSE UMANE E POLITICHE DEL LAVORO PER L'ITALIA

di Fabrizio Dafano\*

**Abstract:** *This essay is taken from the text *Il posto giusto*; a much more extensive work, which aims to explore the humanistic dimension of the relationship between individual and organization, through the articulation of five basic dimensions: generative dimension, symbolic – cultural dimension, psychosocial dimension, evaluative dimension and developmental dimension. The proposed text examines only the latter, but nevertheless contains many of the main issues related to the essence of the constitutive relationship between the individual and the organization to which they belong. Nature of knowledge, processes of learning and organizational development, motivation and evolution of the person in his professional sphere, constitute, in fact, the main aspects around which reasoning revolves. The essay, in the particular style of its author, intends to provide stimuli and ideas through a highly provocative gait at times: intelligence needs to be challenged in order not to doze off.*

---

\* Docente di Organizzazione aziendale presso l'Università degli Studi Roma Tre e presso la Link Campus University. Presidente di Accademia dei Professionisti, Associazione ex lege 4/2013, di rappresentanza a livello nazionale dei formatori e consulenti.

**Keywords:** knowledge & learning processes, education & training, organizational development, evolution of the person, knowledge workers, motivation.

**Abstract:** *Il presente saggio è tratto dal testo Il posto giusto; un lavoro ben più ampio, finalizzato a esplorare la dimensione umanistica del rapporto tra individuo e organizzazione, attraverso l'articolazione di cinque dimensioni fondamentali: la dimensione generativa, la dimensione simbolico-culturale, la dimensione psicosociale, la dimensione valutativa e la dimensione evolutiva. Il testo proposto prende in esame solo quest'ultima, ma contiene, tuttavia, molte delle principali problematiche correlate all'essenza del rapporto costitutivo tra l'individuo e l'organizzazione di appartenenza. Natura della conoscenza, processi di apprendimento e di sviluppo organizzativo, motivazione ed evoluzione della persona nella sua sfera professionale, costituiscono, infatti, i principali aspetti attorno a cui ruota il ragionamento. Il saggio, nello stile particolare del suo autore, intende fornire stimoli e idee attraverso un incedere a tratti fortemente provocatorio: l'intelligenza ha bisogno di essere sfidata per non assopirsi.*

**Parole chiave:** conoscenza e processi di apprendimento, formazione, sviluppo organizzativo, evoluzione della persona, professionisti della conoscenza, motivazione.

## 1. *La dimensione evolutiva dell'individuo nell'organizzazione*

*Cercare l'azione, andare dove c'è azione,  
voler cogliere un pezzo di azione,  
sono spesso maschere dietro  
cui si nasconde molta patologizzazione.  
È sullo sfondo di questa maniacale iperattività  
che debbono essere considerate alcune delle paure  
che proviamo verso le idee, verso la riflessione  
e verso la depressione stessa.  
Senza idee, l'anima è più facilmente coartata,  
più costrittivamente attiva.  
Ma azione e idea non sono intrinsecamente nemiche,  
e non dovrebbero perciò essere contrapposte l'una all'altra.*

*James Hillman<sup>1</sup>*

### 1.1 *Evoluzione cognitiva e sviluppo organizzativo: motivazione, formazione e progetti di cultura professionale*

L'individuo tende verso il sapere, tanto è vero che il sapere si estrinseca nelle sue opere.

La creazione artistica e il lavoro artigianale sono la dimostrazione che il sapere non è soltanto un vezzo degli eruditi (che peraltro non avremmo il cuore di biasimare per questa loro scusabile debolezza), ma un'esigenza umana imprescindibile.

*(...) Dobbiamo difendere a pari titolo le arti e le scienze – osserva Wilson – soltanto per la ragione che il desiderio di conoscenza è uno dei naturali appetiti umani, e che non soddisfarlo è causa di sofferenza (Wilson: 73).*

---

<sup>1</sup> Hillman, J. (2008: 207-208).

Una delle cause del disagio e della demotivazione largamente presenti tra le maglie delle moderne organizzazioni di lavoro è – a nostro avviso – esattamente in questo vuoto di conoscenza.

Il lavoro organizzato è vulnerabile dal punto di vista motivazionale: l'artigiano, ma anche tra questi chi esercita lavori apparentemente umili, come il panettiere o il ciabattino, non sa cosa sia la demotivazione, almeno quel genere di demotivazione derivante da insoddisfazione endemica nei confronti del proprio lavoro, né mai lo saprà, poiché è intento in un'attività che richiede il concorso e il ricorso alle sue migliori capacità e può vedere, toccare, migliorare la sua opera, frutto del suo impegno e delle sue conoscenze. Per non parlare dei pittori, degli scrittori, degli artisti in genere: sono profondamente identificati con le loro realizzazioni, non avvertono stanchezza, vincono la fame e il sonno, soffrono per non poter dedicare alle loro opere tutto il tempo che richiederebbero.

Il lavoratore organizzato da altri, adibito a mansioni non scelte, spesso ripetitive non può minimamente contare sul beneficio della realizzazione propria. Le conoscenze sono funzionali alla prestazione, il margine di manovra tendenzialmente ristretto, il valore aggiunto dell'intelligenza divergente pressoché assente. Il ragionamento non è esclusivamente riferito agli operai o agli impiegati, ma anche alla sempre più estesa famiglia professionale dei *knowledge workers*. Sono tutte popolazioni a rischio demotivazione e la prima causa è nel contenuto impoverito del lavoro, che richiede una conoscenza di basso rango e – anche se alcuni potranno sorprendersi – è precisamente questo limite a generare un conseguente impoverimento intellettuale e spirituale.

Negli ultimi decenni in molti si sono beatamente illusi che un simile scarto, qualora presente – peraltro non identificato alla stregua di quanto stiamo noi proponendo in questa sede – potesse



essere ridotto o, addirittura, neutralizzato grazie all'incremento della componente socio-affettiva, in una sorta di tragico rigurgito da Scuola delle Relazioni Umane anni '20, ma del nostro millennio.

Abbiamo allora assistito, basiti e immalinconiti, a uno scellerato proliferare di "corsi di formazione" (così hanno avuto l'albagia di denominarli), tenuti da improbabili personaggi, sedicenti esperti e, ove strategico, veri e propri guru del nulla umano: tecniche di comunicazione efficace, empatia come panacea di ogni disagio, intelligenze di tutti i tipi possibili e immaginabili, creatività inoculata alla bisogna, astrologia della personalità con tanto di oroscopi personalizzati e tutto ciò che un marketing di prodotto d'infimo ordine sia stato in grado di partorire; il tutto, spesso accompagnato – le disgrazie non vengono mai da sole – da una letteratura abominevole d'istruzioni per l'uso e decaloghi per diventare bravi, potenti e felici (non promettevano altro). Il business, d'altronde, non conosce riguardi.

Inutile sottolineare come tutto ciò appartenga a un tipico modello di proposte comportamentiste di provenienza nordamericana che noi europei, e quel ch'è più doloroso noi mediterranei, abbiamo acriticamente acquisito e fatto nostro e in non pochi casi (è penoso dirlo, ma è così) anche osannato.

La tragedia è che la maggior parte delle aziende, senza eccezione, dal *profit* al *non profit*, multinazionali e piccole imprese, dal settore finanziario a quello dei beni di consumo, soprattutto per responsabilità di amministratori delegati poco lungimiranti, di direttori delle Risorse Umane impreparati e distratti, di responsabili della formazione incolti, supini e tremebondi, sono cadute in questo immane inganno della mediocrità.

Sono stati, quindi, alacremenente realizzati consistenti programmi di formazione, con un coinvolgimento spesso capillare di tutto il personale, basati su simili insulsaggini.

Molti partecipanti, spesso proprio quelli di livello manageriale, che più degli altri avrebbero dovuto e potuto intervenire per fermare il degrado o, quanto meno, correggere la rotta, sono apparsi conniventi e – ahinoi – non infrequentemente anche entusiasti. Ma molti altri, ancora in grado di discernere, pur comprensibilmente costretti a subire quest'indottrinamento della superficialità umana, dentro di loro e nelle segrete stanze di una nuova "carboneria", si sono, loro malgrado, ritrovati interpreti di un inatteso *decabrismo* organizzativo, non sfociato in alcuna insurrezione, ma non per questo meno presente e intimamente tanto disagiata quanto pregevole.

Ormai il danno è fatto e anche se l'onda lunga dell'insipienza non accenna ancora a diminuire d'intensità, almeno una coscienza diffusa dell'inutilità teorica e pratica di tutto ciò è andata progressivamente formandosi.

La diagnosi di un simile, deprecabile fenomeno è, purtroppo, assai agevole: la superficialità imperante a livello globale non può che produrre altrettanta superficialità e imporla come prodotto, illusoriamente idoneo a ottenere risultati di vario genere in pochissimo tempo o addirittura, in qualche caso di particolare successo, in un *amen*.

Tutto ciò ha contribuito, dunque, a incrementare ulteriormente, più o meno consapevolmente, i livelli di demotivazione: come nelle superstizioni – poiché in realtà di questo si tratta e la storia umana ne è piena – l'annunciato, salvifico avveramento del beneficio, non altrimenti ottenibile, profetizzato con tanta sicumera, si è dissolto nel nulla e ha, anzi, lasciato tracce di disagio, di scetticismo, di rabbia.

È stato pagato l'amaro prezzo del non scegliere la strada, tortuosa ma affidabile, della vera conoscenza, quella che conduce sempre alla meta. E la meta è l'evoluzione della persona, l'ampliamento dei suoi orizzonti di senso, l'appagamento ineffabile

del sentirsi più istruiti, più nobili nell'animo ma al tempo stesso più disincantati e, dunque, più preparati a vivere e ad affrontare il mondo per quello che il mondo è.

Un'altra causa di demotivazione che ben si sposa con la superficialità è l'ipocrisia, nelle relazioni, nei sentimenti, nelle rappresentazioni edulcorate della realtà. Vivere in ambienti dove le persone si esprimono attraverso formule preconfezionate, in cui si blandisce l'altro per ottenere un vantaggio, dove la mediocrità, per quieto vivere, è considerata alla stregua del valore e dove la mediazione è possibile anche sui principi in cui si crede, tutto ciò è deflagrante per l'essere umano. Non si tratta di porre intelligentemente in scena una necessaria rappresentazione di ruoli, interpretati da attori organizzativi, che gentilmente ma non per questo falsamente, interagiscono strategicamente tra loro per ottenere risultati differenti ma compatibili; l'ipocrisia organizzativa, alimentata, da falsi convincimenti è invece una patologia delle relazioni, che non genera fiducia bensì diffidenza, non produce cooperazione bensì opportunismo.

Senza la conoscenza, la vera conoscenza, in qualsiasi campo essa si manifesti e si generi, l'uomo è destinato al degrado e alla progressiva assimilazione e legittimazione del peggio ch'è in lui.

«E “una volta riconosciuto che la conoscenza di per sé è un bene per l'uomo, non avremo bisogno di inventare pretesti per giustificarne lo studio di questa o quella materia: non introdurremo considerazioni estranee di utilità o di decoro per legittimare l'apprendimento di una disciplina piuttosto che dell'altra”<sup>2</sup>».

---

<sup>2</sup> Ivi. Wilson nel passo riportato cita a sua volta Housman.

### 1.1.1 *Formazione, conoscenza e innovazione*

*Non tutti i libri periranno;  
si restaureranno le nostre statue infrante;  
altre cupole, altri frontoni  
sorgeranno dai nostri frontoni, dalle nostre cupole;  
vi saranno uomini che penseranno, lavoreranno  
e sentiranno come noi:  
oso contare su questi continuatori che seguiranno,  
a intervalli irregolari, lungo i secoli,  
su questa immortalità intermittente<sup>3</sup>.*

*Marguerite Yourcenar*

Giunti a questo punto, sono ben consapevole – non a caso parlo in prima persona – di essere atteso al varco da quei tetragoni difensori della specificità e concretezza della formazione in azienda:

*Le organizzazioni di lavoro – li sento affermare con tracotanza pari all’ottusità – non sono scuole o università; secondo lei – mi domanderebbero infastiditi – le aziende, che investono molte risorse finanziarie in formazione per incrementare le competenze del personale funzionali al miglioramento delle prestazioni, sarebbero disponibili a investire ugualmente in programmi generici di trasferimento di conoscenze? E poi di che tipo? A cosa servirebbe? I manager e i collaboratori hanno bisogno di acquisire strumenti non teorie,*

e così via, il consueto, pedissequo inno di tributo all’immanenza della mediocrità.

---

<sup>3</sup> Yourcenar (1988: 274).

Certo, dopo le considerazioni espresse in precedenza, circa la necessità della vera conoscenza per l'individuo, in ogni fase della sua vita e in ogni ambito del suo impegno, affinché l'essere umano possa evolvere, la cui verità ha il carattere inesorabile di un assioma, mi troverei in forte imbarazzo a dover fornire delle risposte, sentendomi deprivato dell'energia vitale. Tuttavia, come sostiene Bertrand Russell, siccome la malinconia è un'emozione inutile, mi periterò di rispondere, ma assai brevemente<sup>4</sup>.

Basta rivolgersi alla storia per trovare le migliori risposte. Come verga Cicerone: «*Historia vero testis temporum, lux veritatis, vita memoriae, magistra vitae, nuntia vetustatis*» (Cicerone, 2006: 327). La Grande Maestra insegna, infatti, che ad ogni periodo di fioritura della dimensione culturale è sempre corrisposta un'era di sviluppo e di progresso dell'Uomo, attraverso le sue realizzazioni collettive (gli Stati, le Nazioni, le stesse organizzazioni di vario genere e natura) e grazie alle sue invenzioni scientifiche.

*Quando un sistema innesca lo sviluppo – scrive Benini in un suo appassionato e potente saggio – è come se qualcosa si accendesse: si diffonde energia. Dante che descrive e trasferisce nelle sue opere*

---

<sup>4</sup> Anche la scelta d'inserire in nota il brano integrale di Russell, da cui ho tratto quella breve frase, è parte della risposta. La conoscenza è l'abito più bello e prezioso di cui rivestire la mente. «L'uomo è un animale razionale – almeno così mi hanno detto. Nel corso di una lunga vita sono andato diligentemente in cerca di una prova a favore di questa affermazione, ma finora non ho avuto la ventura di trovarla, pur avendola cercata in molti paesi sparsi in tre continenti. Anzi, ho visto il mondo affondare sempre più nella follia. Ho visto grandi nazioni, già all'avanguardia della civiltà, traviate da predicatori di assurdità magniloquenti. Ho visto crudeltà, persecuzione e superstizione crescere a salti, balzi, quasi fino a toccare il punto in cui l'apprezzamento della razionalità viene considerato come ciò che imprime in un uomo le stigmate della persona antiquata, lacrimosamente sopravvissuta a un'età ormai tramontata. Tutto questo è deprimente, ma la malinconia è un'emozione inutile. Per sottrarmi a essa, mi sono indotto a studiare il passato con maggiore attenzione di quanta gliene avessi dedicata in precedenza e ho scoperto, come ebbe a scoprire Erasmo, che la follia è perenne ma che, tuttavia, l'umanità è sopravvissuta». Russell, B. (1997: 75).

*molta dell'energia del suo tempo in cui si prepararono le condizioni per quel "risveglio" che caratterizzerà l'Umanesimo e il Rinascimento, ci parla dell'azione, dell'agire che "intensifica" l'uomo. La cultura è uno dei grandi propagatori e misuratori di questa energia (Benini, 2015: 131).*

Se ciò è vero per la vicenda umana nel suo complesso, per quale recondita ragione dovrebbe essere diverso per realtà direttamente create dagli uomini? A maggior ragione, in queste realtà "concentrate", quali sono le organizzazioni di lavoro, l'innescò e la diffusione di energia umana e intellettuale, prima ancora che fisica, rappresenta il vero motore delle azioni migliori e consente il raggiungimento dei più ambiziosi risultati, che la bovina operatività giammai consentirebbe.

*Solo dalla "fame" di sapere – prosegue Benini – possono arrivare risultati per lo sviluppo umano e per il benessere (...) La storia di Roma mostra come la spinta dell'innovazione e della cultura si accompagni, in maniera quasi automatica, alle fasi di crescita e di espansione. La fase che va dal II a.C. al II d.C. è quella in cui si sono manifestate l'innovazione e la creatività della civiltà romana e in cui sono state poste le fondamenta della sua grandezza (Benini, 2015: 136).*

Gli ostacoli principali a questa concezione illuminata e inattaccabile della funzione trasformativa della conoscenza e della cultura, li abbiamo già in precedenza identificati nell'Introduzione. Animati, tuttavia, dalla sana necessità di non economizzare mai sulle cose importanti, e ancor più devoti all'intento di non abbassare mai la guardia nei confronti della mediocrità ingannevole, riportiamo di seguito il brano in questione:

*Bisogna identificare i nostri nemici, quelli specifici della nostra era: lo scientismo, come unica chiave d'interpretazione dell'evoluzione umana; il riduzionismo, come forma totalizzante delle idee e delle azioni umane; il funzionalismo, come esasperato principio di efficacia di ogni impegno umano. Nulla è più ammesso che non porti, il più rapidamente possibile, a un risultato e, quindi, tutto è concesso per conseguirlo, quale esso sia (Benini, Dafano, 2020: 111).*

Una considerazione a parte merita di essere spesa, infine, riguardo all'innovazione e alle tecnologie che la sostengono e alimentano. La cultura non è nemica dell'innovazione, ne è anzi il presupposto.

*Innovazione e cultura vanno di pari passo, ed è sbagliato considerare l'innovazione come un aspetto legato alla tecnologia e la cultura come una specie di retaggio del passato in grado d'interessare solo gli intellettuali. L'innovazione non è uno strumento, ma un approccio, un modo di guardare il mondo e di scoprirlo sempre diverso (...) Non c'è innovazione reale che non parta dal pensiero, dalla riflessione e che poi, di conseguenza, non agisca attraverso la scoperta degli strumenti più idonei. La tecnologia di una società forte è solo uno strumento a disposizione della conoscenza e della creatività. Quando invece la tecnologia diventa un ambiente di riferimento e gli strumenti sono oggetti di consumo, assistiamo a quella separazione tra tecnica e cultura, tra libertà di pensiero e azione, che è tra le condizioni che preparano il declino (Benini, 2015: 137).*

Quanto fin qui argomentato, dovrebbe bastare a convincere anche i più riottosi, ma se mai vi fosse, però, ancora qualcuno pregiudizialmente scettico, risponderemo con le stesse parole che Jacques Lacan, in occasione di uno dei suoi affollatissimi seminari,

rivolse a un suo interlocutore (per la cronaca Henri Maldiney) che motteggiava eruditamente, con il malcelato intento di confutare ogni asserzione dello Psicanalista: «La prego di fermarsi, ci ha sufficientemente impressionati!» (Lacan, 2014: 50).

### 1.1.2 *La rivoluzione umanista della formazione aziendale*

Una volta soddisfatte tutte le esigenze di natura addestrativa, strettamente correlate all'apprendimento di procedure, tecnologie e attrezzature, di cui indubbiamente necessitano un numero sempre maggiore di persone, non solo a livello esecutivo, ma ormai, stante il generalizzato ricorso a sistemi informativi e comunicazionali, anche a livello di linea intermedia e di management apicale, operazione peraltro piuttosto agevole, in considerazione della specificità e tecnicità del campo d'intervento, ci si può dedicare, con ben maggiore attenzione e diletto, alla formazione non addestrativa, bensì evolutiva.

Per approcciare correttamente un'impostazione progettuale della formazione aziendale, suggeriamo di adottare prioritariamente il seguente metodo: identificare cosa *non deve* essere la formazione e cosa, invece, *deve* essere per soddisfare i suoi scopi di contributo evolutivo alle persone impegnate in attività produttive di natura collettiva.

#### 1. La formazione *non deve*:

- a. Essere circoscritta al perimetro operativo dei destinatari, poiché si cadrebbe nella trappola dell'addestramento, che – come abbiamo appena visto – segue altre logiche per soddisfare specifiche esigenze;
- b. Limitarsi a rubricare la conoscenza e restituirla semplificata e, quindi, deprivata della sua linfa vitale, costituita proprio dalla bellezza della forma e dalla complessità del contenuto;



c. Mai sottovalutare l'intelligenza e l'impegno delle persone, ma anzi rispettarle e credere nelle facoltà di tutti nell'impegnarsi, nel voler apprendere e migliorarsi, fino ad avvertire con orgoglio di aver compreso nozioni o riflessioni che avevano sempre sfuggito. La persona deve maturare la consapevolezza di migliorare se stessa, i propri rapporti con i mondi con cui interagisce e i propri contributi lavorativi. Ne consegue che la formazione, se è buona, non deve manipolare le menti dei discenti con conoscenze infondate, con formule improbabili e assurde taumaturgie.

2. La formazione *deve*:

- a. Offrire, quindi, una visione autentica, onesta e al tempo stesso complessa ed eterogenea della realtà, allo scopo di fornire chiavi di lettura e strumenti cognitivi d'interpretazione dell'esistenza: la via migliore per il processo di maturazione sia dei giovani sia degli adulti;
- b. Basarsi sempre su conoscenze che abbiano il crisma della fondatezza, al fine di garantirne tanto la scientificità quanto la bellezza (le due qualità s'accompagnano sempre);
- c. Procurare gioia; la gioia ineffabile che solo la bellezza e la profondità della parola, della rappresentazione, della metafora e dello studio più appassionato e appassionante possono suscitare e garantire;
- d. Elevare l'individuo, rispettarlo senza esserne complice, legittimarne l'indipendenza intellettuale, ma non ogni futile opinione, favorire il suo divenire consapevole, il senso di responsabilità nell'esercizio del suo ruolo, stimolarne l'acutezza, l'ardore e il coraggio quanto l'orientamento ad essere solidale e comprensivo.

Preso atto di ciò, appare inevitabile osservare come la formazione non possa prescindere dal vero unico strumento idoneo a garantirne la fedeltà agli scopi e la qualità del contenuto: i libri.

È mai possibile concepire un programma d'insegnamento e un correlativo processo di apprendimento senza la costante presenza dei testi (da intendere come veri e propri "testimoni") che ne avvalorino la fondatezza? Possono forse essere sostituiti i libri da interminabili set di slide, da giochi d'aula che neppure all'asilo troverebbero adepti o da nozioni rabberciate provenienti da fantomatici consulenti che si propongono quali improvvisati maestri del poco che sanno e del molto che ignorano? A tutto questo scellerato carnevale dovrà essere posto un freno. Senza libri in "carne e ossa" (non si accettano neppure in formato digitale), non si farà più formazione. I docenti saranno controllati da speciali vigilantes della cultura aziendale e se non avranno con sé i testi che confermano la fondatezza del loro sapere, saranno invitati a lasciare rapidamente l'aula, per evitare di finire dietro la lavagna. Chi smette di studiare non può insegnare, non più, non ne è legittimato. Chi eroga sempre lo stesso corso, con le stesse slide, con le stesse penose battute per catturare un facile consenso, dovrà cambiare mestiere.

Le aziende, così, saranno dei luoghi non solo di operatività ma anche di cultura. Saranno dei borghi attrezzati ma finemente corredati di saperi, dove si coltiverà il culto della conoscenza e della bellezza, che renderà più lieve e più sensato l'impegno quotidiano. Saranno istituite biblioteche, organizzate e gestite con cura, alimentate anche dal personale che potrà coltivare i propri interessi e proporre testi da acquisire: all'interno delle biblioteche, rigorosamente vere e proprie, non virtuali, si terranno la maggior parte dei corsi, poiché l'ambiente ispira. Materiali caduti in disgrazia, il legno, la carta, il cuoio con tutte le loro tinte calde e il loro inebriante aroma, torneranno in auge, anche per stemperare,

almeno in minima parte, la fredda, indifferente presenza delle funzionali strutture avvilita dal plexiglass e dall'acciaio. Questi dovranno essere gli scenari del nuovo millennio. Sarà la rivoluzione culturale più rilevante e globale cui si sia mai assistito.

La proposta è, pertanto, la seguente: in ogni programma formativo – a meno che non sia, lo ribadiamo, di carattere addestrativo – in ogni corso, in ogni seminario, in ogni gruppo di progetto, in ogni *convention* dovrà esserci la presenza dei testi di riferimento, in base ai quali è stata progettata e costruita la struttura e l'organizzazione, più o meno articolata, delle conoscenze che s'intendono trasferire e proporre. Ciò dovrà attuarsi indipendentemente dal tema del corso: dal controllo di gestione alle strategie commerciali, dalla comunicazione organizzativa alla mediazione dei rapporti conflittuali, dalle competenze manageriali alle dinamiche di gruppo. Ogni aspetto del lavoro, anche quello che apparentemente sembra consuetudinario e scontato, diventa interessante se non viene banalizzato ma se diviene oggetto di studio, poiché così la mente umana torna di nuovo a casa, nel suo alveo elettivo.

### 1.1.3 *Il bisogno di "sapere inutile"*

In una concezione umanistica della formazione c'è inoltre uno straordinario bisogno di "sapere inutile" (Russel, 1997: 27), cioè quel complesso di discipline attraverso cui è possibile recuperare una concezione del sapere inteso come un bene in sé, come un mezzo per creare un'ampia e umanistica visione della vita in generale e non semplicemente come un ingrediente dell'abilità tecnica.

Ne "Il mondo nuovo" di Huxley, poderoso e inquietante affresco di una società immaginaria dove tecnologia ed edonismo raggiungono un connubio finalizzato a normalizzare l'individuo, il

mondo è perfettamente organizzato ed è il risultato di processi standardizzati e strutturati per ceti, in modo da neutralizzare i conflitti sociali e massimizzare l'efficienza produttiva. I saperi oggetto d'istruzione e apprendimento sono esclusivamente quelli correlati a funzioni applicative, d'immediata evidenza e utilità. Emblematico è, in tal senso, un passaggio della descrizione che il Direttore del "Centro di incubazione e di condizionamento di Londra Centrale" fornisce ad un gruppo di studenti in visita alla struttura: «Perché, come tutti sanno, i particolari portano alla virtù e alla felicità; mentre le generalità sono, dal punto di vista intellettuale, dei mali inevitabili. Non i filosofi, ma i taglialegna e i collezionisti di francobolli compongono l'ossatura della società» (Huxley, 2007: 10).

Un mondo, quello paventato da Huxley, che – seppur metaforicamente – rivela non poche analogie con le tendenze presenti nella nostra modernità liquida. Una società essenzialmente centrata sul progresso tecnologico, infatti, non può non privilegiare una concezione dei saperi "particolari" e non "generalisti", di natura scientifica (o meglio ancora tecnica) e non umanistica, poiché spendibili in termini applicativi e dunque, presumibilmente, anche in chiave occupazionale (a favore di una società – per dirla con Huxley – esclusivamente composta da "taglialegna" senza bisogno di alcun "filosofo").

Ciò determina conseguentemente una ferrea gerarchia, che vede fortemente penalizzate tutte quelle discipline inerenti all'essere umano e alle sue libere forme espressive come lo studio della poesia, della letteratura, dell'arte, delle lingue antiche, della musica e dei linguaggi creativi o come la filosofia, l'etica e l'estetica. Ambiti disciplinari che il trionfalismo tecnocratico considera antichi, vetusti, appartenenti ormai a una numismatica del sapere, del tutto inutili da un punto di vista pratico; saperi improduttivi poiché generatori di conoscenze generiche e non di competenze

specifiche. Non v'è dubbio che se si adotti come unico criterio di valutazione il concetto di applicabilità operativa dei saperi, le discipline correlate alle scienze naturali come la fisica, la chimica, l'ingegneria e – su tutte – l'informatica (scienza naturale per elezione del mondo virtuale) dominino il proscenio.

Il possesso di competenze digitali adeguate ai nuovi scenari costituisce ormai il discrimine tra sopravvivenza e successo o soccombenza e ludibrio. Ma, con buona pace dei positivisti post comtiani, il criterio utilitaristico non è l'unico da adottare come paradigma di riferimento.

Lo studio delle “cose” e delle loro grandezze misurabili ha, infatti, certamente il vantaggio dell'utilità facilmente dimostrabile e della più immediata spendibilità nel mondo del lavoro. Lo studio dell'essere umano in tutte le sue declinazioni non matematizzabili resta, tuttavia, di un'importanza enorme, anche in termini di concretezza. È proprio la sua apparente “inutilità” a renderlo un patrimonio prezioso, dell'individuo e dell'umanità. Un patrimonio mai obsoleto, anzi veicolo di lungimiranza. Basti pensare alle molteplici nuove professioni che si occupano di mediazione sociale e linguistica, di ambiente e di cultura, di relazioni internazionali, di sviluppo delle organizzazioni di lavoro, delle professioni e dei ruoli.

Non servono solo “taglialegna” e “supervisori dei taglialegna” nelle organizzazioni di lavoro. Servono e serviranno sempre più ricercatori, analisti, formatori, consulenti, assistenti, tutti interpreti di linguaggi complessi e articolati riferibili all'uomo, alle sue tradizioni, ai suoi ambiti disciplinari maggiormente qualificanti e alla sua cultura. Forse non è più neppure adeguata la nomenclatura fino ad oggi utilizzata per i mestieri tradizionali, per definire le molte professioni emergenti in un mondo che, se da un lato è effettivamente all'apogeo della potenza tecnologica, dall'altro si trova ancor più a dover affrontare enormi problemi di sperequazioni socio-economiche e di conduzione equilibrata del

proprio sviluppo, affinché – come la Storia più volte ha insegnato – lo stesso sviluppo non si trasformi in catastrofe.

Gli studi umanistici non forniscono le cognizioni tecniche per costruire una barca, sono però in grado di restituire a chi prenda il largo il senso della profondità e dell'immensità del mare. E chi non conosce il mare e non ne accetta la sua imprevedibilità, il suo mistero e i sentimenti che esso ispira, ma si concentra solo sulla sua barca, sarà sempre un navigante incompleto e incompiuto.

#### 1.1.4 *Quali formatori per la rivoluzione umanista*

La formazione aziendale d'impostazione umanista può e deve, quindi, fare molto, moltissimo per lo sviluppo culturale e organizzativo delle aziende, contribuendo all'evoluzione degli individui che le abitano. Ma proprio rispetto a questa alta e impegnativa funzione cui l'azienda è preposta, dobbiamo chiederci chi debbano essere coloro cui affidarla, quali requisiti debbano possedere. Tenteremo di rispondere a questa fondamentale domanda nel presente paragrafo.

Appare quasi scontato, a questo punto, rispetto alla nostra idea di formazione umanistica, individuare tra i primi requisiti del formatore, per poter essere giudicato idoneo ad assumere un simile rilevante incarico, la circostanza che debba legittimarsi ed essere esemplare per i destinatari dei corsi, in termini di preparazione culturale e di atteggiamento serio e rispettoso nei confronti delle persone, dell'organizzazione e della conoscenza, ma allo stesso tempo dovrà essere una persona amabile e dotata del senso dell'umorismo (l'ironia, cominciando da se stessi, è una delle prove dell'intelligenza umana).

*In primis*, si richiederà onestà intellettuale:

*Il maestro – dice Rudolf Steiner agli insegnanti della sua scuola, nel discorso pronunciato il 6 settembre del 1919 – nel suo intimo deve essere un uomo che non fa mai compromessi col falso, il maestro deve essere un uomo profondamente sincero nel suo intimo, non deve mai fare compromessi con ciò che non è vero, altrimenti vedremmo come attraverso molti canali il falso passerebbe, specialmente nel metodo, nel nostro insegnamento. Il nostro insegnamento sarà una manifestazione di verità se porremo molta cura a tendere in se stessi verso la verità (Steiner, 2004: 181).*

Il docente non dovrà essere un saccente, bensì un eterno studente, suscitare ammirazione per la sua competenza, per la sua profondità nell'esaminare i problemi e la sua concretezza nel riportare sempre ad esperienze comuni e terrene i più alti ragionamenti e le più ardite teorie. Dovrà di sicuro possedere una consistente conoscenza dell'organizzazione, dei suoi meccanismi e delle sue dinamiche, per essere in grado di parlare il "linguaggio" dei suoi interlocutori. Appassionato e determinato, infine, nel portare avanti e confermare sempre ciò in cui crede: la forza trasformativa del sapere.

Ciò non significa che il formatore debba assumere atteggiamenti profetici o sforzarsi di essere carismatico a tutti i costi; non ce n'è bisogno, lasciamo questi rovelli ai dilettanti; c'è bisogno di professionisti che invece sappiano come la conoscenza, se è vera conoscenza, sia di per sé carismatica<sup>5</sup>.

Inutile sottolineare, quindi, che il professionista di cui ci si avvale debba intrattenere un rapporto permanente con la conoscenza; ciò significa che deve trattarsi di un vero e proprio cultore della materia; non è, infatti, sufficiente essere solo esperti

---

<sup>5</sup> Riportiamo il primo significato fornito dal Dizionario Treccani: carismatico: /kari'zmatiko/ agg. [der. di carisma] (pl. m. -ci). - 1. (soc.) [dotato di grande ascendente] ≈ affascinante, magnetico, prestigioso, seducente.

(conoscere la pratica), bisogna anche essere studiosi (conoscere la teoria e continuare a coltivare con dedizione lo studio e l'approfondimento della materia, con un approccio peraltro multidisciplinare).

Al riguardo, Jacques Lacan, nel porsi questioni analoghe alle nostre nell'ambito dell'esercizio della professione di psicoanalista, consapevole della complessità della missione richiesta e della cospicua presenza di dilettanti e imbonitori in ogni campo delle attività umane, così si esprime:

*Di fatto ci sono comunque persone che non sanno minimamente che cosa sia la psicoanalisi, persone che non hanno mai avuto a che fare con essa ma che ne hanno sentito parlare. E ne hanno sentito parlare talmente male da servirsi del termine "psicoanalisi" quando si tratta di denominare un certo modo di operare. Costoro vi sfornano un libro del tipo Psicoanalisi dell'Alsazia - Lorena oppure del mercato comune (Lacan, 2017: 21).*

Accade spesso, infatti, che l'ignoranza sia prodiga di strampalati prodotti editoriali, ennesimo, inequivocabile indicatore di narcisistica arroganza dell'ottuso: invece di leggere, si prende la briga di scrivere. Al riguardo, uno dei paradossi più stridenti della nostra contemporaneità è proprio questo: chi legge niente scrive tanto<sup>6</sup>, mentre chi legge tanto scrive poco. Inutile soffermarsi a spiegare le ragioni di una simile verità manifesta.

Il formatore non deve mai dimenticare di tenere alta l'asticella, innanzitutto per sfuggire al già richiamato e sempre presente inganno della mediocrità (tendenza al ribasso del livello, spinti dall'illusorio, ansiogeno intento di soddisfare esigenze

---

<sup>6</sup> Un tempo, per definire coloritamente la becera pulsione a scrivere di chi invece dovrebbe dedicarsi devotamente a leggere, per recuperare almeno un po' di terreno, era: "Imbrattare i fogli d'inchiostro". Rende bene l'idea.



effettive, operative, concrete dei partecipanti, in realtà di così basso rango da risultare lesive dell'intelligenza degli interlocutori), e conseguentemente dovrà essere sempre consapevole di rivolgersi ad una platea di adulti e non di bambini (per quanto insegnare ai bambini è spesso più impegnativo che insegnare agli adulti).

*Un programma coraggioso di educazione degli adulti – osserva Malcon Knowles, uno dei padri fondatori dell'andragogia – non può essere totalmente definito a priori; infatti, se una definizione precisa che circoscriva nettamente un argomento collima con le scelte dell'accademia e dei suoi corsi di laurea, le condizioni della vita contemporanea sono invece in continuo cambiamento e richiedono un insieme operativo di aspetti teorici e pragmatici (Knowles, 1996: 17).*

In fase di progettazione l'azienda, opportunamente consigliata dal formatore, dovrà, infatti, tener in buon conto l'inutilità di programmi dettagliati e pedissequamente seguiti, ma piuttosto ragionare per percorsi di senso e tracciature di viaggio.

*Per pensare coraggiosamente ai necessari programmi educativi – prosegue Knowles – ci vogliono uomini e donne portatori di convinzioni, convinzioni basate sull'intelligenza e sul sapere, oltre che sulla fiducia; quindi, non può trattarsi di persone timorose, né di persone che ritengono che i loro studenti siano – o debbano diventare – uomini e donne timorosi. Se una simile formazione cerca veramente d'inculcare i valori di una mente indagatrice e di una persona indipendente, "autonoma" e creativa, allora essa affronterà argomenti controversi, cercherà di insegnare con libertà e sicurezza interiore e affermerà il bisogno di incoraggiare e informare l'iniziativa diretta a innovazioni e avanzamenti sia sociali sia tecnologici (Knowles, 1996:18).*

Non può esserci altra via se non questa, di natura culturale e scientifica, l'unica che porta alla verità e contemporaneamente all'evoluzione personale e professionale del singolo, al miglioramento delle sue prestazioni individuali e al sostegno dello sviluppo dell'organizzazione, in una prospettiva di significato e d'imprenditorialità sociale.

Se, tuttavia, dovesse esserci qualcuno che, pervaso dal più che fondato timore di essere escluso dal circuito delle docenze in conseguenza della sua inettitudine e modesta preparazione, ritenesse che la formazione da veicolare in azienda dovrebbe essere tutt'altra, magari quella che prevede tiro alla fune o corse al sacco per stimolare il senso di fiducia tra colleghi, o altre ludiche ipocrisie di chiaro stampo nordamericano, cioè il *nulla*, allora noi risponderemo ciò che rispose Fredrick Winslow Taylor al Presidente della Commissione d'inchiesta, riguardo alla domanda circa l'impiego dei lavoratori non ritenuti di prim'ordine:

«Presidente: *L'organizzazione scientifica come pensa di impiegare gli operai che non possono essere di prim'ordine in nessun tipo di lavoro?*

F.W.T.: *Ne fa a meno*» (Taylor, 1992: 175).

## **Bibliografia**

Hillman, J. (2008), *Re-visione della psicologia*, Adelphi, Milano.

Wilson, E. (1976), *Il pensiero multiplo*, Garzanti, Milano.

Yourcenar, M. (1988), *Memorie di Adriano*, Einaudi, Torino.

Russell, B. (1997), "Un profilo dell'immondizia intellettuale" in *Il mio pensiero*, Newton & Compton, Roma.

Cicerone (2006), *Dell'oratore*, Rizzoli, Milano.

Benini, R. (2015), *Destini e declini*, Donzelli, Roma.

Benini, R., Dafano, F., (2020) *Il posto giusto – Risorse umane e politiche del lavoro per l'Italia*, Eurylink University Press, Roma.

Lacan, J. (2014), *Il mio insegnamento e Io parlo ai muri*, Astrolabio, Roma.

Russell, B. (1997), Il sapere “inutile”, in *Elogio dell'ozio*, TEADUE, Milano.

Huxley, A. (2007), *Il mondo nuovo*, Mondadori, Milano.

Steiner, R. (2004), *Arte dell'educazione – II Didattica*, Editrice antroposofica, Milano.

Knowles, M. (1996), *La formazione degli adulti come autobiografia*, Raffaello Cortina, Milano.

Taylor, F. (1992), *Processo a Taylor* (a cura di De Masi D.), Olivares, Milano.