

## **La formazione non risolve problemi. Rischi e sprechi della formazione “conformatrice”**

di Gianluca Cepollaro

Si discute oggi di formazione nelle imprese in modo profondamente diverso rispetto a quanto accadeva qualche tempo fa. La formazione manageriale, in particolare, dagli anni sessanta agli anni novanta, aveva trovato in Italia proprio nelle imprese un luogo di intervento privilegiato. Sono molte le esperienze in cui la formazione riusciva a svolgere l'importante compito di coniugare le esigenze di efficacia ed efficienza con più ampie finalità educative. Sono esperienze in cui gli interessi di emancipazione dei singoli trovavano uno spazio comune con quelli di sviluppo dell'organizzazione, esperienze di diversa natura che testimoniavano l'ambizioso progetto di legare la crescita dell'individuo a quella sociale e civile.

Negli anni recenti il lavoro e le organizzazioni hanno attraversato cambiamenti radicali: finanziarizzazione dell'economia e conseguente slittamento dell'attenzione gestionale al breve periodo, automazione e informatizzazione dei processi produttivi che sollecitano continuamente un sovraccarico cognitivo, esigenze di flessibilità e razionalizzazione dei costi quasi interamente “scaricate” sulle persone, sono solo alcuni dei fattori che determinano la caduta del legame sociale nelle imprese e l'aumento delle forme di precarizzazione del lavoro. Accanto ad una retorica che dichiara la conoscenza e le competenze come le variabili più rilevanti per la produzione di valore assistiamo a prassi di gestione che cercano di rendere il lavoro fungibile e funzionale in luoghi ritenuti avulsi dai contesti della vita sociale.

Francesco Novara, uno dei più attenti osservatori delle trasformazioni del mondo dell'impresa e del lavoro, ha saputo leggere con grande lucidità le trasformazioni in atto denunciando la deriva del senso e del significato del lavoro, le conseguenze della caduta del sentimento di appartenenza a un corpo sociale, i rischi della riduzione di strumenti di tutela e di

protezione sociale. Di particolare interesse sono alcune sue riflessioni<sup>1</sup> sul ruolo della formazione che sempre più spesso assume una posizione strumentale rispetto ad un'ideologia iperliberista delle imprese e del mercato.

Le riflessioni di Novara, tutte sviluppate partendo dalla ricerca di campo e dall'osservazione diretta, sono particolarmente efficaci per denunciare l'uso strumentale della formazione finalizzato alla rimozione delle relazioni dalla scena organizzativa e alla negazione delle possibilità generative del conflitto nell'evoluzione personale e professionale.

Almeno due sono le tematiche fondamentali che Novara sottolinea con rigore e tenacia. Un primo tema, di carattere generale e di matrice olivettiana, riguarda la perdita della relazione della formazione con le più ampie finalità educative. Il secondo, di carattere più particolare, è relativo, invece, alla distanza della formazione dai contesti di lavoro e quindi allo slittamento delle azioni formative verso una logica esclusiva di "risoluzione di problemi" immediati e pratici. Caratteristica comune ad entrambi i temi è la mancata considerazione delle relazioni nel fare formazione con il conseguente rifiuto del valore progettuale dell'azione formativa.

Nelle imprese la formazione appare sempre più spesso relegata ad una posizione di marginalità, riducendosi ad istruzione e svuotandosi di qualsiasi relazione con le più ampie finalità educative. Il degrado della formazione ad attività istruzionista è accompagnato da una "retorica" sempre più diffusa sull'importanza della centralità della persona nei processi organizzativi. Si tratta di una retorica pervasiva che di fatto si rifiuta di considerare che la formazione e l'apprendimento richiedono precise condizioni quali il riferimento al tempo lungo, la cura delle relazioni, l'attenzione alle condizioni che generano impegno e l'esercizio della responsabilità. La formazione, in un certo senso, abdica rispetto al ruolo di mediazione tra istruzione, intesa come trasferimento dei saperi utili all'immediata efficienza delle imprese, ed educazione necessaria a vivere il presente e progettare il futuro. Piuttosto che aiutare le persone ad "acquisire le possibilità di un dominio cognitivo e di un controllo affettivo della propria condizione professionale", e quindi anche sociale e politica, la formazione si limita a cercare di uniformare l'individuo ad un lavoro semplificato e de-professionalizzato nel quale si fatica a dare una propria impronta all'attività svolta.

---

<sup>1</sup> Si fa riferimento ad alcuni interventi tenuti da Francesco Novara negli ultimi dieci anni in occasione di seminari o convegni organizzati nell'ambito di iniziative di studio sull'evoluzione delle forme di lavoro organizzato. In particolare Novara F. (2000), "Valore, significato e apprendimento nella formazione continua interaziendale", Report seminario per ricercatori progetto PAC, Accademia d'Impresa, Trento; Novara F. (2001), "Riflessioni sulla formazione" in Cepollaro G. (a cura di), *Competenze e formazione*, Guerini e Associati, Milano; Novara F. (2002), "La sofferenza nel lavoro che cambia", Report seminario per ricercatori SAVE, Trento; Novara F. (2004), "Dove va il lavoro?", atti del convegno "Il lavoro che cambia. Senso e significato del lavoro nella contemporaneità", Accademia d'Impresa, Trento 16 marzo 2004, disponibile al link [www.acttrento.net/public/allegati/Save/Eventi/novara.PDF](http://www.acttrento.net/public/allegati/Save/Eventi/novara.PDF); Novara F. (2006), "Dare valore a quello che si fa" intervento in occasione della presentazione del libro Novara F., Rozzi R., Garruccio R. (2005), *Uomini e lavoro all'Olivetti*, Paravia Bruno Mondadori, Milano, tsm-Trentino School of Management, Trento 26 maggio 2006.

Il secondo tema riguarda la distanza della formazione rispetto ai contesti di lavoro. Novara denuncia una visione della formazione strumentale che dall'esterno propone soluzioni, vendute con "etichette trendy", da applicare a contesti organizzativi trattati come variabile indipendente. Una visione che si combina con la rappresentazione dell'organizzazione come contenitore "esterno" che ha il compito di disciplinare, spesso per un periodo di tempo limitato, i soggetti al lavoro. Molti interventi appaiono ingabbiati da una ideologia determinista che, accompagnata dall'assenza di qualsiasi riflessione epistemologica, genera l'inerzia della formazione nell'applicazione di modelli e metodi precostituiti. Le soluzioni "pre-fabbricate", asettiche e lontane dai processi lavorativi, per il cambiamento organizzativo mostrano tutta la loro inefficacia ed, inoltre, si rivelano per lo più dedite al mantenimento ed alla conservazione degli equilibri già esistenti. Un linguaggio "disciplinare e disciplinatore" che evita di trattare tutto ciò che può mettere in discussione i rapporti di potere gioca un ruolo di chiusura di qualsiasi possibilità conflittuale nell'organizzazione. Per accompagnare lo sviluppo organizzativo è necessario "passare dal problem solving al problem setting, ad una coscienza dello scenario, che si crea in un processo interattivo, dal quale emerge il passo successivo sensato per quella specifica situazione, unica ed irripetibile nelle sue componenti". Occorrerebbe, infatti, considerare che "le componenti di un'organizzazione complessa, sono variabili di natura diversa reciprocamente irriducibili e continuamente interagenti, che danno luogo ad un ordine dinamico, a fluttuazioni e ristrutturazioni: le variabili si conoscono nei loro effetti interattivi, non isolandole dal contesto nel quale e per il quale esistono". Il cambiamento nelle organizzazioni, quindi, non può avvenire secondo gli assiomi, le deduzioni e le proposte definitive del "problem solving" mentre richiede l'avvio di un "problem setting" in cui "sono presenti tutti gli aspetti di un sistema e le loro connessioni entro il comportamento evolutivo del sistema stesso, nel quale emergono sue nuove proprietà". La formazione dovrebbe coinvolgere ed aiutare i soggetti a riconoscere i "loro" problemi, di cui essi stessi saranno i solutori, evidenziare le ambiguità ed esprimere i conflitti, "contenendo e orientando l'emergenza e l'espressione delle emozioni, fornendo informazioni di confronto con esperienze altrui e quadri di riflessione e costruzione di idee".

Il pensiero di Francesco Novara ci segnala i rischi e gli sprechi di una formazione, oggi sempre più in voga, che si riduce ad azione "conformatrice" dimenticando il suo poter essere di aiuto alle imprese e agli individui "nell'esprimere creativamente le proprie capacità, nel condividere attivamente i rischi connessi al rinnovamento e all'espansione, nel cogliere le opportunità ed assentire alle promesse, a determinare gli obiettivi e conseguirli".