

# Recensioni per la formazione

a cura di Dario Forti\* e Giuseppe Varchetta\*\*

**Drian Furnham, 50 grandi idee di psicologia; Edward Rus-  
sel Walling, 50 grandi idee di  
management; Joanne Baker, 50  
grandi idee di fisica** Dedalo, Ba-  
ri, 2010, € 18,00 (per ciascun  
volume)

La divulgazione scientifica nella cultura e nell'editoria del nostro Paese non ha mai avuto grandi prospettive e investimenti significativi. Gli esempi e i tentativi locali sono stati rari, magari preziosi, ma non capaci di costruire un genere e un aggiornamento continuo. La pubblicistica in lingua inglese ha invece in quest'area una grandissima tradizione ed esempi straordinari. L'iniziativa di un editore attento da tempo a tale problematica propone da qualche mese una collana di mono-

grafie, di autori stranieri, dedicate ciascuna a campi del sapere specifici, caratterizzate tutte da una capacità espositiva insieme di grande chiarezza e di grande rigore scientifico. Un sicuro giudizio "selettivo" riesce a presentare le "50 grandi idee" di un campo di sapere, articolandole in una rete interconnessa che fanno di ogni volume un amico prezioso, quotidianamente consultabile, ricco di frame, riquadri pro-memoria, bibliografie aggiornate, sintesi conclusive. Sono ad oggi apparsi tre volumi che indichiamo all'attenzione di tutti; il risvolto di copertina dell'ultimo volume promette due altre uscite dedicate alla matematica e alla filosofia. In un tempo come il nostro nel quale mestiere del formare è sempre più sfidato dalla prospettiva dell'interdisciplinarietà, siamo confortati nella nostra indicazione relativa a questa collana di "50 grandi idee".

Giuseppe Varchetta

**Andrea Castiello d'Antonio,  
Luciana d'Ambrosio Marri, Come  
muovere i primi passi in  
azienda. Bussole, attrezzature e  
suggerimenti per inserirsi al  
meglio nei nuovi contesti di lavoro,**  
FrancoAngeli Trend, Milano  
2010, pp. 206, € 19,00.

Qualche giorno fa, mentre stavo completando la lettura di questa interessante guida teorico-pratica alla gestione delle problematiche di inserimento in azienda dei giovani, mi è capitato di sentire una puntata di Fahrenheit, la gloriosa trasmissione pomeridiana di Radio3, che proponeva un'intervista a Luca Zevi, architetto figlio d'arte (il professor Bruno era suo padre). Nel presentare un progetto urbanistico da lui curato per la riorganizzazione del traffico in un quartiere di non ricordo quale città italiana, Zevi osservava che fino ad una o due generazioni fa gli individui si abitavano fin dall'infanzia ad esercitare la propria autonomia imparando a gestire il tem-

\* Psicossocioanalista, socio fondatore di Ariele, amministratore di SKOLÉ.

\*\* Professore a contratto di Educazione degli Adulti, Università Statale, Milano Bicocca.

po libero; in campagna e nei piccoli centri ciò risultava facile e naturale per le caratteristiche favorevoli del contesto; ma anche i bambini che crescevano nelle grandi città si allenavano precocemente all'esercizio della discrezionalità, potendo coltivare amicizie al di fuori della scuola e assecondare i propri interessi all'oratorio o nel campetto di calcio vicino a casa, ma anche potendo girovagare lungo le vie del quartiere di residenza, ampliando di anno in anno il raggio della propria libertà. Oggi la caoticità del traffico, con i conseguenti problemi (oggettivi e soggettivi) di sicurezza, ha notevolmente allungato il periodo in cui la famiglia, facendosi completamente carico dell'accompagnamento in auto, assume il compito di determinare le occupazioni extrascolastiche dei figli, le quali ormai coprono una gamma molto ampia di attività, tutte interessanti e stimolanti peraltro, ma rigidamente programmate sotto forma di lezioni, corsi e saggi di carattere sportivo, musicale, linguistico e via dicendo. Il progetto realizzato da Luca Zevi prevede un radicale ridisegno della circolazione automobilistica di un quartiere, in modo che i bambini possano muoversi liberamente e senza pericolo, per tentare di riabitarli alle scelte di impiego discrezionale del tempo e delle occasioni di impegno desiderato.

Questa testimonianza è immediatamente entrata in risonanza con la lettura del bel libro di Andrea Castiello d'Antonio e Luciana d'Ambrosio Marri, colleghi molto esperti nel campo della selezione e formazione dei neoassunti. Lettura che, nello sviluppare in modo semplice e chiaro i diversi aspetti e tematiche del processo di ricerca del lavoro e inse-

rimento in azienda, ha suscitato in me sorpresa e una nuova consapevolezza di quali questioni si annidino oggi in un ambito operativo che mi è professionalmente noto ma che finora mi era parso privo di risvolti particolarmente problematici.

Provo a indicare alcune di tali questioni, il cui carattere apparentemente paradossale suggerisce di considerare con la necessaria attenzione i temi affrontati dai due autori.

Una prima questione è quella più direttamente riferibile all'argomento della trasmissione radiofonica da cui ho preso spunto per questa recensione. È indubbio che le politiche, i sistemi e le prassi di gestione delle risorse umane abbiano prodotto in questi anni una sensibile crescita della cultura della cura nei confronti delle persone fin dai primi momenti della loro vita organizzativa. Lontani sono i tempi della convinzione dell'utilità di "buttare in piscina" le persone per accertarsi se sono sufficientemente forti e dotate del necessario istinto di sopravvivenza (ogni volta che mi capita di far mente locale su questo aspetto mi torna in mente un vecchissimo film sulla vita di Genghis Khan che, pochi istanti dopo il parto, venne immerso dal padre in un torrente gelido della Mongolia!).

Ma altrettanto stupore suscita l'atmosfera descritta da Ermanno Olmi ne *Il posto* – film riportato nei "consigli cinematografici" che completano il volume (p. 186) – con quegli atteggiamenti e comportamenti di freddezza militare che accolgono il giovane protagonista nella solenne e austera architettura della Montecatini di largo Donegani disegnata da Giò Ponti.

Ma questa finalmente acquisita cultura della cura "verso i nuovi assunti, soprattutto se identificati come giovani talenti, con azioni concrete di politica di inserimento, tutor di accompagnamento per i primi sei mesi, corsi di formazione al ruolo, percorsi privilegiati di valorizzazione e carriera in ottica meritocratica" (p. 86), non ci esime dal rischio che in determinati soggetti produca "presunzione" e perfino atteggiamenti di "spocchia", motivati dalla presunzione che l'organizzazione "deve loro ossequio, e una tale rilevanza per il solo fatto di averli assunti" (*ibidem*).

Lungi dal volere adottare un punto di vista moralista e passatista ("si stava meglio quando si stava peggio"), le considerazioni degli autori a favore della necessaria "umiltà" che occorre nell'affrontare positivamente la "gavetta" aiutano a riflettere in modo non sbrigativo sui rischi che, nell'inevitabilmente brusco e discontinuo impatto con il lavoro e l'organizzazione, può correre una generazione figlia (e nipote) di una sollecitudine analoga a quella che spinge genitori iperprotettivi ad anticipare ogni possibile desiderio dei propri bimbi, deresponsabilizzandoli anziché allenarli al quotidiano duro esercizio dell'autodeterminazione.

Un'altra questione problematica è individuata con grande chiarezza dagli autori, quando osservano che "la componente emotiva e di significato realizzativo inerente il vivere il lavoro ha preso più spazio, anche se è naturale che in periodi di maggiore criticità economica (...) tale aspetto torni a ridimensionarsi per un dettato oggettivo di ampliamento delle difficoltà occupazionali e quindi delle necessità di maggiore

mediazione soggettiva tra bisogno di realizzazione e bisogno di lavorare per il sostentamento proprio e della propria eventuale famiglia” (p. 92; il corsivo è nostro). Qui il tema è tale da rinverdire le antiche discussioni teoriche sulla validità dei modelli classici sulla motivazione (da Maslow a Herzberg) e sulla tutta da dimostrare forza di impatto dei momenti di crisi economica sulla struttura motivazionale delle persone e sulla disponibilità soggettiva di rinunciare non tanto (o soltanto) allo *smartphone* di ultima generazione, quanto alle aspettative – in larga parte ormai consolidate e interiorizzate nel pensiero tacito e nella cultura sociale – di autorealizzazione e soddisfazione lavorativa.

Una terza questione, leggibile in filigrana in parecchi passaggi del libro, soprattutto quelli rivolti a consigliare – non saprei dire se con atteggiamento più materno o paterno – i giovani su quale sia il migliore approccio strategico alla ricerca e alla decisione sul posto di lavoro da accettare, è per certi aspetti riferibile ancora al tema dell'umiltà ma, più in generale, alla consapevolezza della crucialità e criticità dei processi di auto/eterovalutazione. Si spendono più volte gli autori (ad esempio, a p. 61, 68, 74 o 83) sulla preferibilità di comportamenti di non simulazione e dissimulazione rispetto a ciò che si è: “siate voi stessi, con le accortezze che adottate quando volete far capire al meglio i vostri pregi e alcuni difetti – che naturalmente avrete...” (p. 69). Se non che l'esperienza attuale nelle organizzazioni contemporanee, non solo quelle più trasparentemente competitive, dimostra ogni momento quale sia il rischio che i soggetti (giovani e non giovani) corrono oggi – cito

con una certa libertà a p. 61 – nel “dare fiducia” a se stessi e agli altri, nel “chiedere aiuto”, nell'accettare sfide impegnative e scommesse da parte di interlocutori organizzativi (il capo diretto, il “grande capo”, il direttore del personale) su cui gravano sempre più frequentemente pressioni e ancor più drammatiche sfide, tali da non consentir loro di assicurare il leale rispetto degli impegni presi con i soggetti di cui stiamo seguendo le vicende e avventure professionali.

Ciò detto, visto che la vita è quella, è una sola e, di conseguenza, merita di essere vissuta al meglio, senza freni a mano tirati, cioè senza rinunce a priori, alibi o desistenze, la guida offertaci da Andrea Castiello d'Antonio e Luciana d'Ambrosio Marri, non volendo essere una “guida rossa” (*red carpet*) che ponga i soggetti – sia coloro che intendono “muovere i primi passi in azienda” sia coloro che si propongono di affiancare e sostenere professionalmente tali passi – al di qua delle innumerevoli questioni che meritano di essere riconosciute e affrontate con consapevolezza, in quanto guida-non-guida si propone invece come un'utilissima lezione di metodo e prezioso strumento di orientamento, sapendo che, come dice il poeta, “viandante non esiste il sentiero, ma solamente scie nel mare”.

Dario Forti

**Pasquale Gagliardi, *Il gusto dell'organizzazione. Estetica, conoscenza, management*, Guerini e Associati, Milano, 2011, € 24,00**

L'autore di questo libro – attualmente segretario generale del-

la Fondazione Cini – è stato a lungo un testimone rilevante nella formazione manageriale e nello sviluppo organizzativo così come si sono sviluppati nel nostro Paese dagli anni '70 in poi.

La testimonianza di Pasquale Gagliardi nelle vicende e nelle problematiche più rilevanti del nostro mestiere ha segnato in alcune occasioni la prospettiva dello scarto fino a una nostra percezione diversa delle modalità di sentire e pensare le nostre realtà professionali.

Ricordo un'occasione risalente all'ottobre del 1983: in una scuola di management di una grande Banca italiana – ahimè oggi chiusa e probabilmente destinata ad altre attività – si svolge il VI° Convegno Nazionale dell'AIF. Quelle giornate di lavoro segnano un nucleo caldo quando Pasquale Gagliardi affronta “le ragioni del ritardo culturale della formazione rispetto alle scienze dell'uomo” e in particolare circa la dimenticanza di scienze umane quali l'antropologia culturale, la pedagogia, la linguistica, la biologia del comportamento, collegandola con alcune supposizioni tra le quali “la professionalità omogenea” del ceto dei formatori gioca un ruolo importante. Gagliardi smantella, destrutturandola, l'ipotesi che “esista una professionalità del formatore definibile in modo univoco”, presentando almeno tre categorie fondamentali di professionalità: l'analisi di bisogni/progettista di corsi, il manager dello sviluppo, il “trainer”. Il “trainer” a sua volta comprende, nel giudizio di Gagliardi, tre tipologie di sub-professionalità: l'istruttore, l'animatore, l'esperto. Tale analisi di sociologia delle professioni si allea, nella proposta di Gagliardi ai formatori con-