

## Formazione per il futuro: preparare, non prevedere

Pier Luigi Amietta

*Ogni tanto, stante l'etichetta di 'formatore' che con soddisfazione variabile mi porto addosso, mi si chiede una previsione per il futuro della formazione. Credo di sapere perché continuo a trovare imbarazzante, per qualsiasi tema, una domanda di 'previsione', a cominciare dai dubbi sul significato della parola, che dà l'idea di un futuro già scritto, pronto per essere letto, o quanto meno 'visto', ossia puzza di ficalismo lontano un miglio. Poiché non si possono fare i conti, pur anche sommari, altro che con passato e presente, ossia con lo stato dell'arte, le alternative che si presentano mi sembrano queste. Se la previsione è sulla base di dati certi e completi, si può parlare di estrapolazione lineare, anche se la storia delle estrapolazioni lineari ci ricorda terribili infortuni, come quello del Rapporto Meadows del MIT; se la previsione è sulla base di dati certi solo in parte, si può parlare di ipotesi probabilistica; se la previsione è sulla base delle proprie aspirazioni, questa di solito si chiama speranza; se la previsione è sulla base di niente, si chiama profezia. Ma i profeti sono rari, e a volte anche pericolosi.*



Pier Luigi Amietta è laureato in giurisprudenza e diplomato in Relazioni Pubbliche, Programmazione e in Marketing. Consulente di direzione e docente di comunicazione e organizzazione. È libero professionista, ed è stato a lungo professore a contratto presso l'Università di Pisa; inoltre è formatore con *Certificato per meriti e fama* di AIF - Associazione Italiana Formatori di cui è stato presidente nazionale.

### Variabili di sovrasisistema

Mantenendo il punto vista delle organizzazioni, al quale guarda prevalentemente il 'sistema formazione', mi sembra che oggi sia difficile sposare una qualsiasi di queste alternative, a meno di non azzardare profezie. Lo dico perché mi sembra che siamo di fronte a un'estrema incertezza di tutte le variabili di sovrasisistema e soprattutto all'effetto delle loro reciproche interazioni. Specificando, mi riferisco alle variabili:

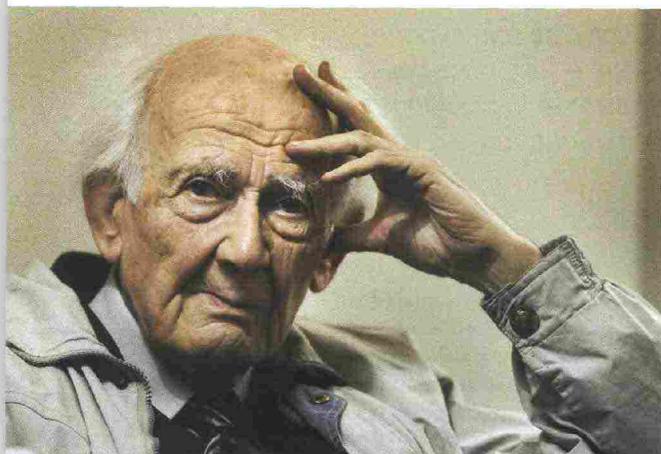
- geo-politica, influenzata dalle tensioni mondiali, quando non da veri e propri conflitti;
- economico-finanziaria, influenzata nel mondo dallo strapotere delle banche, delle istituzioni e, specificamente in Europa, dalle tensioni sull'Euro;
- di mercato, influenzata dalla recessione, dal calo della domanda interna e aggravata dalle pesanti ripercussioni sul mondo delle imprese e delle organizzazioni, a cominciare dall'enorme volatilità dei posti di lavoro;
- tecnologica, la cui evoluzione appare squilibrata per difetto in molti settori e ipertrofica in altri, al punto da suscitare diatribe nel mondo intellettuale, diviso tra panegiristi entusiasti e feroci detrattori (cito, per tutti, Emanuele Severino, che da anni si va sgolando sui pericoli degli eccessi della tecnologia);
- sociale, forse la più turbolenta, influenzata dal rapido cambiamento della composizione e della struttura sociale, per effetto combinato dei flussi migratori, dell'evoluzione (o



involuzione, secondo diversi punti di vista ma comunque precipitosa) della coscienza sociale, civile e religiosa, conseguente alla caduta delle ideologie, alla crisi dei valori forti, alla laicizzazione della cultura occidentale, cui fa riscontro l'aggravarsi del fondamentalismo religioso in altre culture.

Tutto questo si può anche riassumere nell'espressione 'società liquida', resa celebre da Bauman<sup>1</sup>, o definire in

IL SUCCESSO NELLA VITA DI UOMINI  
E DONNE POSTMODERNI DIPENDE  
DALLA VELOCITÀ CON CUI RIESCONO  
A SBARAZZARSI DI VECCHIE  
ABITUDINI PIÙ CHE DA QUELLA CON  
CUI NE ACQUISISCONO DI NUOVE.  
ZYGMENT BAUMAN



Zygmunt Bauman

mille altri modi, ma i fenomeni rimarranno quelli. Uso il futuro a indicare la continuità di un 'trend' (la mobilità sociale) che da qualche anno fa registrare un forte rallentamento, a causa di una crisi globale ma che, per quanto possa ancora prostrarsi, ritengo tuttavia contingente e non strutturale, almeno sul piano sociale.

### Le variabili organizzative e la formazione

Impensabile che ciò non abbia forti ripercussioni anche sul sistema organizzativo e di conseguenza su quello formativo. Così, di conseguenza:

- non è più ragionevole una formazione strutturata per

'step' di carriera, che si riprometta di accompagnare *carriere lineari*, di tracciare percorsi professionali monodirezionali, di prefigurare obiettivi realistici con certezza di raggiungimento a medio e nemmeno a breve termine;

- non è più ragionevole, di conseguenza, una formazione che si proponga di costruire *ruoli rigidamente definiti* nei quali transitare, un gradino dopo l'altro, fino alla fine della carriera: anche perché, secondo dati ufficiali, le ultime generazioni di popolazione attiva nella vita hanno cambiato in media 3,5 posti di lavoro e le prossime dovranno prepararsi a cambiarlo fino a sei volte;
- non è più ragionevole, di conseguenza, formare *persone* per inserirle in un mondo del lavoro le cui categorie tradizionali sono ormai radicalmente cambiate e le attuali sono in continuo cambiamento, hanno confini labili, sfumati, con tendenza crescente a sovrapporsi, generando categorie intermedie, per effetto del continuo crearsi di nuove discipline e quindi di nuovi know-how e di nuovi ruoli;
- non è più ragionevole, di conseguenza, predicare *comportamenti organizzativi*, ossia dettare regole certe di un gioco dove non solo le regole si modificano ma dove gli stessi giochi, nel frattempo, sono diventati 'altri';
- non è più ragionevole, di conseguenza, predisporre strumenti e *meccanismi operativi* stabili, atti a far funzionare macchine organizzative e tecnostutture i cui elementi sono cambiati in pochi anni o cambiano, soprattutto nel settore tecnologico digitale, in pochi mesi;
- non è nemmeno più ragionevole, di conseguenza, legare il *sistema premiante* a parametri puramente tecnici. Questo lo si è capito da tempo, da quando si è cominciato a parlare di *global compensation*, ma non si è forse ancora capito del tutto che nemmeno le forme più 'soft' di gratificazione alla persona possono venire tutte dall'esterno.

### Quale senso dare alla formazione?

A questo punto, in questo panorama apparentemente così desolante, sembra legittimo chiedersi non "quale sarà la formazione del futuro" ma che senso dare alla formazione oggi: chiedersi, cioè, non solo chi forma chi a che cosa, ma se la "formazione degli adulti che lavorano nelle organizzazioni" (per rifarci a una definizione che ci è cara) possa ancora occupare un posto, e soprattutto se possa occuparlo con *dignità*, se per dignità s'intende fedeltà a un modello: un 'formare', quindi, non più secondo un'ideologia preconstituita ma secondo un'idea di vita.

<sup>1</sup> Zygmunt Bauman, *Modernità liquida*, Laterza, Bari, 2003



Il che vuol dire, restando nel nostro campo, un'idea di apprendimento e di crescita della persona in senso globale – e non solo in un solo senso e in un solo scomparto – accettando la vera sfida: o si cresce come persone, tutti interi, o si è vittime di un'illusione, magari tecnologicamente abbagliante, ma pur sempre illusoria.

La mia risposta a queste domande è sì: a patto che la formazione sia disposta non a rinnegare ma a riprendere, reinterpretandone radicalmente il senso, alcuni dei suoi mantra storici, dal famigerato 'imparare a imparare' al non meno famigerato 'lifelong learning' (che si traduce di solito in apprendimento permanente, ma che letteralmente suonerebbe 'apprendimento a vita', facendolo sembrare più una condanna che un virtuoso suggerimento).

Il senso che personalmente vorrei dare a queste espressioni è lontano dalle formulette con le quali troppo spesso sono state condite e si condensa in un'unica espressione che porrei come prioritaria, anzi addirittura a priori, preliminare e pregiudiziale a entrambe: suscitare l'atteggiamento di apprendimento'.

Il senso di questa espressione va chiarito. Esso centra in pieno una provvidenziale distinzione, che ho sentito risuonare più volte, anche di recente: fare formazione 'facendo' il formatore e fare formazione 'essendo' formatore. Non è una capriola linguistica: mantengo che non si può attivare alcun atteggiamento di apprendimento se non lo si può comunicare; e non si può comunicare, ossia mettere in comune con altri, ciò che non si possiede.

Ossia, non posso comunicare se non la possiedo, se non mi appartiene profondamente, quella incessante, insaziabile curiosità che mi induce a 'lasciarmi attraversare' non solo da tutto ciò che mi viene incontro ma anche da ciò che mi spinge verso tutto quanto riesco a vedere al mio orizzonte, ampio o stretto che sia.

Curiosità – e questo è lo snodo fondamentale – non di 'capire' le cose (espressione senza senso) ma di rivestirle di significati e di essi trattenere quelli più utili a rendere utile ed efficace il mio lavoro. Di più: anche trattenere ciò che può rendermelo più bello e piacevole, il che equivale a migliorare la qualità della vita e, in ultima analisi, a migliorare noi stessi.

Non sono cose peregrine: si saldano perfettamen-

te con quello che alcuni grandi avevano intuito da un pezzo; si saldano con il *Self-directed learning* di Malcom Knowles, che è del 1975<sup>2</sup>, con la forza sinergica dell'estetica che si fa etica; si saldano, senza scomodare Platone, con quel 'bell'essere' formativo che si scioglie in 'ben-essere' e viceversa, che da anni costituisce la predicazione discussa – e forse discutibile, ma spesso anche fraintesa – di Enzo Spaltro.

Si ha un atteggiamento di apprendimento quando di fronte non importa a che cosa ci viene spontaneo chie-

derci: "Che cosa posso imparare da questo (o da costui, o da costei)?"'. Tanto spontaneo che l'apprendimento avviene senza nemmeno farsela, quella domanda.

Il problema è che questa spontaneità, esattamente come la felicità, non è un dono, è un compito. Chi è formatore lo sa. Sa che non basta voler apprendere in modo generico, semplicemente perché 'apprendere è bello'. Sa che l'atteggiamento di apprendimento è condizione necessaria – senza la quale qualsiasi formazione è di breve respiro e tutti i suoi effetti sono destinati a decadere in breve tempo – ma sa anche che non è sufficiente.

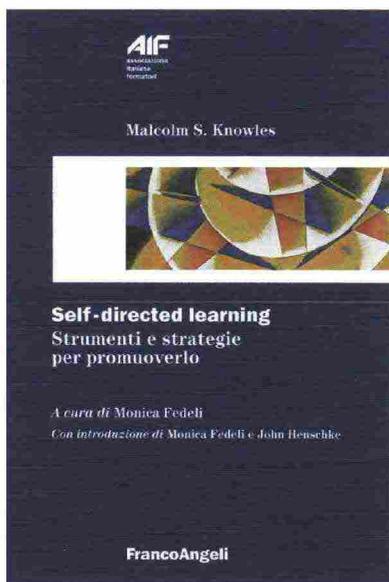
Nessun know-how è definitivo, nessuna conoscenza è per sempre ma, in qualsiasi professione, è la competenza che va mantenuta per sempre, o almeno finché quella profes-

sione si continua a esercitarla.

E come si può mantenerla? Chi più di ogni altro, nelle organizzazioni – oltre ai tecnici esperti delle materie specifiche – può aiutare la persona a crescere in una competenza che, oltre al know-how specialistico, conferisce al pensiero quell'atteggiamento plastico, flessibile, atto ad affrontare il continuo tumultuoso cambiamento?

Non credo possa essere l'Ufficio Formazione. Credo che debba essere il responsabile diretto, colui che quotidianamente è a contatto con le persone che gli sono affidate. Ed è a lui, semmai, che va rivolta la cura maggiore da parte dei formatori professionali, fornendogli indicazioni, metodi e strumenti per essere più efficace in quell'azione che somiglierà sempre meno all'addestramento e alla formazione tradizionale e sempre più all'educazione, nel senso più nobile della parola.

Sia chiaro: oltre agli esperti d'ogni settore, oggi soprattutto la tecnologia mette a disposizione tutti gli strumenti per formare ottimi specialisti. Anche questa è una con-



<sup>2</sup> Malcom S. Knowles, *Self-directed learning*, a cura di Monica Fedeli, F. Angeli, Milano, 2014.

dizione necessaria, irrecusabile: c'è e ci sarà sempre più bisogno di ottimi specialisti.

Ma, allo stesso modo, non è sufficiente. Che altro occorre?

**Autoformazione**

Come c'è un 'giudice naturale' nella giurisdizione, così il vero formatore naturale nell'organizzazione, lo ripeto, dovrebbe essere il capo diretto. E se non lo è, l'organizzazione dovrebbe investire risorse adeguate perché lo divenga. E se, nonostante gli sforzi, non riuscisse a divenirlo, dovrebbe essere invitato a cambiare mestiere. Mi spingo a un'affermazione paradossale (ma non surreale):

credo che i formatori di domani avranno davvero vinto la loro battaglia, quando tutti i capi saranno in grado di fare questo e l'ufficio formazione potrà essere chiuso.

Ma, ciò detto, credo che ormai più nessuna formazione sarà utile e duratura se non ha in sé i germi, le cellule staminali dell'autoformazione.

Qui mi sembra, realmente, che si trovi la convergenza, la piattaforma comune di tante posizioni, distanti solo in apparenza. A mio modo di vedere, compito di chi è formatore – comunque, con gli strumenti che ciascuno privilegia, al di là delle differenze metodologiche e degli specifici approcci e anche dell'etichetta di ruolo – credo sia di accendere quella motivazione ad apprendere, che è un lasciarsi attraversare, selettivamente, da tutto ciò che più ci è utile, ma anche congeniale.

Allora sarà più facile conseguire, anche nel proprio lavoro, qualunque esso sia, quella facilità-felicità dentro la quale c'è molto di ciò che Spaltro chiama ben-essere e bell-essere; c'è molto di quello che Massimo Bruscazioni chiama 'self-empowerment' e, come ho affermato in un libro recente, c'è molto anche di quello che Gianpiero Quaglino sostiene e cioè che "nulla diventa apprendimento se non è anzitutto rispecchiamento, assonanza; quindi, più che aggiungere fili di trama e d'ordito al tessuto delle nostre conoscenze, si tratta di far vibrare corde preesistenti, per cui l'apprendimento e in definitiva la crescita dipenderanno –restando nella metafora musicale– dalla felice combinatoria delle armoniche più che dalla quantità di note tracciate sul pentagramma"<sup>3</sup>. È questo che io chiamo 'autoformazione', ed è per questo che un formatore dovrebbe fare ogni sforzo per indurla direttamente nelle persone o indirettamente nei capi

che di persone sono responsabili, se il discorso riguarda le organizzazioni. Può essere una realtà, auspicabile, di domani. Ma, anche restando tra i formatori di oggi, credo importante abbandonare l'idea della formazione e lo stesso verbo 'formare' (che richiama fastidiosamente l'intervenire su una materia informe) a favore di un apprendere che non è un *prius* né un *posterius* ma è consustanziale all'idea stessa di auto-formazione.

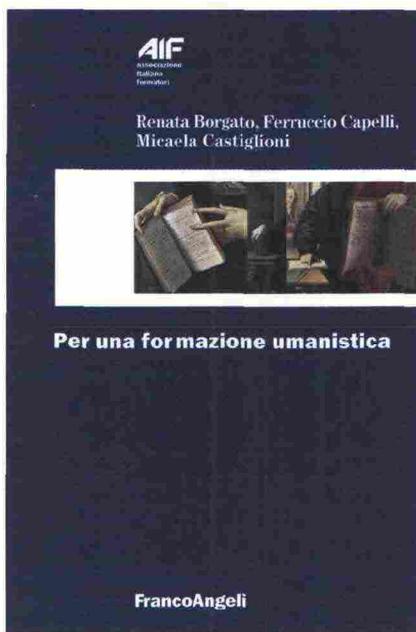
E, per me, autoformazione è semplicemente questo: studiare –e studiare molto, anche con l'aiuto di ottimi docenti, s'intende– la materia che si ama e tanto meglio se la si ama al punto da diventarne eccellenti specialisti. Ma dato che i know-how non sono definitivi, come

ho ricordato, per cui la necessità di aggiornarsi è diventata perfino un'ovvioma; ma dato che cambiamento e complessità modificano continuamente lo stesso tessuto connettivo di qualsiasi professione, allora la strada non può che essere: approfondire, certo, ma *non sprofondare*.

Il che vuol dire mantenere vivi interesse e attenzione su tutto il resto, utilizzandone non le specificità ma i paradigmi, i principi base per farne altrettanti elementi fecondanti del proprio stesso sapere specialistico. E, per ciò che attiene a 'tutto il resto', vuol dire mantenere sempre viva l'attenzione, certo, ai principi, ai metodi: ma anche alle parole, ai segni, al senso delle metafore; vuol dire aiutarsi –e aiutare, se si accetta di *essere* formatori (e non

solo di farlo)– a liberarsi dai piccoli o grandi stereotipi e dogmatismi che incrostano la mente, dalle vecchie idee che fanno remora alle nuove e inaridiscono entusiasmi e curiosità, in un annoiato preteso *deja-vu*; vuol dire, sempre se si è formatori, non far passare sull'altro i propri valori, ma aiutare lui a realizzare i suoi, che è la vera differenza tra propaganda ed educazione.

Mi sembra questo, in ogni caso, il modo –forse non il solo, ma credo il più importante– per rendere reale, effettivo, efficace e operante il concetto di interdisciplinarietà. In definitiva, nella 'società liquida', dove il lavoro è strutturalmente precario e richiederà competenze sempre più 'soft', la parte cui tendere è, se non quella dell'acqua, almeno quella di chi nuota e non quella di chi annega; e, nella partita della vita, il ruolo cui tendere, se non sempre dell'attaccante, è quello dell'efficace difensore. Altrimenti non resta che fare la parte del pallone.



<sup>3</sup> Contributo di Pier Luigi Amietta, *Per una formazione umanistica*, Franco Angeli, Milano, 2014