



necessaria attenzione critica. L'idea di *continuous learning* segna il tramonto della convinzione che la formazione richieda un tempo specifico e separato, diverso dal fluire dell'esperienza lavorativa ordinaria. Secondo il concetto di *continuous learning* invece l'apprendimento è sempre, dovunque, comunque. La convinzione che ha condiviso un'intera generazione formatori, che l'attività possa trasformarsi in esperienza solo transitando dalla riflessione rielaborativa, sembra cadere. Ci sembra evidente il rischio che l'idea di *continuo-*

us learning sottovaluti pericolosamente il fatto che una condizione permanente di attività iper-saturata rischia ragionevolmente di inibire le funzioni cognitive ed emotive connesse ai processi di apprendimento più che stimolarle e supportarle. In particolare, ci pare che il concetto di *continuous learning* rischi di segnare, ammantandolo di un valore positivo, il tramonto della riflessività, del valore individuale e sociale ad essa riconosciuti da tutta la nostra tradizione pedagogica.

Social learning

Anche il concetto di *social learning* appare non meno interessante.

Attraverso questo concetto si intende esprimere una caratteristica di alcune pratiche formative digitali caratterizzate da una intenzionale e intensa dimensione sociale giocata con logiche analoghe a quelle dei social media. Analizzandone la struttura, la descrizione e i resoconti, queste attività formative sembrano tuttavia confondere l'idea secondo cui i momenti di apprendimento e di formazione debbano es-

sere per loro intrinseca natura intensamente sociali e basati sul confronto dialogico significativo con l'idea di socialità tipica dei social media. Sembra che quando si parla di *social learning* questo concetto proponga ed induca una confusione o sovrapposizione tra l'idea di socialità intesa come compartecipazione di soggetti in relazione dialogica con l'idea completamente diversa della socialità digitale tipica dell'interazione tra fruitori dei social media.

Per ultimo va considerato che la transizione da apprendimento come feno-

meno sociale a *social learning* implica una trasformazione profonda anche della temporalità dell'esercizio della socialità perché mentre la socialità alla quale eravamo abituati è una socialità *de visu*, la socialità dei social media introduce una temporalità asincrona in cui ciascuno può scegliere il tempo oltre che il modo e il contenuto della propria reazione. E anche le logiche intrinseche e implicite in questi due tipi di socialità sono profondamente divergenti: una orientata a costruire delle conversazioni significative che alimentino consapevolezza, riconoscimenti e progettualità, l'altra centrata su una logica del gradimento, del like e della rappresentazione teatrale di sé, del successo e della valutazione sociale del contributo.

Learning Beyond classroom

Negli ultimi anni si ha l'impressione di assistere ad una autentica crociata culturale contro il concetto di aula formativa.

Le forme di superamento e di oltrepassamento dell'aula sono ovviamente molteplici.

Una direzione è certamente quella degli strumenti digitali. L'aspetto su cui riteniamo opportuno promuovere una riflessione è il fatto che non di rado e forse non casualmente la rinuncia allo spazio fisico di lavoro in gruppo coincide con la rinuncia ad una

temporalità dedicata esclusivamente ai processi di apprendimento.

Abbandonare l'aula significa allora anche abbandonare l'idea di un tempo dedicato e protetto per le attività di apprendimento e di formazione.

Ma come abbiamo cercato di sostenere l'uscita della formazione da uno spazio-tempo ad essa dedicato esclusivamente e in tal modo legittimato dalle istituzioni organizzative è una direzione di marcia che ha implicazioni profonde, sulle quali ci sembra che oggi non si sia ancora a sufficienza riflettuto.

Conclusione

Le nuove esigenze di temporalità contratta, che si riscontrano a livello sociale e organizzativo, si ripropongono, come abbiamo visto, anche nel campo delle pratiche di formazione, modificandone le forme e le modalità di erogazione ma stravolgendo altresì molti dei presupposti, dei modelli e delle logiche su cui si è strutturata la più tradizionale e consolidata offerta formativa.

Già in questa breve riflessione sono emerse alcune tendenze, e relative questioni, riscontrabili nelle pratiche formative attuali e impossibile da trascurare: la perdita dell'irriducibile specificità degli spazi di formazione; la progressiva sottrazione dell'organizzazione dalla responsabilità nell'investire nella

formazione e di pensare, proporre e difendere attività coerenti agli obiettivi di apprendimento e cambiamento dei propri lavoratori; la presenza, conseguente alla diffusione di nuovi format formativi connessi agli strumenti digitali, di logiche, principi e concetti che minacciano i presupposti pedagogici sui quali ha trovato solidità il pensiero e l'azione formativa (il pensiero riflessivo, *il continuum esistenziale*, l'idea di progetto, la dimensione relazionale e dialogica dell'apprendimento); la riproposizione in molte delle pratiche apparentemente innovative - quantomeno nella forma e nei modi di erogazione - di modelli pedagogici ampiamente superati dalla riflessione pedagogica dello scorso secolo. Al netto dell'effettiva e innegabile necessità di ripensare creativamente pratiche formative che sappiano tenere conto delle nuove esigenze, anche temporali, delle organizzazioni di oggi, appare per noi altrettanto fondamentale preservare uno spazio di riflessione che permetta di ripensare le pratiche di formazione attuale e il cambiamento nella struttura della temporalità formativa attraverso una logica che sia meno rispondente a una razionalità commerciale ma riesca a inglobare le considerazioni di una seria e avveduta razionalità pedagogica, pena il rischio di perdita di senso, di coerenza e, in ultimo, di efficacia e di serietà delle pratiche formative stesse.

Bibliografia

- Z. Bauman, *Vite di corsa. Come salvarsi dalla tirannia dell'effimero*. Bologna: Il Mulino, 2008.
- P. Carminati, U. Frigelli, F. Pedroni, *Nuove organizzazioni esperienziali*, Franco Angeli, Milano.
- F. Cecchinato, *Oltre il Neomanagement*, Guerini Next, Milano, 2019.
- F. Chicchi, A. Simone, *La società della prestazione*, Ediesse, Roma, 2017.
- M. Magatti, *Supersocietà*, Il Mulino, Bologna, 2022.
- R. Nacamulli, A. Lazazzara, *L'ecosistema della formazione*, Egea, Milano, 2022.
- H. Rosa, *Accelerazione e alienazione*, Einaudi, Torino, 2015.
- R. Sennet, *The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. New York: W.W. Norton & Company, 1999, (trad. it.: *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*. Feltrinelli, Milano, 2001).

Fabio Cecchinato

Consulente, Docente di Organizzazione aziendale (Università degli Studi di Milano-Bicocca), Psicologia della valutazione e dello sviluppo nelle organizzazioni (Università Cattolica di Milano).

Manuela Palma

Ricercatrice, docente di Metodologia della formazione presso il Dipartimento di Scienze Umane per la formazione dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca.

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>



Tempo e talento. Sospendere il giudizio per comprendere etiche del lavoro impertinenti

Cristiano Ghiringhelli e Jole Orsenigo

I criteri, le aspettative e le richieste con cui un numero sempre maggiore di lavoratori, non solo delle generazioni più recenti, si avvicinano al lavoro e alla interazione con le organizzazioni appaiono spesso impertinenti, al punto da generare uno

“sconcerto giudicante”. Anche le attuali politiche e prassi HR sembrano non riuscire a dialogare con questa porzione di lavoratori: esprimendo presupposti dati finora per scontati, generano spesso nei giovani un “diniego evitante”. Resistere alla tentazione di

giudicare e categorizzare, a favore di una comprensione profonda, è il presupposto per generare un positivo rapporto persona-organizzazione su cui costruire gli ambienti e le relazioni di lavoro contemporanei.

Non ti sembra un tantino riducente, a trent'anni?

Dopo tre colloqui per una posizione inizialmente amministrativa e poi, crescendo, manageriale, scegliamo una ragazza di trent'anni, che lavora in una divisione

specializzata sulle energie rinnovabili di una multinazionale. Disinvolta, brillante, (ancora) *junior*. All'ultimo passaggio, però, *si irrigidisce* per il fatto che non avevamo previsto per lei l'assunzione come quadro. La ragazza motiva il proprio rifiuto spiegando come adesso sia obbligata a recarsi in ufficio solo due giorni al mese, mentre per il resto del tempo lavora da casa. Aggiunge che "quello che va fatto", lei lo finisce in tre ore su otto di lavoro e, quindi, "dopo fa quello che vuole". Conclude, convinta, che "per avere il 30% in più di stipendio, dovrebbe rinunciare al 50% del tempo". Il capo, nel congelarla, non si trattiene dal farle presente che, dove è impiegata attualmente, tra

vent'anni avrà il medesimo stipendio, aumentato al massimo di un 5% all'anno, e farà sempre lo stesso lavoro. Poi, dandole del tu, le dice: *non ti sembra un tantino riducente, a trent'anni?*

Ambizioni

Due manager, uno italiano e uno spagnolo, si scambiano opinioni. In Spagna, durante il colloquio di selezione, la prima cosa che un giovane chiede è: "Quanto tempo lavorerò in smart-working?" oppure "Quanti giorni potrò restare a casa?". Sicché il manager italiano conclude: la prima preoccupazione non è lavorare, ma trovare un impiego che consenta di andare al mare.

Oltre oceano

Riflette un giovane avvocato che per lavorare ogni giorno si reca a New York: i nuovi lavoratori vanno dividendosi in due categorie: quelli che si dedicheranno al lavoro *senza resti* - abiteranno a Manhattan, vivranno in un appartamento di città, si abitueranno alla vita della grande metropoli: locali, teatri, metropolitane... - e quelli che, abitando sulla terraferma, avranno una villetta per i figli, un giardino e dei cani, una grande macchina e un lavoro che certo permetterà loro di pagare tutto ciò. Ma non faranno la stessa carriera dei primi che potranno ambire a posizioni decisive. Il suo capo, giustifica questo di-

ciendo: "si tratta di selezionare i migliori (*dedication*). In certe posizioni, non puoi mettere l'intelligenza artificiale!".

L'esistenza singolare di chi sa dire: "I would prefer not to"

Nel 1856 Herman Melville scriveva una storia: forse un romanzo breve, forse un racconto lungo, ambientata a *Wall Street*. Di questa non ci interessa la trama o il finale, ma il fatto che sembra ripetersi ai giorni nostri quando, sempre più spesso, capi e selezionatori si sentono restituire la "formula" - come l'hanno chia-





mata G. Deleuze e G. Agamben (1989) - di Bartleby. Si sentono dire a un sollecito, a una richiesta o domanda di lavoro: “Preferirei di no («*I would prefer not to*»)). Pacato ma fermo questo copista indaffarato ed efficiente, prima dell’invenzione delle macchine da scrivere e dei pc, si dà da fare alacramente. Sino a che davanti a ripetuti vari ordini non fa che rispondere, imperturbato, che preferirebbe - una sola volta nel racconto dirà: “preferisco” - non fare quello che gli viene richiesto. Non si tratta di un semplice rifiuto, e per giunta gentile, né della sovversione

delle regole dell’avvocato da cui dipende. Il suo fare corrisponde, piuttosto, alla sospensione della stessa azione che lo rende un lavoratore. A sabotare il proprio mestiere con la risolutezza di chi sta ai margini, in un angolo dietro un paravento. Il regno di Bartleby non è, infatti, né il dovere, né la volontà. Fuori da ogni logica moralistica, né deve/vuole lavorare (copiare), né non lo fa (non copia): *preferirebbe* non fare ma non sappiamo se raggiungerà quell’obiettivo. Sollevandosi da ogni azione si ritira nella forza della potenza. Non si precipita in un atto.

Forse, è vero che sovente i Bartleby sono giovani, ma non è una condizione necessaria. Sufficiente, invece, lo è quella che scatena nell’altro: la meraviglia. Lo sconcerto, abbiamo detto. Un turbamento che spazientisce, che mette in discussione e innervosisce. Per questo i Bartleby non vengono cacciati subito bensì, altrettanto fulmineamente, giudicati. Bartleby, da parte sua, non è perplesso. Esita sì, ma diversamente dall’interlocutore che viene gettato, proprio per quella indecisione, nell’incertezza e spazientito, lo valuta. Oggi: bamboccione, sdraiato, inetto. Ieri:

curioso, misterioso, strano. Lo scandalo di quella preferenza accennata non corrisponde alla protesta di un adolescente che trasgredisce, confligge e contrattacca. Nulla di tutto ciò. Il diniego dei Bartleby evita, appunto, di cadere nella trappola della lotta. Dello scontro. Se ne chiama fuori, è altrove. Da un’altra parte. Dove l’altro, spesso affermato socialmente e professionalmente, non è (più) in grado di intercettarlo. Di afferrarlo, tanto per omologarlo a sé, quanto per rinnegarlo allontanandolo da sé. C’è stato un tempo in cui

sovertire era *un must*. Era il tempo in cui alcuni genitori inorridivano perché i loro figli non si tagliavano i capelli. Ci sono stati, poi, maestri che incitavano i loro allievi alla critica e alla disobbedienza. E datori di lavoro che hanno visto sfilare quelli con i loro operai in manifestazione come insieme a volantinare e fare picchetti. *In luogo di obbedire, bisognava disobbedire. In luogo di costruire, distruggere.*

In luogo di assentire, negare. Essere adulti, essere autonomi, per molti ha voluto dire negare i vincoli della tradizione: vivere senza mogli cui essere fedeli, senza capi da seguire o dèi da onorare. In questa prospettiva il posto fisso diventava il segno di ogni remissione. Timbrare il cartellino o vestire da impiegato/segretaria qualcosa cui sottrarsi. Il lavoro, infine, il luogo della fatica, dell'abitudine, del grigiore.

Il film *Il posto* (1961) di Ermanno Olmi racconta la selezione di alcuni giovani per l'ambito posto fisso: alcune, curiose ai nostri occhi, prove psicoattitudinali ma, allora, all'avanguardia. Un tema e altre prove scritte, un colloquio condotto da uno psicologo le cui domande fanno sorridere il protagonista. Oltre la tensione dell'esame e la spinta a farsi una posizione in una grande multinazionale – fortuna a cui inesorabilmente si piega il ragazzo di campagna dopo i primi studi – sfilava la metropoli: la metropolitana in costruzione, i tram e i treni affollati.

I pranzi in latteria, il caffè con una ragazza carina.

I primi acquisti necessari a chi lavora: l'impermeabile come il cappello della divisa che indosserà. Domenico forse non avrebbe voluto quel posto ma si lascia convincere che è un'ottima occasione; *la sua*.

Lavorare può essere piacevole solo quando si fa quello che si desidera. Per esserne convinti, occorre superare due luoghi comuni: che sia la fatica a favorire/impedire il piacere - dobbiamo cioè superare una logica sacrificale nel nostro modo di lavorare (Recalcati, 2017) - e che siano in pochi quelli a mettere al lavoro il proprio desiderio. Non si tratta, tuttavia, di pensare il lavoro in modo vocazionale. Siamo consapevoli che se in molti ambiscono a fare lo stesso mestiere, solo in pochi vi riusciranno. Non è una questione di talenti impegnati *bene* oppure di talenti *giusti* per fare il lavoro che c'è (un certo tipo di piede per danzare, una notevole stazza per fare, una volta, l'infermiere nei manicomi, una impertinente creatività per i filosofi impiegati nelle aziende degli anni 80'). Né sono sufficienti il benessere nei luoghi di lavoro o un sistema di welfare aziendale a garantire la realizzazione del desiderio. Non è neppure una questione di fortuna/sfortuna. Una cosa è certa: anche se stiamo bene quando lavoriamo, la soddisfazione per ciò che stiamo facendo nasce da altro: la fedeltà al desiderio. È a questo livello

che il "Preferirei di no" di Bartleby rischia di essere sulla strada giusta.

Prova cioè a tenersi lontano dai due poli del sacrificio nevrotico (Recalcati, 2017, pp. 64-66). Piuttosto che continuare a oscillare tra questi, li sospende: non si ribella, pretendendo di esercitare un'autonomia senza vincoli, e neppure si sacrifica oblativamente, facendo tutto quanto gli venga detto.

Per quanto ci sembrano "singolari" questi Bartleby, forse – loro – più che persone normali o individui nel senso foucaultiano del termine, sono davvero *singularità*. La loro esistenza assomiglia, infatti, all'ecceità di cui parlava Gilles Deleuze (1996).

Eventuali effetti tra uno sconcerto giudicante e un diniego evitante

Tra le ragioni alla base dello *sconcerto giudicante* e del *diniego evitante* vanno senz'altro considerate le credenze, gli assunti e le "teorie-in-uso" (Argyris, 1977). Esse, guidando i processi di percezione, di valutazione, di decisione, influenzano non soltanto i comportamenti messi in atto dai membri organizzativi nelle loro relazioni interpersonali, ma anche le politiche e le prassi in uso in un'organizzazione stabilite dalla sua coalizione dominante.

Non è certo una novità che le credenze e gli assunti dei manager influenzino i loro comportamenti e le loro decisioni che si riflettono poi sulle politiche e pratiche organizzative (McGregor; 1960; Argyris, 1977; Ghoshal & Moran, 1996; Pfeffer, 1997; Morrison e Milliken, 2000; Cho & Jiang, 2022). Anche lo sconcerto giudicante e il diniego evitante che si viene a produrre negli attuali contesti di lavoro hanno, tra le loro radici, credenze e attese (quasi mai esplicitate) divenute nel tempo sempre più divergenti tra chi dà lavoro e chi lo cerca. Molte delle politiche e pratiche HR attualmente in uso nella gran parte delle organizzazioni, sono espressione di assunti, tanto consolidati quanto impliciti, la cui validità organizzativa e attrattività per i lavoratori tendono ad essere date per scontate. Al contrario, come suggerito dalle storie riportate in apertura di questo contributo, è il momento di chiedersi se siano adeguate a comprendere e governare una relazione persona-organizzazione che si sta ricostruendo intorno a scelte di vita e lavoro che possono apparire "impertinenti", per quanto sono fondate su criteri così diversi da quelli tradizionali.

Questo è diventato evidente già dall'ingresso nel mercato del lavoro delle nuove generazioni (prima i "Millennials" e ora gli "Zoomers"). Le nuove generazioni sembrerebbero introdurre profondi cambiamenti ai valori associati