

In memoria di Mimmo De Masi: un esempio di innovazione e visione per tutti i professionisti della formazione

Antonello Calvaruso

Introduzione

Erano circa le 11 di sabato nove settembre del duemilaventitré quando, durante una riunione, seppi della morte di Domenico De Masi. La prima reazione che ebbi fu quella di credere che fosse una fake news. Ci eravamo visti, come da nostra abitudine, a metà luglio a Ravello per fare un po' il punto della situazione sulle attività che dividevamo in S3.Studium.

Dopo pranzo ci fermammo a chiacchierare all'ombra di un albero di Villa Rufolo e facemmo la conta dei libri che dovevamo ancora leggere. Calcolammo che, stimando una media di cinquanta libri all'anno, non avremmo potuti leggerne più di un migliaio.

Parlare con Mimmo De Masi era una sfida continua perché significava saper spaziare su molteplici ambiti che lui padroneggiava in modo eccellente: dalle neuroscienze alla sociologia, dalla politica al Festival di Sanremo.

La sensazione che si aveva frequentandolo era che a lui il passare degli anni lo ringiovanisse. Aveva una capacità di guardare sempre avanti. Rimasi stupito quando nel 2016, dopo il convegno ForVision 2026 che progettammo insieme, mi disse: "ora dobbiamo monitorare cosa accadrà nella formazione in questi dieci anni per rinnovare la ricerca al 2036".

Non posso vantarmi di essere stato un suo allievo o un suo vecchio collega, perché la differenza di età che intercorre tra Mimmo e me mi rende troppo vecchio per poter essere stato un suo studente e troppo giovane per poter essere stato un suo collega.

Tuttavia, abbiamo trascorso poco più di dieci anni a lavorare insieme integrando metodologie e visioni spesso molto diverse. Devo ammettere che è stata una esperienza irripetibile.

La prima cosa che mi viene in mente è raccontarvi la storia che ha generato questo incontro, limitandomi a

pochi momenti rappresentativi, altrimenti rischierei di annoiarvi. Il primo momento lo collocherei nel bar dell'albergo dove alloggiavamo durante i lavori del XXI Convegno Nazionale AIF, svoltosi a Genova nel 2009. In quell'occasione, chiesi ad alcuni colleghi (tra i quali due altri grandi compagni di viaggio: Enzo Spaltro e Piero Trupia) di fare colazione insieme per condividere un'idea, ancora vaga, di un percorso formativo capace di motivare oltre 6.000 disoccupati e inoccupati di lungo periodo della Provincia di Napoli.

Era la prima volta che mi trovavo ad esplorare questo terreno complesso, e molti avevano già scommesso sull'impraticabilità dell'idea. La domanda di fondo che mi ero posto era: "Cosa posso fare per abbattere la convinzione che sia impossibile formare i disoccupati di lunga durata della Provincia di Napoli?".

Iniziammo a lavorare su questa tesi identificando un mix di modelli, tecniche

e strumenti già utilizzati in contesti di formazione manageriale, sperimentando la fusione di più tecniche su una popolazione complessa e spesso incapace di esprimersi.

Laboratori per la redazione del bilancio delle competenze, sedute di t-group, attività in outdoor, lezioni di filosofia e storia del proprio territorio: tutto finalizzato a sviluppare in loro l'attorialità, ovvero diventare protagonisti della propria vita.

Il percorso diventò uno spazio dove disoccupati, tutor, conduttori di gruppi ed esperti furono profondamente coinvolti emotivamente e riuscirono a promuovere attività progettuali e realizzative tali da indurre tutti noi a pensare che fosse possibile riscrivere il proprio futuro. Tuttavia, ci imbatteremo nel problema della distanza tra capacità progettuale della persona e capacità del contesto organizzativo e sociale di accogliere e trattare istanze nuove.



Daverio, Calvaruso e De Masi durante una pausa del Convegno Bellezza

I convegni nazionali AIF: un laboratorio di innovazione

Le idee alla base di queste sperimentazioni possono essere colte nel trittico dei Convegni elaborati durante la Presidenza AIF di Enzo Spaltro.

Con Enzo progettai il XXIV Convegno Nazionale a Merano nel 2012, dove fu sperimentata una formula innovativa ispirata alla metafora delle regate veliche. Le dinamiche per la generazione del benessere venivano sollecitate lavorando su tre livelli di partecipazione: esserci nell'agorà, rappresentarsi nel piccolo gruppo a tema, mettersi in gioco nel piccolo gruppo di lavoro autonomo. Questo meccanismo, proposto per

altri due convegni, è stato testato con risultati di notevole interesse scientifico anche in percorsi formativi sperimentali rivolti a giovani neo-diplomati e neo-laureati per la costituzione di start-up, e ad adulti a rischio di esclusione sociale, persone esodate, in mobilità o in cassa integrazione. Il ragionamento sui meccanismi di generazione del benessere personale si evolse lungo la direttrice "spaltriana" con l'organizzazione di altri due convegni. Il XXV si svolse a Napoli nel 2013, curato meticolosamente da Enzo, con l'intrigante obiettivo di scrutare gli Orizzonti (titolo del convegno) della speranza di benessere futuro. Il XXVI Convegno, denominato Bellezza, si svolse a Palermo nel 2014 durante il mio primo anno di presidenza

AIF. Il tentativo che fu fatto in quella sede, anche con il contributo di Domenico De Masi, fu di stanare la bellezza dalla dimensione del benessere personale e del qui ed ora per indagare i meccanismi che producono benessere sociale e diffuso. Meccanismi che possono generare sia circoli virtuosi che producono bellezza, sia circoli viziosi che inibiscono la creatività e spianano la strada al degrado. Il concetto di bellezza fu arricchito con quello di *genius loci*, cultura, saperi e tradizioni dei territori, consentendo l'avvio di un ragionamento sul ruolo della formazione per la valorizzazione e la salvaguardia della capacità prettamente italiana di trasferire all'interno del prodotto la magia dei luoghi e delle persone che li hanno abitati e li abitano.

Il Festival dell'Apprendimento: un'iniziativa pionieristica

A partire dal 2013, si sviluppò un altro filone di analisi e sperimentazione che diede luogo alla Versione Beta del Festival dell'Apprendimento. Qui c'è un altro collegamento con Domenico De Masi che nel 2010 aveva organizzato, con l'allora mio compagno di avventura Maurizio Milan, un Festival dell'Apprendimento a Mirano con una partecipazione marginale dell'AIF. Con Maurizio, avviammo una serie di incontri in un posto stregato al confine tra la provincia di Venezia e di Treviso, dove approfondimmo il ragionamento sui processi di apprendimento e sulla loro utilità a support-

RICERCA e STUDI



Calvaruso con Daverio e De Masi.

to dello sviluppo sociale ed economico.

Durante piacevolissime cene venete, accompagnate da un oste pazzo da legare, nacque l'edizione Beta del Festival dell'Apprendimento con lo slogan "Apprendere dal Futuro". Convocammo a Padova nel 2013 le più alte personalità della cultura italiana. Tra i tanti, scusandomi con chi non cito, ricordo i contributi di Carla Chiara Santarsiero, Leonello Tronti, Carlo Mochi Sismondi e Carlo Notarmuzi (Pubblica Amministrazione), Cesare Cornoldi, Daniela Lucangeli, Sergio Della Valle e Renato Di Nubila (scienze dell'educazione e neuroscienze), Maurizio Ferraris, Umberto Curi, Remo Bodei (filosofia), Ce-

sare De Michelis e Walter Siti (letteratura), Alessandro Bergonzoni, Ruben Jais e Cesare Picco (teatro e musica), Edoardo Boncinelli (scienza), Piergiorgio Odifreddi (matematica), Nadia Urbinati (politologia), Vittorino Andreoli (psichiatria), Luca De Biase, Angelo Lo Monaco e Beppe Severgnini (giornalismo).

La sfida di liberare la formazione

Un primo tentativo di portare a sistema la molteplicità di stimoli e di ambiti di proposizione lo abbiamo fatto con il XXVII Convegno Nazionale AIF, che si è tenuto a Milano nel 2015 con il titolo "Libera-

re la formazione per generare possibilità". Tra i tanti intervenuti ricordo Giuseppe Varchetta (psicosocioanalista), Piero Trupia (filosofo), Tiziana Berardi, Anna Deambrosis, Elvira Goglia, Vincenzo Caridi e Giusi Miccoli (manager), Gianluca Bocchi (filosofo), Arduino Salatin (preside universitario) e Fernando Giancotti (militare). Emersero molte proposte. Tuttavia, lo schema che avevamo approntato era a maglie troppo larghe e si rischiava che sotto la spinta rivoluzionaria della liberazione si "buttasse il bambino con tutta l'acqua sporca". Serviva trovare un meccanismo in grado di focalizzare l'attenzione dei formatori sulle forze attualmente in gioco, quelle che determinano il

cambiamento, al fine di estrapolare gli aspetti significativi e di generazione di senso che fossero utili a soddisfare bisogni spesso contrapposti della persona, dell'organizzazione e dei territori.

Mancava quella magica arte praticata da Domenico De Masi di far emergere dal magma del divenire gli assi portanti di un sistema complesso, quello che lo statistico definisce variabili latenti. Ovvero, quelle variabili che, essendo la sintesi di correlazioni multiple, aiutano lo statistico a descrivere un sistema complesso in maniera semplice, non semplicistica, e facilitano nelle persone una comprensione della realtà altrimenti impossibile da rappresentare.

Le conversazioni con De Masi: una sorgente di ispirazione

Conobbi Mimmo durante gli anni della sua presidenza AIF e, nonostante dopo quell'esperienza non abbia più partecipato attivamente alla vita associativa, la sua figura ha continuato ad aleggiare. Esisteva, e forse esiste anche oggi, una schiera di suoi ex allievi che praticano quella che potremmo definire la visione "demasiana" della formazione. Agli inizi del 2013, nel biennio della mia presidenza vicaria di AIF, mi procurai tramite un suo ex allievo il numero di cellulare e gli telefonai con un certo timore reverenziale: "Il Professor De Masi?" "Sono io e Lei?" "Ciao Mimmo, sono Antonello Calvaruso, il nuovo presidente di AIF." Pausa. Pensai: "Ora mi dirà che è in riunione". Invece mi disse: "Ti dico la verità, questa telefonata me l'aspettavo. Non sarebbe stato possibile che il secondo e forse ultimo presidente dell'AIF di etnia napoletana non avrebbe cercato il suo unico past president napoletano. Antonello caro, invece di parlare al telefono ci dobbiamo incontrare". Le lunghe chiacchierate con Mimmo hanno stimolato la riflessione sulla possibilità di utilizzare in maniera armonica metodologie e strumenti che da sempre si sono indirizzati o alla realizzazione della persona o allo sviluppo dell'organiz-

zazione. In altri termini, abbiamo avviato un ragionamento su come sollecitare una formazione capace di porre la giusta attenzione alla persona, alla sua capacità di esprimersi e rappresentarsi nelle comunità di appartenenza senza però tralasciare l'importanza del contesto di riferimento dove conoscenze, competenze, distribuzione dei mezzi, potere d'acquisto e innovazione sono storicamente determinati. Una formazione che tenga conto del contesto in cui l'individuo si rappresenta costituisce un appiglio su cui sostenere la costruzione della propria dimensione di senso.

La sinergia tra uomo e organizzazione

Con Mimmo, oltre ad avere scoperto molte affinità sul-

la concezione del tempo, la scoperta della bellezza, l'amore per la ricerca e l'ottimismo della possibilità, si è tentato di avviare un processo di sintesi delle varie riflessioni che AIF portava avanti da molto tempo. Riflessioni che richiedono tempo e spazio per chi vuole realmente lavorare sul futuro probabile. Queste varie sperimentazioni sono state avviate e ora prese in carico dalla nuova generazione di ricercatori di S3.Studium che auspicano il superamento della concezione del corso di formazione o, peggio ancora, della formazione in pillole a quella degli ecosistemi formativi. Sono stati allestiti spazi e sperimentati tempi di apprendimento in cui è stato possibile verificare come la formazione possa ampliare le possibilità di confronto, riflessione ed elaborazione di dati e informazioni finalizzando il tut-

to alla progettazione di benessere personale e diffuso. Ora queste sperimentazioni da meri tentativi stanno diventando casi rappresentativi di una bella formazione in grado di rispondere alle sollecitazioni e alle provocazioni che Mimmo ha fatto in questi anni di convivenza in S3.Studium. L'organizzazione di NetForum, un ecosistema formativo e di un forum permanente tra gli attori della formazione lanciato a Milano nel novembre dello scorso anno, rappresenta una testimonianza di notevole livello qualitativo.

Lezione di complessità: dal bene al benessere sociale

L'idea che mi son fatto in questi anni di frequentazione e di condivisione di



De Masi con alcuni dei relatori del convegno Bellezza.

RICERCA e STUDI

progetti con Mimmo è che forse proprio il tentativo di semplificare l'intreccio tra tutte queste variabili messe in campo rappresenta la vera sfida da affrontare. Questo intreccio riguarda senz'altro la crescita senza precedenti dei beni materiali disponibili, dell'immaterialità della realtà virtuale, della produzione industriale su scala globale, dello stress sull'ecosistema e la maggiore complessità delle relazioni che ne derivano.

Questa componente sistemica veniva già evidenziata magistralmente da Peter Senge in un suo saggio dal titolo *Passare attraverso la cruna dell'ago*: "la componente sistemica è la più complessa da descrivere e si percepisce intuitivamente. È molto difficile da descrivere in poche parole, ma si può percepire da una serie di discontinuità che si configurano talvolta come crisi sociali e produttive, altre volte ecologiche, terroristiche, fino a quelle istituzionali. Complessità su una scala mai sperimentata in precedenza. È difficile trovare nella società moderna qualche istituzione - economica, governativa, scolastica, persino familiare - che non soffra di visibili discontinuità".

Sono quei segnali flebili di cui parla René Thom nella sua teoria delle catastrofi ai quali nessuno presta attenzione perché non sono evidenti come i fattori che caratterizzano la crisi.

Essi agiscono in maniera sotterranea, alimentando poco alla volta le dinami-

che catastrofiche che provocano l'uscita dalla crisi: o consentendo di saltare sul piano superiore del miglioramento, o provocando la caduta su quello inferiore della regressione.

Domenico De Masi e il futuro possibile

Per cogliere questi segnali flebili occorre mettere in moto questo infernale ma intrigantissimo meccanismo dal quale Mimmo era capace di far emergere gli assiomi condivisi su cui fondare un progetto. Quello che Lui definiva "il futuro più probabile". Il substrato su cui si fonda il processo di condivisione Mimmo lo lascia sullo sfondo e lo definisce "i futuri possibili".

Attenzione, non è una *de minutio capitis!* Mimmo riteneva che le idee più intriganti si cogliessero in quel ricco substrato caratterizzato da posizioni non condivise. Un guazzabuglio di idee dal quale ogni tanto qualcosa di ritenuto improbabile, saltando lo steccato dell'impossibilità, apre la strada a un futuro possibile. Questa parte del suo approccio metodologico, gestito talvolta anche con un *modus operandi* che poteva sembrare arrogante, era quella più ricca di spunti. Intrappolava i partecipanti nel meccanismo infernale dell'impossibilità di fornire risposte evasive o di comodo e a riflettere su come contribuire, dalla propria angolazione, alla costru-

zione di un affascinante mosaico d'insieme. In questo modo i momenti formativi di Mimmo diventavano costruzione di scenari possibili, offrendo al partecipante la possibilità di confronti, contrapposizioni e integrazioni.

Un'eredità di visione e coraggio

Vi renderete conto del perché, per me, questa è stata un'esperienza arricchente. Ho trascorso con Mimmo tantissimi momenti a parlare di futuri possibili, partendo sempre dalla sua maniacale ricerca di dati sui quali fondare le sue ipotesi. Mimmo mi ha fatto capire che, piuttosto che proporre soluzioni perfette, dobbiamo accontentarci di un modello inizialmente imperfetto che procede per approssimazioni successive.

Questo è il racconto di questi anni trascorsi insieme in S3.Studium. L'idea di fondo del progetto è quella di riattivare l'attenzione sulla formazione o, direi, sui processi di apprendimento necessari a sviluppare benessere individuale e diffuso. Riportare l'apprendimento al centro dello sviluppo dell'umanità, recuperando tempo e spazio dove poter pensare, progettare e agire. Esiste un dovere morale e scientifico per cui dobbiamo impegnarci a comprendere e governare queste dinamiche, affinché i valori di uomo e di cittadino non vengano messi a rischio.

Per questo, lo stadio a cui eravamo pervenuti del Net Forum significa entrare a far parte di un gruppo di pensiero dove persone diverse non contrappongono ma integrano differenti modi di immaginare il futuro, e raggiunto il punto di massimo vincolato, si interrogano sulle necessità di apprendimento che quelle scelte comporterebbero. In questi anni le sperimentazioni fatte, durante la mia presidenza, in ambito Associativo, e poi organizzativo, con S3.Studium, hanno consentito la creazione di una solida base scientifica su cui avviare una riflessione sul ruolo che la formazione può svolgere per supportare lo sviluppo delle istituzioni, delle organizzazioni e della persona. Progetto che possa far superare le false contrapposizioni tra aula e virtuale, tra indoor e outdoor, tra lezione frontale e partecipata.

Il problema non è far vincere la formazione di moda in un particolare momento ma essere consapevoli della pertinenza del metodo e dello strumento in funzione del problema da risolvere.

Conclusioni: la scoperta del tempo antropologico

Concludo con il raccontarvi perché mi affascina Giambattista Vico quando fa vivere nel suo lettore la scoperta del tempo antropologico. Ti fa immaginare uno scimmione che, una



Sabrina Noto

Un momento del convegno Bellezza a Palermo

volta uscito dalla selva, inizia a concepire il tempo e a comprendere che il suo agire costruisce un futuro che, una volta diventato presente, non è più controllabile. In questo modo lo scimmione determina la propria storia e rischia di disorientarsi al suo interno nel momento in cui questa diventa storia della collettività. Per non perdersi, questo scimmione inventa l'apprendimento. Così, attraverso il racconto, la narrazione, egli riesce a rappresentare le dinamiche evolutive dei temi chiave e conseguentemente guarda al futuro e pianifica gli interventi necessari.

La capacità di identificare i temi chiave e la capacità di effettuare una narrazione efficace determinano quindi la possibilità di perdersi, inanellando un circolo vizioso che ci riporta verso le barbarie, o di orientarsi, costruendo un circolo virtuoso indirizzato dall'imitazione degli dei.

Domenico De Masi ci ha lasciato un'importante eredità intellettuale, ispirandoci a vedere il futuro come una possibilità concreta e incoraggiandoci a coltivare l'apprendimento come strumento di sviluppo personale e sociale. Egli ci ha insegnato a non smettere

mai di sognare e progettare un mondo migliore.

Per approfondire il suo pensiero, vi invito a leggere due articoli ripresi dall'archivio di Next.

La lettura dei due articoli vi offrirà senz'altro uno spunto prezioso per comprendere la profondità del suo metodo di lavoro e la sua visione innovativa.

Comprenderete facilmente, attraverso questi due scritti, come il suo lascito intellettuale continua a guidarci, ricordandoci l'importanza della formazione come chiave per comprendere e migliorare il mondo che ci circonda.

Antonello Calvaruso

Direttore di S3.Studium. È stato Presidente dell'Associazione Italiana Formatori. Le sue ultime pubblicazioni, con Edoardo Boncinelli, sono *Che cosa abbiamo nella testa?* (Il saggiaiore, 2021) e *L'epoca delle idee cadute dal pero* (Mimesis, 2024).

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>