

# La formazione come nomadismo intellettuale\*

Domenico De Masi



## Tre tutor: Morgan, Kuhn, Chatwin

Tre tutor ideali ci faranno da guida in cerca dei nuovi paradigmi della formazione manageriale.

Il primo è Morgan, che ha scritto uno dei più bei libri di management degli ultimi anni, dall'accattivante titolo: *Images. Metafore dell'organizzazione* (Franco Angeli).

Il secondo è Kuhn, uno dei più importanti epistemologi del nostro secolo, che ha rivoluzionato la teoria della conoscenza con un saggio di duecento pagine: *La struttura delle rivoluzioni scientifiche* (Einaudi).

Il terzo è Chatwin, che meglio di ogni altro ha elaborato e impersonato la filosofia del nomadismo, in particolare attraverso due fascinosi scritti: *Anatomia dell'irrequietezza* e *Che ci faccio*

qui?, entrambi pubblicati da Adelphi. Secondo Morgan, gli esseri umani trasformano le loro esperienze in metafore, le quali, a loro volta, diventano altrettante briglie mentali che impediscono di correre liberamente e pensare a forme nuove. Se, ad esempio, mi porto in mente una piramide come metafora dell'organizzazione, questa metafora mi condizionerà al punto tale che ogni volta che cercherò

di organizzare un gruppo o una società, finirò sempre per strutturarla in forma piramidale. Se, invece, mi porto in mente una rete come metafora dell'organizzazione, tenderò a strutturare i gruppi e le relazioni in forma reticolare.

Quindi, per modificare sia le organizzazioni che il comportamento organizzativo occorre modificare anche le metafore di riferimento; se non si passa da metafore

\*Articolo pubblicato nel numero cinque di Next – Primavera 1999 su concessione di S3.Studium S.r.l.

## RICERCA e STUDI



più arretrate a metafore più avanzate, si resta inchiodati a vecchi sistemi di organizzazione.

Di Kuhn è necessario ricordare l'evoluzione per paradigmi della struttura della conoscenza scientifica. Da Chatwin, infine, occorre prendere in prestito la sua ricca esperienza di nomade intellettuale.

Assistito da questi tre tutor, analizzerò la mappa dell'universo concettuale e fisico in cui oggi siamo inseriti, e poi accennerò a come navigare in questo universo e utilizzare questa navigazione come attività formativa. L'esperienza di chi si occupa di formazione da tempo, affonda le radici in modelli di apprendimento realizzati attraverso metodologie, oggi classiche, quali il metodo dei casi, il role-playing, le esercitazioni sociometriche.

In una ipotetica analisi delle analogie e differenze con le metodologie di apprendimento usate nel passato, oggi si registra un minore utilizzo di queste tecniche a favore di una concentrazione di eventi formativi incentrati sulla comunicazione ad una via.

In passato, quando lavoro nelle business school, le loro metodologie formative mi affascinavano più dei contenuti perché le trovavo più innovative. Le tecniche erano moderne, mentre i contenuti erano così arcaici da risalire fino a Taylor.

### Chatwin e la filosofia del nomadismo

L'idea di utilizzare il pensiero di Chatwin e la sua filosofia del nomadismo nasce

dall'esigenza di proporre una metafora innovativa della formazione.

Il motivo per cui Chatwin cominciò a viaggiare mi sembra un ottimo punto di partenza anche per noi. Una visita medica gli prefigurò una cecità imminente a causa della permanenza eccessiva in luoghi chiusi. Da lì la decisione di vivere in grandi spazi luminosi per dare ai suoi occhi la capacità di vedere lontano. È una bella metafora che piacerebbe molto anche a Morgan.

Invece, quasi sempre la formazione viene consumata in luoghi chiusi, deprivati di ogni stimolo creativo e di ogni appiglio per l'immaginazione.

La filosofia del nomadismo può essere connessa ai concetti di multinazionali e di globalizzazione. Il nomadi-

simo del manager avviene in relazione a questi due concetti: esplorare un mondo globalizzato e segnato dalla presenza forte delle multinazionali. Occorre dunque capire come è possibile rifondare la formazione in un mondo globalizzato nel quale il manager da noi formato deve, poi, agire.

### La differenza tra formazione e addestramento

Vale la pena di chiarire cosa intendo per formazione e cosa intendo per addestramento. Per formazione intendo quell'attività che consente a chi la pratica di:

- arricchire le cose di ulteriori significati;
- arricchire le reti di ulteriori relazioni.

Vale a dire, una persona formata, rispetto a una persona meno formata, riesce a cogliere maggiore spessore e a conferire maggiore ricchezza di significati alle cose che osserva e che apprende. Due persone che vanno a vedere lo stesso film e che possiedono due livelli diversi di formazione, di fatto vedono due film completamente diversi; due persone che visitano lo stesso museo, a seconda che siano portatrici di maggiore o minore formazione, vedono due musei completamente diversi. E assai spesso siamo in disaccordo con altri non perché abbiamo differenza di angolo di visuale, il che è del tutto legittimo, ma perché abbiamo una diversa qualità di formazione. Ad esempio, gli ingegneri hanno una formazione molto tecnica e pretendono che,

per qualsiasi aggeggio comprato, dall'aspirapolvere al computer, ci sia sempre un manuale da studiare prima di usarlo. Gli stessi ingegneri, se vanno a vedere una mostra di Picasso o di Mondrian, pretendono di comprenderne le opere senza nessun manuale, senza nessuna istruzione per inquadrarli storicamente e per gustarli esteticamente.

La formazione, dunque, è un'attività intellettuale e comportamentale che consente di arricchire le cose di ulteriori significati e le reti di ulteriori relazioni. Tutti noi abbiamo rapporti d'amore, rapporti di odio, rapporti d'affari, rapporti di contiguità, rapporti di differenza con gli altri. La formazione fa sì che si scoprano, nella nostra rete, relazioni molto più fitte di quanto noi avessimo potu-

to immaginare e ci aiuta a decifrare le reti di relazioni che noi abbiamo con tutti gli altri, predisponendoci ad arricchire ulteriormente questa rete.

L'addestramento, invece, serve ad arricchire il nostro bagaglio di tecniche e il nostro bagaglio di norme. La sua natura è prevalentemente quantitativa: grazie ad esso, infatti, qualcuno che sa come si fa una certa cosa la insegna a qualche altro che ancora non lo sa. Alla fine si valuta l'apprendimento attraverso esercizi e tecniche di misurazione. Naturalmente non si tratta sempre di un processo semplice o lineare perché molte cose da insegnare sono estremamente complesse. Né si può considerare netta la distinzione tra formazione e addestramento, perché entrambi fanno parte dello

stesso processo di apprendimento e di crescita, anche se l'uno è incentrato sugli aspetti più qualitativi e comportamentali, l'altro su quelli più quantitativi e tecnici.

### **Kuhn e il paradigma della luce**

Non più difficile è ricordare che cos'è un paradigma secondo la concezione kuhniana. L'apprendimento avviene per paradigmi. Qualsiasi problema affrontato dagli esseri umani si risolve attraverso una sequenza. In una prima fase, si fanno ipotesi che hanno una natura magica, mitica, infantile. Le prime spiegazioni hanno sempre questo carattere, perciò i miti sono belli.





## RICERCA e STUDI



Prendiamo ad esempio la luce: come mai, ad un certo punto dell'alba tutto il mondo si illumina, mentre al tramonto tutto il mondo si oscura? Che cosa è questa luce? Come mai quando c'è la luce noi vediamo, mentre quando non c'è non vediamo? Cosa passa tra il mio occhio e l'oggetto visto? La spiegazione iniziale è mitica. La famosa tela dell'Aurora di Guido Reni rappresenta la luce attraverso la raffigurazione di Giove che su un carro di fuoco, all'improvviso, attraversa il cielo: quando attraversa il cielo, fa giorno; quando invece se ne va, fa notte. Nello stadio successivo, cominciano i vari tipi di spiegazioni più sofisticate e, di solito, le spiegazioni sono plurime. Per esempio, nel caso della luce, c'è la spiegazione dei

presocratici, dei socratici, c'è la spiegazione di Aristotele, quella platonica, quella neoplatonica e altre. Queste spiegazioni sono definite da Kuhn, "preparadigmatiche". Prima o poi, però, arriva un grande scienziato che di tutte queste spiegazioni, insoddisfacenti, parziali, dà una versione unitaria, seria, pregnante, forte, che finalmente convince. Abbiamo così l'autore "paradigmatico" e con lui un nuovo "paradigma".

Nel caso specifico, ad esempio, Newton offre una spiegazione che viene accettata da tutti: "la luce è fatta di corpuscoli", dice Newton. Quando una spiegazione è sufficientemente scientifica e sufficientemente plausibile, altri scienziati ne sperimentano la veridicità, cercando di spiegare tutto

partendo dal nuovo paradigma. Continuando nell'esempio, se la luce è un fatto corpuscolare, allora cos'è l'ombra? Cos'è la rifrazione? Cos'è la diffrazione? E ad uno ad uno, gli scienziati cercano di applicare il nuovo paradigma ai vari fenomeni.

Kuhn dice che, in questo caso, Newton è uno scienziato paradigmatico, cioè che ha scoperto un nuovo paradigma a cui tutti gli altri scienziati si riferiranno per "normalizzarne" la conoscenza. Alla prima anomalia, al primo fenomeno a cui non si riesce a dare una spiegazione con i nuovi canoni imposti dal nuovo paradigma, ritorna la necessità di verifica fino alla comparsa di un nuovo paradigma che, attraverso nuove e spesso contestate ipotesi, arriva

poi ad offrire la nuova spiegazione mancante.

Continuando ancora nell'esempio della luce, occorre arrivare fino a Fresnel che spiega la luce come fenomeno ondulatorio, offrendo le basi per nuove spiegazioni scientifiche. Ci si accorge che questo paradigma spiega molti più fenomeni scientifici e, allora, si cominciano a riscrivere i libri. Ma anche qui, dice Kuhn, prima o poi emergerà qualche anomalia, ci sarà qualche fenomeno, connesso alla luce, che non si riuscirà a spiegare in chiave ondulatoria. Ma il paradigma ormai è consolidato, ha le sue cattedre, ha le sue scuole, ha le sue mafie, ha i suoi sacerdoti.

Infine, arriva qualcuno che dice che la luce non è un fenomeno né corpuscolare né

ondulatorio, ma è un fenomeno di energia. E questo è Einstein. E così di seguito fino all'infinito.

Il progresso della conoscenza, secondo Kuhn, è un progresso che passa attraverso problemi da spiegare, spiegazioni paradigmatiche, applicazioni di queste spiegazioni, scoperta di anomalie, nuovi paradigmi, nuove applicazioni, nuove anomalie, nuovi paradigmi. La scienza va avanti per rivoluzioni. Ma che cosa è un paradigma? La definizione che Kuhn ne offre è un insieme di almeno tre elementi.

I primi sono di natura simbolica, sono forme, definizioni, leggi, formule o definizioni astratte. I secondi sono elementi di natura metafisica. I terzi sono elementi di natura etica come va-

lori, accuratezza, coerenza, eleganza e così di seguito.

## I paradigmi della formazione manageriale

Quali sono stati fino ad ora i paradigmi della formazione manageriale? I paradigmi della formazione manageriale si sono basati per anni sul presupposto che la motivazione dipenda dagli incentivi economici: pago di più e ottengo maggiore motivazione, pago di meno e ottengo minore motivazione. Taylor e il suo paradigma hanno impiegato 15-20 anni per affermarsi.

Al paradigma tayloristico si è poi sostituito quello delle Human Relations che

appariva eretico rispetto al primo. E poi è venuto il paradigma dei sistemi socio-tecnici, che, a sua volta, appariva eretico rispetto al paradigma delle Human Relations. E così via.

In linea generale, credo che oggi un modello di formazione va utilizzato se ha almeno la velleità di esplorare un nuovo paradigma. Infatti, i paradigmi che oggi abbiamo disponibili sembrano essere insoddisfacenti perché non riescono a spiegare i complessi fenomeni attuali. Mi piacerebbe sapere che cosa farebbe Taylor se visse adesso, lui che ha lottato tanto per concentrare tutti in uno stesso reparto. Cosa farebbe oggi che la globalizzazione disperde i componenti di un reparto e l'informatica con-

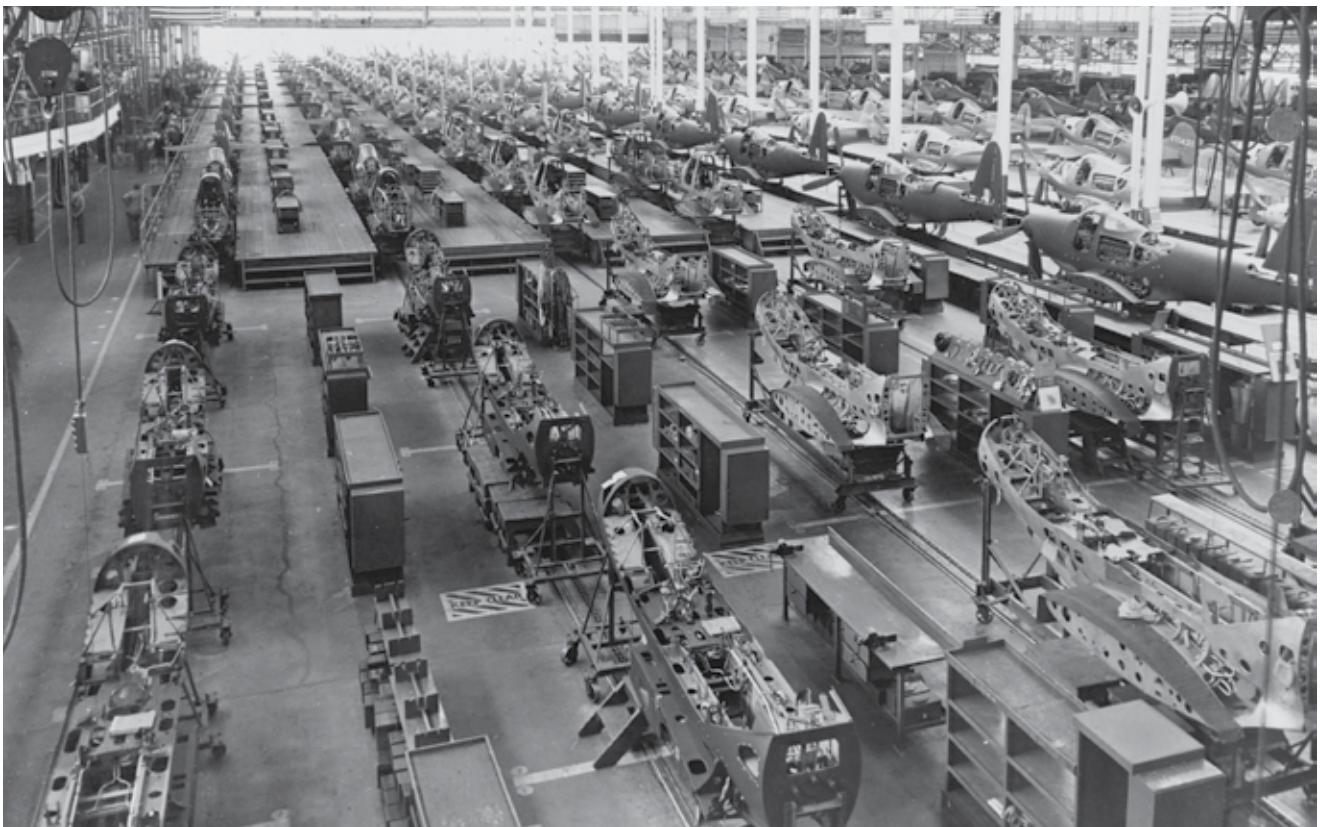
sente di lavorare a distanze enormi. Come reinventerebbe l'azienda? Certamente sarebbe post-taylorista o anti-taylorista.

Allora, per trovare un nuovo paradigma della formazione, la metafora di Chatwin ci potrà essere molto utile.

Però bisogna capire in quale contesto si colloca la formazione oggi rispetto all'epoca di Taylor o di Ford.

## La globalizzazione come spinta allo sviluppo della conoscenza

Crede che la globalizzazione sia, praticamente, un istinto. Lorenz, uno dei più grandi etologi del nostro



## RICERCA e STUDI

tempo, afferma che gli istinti degli animali sono riducibili a quattro: l'istinto di fuga, quello di attacco, quello di riproduzione, quello di nutrizione. Quali sono quelli degli uomini? A questo ha risposto Jung con una famosa conferenza, tenuta ad Harvard nel 1938: gli istinti sono gli stessi degli animali, ma l'uomo ne ha uno in più: la creatività. Io vi aggiungerei l'istinto della globalizzazione.

Un impulso forte alla globalizzazione deve essere avvenuto circa settemila anni fa in Mesopotamia, quando sono state realizzate importanti scoperte, tra cui l'astronomia, che consente di viaggiare anche di notte orientandosi guardando il cielo. Viene scoperta l'uti-

lizzabilità del cavallo. Viene scoperta la ruota che accelera di molto gli spostamenti. Viene scoperta l'economia e con essa la moneta come bolla di accompagnamento. Viene scoperta la scrittura. Sono tutti supporti alla globalizzazione, alla possibilità di andare più lontano e di conquistare nuove terre. L'impulso di globalizzazione dei Greci fa coincidere tutto il mondo con la terra in cui si parlava greco e in cui c'erano traffici con gli altri paesi in cui si parlava greco. Quella greca è una rete di luoghi in cui si parla la stessa lingua, si venerano miriadi di dei e si coltiva il senso estetico.

Passiamo ai Romani. Traiano cercò di ampliare al massimo l'impero globaliz-

zando, praticamente, tutta la terra allora conosciuta. Naturalmente più si allargavano i confini dell'impero, più c'era bisogno di difenderli, per cui si doveva aumentare la quantità di persone che difendevano il perimetro. D'altra parte, questo rendeva necessario ridurre il perimetro dell'impero. Successivamente, veniva di nuovo la voglia di allargarlo, con una sistole e una diastole continue a cui pone fine Adriano, facendo costruire una grande muraglia che delimita l'impero romano, tanto da invogliare i barbari ad entrare. Per i romani il pianeta globalizzato coincide con tutto il mondo in cui si parla latino, ci sono i proconsoli romani e si applica il diritto

romano. Cioè gli strumenti di globalizzazione, per i Romani, sono: la lingua, il diritto, le armi.

Arriviamo, dopo il dodicesimo secolo, alla serie delle grandi esplorazioni in cui, man mano, si comincia a capire che si può andare al di là delle colonne d'Ercole, che il mondo è rotondo e, quindi, circumnavigandolo si ritorna al punto di partenza e che ci sono sconstate ricchezze di cui ci si può appropriare. Quindi, abbiamo la globalizzazione realizzata attraverso la marina, la bussola, il timone moderno. E abbiamo le grandi conquiste fatte con le armi, con le merci, con la flotta, col danaro e con la cultura.

Riepilogando: la prima forma di globalizzazione è una







progressiva esplorazione dell'universo che aiuta a conoscerlo, a cartografarlo e a sfruttarne le risorse. Una seconda forma di globalizzazione è lo scambio di merci, cominciato, soprattutto, in Mesopotamia.

Una terza forma di globalizzazione è quella militare, naturalmente la più costosa in termini di vite umane e in termini di mezzi.

Una quarta forma di globalizzazione è la colonizzazione attraverso le merci, intesa non come scambio, ma come imposizione di alcune merci.

Un'altra forma è rappresentata dalla colonizzazione attraverso la moneta di riferimento per tutte le altre. Pensate al dollaro dopo i patti di Bretton Woods.

Un'altra forma è quella della delocalizzazione, da parte delle multinazionali, dei sistemi produttivi. Anche la Fiat produce l'ultima auto contemporaneamente in tredici paesi, tra cui Ecuador, Algeria, India e Venezuela. Da Torino un calcolatore su cui scorrono, via satellite, tutti i componenti dei materiali, controlla il montaggio. Un simile tipo di organizzazione elimina le esportazioni. Gli Stati Uniti, per esempio, ricavano solo il 5% della propria ricchezza dalle esportazioni; non c'è la necessità di esportare automobili o Coca Cola in Europa perché vengono prodotte direttamente in Europa, nei relativi stabilimenti. Quindi, esportare i centri produttivi è una for-

ma più moderna che esportare i prodotti. Altra forma di globalizzazione è la creazione di organismi multinazionali superpartes. Gli organismi multinazionali, che erano un centinaio all'inizio del secolo, ora sono alcune decine di migliaia. E, infine, ci sono apparati post internazionali che consentono di spostare in pochi secondi, da una parte all'altra del pianeta, ricchezze enormi. Tutti gli andamenti azionari, i dati delle imprese, grafici sono a disposizione nello stesso momento. Chi anticipa gli altri di un secondo può perdere o guadagnare milioni e, attraverso internet, anche i piccoli investitori oggi si arricchiscono sempre più giocando nelle Borse virtuali. Nel casinò

globale non si chiude mai così come a Las Vegas: al mattino si apre la Borsa di Tokyo, poi di Hong Kong e più tardi in Europa; quando chiudono Francoforte e Londra va avanti New York e così via, in un circolo che non conosce soste. Le somme che vengono spostate ogni giorno sono quasi il doppio delle riserve monetarie di tutte le banche centrali. Sul solo mercato di Londra vengono scambiati ogni anno 75 trilioni di dollari pari a 25 volte il valore di tutti i beni prodotti nel mondo in un anno.

È chiaro che questo tipo di situazione comporta una struttura planetaria in cui la formazione non può non tenere conto di condizioni completamente nuove.

## RICERCA e STUDI



Tutte le forme di globalizzazione elencate fin qui preludono ad una decima, quella attuale. La novità dell'attuale globalizzazione è che le forme precedenti di globalizzazione sono tutte compresenti sul pianeta. Inoltre, un solo paese, gli Stati Uniti, per la prima volta nella storia umana, governa praticamente su tutti gli altri. Ciò non era mai avvenuto prima, anche quando Roma dominava su tutto il Mediterraneo, esistevano America, Australia, Africa, che sfuggivano al suo controllo. Qual è la proiezione di tutto questo a livello soggettivo? Immaginiamo anche soltanto una giornata: la mattina siamo svegliati da un giornale radio che offre notizie da tutto il mon-

do; facciamo la doccia sotto un rubinetto tedesco e con un sapone francese; andiamo in ufficio con un'automobile assemblata in Italia, ma che ingloba pezzi tedeschi, giapponesi e coreani; gareggiamo sui mercati mondiali con capitali italiani; vendiamo e compriamo merci e informazioni su tutto il pianeta; ascoltiamo un disco registrato negli studi di vari paesi e mixato in altri ancora; sappiamo che un virus può fare il giro del mondo e infettarlo in pochi giorni; viviamo in un luogo e lavoriamo in un altro, facciamo le ferie in un altro ancora, raggiungendo ognuno di essi in un batter d'occhio; dialoghiamo in tempo reale attraverso il telefono e la posta elettronica.

### I nuovi paradigmi di riferimento

Tutto ciò rappresenta il campo d'azione della nuova formazione manageriale.

La formazione deve aiutare a far capire al manager di oggi quali competenze saranno necessarie nel futuro prossimo e remoto. La formazione deve aiutare a far capire ai giovani quale futuro spetta loro. Per Giulio Cesare e per Napoleone il tragitto Roma-Parigi poteva essere coperto nello stesso numero di ore pur essendo separati da diciotto secoli di distanza.

Tra noi e Napoleone, a due secoli di distanza, c'è un abisso e la cosa interessante è che noi non siamo impe-

ratori, non fruiamo di mezzi di trasporto privilegiati. Sono quelli di massa che pure ci distinguono. Allora abbiamo un imprinting che riguarda sviluppi di velocità che in millenni sono stati di un certo genere. All'improvviso tutto è diventato più veloce costringendoci ad accelerare enormemente le nostre categorie di tempo e di spazio.

Un chip raddoppia la sua potenza ogni diciotto mesi e, come è noto, la potenza dei chip si incarna in tutto: dalle telecamere agli orologi, ai frigoriferi, alle automobili, ai supersonici, ai computer.

A questo tipo di velocità, noi non siamo abituati. Inoltre, i rapporti di forza, di dominio e di subalternità si



pongono in maniera diversa per sfasatura di tempo e di spazio, per accelerata velocità dell'uno e dell'altro, per nostra necessità di costruire categorie nuove che ci consentano di gestire la complessità. Viviamo in un mondo più complesso solo se gli strumenti conoscitivi a nostra disposizione non crescono al pari della complessità del contesto in cui ci troviamo.

Se la velocità con cui cresce la complessità del mondo è identica alla velocità con cui cresce la potenza dei nostri strumenti di interpretazione e di gestione, noi non viviamo in un mondo più complesso.

Infatti, alcuni di noi hanno la sensazione di vivere in un mondo molto più semplice di cento anni fa e al-

tri hanno la sensazione di vivere in un mondo molto più complesso.

Concludendo, ci troviamo di fronte ad un nuovo paradigma, costituito dai seguenti punti.

1. Siamo molto più longevi dei coetanei di Taylor e di Taylor stesso. Le statistiche che a Taylor assegnavano sessanta anni di vita, oggi ne assegnano settantotto agli uomini e ottantadue alle donne. La longevità cambia l'ottica, ovviamente.
2. La nostra esperienza è un patchwork. C'è una forte implicazione di un'ottica fatta di patchwork, direbbero i teorici del postmoderno, un caleidoscopio di milioni di immagini che sono nella testa di ognuno di noi. Siamo un patchwork di idee, che si sovrappongono, si giustappungono, che messe in un certo ordine ci sono utilissime, fuori da questo ordine ci coinvolgono in una confusione inaudita.
3. Noi siamo, ormai, consapevoli, che l'ingegneria genetica va avanti, cioè che riusciamo ad intervenire sull'infinitamente piccolo, come del resto, con i voli spaziali, sull'infinitamente grande. Proprio in questi giorni è stata finanziata la stazione spaziale sulla Luna, che consentirà di andare su Marte.
4. C'è l'avanzata straordinaria della virtualità. Eravamo abituati, da esseri animali, a dialogare

tramite la tattilità. Naturalmente bisogna fare sforzi per conquistare la virtualità, fino alla virtualità di internet che consente, praticamente, a tutti di dialogare con tutti in tempo reale.

5. L'avvento di nuovi esperanti è un altro elemento da considerare: l'esperanto del rock, l'esperanto del rap, l'esperanto del linguaggio web.
6. L'affermarsi dell'androginia è un'altra componente del nuovo paradigma: i modelli maschili si mischiano con quelli femminili.
7. Il settimo elemento è costituito dall'omologazione dei gusti e delle attività. Un'estetica post-moderna è data



## RICERCA e STUDI



dalla tolleranza verso frammistioni di stili diversi che prima, invece, dovevano essere nettamente separati. Un palazzo doveva essere in stile dorico, in stile corinzio, in stile modernista, in stile liberty; oggi può esserci, tranquillamente, una parte liberty, una parte classica, una parte neoclassica, come nelle opere di Bob Venturi.

8. La disoccupazione diventa uno stato non patologico per tutti i disoccupati colti e agiati, cioè laureati e diplomati che hanno qualcuno che li mantiene.
9. Il tempo libero diventa i nove decimi della vita umana, mentre per i no-

stri bisnonni era la metà della vita umana.

10. L'infedeltà aziendale è diventata un fatto ovvio: ognuno è fedele alla propria professione, forse neppure a quella, mentre prima era fedele all'azienda.

### La formazione postindustriale

Il nuovo paradigma ci pone, per quanto riguarda la formazione, davanti ad un bivio: dobbiamo sentirci oberati da una oppressiva quantità di innovazione che non siamo in grado di gestire o riusciamo a gestire tutto questo perché abbiamo un'attrezzatura mentale che ce lo consente? A mio

avviso i valori della formazione postindustriale devono essere coerenti con i valori di un mondo globalizzato. Coerenti significa, praticamente, che debbono valorizzare il fatto che, ormai, facciamo tutto con la testa e questa è l'intellettualizzazione; il fatto che quello che frutta di più per un'azienda non è risparmiare sui tempi di produzione, ma arricchire i modi di ideazione, la creatività; il fatto che la società industriale è stata più onesta della società rurale e la società postindustriale è costretta ad essere più onesta della società industriale; il fatto che i soggetti hanno un valore fondamentale: l'importanza di coniugare emotività più razionalità. La formazione postindu-

striale deve aiutare la destrutturazione del tempo e dello spazio. Deve abituare a navigare nella globalizzazione come nomadi contingui e come nomadi virtuali. Tutto questo significa gestire dicotomie di tipo nuovo, ognuna delle quali è stata coltivata solo per metà nel corso della società industriale. Dobbiamo abituarci a vivere la dialettica con l'altra metà. Per esempio, la società industriale è vissuta nella religione del lavoro, ora bisogna coniugare la quantità del lavoro con la qualità della vita e non sempre le due cose vanno d'accordo. È necessario coniugare il lavoro con le altre attività e il tutto con l'ozio. Oggi si tende a coniugare più lavori affini o addirittura



ra diametralmente opposti, anziché fare sempre e solo una cosa che diventa poco feconda.

Inoltre, è necessario coniugare la razionalità con l'emotività, la burocrazia con la creatività. Un'altra dicotomia da coniugare è quella tra il machismo dell'organizzazione aziendale e l'androginia che, invece, rappresenta la qualità di appalti interumani della società postindustriale.

È necessario coniugare l'esigenza del collettivo con l'esigenza del soggettivo. Coniugare l'unità di soggettivo. Coniugare l'unità di tempo e luogo con la destrutturazione dei luoghi e l'opportunità di lavorare ovunque.

Infine, occorre coniugare stanzialità e nomadismo, realtà e virtualità.

A tutto ciò deve provvedere un nuovo modo di fare formazione.

## Il nomadismo formativo

Da quanto detto in precedenza si possono ricavare suggestioni per modificare la formazione fin dalle sue fondamenta?

Io credo che la società industriale ci ha consentito di estendere ad un numero enorme di persone, la borghesia, quelle garanzie e, spesso quei privilegi, che erano propri dell'aristocrazia. Uno dei privilegi, riservato a pochi aristocratici nel '700, in parte nell'800 e in parte ancora minima agli inizi del '900, è stato il Grand Tour, cioè la possi-

bilità di viaggiare in paesi nuovi per scoprire altre culture e stili di vita e nutrire nuove idee. Personaggi come Goethe, Keynes, Stendhal si formavano in questo modo: arrivati ad un certo livello di studi, che corrispondeva, più o meno, o alla licenza liceale o alla laurea, partivano per due o tre anni. Taylor per tre anni ha girato l'Europa insieme al padre e alla madre. Tre anni senza un programma, senza una meta precisa, a vagare dando senso agli itinerari così come andavano, man mano, dipanandosi.

La differenza tra il nomade e lo stanziale è che lo stanziale si affeziona ad un luogo, il nomade si affeziona ad un itinerario. Tutti e due si affezionano a qualcosa, non sono così disumani da non aver bisogno di una iterazione. Il nomade si affeziona ad un itinerario con un atteggiamento diverso, a seconda se è un ebreo o se è uno zingaro. L'ebreo gira sentendosi dovunque estraneo, lo zingaro gira sentendosi dovunque a casa propria. Quindi dopo aver scelto tra nomadismo e stanzialità bisogna, ancora, scegliere tra un nomadismo fatto dal sentirsi a casa propria, come era per Chawin, e un nomadismo fatto di sentirsi, dovunque, fuori casa, come è per esempio il caso di Hemingway o di altri che spesso hanno come esito l'autodistruzione. Un primo elemento, secondo me importantissimo, di nomadismo formativo può essere il darsi periodi lunghi di spostamento. Periodi lunghi significa uno, due o tre

anni: si abbandona il proprio tipico luogo di lavoro, la propria azienda e si gira per il mondo. Il nomadismo significa disponibilità alle più varie esperienze in modo che, queste esperienze, arricchiscano noi stessi di nuovi significati. Naturalmente una forma un po' più elementare di nomadismo formativo, rispetto alla riproposizione del Grand Tour, è lo stage. Purtroppo, gli stages sono, il più delle volte, troppo codificati, pianificati, quindi non hanno lo stesso valore del Grand Tour.

L'altro nomadismo formativo è dato dal turnover tra le varie sedi di una stessa azienda, dal turnover tra le varie aziende, dal turnover tra le varie professioni - affini o non affini -. E, poi, la cosa più importante è il turnover tra vari mondi vitali fondamentali. Questo significa che praticamente sarebbe bello se ogni manager, nel tempo libero — che va recuperato andando via alle cinque, puntualmente, e tifando non per le 35 ore ma per le 32, in modo da avere un week-end di tre giorni — coltivi tutt'altra cosa, dalla danza alla letteratura, al vagabondaggio e così di seguito. Le aziende si arricchirebbero enormemente.

Quali sono gli strumenti di questo tipo di formazione? Il primo strumento è domestico: consiste in un diverso uso del tempo e dello spazio. La ristrutturazione di queste due categorie è fondamentale. Il reimpiego del tempo e dello spazio è stato molto utile per i turni-

sti, i quali hanno dovuto, comunque, adattarsi e riadattarsi continuamente tra il giorno e la notte. Questo ha imposto enormi sacrifici, ovviamente, però ha arricchito enormemente di significato la vita.

L'altro elemento della formazione nomade è l'eliminazione drastica dell'over-time, cioè non può esserci nomadismo formativo se si rimane in ufficio fino a tarda sera. La formazione nomade comincia dalla semplice costrizione ad uscire prima dall'ufficio. Poi ci sono letture e cinema, televisione satellitare, ma queste cose vanno fatte con un minimo di coaching. Inoltre, il problema è coltivare reti personali, club, gruppi, possibilmente fatti da persone che non siano solo manager.

Infine, occorre una formazione nomade fatta di percorsi e sentieri multipli, anziché la formazione stanziale delle business school, che obbligano a stare otto ore al giorno chiusi in un'aula per sentire una lezione di marketing uguale in tutto il mondo.

### Domenico De Masi

Sociologo italiano. Fu professore emerito di Sociologia del lavoro presso l'Università degli Studi di Roma "La Sapienza", dove fu anche preside della facoltà di Scienze della comunicazione.

### 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>