

**AIF**

Associazione Italiana  
Formatori

You Tube f in

**FOR**

RIVISTA PER LA FORMAZIONE

NUMERO

1  
GEN-APR  
2025

# ***Domenico De Masi: L'Eredità di un Maestro***

**Antonello Calvaruso**  
**De Masi,**  
**esempio di innovazione**

**Domenico De Masi**  
**La formazione come**  
**nomadismo intellettuale**

**Salvatore Cortesiana**  
**Il ministro Zangrillo**  
**al XX Convegno AIF PA**

**FrancoAngeli**

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>.

## Editoriale



Beatrice Lomaglio

*Abbiamo voluto dedicare questo numero di FOR alla figura di Domenico De Masi, sociologo del lavoro, accademico, ricercatore, intellettuale. Presidente AIF dal 1990 al 1992, con il suo pensiero ha influenzato diverse generazioni di formatori, lasciando un segno importante nella nostra associazione. La sua scomparsa, avvenuta lo scorso agosto, ha lasciato un grande vuoto e in questi mesi tante volte abbiamo ricordato la sua figura. Questo fascicolo è l'occasione per ripercorrere alcune delle idee che hanno caratterizzato il suo pensiero, a partire da quella di ozio creativo e della necessità di ripensare i paradigmi del lavoro nella società post-industriale.*

**L**o faremo nelle prossime pagine nelle quali Antonello Calvaruso, curatore scientifico del numero, ha riannodato per noi i fili del rapporto tra De Masi e l'Associazione Italiana Formatori presentandoci una fotografia che, a ben guardare, è un fotogramma di una pellicola che ancora non si è conclusa, proprio

perché il pensiero di De Masi continua con la sua carica provocatoria a ispirare confronti e riflessioni.

Le sue parole sono piene di futuro, come sempre avviene con i grandi maestri.

Lasciando alla lettura di questo numero il compito di trasportarci nel pensiero di De Masi, consentitemi qui di fare una breve riflesso-

# FOR

RIVISTA PER LA FORMAZIONE

**AIF | Associazione Italiana Formatori**  
Via Giovanni Pierluigi da Palestrina, 10  
20124 Milano  
Email: [segreteria@associazioneitalianaformatori.it](mailto:segreteria@associazioneitalianaformatori.it)  
Tel. (+39) 02.48013201 - Fax (+39) 02.48195756  
[www.associazioneitalianaformatori.it](http://www.associazioneitalianaformatori.it)

**Amministrazione e distribuzione**  
FrancoAngeli  
V.le Monza 106, 20127 Milano  
Tel. 02/2837141 - Casella Postale 17175  
20100 Milano

**Direttrice responsabile**  
Beatrice Lomaglio

**Coordinamento scientifico**  
Antonello Calvaruso

**Grafica**  
Luca Tei

**Hanno collaborato alla realizzazione di questo numero:**

Federico Butera, Antonello Calvaruso,  
Ugo Calvaruso, Salvatore Cortesiana,  
Raoul C. D. Nacamulli

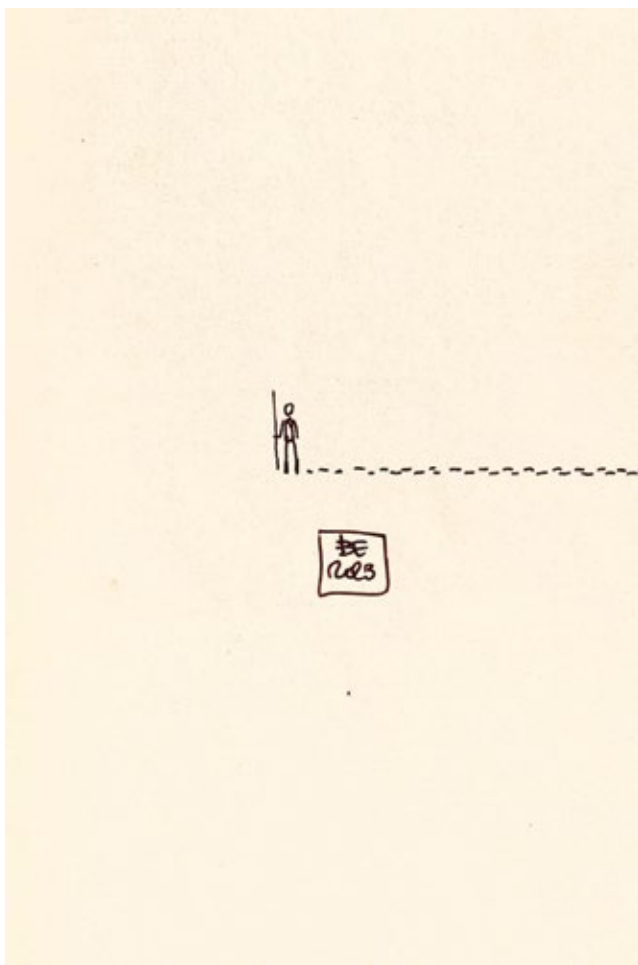
L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Italia (CC-BY-NC-ND 4.0 IT). L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/it/legalcode>.

Registrazione n. 531 del 13/10/1986  
presso il Tribunale di Milano

**Stampa**  
Litogi - Via Idro 50, 20132 Milano

Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l.

## EDITORIALE



Tracce e impronte. Illustrazione realizzata da Eliano Biagioni

ne proprio sulla figura dei maestri, che oggi potrebbe apparire quanto meno anacronistica.

L'accesso alla conoscenza, infatti, sembra essere non solo illimitato, ma anche sempre più disintermediato. Il web è una fonte inesauribile di informazioni, con contenuti che sono lì, a portata di mano, e, nella maggior parte dei casi, fruibili facilmente e gratuitamente. L'accesso è diretto o, al massimo, mediato da un algoritmo che, sulla base di ciò che sa di noi, cerca, seleziona, propone.

Eppure, proprio quando il

sapere sembra spalancarsi davanti a noi e ci illude di poter essere colto come si coglie un frutto, semplicemente con un click o un prompt ben formulato, avvertiamo prepotentemente la necessità di una guida, capace di offrirci la bussola che ci consenta di navigare quel mare. Ma in che cosa consiste questa bussola?

Nel prologo de *Il nome della rosa*, noto romanzo di Umberto Eco, Adso, ormai al termine della propria vita, vede davanti a sé un mondo che sta cambiando e ricorda la propria giovinezza al se-

guito di frate Guglielmo da Baskerville: "Tutto è sviato dal proprio cammino. Siamo rese grazie a Dio che io a quei tempi acquisii dal mio maestro la voglia di apprendere e il senso della retta via, che si conserva anche quando il sentiero è tortuoso". La voglia di apprendere e il senso della retta via. Il maestro è insomma, per Adso, colui che instilla il desiderio della conoscenza e che trasmette quei valori morali che rappresenteranno un saldo punto di riferimento di fronte alle difficoltà della vita.

Che il maestro non sia invece colui che possiede la verità lo dichiara lo stesso Guglielmo da Baskerville alla fine del libro quando, rivolgendosi ad Adso, dice: "Forse il compito di chi ama gli uomini è di far ridere della verità, *fare ridere la verità*, perché l'unica verità è imparare a liberarci dalla passione insana per la verità". Ed effettivamente, come formatori, dovremmo diffidare dalla verità perché la verità cristallizza e chiude, mentre il nostro compito è rimanere aperti per poter aprire.

Se ripenso ai miei maestri, il pensiero va molto molto indietro e la prima figura che mi viene in mente è quella della signora Rosina, un nome da libro cuore che poco corrispondeva all'immagine austera e autorevole di una maestra delle elementari che insegnava prima di tutto la disciplina e il cui imprinting rimane vivo in me ancora oggi con gratitudine. Ma maestri e maestre

non sono solo le persone che abbiamo incontrato, ma anche le persone che abbiamo ascoltato, letto, sulle cui idee abbiamo meditato, non necessariamente trovandoci d'accordo ma ricevendone una provocazione, una spinta a fare un passo oltre al punto in cui già siamo. L'apprendimento ha sempre a che fare con il movimento.

Per questo motivo ho voluto illustrare questo editoriale con un disegno, regalato come di consueto da Eliano Biagioni, che evoca le tracce lasciate lungo un cammino. Sono le tracce di chi è venuto prima di noi, orme che ci invitano non tanto ad andare in una determinazione direzione, ma a camminare, vincere la pigrizia, talvolta la paura o la rassegnazione. Sono anche le nostre tracce, quelle che lasceremo a chi verrà dopo. Tracce che sono il patrimonio di una comunità come quella di AIF, che pur protesa verso il futuro non dimentica che si costruisce sulle fondamenta del proprio passato. Domenico De Masi fa a pieno titolo parte di quelle fondamenta ed è nostro compito continuare a far risuonare il suo pensiero e renderlo terreno fertile alla generazione di nuove idee e nuova conoscenza.

**Beatrice Lomaglio**  
Presidente nazionale AIF.

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>

## Breve biografia di Domenico De Masi



Domenico De Masi, nato nel 1938 a Rotello, in provincia di Campobasso, è stato uno dei sociologi più influenti della sua generazione, noto soprattutto per aver introdotto e sviluppato il concetto di “ozio creativo”. Con una carriera che attraversa decenni di cambiamenti sociali e culturali, De Masi ha esaminato come le persone lavorano e vivono, proponendo una rilettura critica del tempo e della produttività nella società contemporanea. La sua opera offre un’analisi approfondita della trasformazione del lavoro e del tempo libero, mettendo in discussione le strutture tradizionali e invitando a un ripensamento del modo in cui organizziamo le nostre vite.

De Masi è cresciuto in un contesto post-bellico che ha fortemente influenzato le sue vedute e il suo interesse per la sociologia. Dopo aver completato gli studi in Sociologia presso l’Università “La Sapienza” di Roma, ha iniziato un percorso accademico che lo ha portato a diventare uno dei pensatori più riconosciuti nel campo della sociologia del lavoro. Professore emerito nella stessa università, De Masi ha dedicato la sua vita accademica allo studio delle dinamiche lavorative e del tempo libero, ponendosi domande sul significato del lavoro nella vita moderna e su come questo influenzi la qualità della vita delle persone.

La sua carriera è stata contrassegnata da una prolificità di opere e studi, tra i quali spicca “L’ozio creativo”, pubblicato nel 1995. In questo libro, egli sviluppa l’idea che il tempo libero, lontano dall’essere un semplice intervallo di riposo tra periodi di lavoro, può essere una fonte di creatività e realizzazione personale. Attraverso le sue ricerche, ha analizzato

come il tempo libero sia cambiato nel corso dei secoli, da momento di inattività a opportunità per il miglioramento personale e professionale. Ha inoltre approfondito le tematiche relative al futuro del lavoro, sostenendo che stiamo entrando in un’era in cui la conoscenza e la creatività sono le principali forze produttive. Questa visione, che riflette il passaggio da una società industriale a una post-industriale, mette in discussione molte delle nostre convenzioni lavorative e di tempo libero, suggerendo che il futuro sarà caratterizzato da modelli lavorativi più flessibili e da una maggiore integrazione tra lavoro e vita personale.

Il cuore della riflessione sociologica di Domenico De Masi risiede nel concetto di “ozio creativo”, una nozione che rompe con l’interpretazione tradizionale dell’ozio come mera assenza di attività lavorativa. Per De Masi, l’ozio creativo rappresenta un’occasione di arricchimento personale, una fusione tra lavoro, studio e gioco che porta a una vita più soddisfacente e produttiva. Questa visione si fonda sulla convinzione che le persone siano più realizzate quando riescono a integrare armoniosamente queste dimensioni, trasformando il tempo libero in un momento di crescita e di scoperta.

L’ozio creativo si configura come un nuovo modello di vivere che riflette le esigenze della società post-industriale, dove le rigide separazioni tra tempo lavorativo e tempo personale diventano sempre più fluide. In questo modello, l’apprendimento continuo, la riflessione e l’esperienza diretta delle passioni giocano un ruolo centrale, sfidando la nozione convenzionale secondo cui il valore di un individuo si misura principalmente attraverso la sua produttività lavorativa. L’ozio creativo, quindi, non è sinonimo di inattività o pigrizia, ma è un processo attivo di esplorazione e di impegno in attività che arricchiscono la mente e lo spirito. L’opera di De Masi offre un’analisi profonda delle trasformazioni del lavoro nell’era post-industriale, sottolineando come la globalizzazione e l’avanzamento tecnologico abbiano modificato le dinamiche lavorative e personali. Egli fu tra i primi ad osservare che la natura stessa del lavoro stava cambiando, con una crescente enfasi sull’intelletto piuttosto che sulla forza fisica, e con un aumento dell’importanza delle competenze creative e analitiche. In questo nuovo contesto ha ritenuto fondamentale la riconfigurazione delle nostre strutture lavorative e sociali per favorire un ambiente in cui l’ozio creativo possa fiorire. Questo implica la creazione di spazi lavorativi che non solo permettano, ma anche incentivino la riflessione, la sperimentazione e l’espressione creativa, superando la tradizionale divisione tra tempo lavorativo e tempo personale.

Il pensiero di De Masi si estende a una critica della cultura del lavoro incessante, promuovendo invece un modello di società in cui le persone possano trovare un equilibrio tra le esigenze lavorative e il desiderio di una vita personale piena e arricchente. In tal senso, il lavoro non deve essere

*segue >*

**EDITORIALE**

percepito come un onere, ma come una parte integrante di una vita ben vissuta, in cui il tempo libero e il lavoro si completano a vicenda.

Le teorie di Domenico De Masi, in particolare il concetto di ozio creativo, hanno generato un significativo impatto sul mondo accademico e oltre, influenzando il modo in cui le organizzazioni considerano il bilanciamento tra vita lavorativa e personale. Le sue idee sono state adottate da molte aziende e professionisti come una via verso un ambiente lavorativo più umano e creativo. Tuttavia, l'approccio di De Masi non è stato privo di critiche. Alcuni esperti sostengono che, mentre l'ozio creativo può essere un ideale desiderabile, la sua attuazione pratica può incontrare ostacoli significativi in società strutturate attorno a modelli lavorativi più tradizionali e competitivi. Le critiche si concentrano anche sulla possibile elitarizzazione del concetto, sottolineando come l'accesso alle condizioni necessarie per praticare l'ozio creativo possa essere limitato a persone con specifiche risorse economiche e culturali.

Inoltre, vi è la preoccupazione che la nozione di ozio creativo possa essere interpretata in modo tale da giustificare la riduzione degli impegni lavorativi senza un corrispondente investimento nell'arricchimento personale e collettivo.

Nonostante queste critiche, l'opera di De Masi rimane una pietra miliare nella sociologia del lavoro, avendo ispirato un vasto dibattito su come le società possano e dovrebbero adattarsi ai cambiamenti portati dall'era post-industriale. Le discussioni generate dalle sue teorie testimoniano la ca-

pacità di De Masi di porre domande provocatorie e di sfidare le convenzioni, spingendo individui e organizzazioni a riflettere sulla qualità della vita lavorativa e personale.

In conclusione, l'impatto delle riflessioni di De Masi sulla sociologia e sul mondo del lavoro è profondo e multidimensionale, proponendo un dialogo continuo tra teoria e pratica, tra ideale e realtà. L'impatto di De Masi sulla società contemporanea e sul pensiero sociologico va oltre l'analisi accademica, toccando la vita quotidiana di molti e influenzando le politiche organizzative delle aziende e delle istituzioni. Nonostante le critiche e le sfide nell'attuazione delle sue idee, l'essenza del suo messaggio — che una vita equilibrata tra lavoro e piacere è essenziale per il benessere umano — continua a risuonare con forza.

Le riflessioni di Domenico De Masi sull'ozio creativo e sul futuro del lavoro ci sfidano a reimmaginare le nostre vite lavorative e personali. Ci invitano a considerare come le società possano evolvere per supportare modi di vita che valorizzano equamente lavoro e tempo libero, sottolineando l'importanza di un approccio più umano e creativo alla vita quotidiana. In questo contesto, l'eredità di De Masi non è solo teorica, ma profondamente pratica, poiché offre uno spunto continuo per ripensare e riformulare le nostre strutture lavorative e sociali in modo più armonico e soddisfacente.

*A cura dello staff di S3.Studium*

## Sommario

### RICERCA e STUDI

<b>In memoria di Mimmo De Masi: un esempio di innovazione e visione per tutti i professionisti della formazione</b>	8
Antonello Calvaruso	
<b>Dieci tesi sul futuro del lavoro</b>	14
Domenico De Masi	
<b>La formazione come nomadismo intellettuale</b>	17
Domenico De Masi	
<b>Qualità della vita di lavoro e felicità, un continuo dialogo con Domenico De Masi</b>	28
Federico Butera	

### ESPERIENZE e VISSUTI

<b>Il lavoro ibrido fra ricorsi storici e sfide future</b>	34
Raoul C. D. Nacamulli	
<b>Dall'ozio creativo allo smart working</b>	45
Ugo Calvaruso	

### VITA ASSOCIATIVA

<b>Il ministro Zangrillo al XX CONVEGNO PA</b>	50
Salvatore Cortesiana	

# DOVE IL TALENTO INCONTRA L'OPPORTUNITÀ

Formazione Manageriale,  
Coaching e Mentoring per le Persone,  
per le Organizzazioni e per il Business.

*Dall'Essere a un nuovo Fare  
per Avere risultati più soddisfacenti,  
crescere e creare valore.*

## AREE DI ALLENAMENTO



### LEADERSHIP

Per crescere e far crescere, per ispirare  
gli altri a imparare di più, a essere di più,  
a fare di più e meglio.  
Per fare la differenza.



### PENSIERO STRATEGICO

Per facilitare la pianificazione e il  
raggiungimento degli obiettivi, gestire  
il tempo e le priorità in modo efficace  
coordinando e programmando  
le attività, proprie e del team.



### COMUNICAZIONE EFFICACE

Per costruire più rapidamente relazioni  
più positive e produttive con clienti,  
colleghi, collaboratori e fornitori.



### LAVORO DI SQUADRA



## ACADEMIA PROFESSIONAL COACHING DIPLOMA

Un programma di formazione avanzata di 150 ore  
per diventare Coach Professionisti e Coach interni,  
accreditato Livello 2 ICF - International Coaching  
Federation.

Il percorso permette ai partecipanti di acquisire  
le competenze teoriche e pratiche specifiche e  
necessarie per offrire il servizio professionale di  
Coaching, riconosciuto in base alla Norma UNI  
11601 del 2015 successiva alla Legge n. 4/2013.





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>.



# **RICERCA e STUDI**

# 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 condividevamo 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 imbattermo 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 suppor-

## 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 stecato 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>

# Dieci tesi sul futuro del lavoro\*

Domenico De Masi

**I**l primo numero di “Next” esce mentre in tutti i paesi dell’Ocse, e particolarmente in Italia, si dibatte accanitamente il problema del lavoro, della sua mancanza, della sua riduzione.

Come mai l’incremento ormai costante del prodotto interno lordo non si accompagna a un parallelo incremento dell’occupazione?

Come mai nazioni ricche come gli Stati Uniti considerano un successo il fatto che i disoccupati rappresentino “solo” il 5 per cento della loro popolazione attiva?

Come mai nazioni altrettanto ricche, come la Germania o la Francia, hanno una percentuale di disoccupati che supera ampiamente il 10 per cento? È vero che possiamo attenderci sostanziosi aumenti di occupazione in settori come l’informatica, l’ecologia, la sanità?

Ci è parso quasi d’obbligo dedicare al futuro del lavoro la parte monografica di questo primo numero di “Next”.

Il punto di vista dal quale va guardato il fenomeno occupazionale è quello che viene sempre più spesso etichettato come Jobless Growth: sviluppo senza lavoro. Esso può essere riassunto in dieci tesi, che hanno fatto da



ipotesi sottese all’intera impalcatura della ricerca.

1. Il progresso umano è null’altro che un lungo itinerario dell’uomo verso l’intenzionale liberazione dalla fatica fisica prima e dalla fatica intellettuale poi. In linea di massima, nella preistoria il lavoro è stato svolto da uomini coadiuvati da qualche bestia addomesticata e da pochi utensili primitivi; a partire dall’epoca mesopotamica, è stato svolto da schiavi coadiuvati da bestie e da macchine elementari come la ruota; a partire dal Medioevo, è stato svolto da

servi della gleba e da liberi artigiani serviti, a loro volta, da bestie modernamente bardate e da macchine di una certa sofisticatezza, come il mulino ad acqua; nell’era industriale, fra la metà del Settecento e la metà del Novecento, è stato svolto da macchine semplici e automatiche come la catena di montaggio, coadiuvate da operai ed executive, nell’ambito di un’organizzazione scientifica; a partire dagli anni Cinquanta, nella fase neindustriale, è stato svolto da operai, impiegati, professional e manager

coadiuvati da apparati meccanici ed elettronici come il computer, nell’ambito di un’organizzazione flessibile; infine, nella nostra società postindustriale, è svolto da ideativi che inventano e da macchine complesse come i robot, che realizzano, nell’ambito di un’organizzazione creativa. Ne consegue una successione di fasi liberatorie: quella che va dalle origini al Medioevo ha portato alla progressiva liberazione dalla schiavitù; quella che va dal Medioevo alla prima metà del Novecento ha portato alla

\*Articolo pubblicato nel numero uno di Next – Primavera 1998 su concessione di S3.Studium S.r.l.



progressiva liberazione dalla fatica; quella iniziata a partire dalla Seconda guerra mondiale – e nella quale viviamo – mira alla liberazione dal lavoro tout court.

2. In alcuni casi (ad esempio nel Medioevo e, sia pure in misura minore, nell'America di fine Ottocento), le invenzioni tecnologiche e organizzative sono state stimolate dalla necessità di sopperire alla carenza di schiavi o di proletari; in altri casi (come nell'Inghilterra luddista e nei paesi dell'Ocse ai giorni nostri) sono state le invenzioni tecnologiche e organizzative a determinare liberazione di manodopera. In linea di massima, ogni volta che l'innovazione tecnologica e organizzativa permette di scaricare la fatica umana sulle macchine, si generano due diverse reazioni: in un primo momento il fenomeno è vissuto come disoccupazione e come minaccia all'equilibrio sociale; solo in un secondo momento è apprezzato come affrancamento dalla schiavitù del lavoro, della scarsità e della tradizione.
3. Per quanto si riscontrano casi storici in cui la disoccupazione sia dipesa da un eccesso di offerta di lavoro, il trend di lunga durata rivela che essa tende a dipendere più che altro da una domanda di lavoro e da un'organizzazione sociale incapaci

di articolarsi nel modo più adatto a valorizzare le risorse umane a loro disposizione. Spesso si sottoutilizzano la tecnologia e l'organizzazione per non creare disoccupazione; altrettanto spesso si ritarda la liberazione dalla fatica o dal lavoro per incapacità di trarre dalla tecnologia e dalle scienze organizzative tutti i vantaggi che esse sono già in grado di offrire o per incapacità di riprogettare il sistema sociale, mettendolo in grado di valorizzare l'ozio attivo, cioè la facoltà tutta umana di introspezione, ideazione, produzione creativa, riproduzione vitale, gioco inventivo.

4. Mentre la società greca e romana aveva appreso ad arricchire di significati gli scarsi oggetti a sua disposizione, la società industriale ha preferito arricchirsi di tecnologia per costruire sempre più oggetti e ha preferito arricchirsi di oggetti sempre più svalutati nei loro significati qualitativi man mano che il consumismo ne pretendeva la moltiplicazione quantitativa. Ciò porta alla rincorsa fra la sovrapproduzione di un mercato ciclicamente saturo di oggetti obsoleti e l'induzione di bisogni alienati per creare domanda fittizia di oggetti nuovi, a loro volta destinati a una rapida obsolescenza.
5. L'intreccio fra innovazione tecnologica e lavoro

umano per produrre ciò che il mercato di volta in volta richiede, evolve storicamente in modo che occorra sempre meno lavoro umano per costruire sempre più oggetti e per fornire sempre più servizi. In passato erano le aziende in crisi a ridurre il proprio personale; oggi licenziano anche le aziende di successo, perché possono permettersi le tecnologie più sofisticate e, quindi, più sostitutive di manodopera e “mentedopera”.

6. Se, nella società industriale, l'espansione dei consumi e la relativa lentezza del progresso tecnologico permettevano al mercato del lavoro sia di assorbire la nuova manodopera creata dalla sovrappopolazione, sia di riassorbire la vecchia manodopera resa esuberante dall'introduzione di nuove macchine; nella società postindustriale il progresso tecnologico è così veloce da rompere definitivamente l'equilibrio tra offerta e domanda di lavoro, creando un surplus crescente di manodopera rispetto alle esigenze reali della produzione. In passato la manodopera esuberante in agricoltura è stata scaricata nell'industria (in Italia è scomparso l'80 per cento dei contadini nel giro di un secolo); la manodopera esuberante nell'industria è stata scaricata nei servizi (in Italia è scomparso

il 20 per cento degli operai manifatturieri nel giro di un trentennio); la manodopera esuberante nei servizi è stata scaricata nell'informazione (che, nei paesi avanzati, ormai impiega direttamente o indirettamente il 40 per cento della popolazione attiva). Oggi la tecnologia e l'organizzazione permettono ai settori di destinazione – ammesso che ancora se ne creino nel prossimo futuro – l'assorbimento di un'aliquota di manodopera assai minore della massa liberata dai settori di provenienza. Se a ciò si aggiunge la crescita numerica della popolazione mondiale e il recente accesso al mercato del lavoro centrale sia da parte delle donne che ne erano state escluse dal maschismo industriale, sia da parte dei lavoratori del terzo mondo che ne erano stati esclusi dalla divisione imperialista del lavoro, si giunge alla facile previsione di un prossimo, tumultuoso incremento di disoccupazione che, da congiunturale, diventa strutturale e si avvia a rappresentare la situazione prevalente per i cittadini del primo mondo, così come lo è stato da sempre per i cittadini del terzo mondo.

7. Il continuo aumento di disoccupati, da una parte induce gli economisti del lavoro a elevare progressivamente il limite di disoccupazione

## RICERCA e STUDI



considerato fisiologico; dall'altra, induce i policy makers a escogitare occasioni sempre più pretestuose per mantenere una parte "fisiologica" di popolazione attiva in condizione di apparente occupazione e di reale subordinazione. Molti sforzi ideativi, che dovrebbero essere impiegati per riprogettare i tempi e la vita di una società postindustriale fortunatamente capace di procurarsi beni e servizi crescenti con l'impiego di forza lavoro decrescente, vengono invece dirottati verso tentativi sempre più illusori di creare nuove occasioni di lavoro per una popolazione attiva che il progresso rende sempre più numerosa e longeva. Allo stato attuale tutto lascia supporre che il coraggio di

accettare e pianificare la liberazione dal lavoro si troverà soltanto dopo che la totale sconfitta di questi sforzi sarà diventata evidente per tutti.

8. Rispetto alla liberazione dalla schiavitù, che caratterizzò il Medioevo, e alla liberazione dalla fatica, che ha caratterizzato la società industriale, la liberazione dal lavoro, che distinguerà la società postindustriale, si profila con caratteristiche proprie. Delegato alle macchine quasi tutto il lavoro fisico e gran parte del lavoro intellettuale di tipo esecutivo, l'essere umano conserverà il monopolio dell'attività creativa, che per sua natura ammette assai meno di quella industriale sia la divisione dei compiti, sia la scissione fra tempo di lavoro e tempo li-

bero. A differenza della disoccupazione, necessariamente vissuta con il dolore della miseria e dell'emarginazione, la liberazione dal lavoro ammette forme di vita ben più libere e felici: non solo una maggiore agiatezza diffusa, ma anche una maggiore autodeterminazione dei compiti, un'attività intellettuale più ricca di contenuti, maggiore importanza data all'estetica e alla qualità della vita, maggiore spazio per l'autorealizzazione soggettiva.

9. La possibilità di rifornire l'umanità dei beni e dei servizi che le sono necessari, impiegando una minima quantità di lavoro umano, comporta l'esigenza di progettare nuove forme "politiche" di assegnazione dei compiti e nuove for-

me di ripartizione della ricchezza. Poiché un numero crescente di persone fruirà di beni e servizi che non contribuisce a produrre, occorreranno forme nuove di welfare per soddisfare i bisogni di chi non lavora e forme nuove di gratificazione per soddisfare i bisogni di chi lavora.

10. All'interno delle organizzazioni, la scienza di pianificare e controllare le attività dei "dipendenti" deve rapidamente convertirsi nell'arte di motivare alla creatività e rimuovere le barriere con cui la burocrazia tende continuamente a ostacolarne le espressioni. All'interno della società, la preparazione professionale al lavoro creativo deve essere integrata con la preparazione professionale all'ozio attivo, in vista di un sistema fatto prevalentemente di "nuovi disoccupati", cioè di "liberati dalla schiavitù del lavoro".

Partendo da queste tesi generali, i ricercatori dovrebbero elaborare ipotesi e tecniche di rilevazione delle singole indagini.

### 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>

# 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-

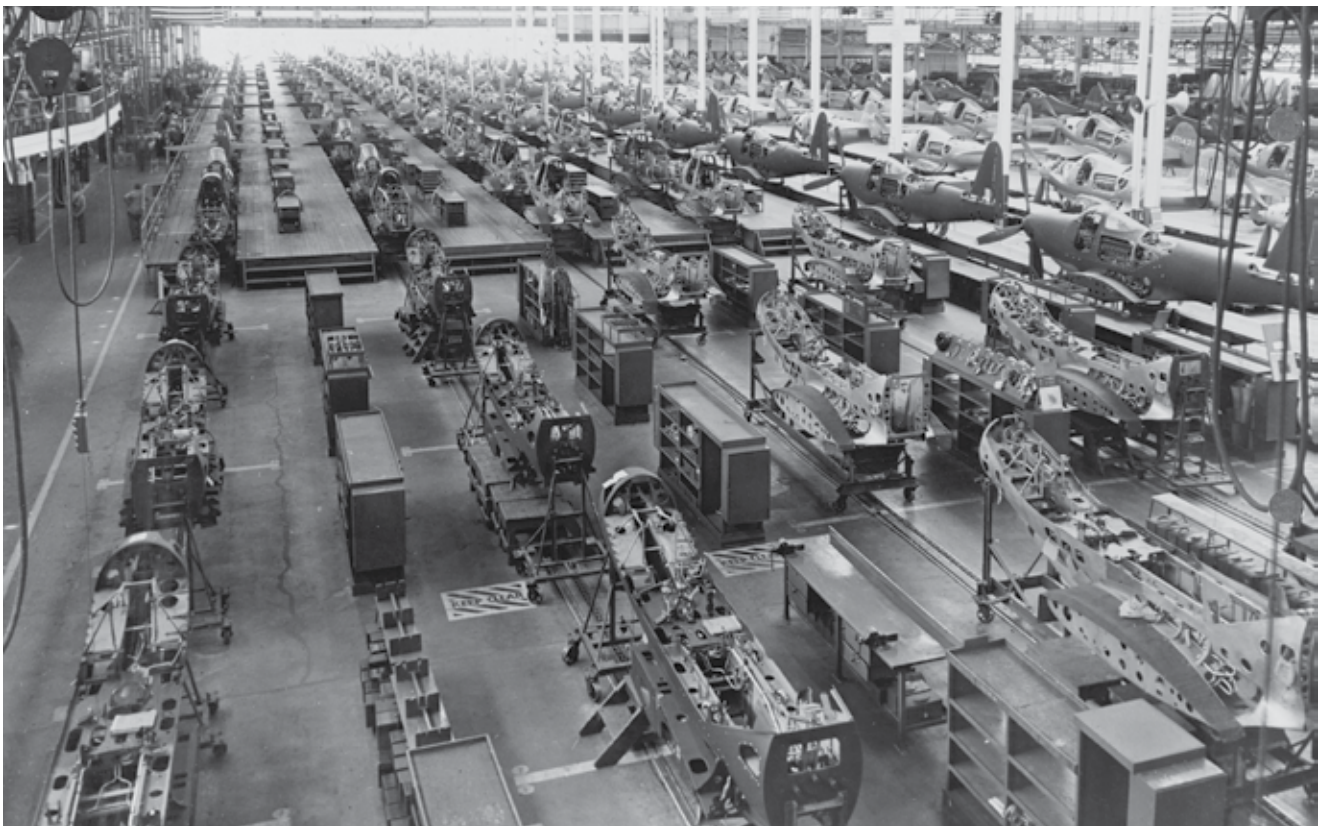
sente di lavorare a distanze enormi. Come reinventerebbe l'azienda? Certamente sarebbe post-taylorista o anti-taylorista.

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

Credo 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 contigui 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 apporti 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 Chautwin, 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>

**RICERCA e STUDI**

# Qualità della vita di lavoro e felicità, un continuo dialogo con Domenico De Masi

Federico Butera

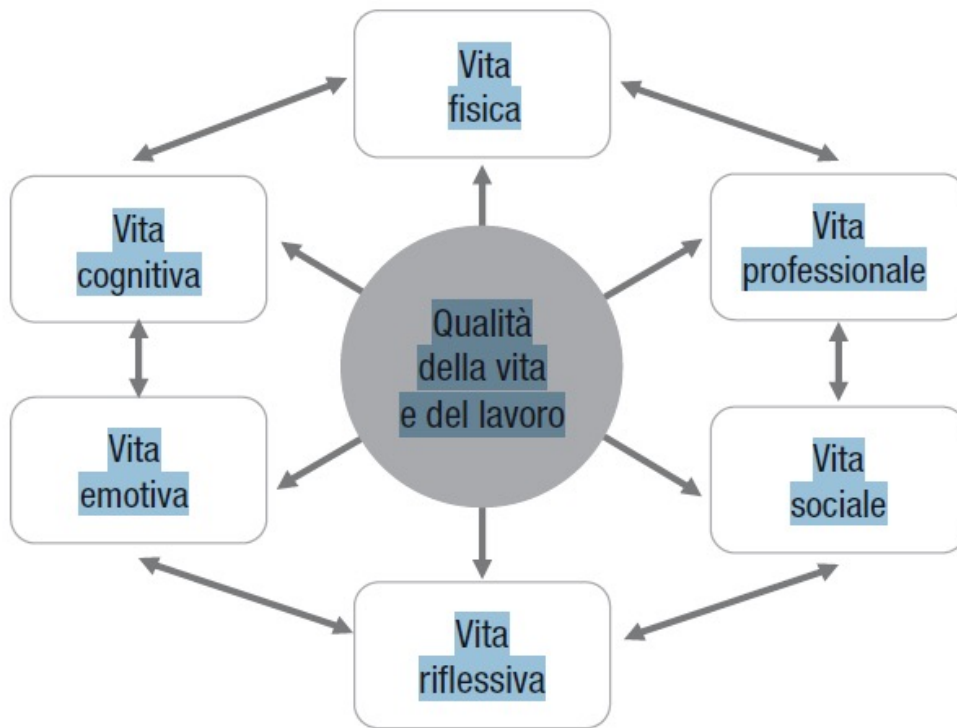
**H**o conosciuto Mimmo De Masi nel 1970 al congresso di Sociologia di Varna. Da allora per me è stato fraterno amico, studioso di riferimento sui temi del lavoro e dell'organizzazione, ani-

matore di eventi colti e intelligenti a cui partecipavo come i Seminari di Estate di Ravello, ma soprattutto collega all'Università Sapienza di Roma con cui condividevamo studenti e ricerche. Abbiamo dialogato tutta la vita con il mas-

simo piacere intellettuale e con il più grande rispetto reciproco, anche quando molto spesso non eravamo d'accordo. Condividevamo il giudizio critico sulle organizzazioni burocratiche e sul lavoro opprimente, anche se dissentivamo sul-

le soluzioni: lui era per la riduzione della pervasività e del tempo del lavoro e per l'ozio creativo, io per la riprogettazione e professionalizzazione del lavoro. Sempre però eravamo d'accordo sulle proposte concrete, come lo smart work,





Fonte: F. Butera, J.E. Thurman (eds), *Automation and work design*, New York - Amsterdam, North - Holland, 1984.

la formazione, la degerar-chizzazione e molto altro. Come ricordo Mimmo? Egli era molto di più di quello che faceva e diceva, era una persona straordinaria e vera, *he was larger than life*. Voglio ricordare alcune specifiche dimensioni di ciò che era e che ha fatto. Mimmo De Masi innanzitutto è stato uno *scienziato di primo piano delle scienze del lavoro e dell'organizzazione*, noto in tutto il mondo: insieme alla grande cultura e erudizione e padronanza di dati e fatti, i suoi lavori interpretavano in modo innovativo e multidisciplinare il mondo del lavoro e delle organizzazioni e formulavano proposte di grande respiro volte ad un cambiamento profondo della società.

Alcuni suoi principali temi sono stati lo sviluppo della società postindustriale, il lavoro innovativo della conoscenza, l'ozio creativo, la felicità. Decine di libri alcuni dei quali sono monumentali testi istituzionali come il *Trattato di sociologia del lavoro e dell'organizzazione* Franco Angeli, *Il lavoro del XXI secolo* Einaudi; altri che rompevano convenzioni e prassi diffuse come *L'emozione e la regola* Rizzoli e l'ultimo *La felicità negata*, Einaudi. Mimmo è stato un *grande maestro*: non solo dei suoi studenti a Napoli e a Roma, che impegnava in didattica attiva e in ricerche sul campo e dei dottorandi che partecipavano alla sua scuola S3 e che sono andati poi a innovare un gran numero

di organizzazioni pubbliche e private.

Ma anche maestro di persone esperte che partecipavano ai suoi seminari, il più famoso dei quali è stata la serie dei seminari di Ravello: una modalità straordinaria di imparare ascoltando lezioni di alto livello, ascoltando musica e prendendosi il tempo di discutere fra i partecipanti nella incantata cornice di Ravello, che lui ha contribuito a lanciare come una città internazionale della cultura e della bellezza, ottenendo gratuitamente da Oscar Niemeyer - l'architetto di Brasilia- il progetto per l'Auditorium.

Mimmo è stato un *ideatore e progettista di sistemi*: ha avuto il coraggio non solo di fare proposte anche ar-

dite al mondo della politica e del governo, senza mai farsi schiacciare entro appartenenze partitiche ma rimanendo sempre solo un uomo di sinistra seppur deluso dalle sue espressioni storiche, senza mai appartarsi in orgogliosa distanza. Ha accettato per questo di partecipare al dibattito politico con giudizi sempre acuti, talvolta estremi, talvolta probabilmente sbagliati, diventando destinatario di polemiche e incomprensioni. Come ha ribadito più volte, era un intellettuale libero che volava sopra la congiuntura. Mimmo è stato instancabile *animatore di eventi culturali*: formatore e maieuta in un gran numero di eventi, è stato presidente dell'AIF, Associazione Nazionale Formatori e si stava avviando a varare un prestigioso programma di formazione sul lavoro. Mimmo è stato un *divulgatore e un polemista*: sempre capace di attirare l'attenzione e di provocare gli interlocutori, sia nei convegni sia in televisione. Era difficile ascoltarlo senza essere colpito dalla sua brillantezza ed essere "smossi" da lui, nell'accordo o nel disaccordo. Insomma, oltre alle tante altre cose che era e che faceva e da cui la sua persona "sporgeva", era un *celebre professore di scienze dell'organizzazione e del lavoro* che studiava e interpretava la realtà del lavoro e delle organizzazioni, che formava in modo creativo un gran numero di persone, che promuoveva eventi

## RICERCA e STUDI



sociali e comunità sui suoi temi, che si comprometteva a proporre soluzioni, che comunicava le sue idee e polemizzava.

Ma per me Mimmo è stato soprattutto un grande amico.

Il suo ultimo lavoro *La felicità negata* è un capolavoro che voglio brevemente commentare, anche alla luce delle ricerche sulla qualità della vita di lavoro che mi hanno impegnato in questi decenni.

Scrivo De Masi nel suo ultimo libro: “Quanto alla felicità, è molto probabile che, per coloro che hanno il privilegio di svolgere attività creative, le qualità espressive del lavoro basteranno di per sé a gratificarli abbastanza per renderli felici. Per tutti gli altri la felicità potrà derivare solo da un mix composto da un lavoro strumentale non eccessivamente alienante e comune a orario minimo, da un

reddito universale, da tutte quelle attività personali, familiari e amicali che ora consideriamo tempo libero”.

L’idea di De Masi è l’allargamento dello spazio dell’ozio creativo, che consiste nella “soave capacità di coniugare il lavoro per produrre ricchezza con lo studio per produrre conoscenza e con il gioco per produrre allegria”.

Le mie ricerche concordano con le affermazioni di De Masi sull’idea di lavoro di qualità e di spazio personale per una vita felice, ma si allontanano quando entra in campo il mio ottimismo (e speranza) che sia possibile un percorso di valorizzazione estesa del lavoro e di professionalizzazione di tutti che io sostengo e su cui De Masi era invece assai scettico.

Nel mio lavoro ho definito la *qualità della vita di lavoro* lungo le sei dimensioni

principali rappresentate in figura seguente: esse sono criteri di *integrità della persona* che costituiscono i parametri di valutazione e progettazione del lavoro. Essi sono quelli che determinano e misurano le condizioni di lavoro.

L’*integrità fisica* delle persone è il primo parametro fondamentale: l’eliminazione di fattori di nocività e di rischio è la base di ogni processo di progettazione e gestione del lavoro. L’*integrità cognitiva* riguarda la capacità di capire e padroneggiare i processi di lavoro. L’*integrità emotiva* è ciò che consente di padroneggiare ( *coping*) fatica mentale, stress, tensione, nevrosi che sono in molti casi co-generati dalle organizzazioni. L’*integrità professionale* si riferisce al diritto a un’equa remunerazione e al bisogno di veder riconosciuta la propria identità professionale, di valoriz-

zare la propria esperienza, di apprendere cose nuove. L’*integrità sociale* riguarda le condizioni che assicurano l’equilibrio fra tempo di lavoro e tempo di vita, che implicano la protezione dei ruoli sociali nella famiglia e nella comunità: orari di lavoro, turni.

L’ultimo criterio, il più importante di tutti, è l’*integrità del sé*. Esso non è la somma degli altri. Se c’è un attacco all’integrità emotiva o all’integrità cognitiva, se ci sono dei turni impossibili, una persona finisce col non sapere più neanche chi è.

Ma anche quando nessun altro parametro di integrità fosse stato violato, potrebbero esserci casi in cui la persona non riconosca il proprio (o i propri) sé: è quello che Durkheim chiamava anomia, che Marx chiamava alienazione e che Mounier e Maritain attribuivano a un manca-



to autoriconoscimento di sé come persona. In questo mondo di grande cambiamento, il problema del senso dell'identità è la questione sociale centrale per le persone, per le organizzazioni e per la società.

Il riconoscimento di sé non è contemplazione, ma per un verso mobilitazione di energie per l'autodifesa dell'integrità di tutte le dimensioni della persona, per un altro valorizzazione e affermazione di sé vincendo la «lotta per il reale» e la «padronanza dell'azione», come dice Mounier.

L'idea di empowerment della persona che da tempo ho proposto si allontana dall'uso fatto dalla letteratura manageriale.

In primo luogo, ho assunto che il problema dello spostamento del *locus of control* da fuori a dentro e quello dell'aumento della capacità di *coping* a crescenti situazioni stressanti o ansiogene è una doppia richiesta *i*) di disegno dei ruoli e di nuove e più flessibili strutture organizzative e *ii*) di valorizzazione delle persone.

Così lo definivo: L'empowerment della persona è lo stato e il processo attraverso il quale un individuo o un gruppo di individui migliorano le proprie competenze e la propria abilitazione ad agire individualmente e in cooperazione con gli altri per controllare i processi di lavoro, influenzare positivamente le strutture e migliorare le performance di un sistema sociotecnico e la propria stessa integrità della vita,

grazie alle proprie condizioni congiunte di forza e sanità fisica, livello di comprensione e competenza, stabilità emotiva, abilità professionali, integrazione sociale, fiducia in se stessi. In un mondo dominato dalle tecnologie digitali che consente alla persona di connettersi *anywhere, anytime*, la persona non è sola, ma lavora navigando entro reti globali per riportare «nel suo lavoro» dati, immagini, idee, sentimenti, rapporti: ossia l'informazione va nel mondo e ritorna trasformata entro una comunità sociale di persone in carne e ossa e di organizzazioni.

L'individuo lavorerà sempre più entro confini concentrici. Ed è proprio al centro di questi che deve essere messa la persona, che controlla i processi e non è da essi controllata, che può governare in gran parte il tempo delle operazioni che fa, che autoregola il tempo del lavoro e il tempo del *loisir*.

A un primo livello, la persona lavora entro confini fisicamente identificati, dall'ufficio al reparto, dalla propria casa; al livello più esterno, vi è l'impresa, la rete organizzativa, la piattaforma con confini «planetari». Solo questo rende davvero possibile che «la persona al centro» non rimanga una *buzzword* alla moda: ma ciò può avvenire solo se questi cerchi concentrici sono davvero controllabili dalla persona stessa.

E in sintesi, come proteggere e migliorare la quali-

tà della vita di lavoro che consiste nelle tante dimensioni indicate, che dipende da un gran numero di fattori oggettivi di organizzazione del lavoro, che ha effetti differenziati in base a fattori soggettivi come le condizioni fisiche psichiche dei lavoratori? E soprattutto come ottenere azioni positive dai moltissimi soggetti che progettano o influenzano quelle dimensioni: i datori di lavoro, i dirigenti e capi, le autorità pubbliche, i sindacati, le persone stesse? E ciò in una storia quale quella dell'industrialismo che ha ridotto in frantumi il lavoro, e non ha ancora finito? Possiamo rappresentare le possibili risposte lungo un asse ai cui estremi ci sono due possibili posizioni. Da una parte assumere il lavoro come una condanna e affermare l'impossibilità di migliorare la qualità della vita di lavoro tranne che per un numero limitato di persone: e allora tentare di ridurre il tempo del lavoro o di sostituirlo con le tecnologie.

Sull'altro estremo assumere che il lavoro e la sua qualità si possa progettare e migliorare nelle sue varie dimensioni sviluppando insieme tecnologie, organizzazione, contenuti e condizioni di lavoro attraverso la partecipazione di una pluralità di soggetti.

La mia ricerca e la mia esperienza mi ha indotto a collocarmi vicino a questa seconda posizione di questo asse ideale. Forse Mimmo era più vicino alla prima, con tutta la sua carica critica e dissacrante.

La qualità della vita, come De Masi ed io abbiamo sempre scritto e sostenuto, non si esaurisce nella qualità della vita di lavoro.

La vita delle persone è fatta del tempo libero, dei rapporti sociali, delle attività ludiche, della cura di sé, dei rapporti affettivi e di moltissimo altro.

Su questo Mimmo ha scritto le pagine più illuminanti. Anche il filosofo Giovanni Mari scrive che le trasformazioni del lavoro non pongono solo la questione di una nuova idea di lavoro ma anche quella di una nuova idea di ozio. Nel «tempo libero» il lavoratore ha bisogno di attività creative, attive e interessanti, contenute nelle attività di ozio (che come sempre sostenuto da De Masi è tutt'altro rispetto al pigro far niente) in cui l'individuo perfeziona e arricchisce la costruzione della propria identità.

Quindi anche l'ozio creativo che ci ha insegnato Mimmo si può progettare e sviluppare.

#### Federico Butera

Professore Emerito di Scienze dell'Organizzazione Università Milano Bicocca e Roma Sapienza; Presidente Fondazione Irso.

#### 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>

**Milano**

26 novembre 2024  
Convegno di Milano

**Capri**

9-10-11 maggio 2024  
Workshop di Capri

**Roma**

30 settembre 2024  
Summit di Roma

**3 eventi nazionali**

**Forum online su  
SNAP Learning**

**Rivista Next  
Quadrimestrale**

**Eventi online**

**Newsletter**



**Ogni anno nuove sfide.**

Ogni anno il Net Forum riunisce attori e stakeholder delle politiche attive in un ambiente di confronto, partecipazione e progettazione condivisa.

L'incontro tra esigenze e interventi formativi è garante di miglioramento economico, sociale, politico oltre che di supporto dell'Ecosistema del Lavoro e della Formazione.

**+ 1.000**

Professionisti della  
Formazione che  
partecipano alle Sfide

**+ 700**

Partecipanti agli eventi,  
ai Webinar e ai  
Laboratori

**+ 150**

Agenzie Formative,  
Agenzie per il Lavoro,  
Istituzioni

il Net Forum è ingranaggio fondamentale per la salute dell'Ecosistema del Lavoro e della Formazione perché unisce tutti gli elementi nella costruzione di un alveare. Puoi prendere parte a questa costruzione.

**Inizia a creare un legame con il Net Forum, scannerizza il Qr Code.**



Per maggiori informazioni  
scrivi una mail a:  
[staff@s3studium.com](mailto:staff@s3studium.com)

 **S3.STUDIUM**

 **SCAN ME**

# ESPERIENZE e VISSUTI



# Il lavoro ibrido fra ricorsi storici e sfide future

Raoul C. D. Nacamulli



**D**urante la pandemia gran parte dei lavoratori è stata costretta a lavorare a distanza. Ne è nata una grande sperimentazione che ha aperto a nuove possibilità, generato nuovi modelli di pensiero e nuovi comportamenti. L'epoca attuale, il dopo pandemia, è l'era del lavoro ibrido: un modello

che supera l'idea di lavorare sempre in ufficio oppure di lavorare sempre da casa per aprirsi a forme di organizzazione flessibile in termini di spazio di lavoro (fisico e digitale) e di tempo di lavoro. Riguardo al lavoro ibrido bisogna constatare che al momento siamo, per così dire, ancora in una terra di mezzo. Infatti, in alcune aziende, il lavoro ibrido

è già una realtà concreta mentre in altre con l'avvento del dopo pandemia si è assistito ad una sorta di *back to future* verso il lavoro d'ufficio di una volta. Lo scenario delle modalità di lavoro è poi frammentato perché in certe aziende si punta meno sul lavoro a distanza e di più sulla riduzione dell'orario di lavoro o viceversa.

Qui di seguito si considerano le tappe principali di evoluzione dei nuovi modelli di organizzazione flessibile consentiti dalla trasformazione digitale ed i contorni del dibattito, ancora in corso, sui pro e contro dell'applicazione estensiva del lavoro ibrido nel mondo privato ed in quello pubblico. Si esaminano poi le linee di progettazio-



ne manageriale del lavoro ibrido che si ritiene essere più adeguate in termini di fattori da tenere in considerazione e di grado opportuno di partecipazione, coinvolgimento ed impegno degli attori al processo di design. Va comunque sottolineato che Domenico De Masi si era già ampiamente occupato di lavoro ibrido sia molti anni fa che di recente. Questo partendo dal concetto di telelavoro - l'antesignano dello smart working e del lavoro ibrido - e poi sottolineando, svariate volte, quanto sia importante attivare processi di riduzione e flessibilizzazione dell'orario di lavoro. Questo anche perché ridurre e rendere flessibile l'orario di

lavoro costituisce una premessa chiave per lo sviluppo dell'economia dell'ozio creativo che costituisce un ingrediente fondamentale del successo delle aziende e del benessere delle persone nell'era del post-industriale.

### **La pandemia, il lavoro a distanza ed i suoi antenati**

A partire dal 2020 la quantità di *lavoro a distanza* è aumentata in maniera improvvisa e vertiginosa in tutto il mondo.

Ciò che è successo non è certo il prodotto di un ca-

so fortuito ma ha una determinante ben precisa: un fenomeno specifico che ha funzionato come un vero e proprio acceleratore del cambiamento.

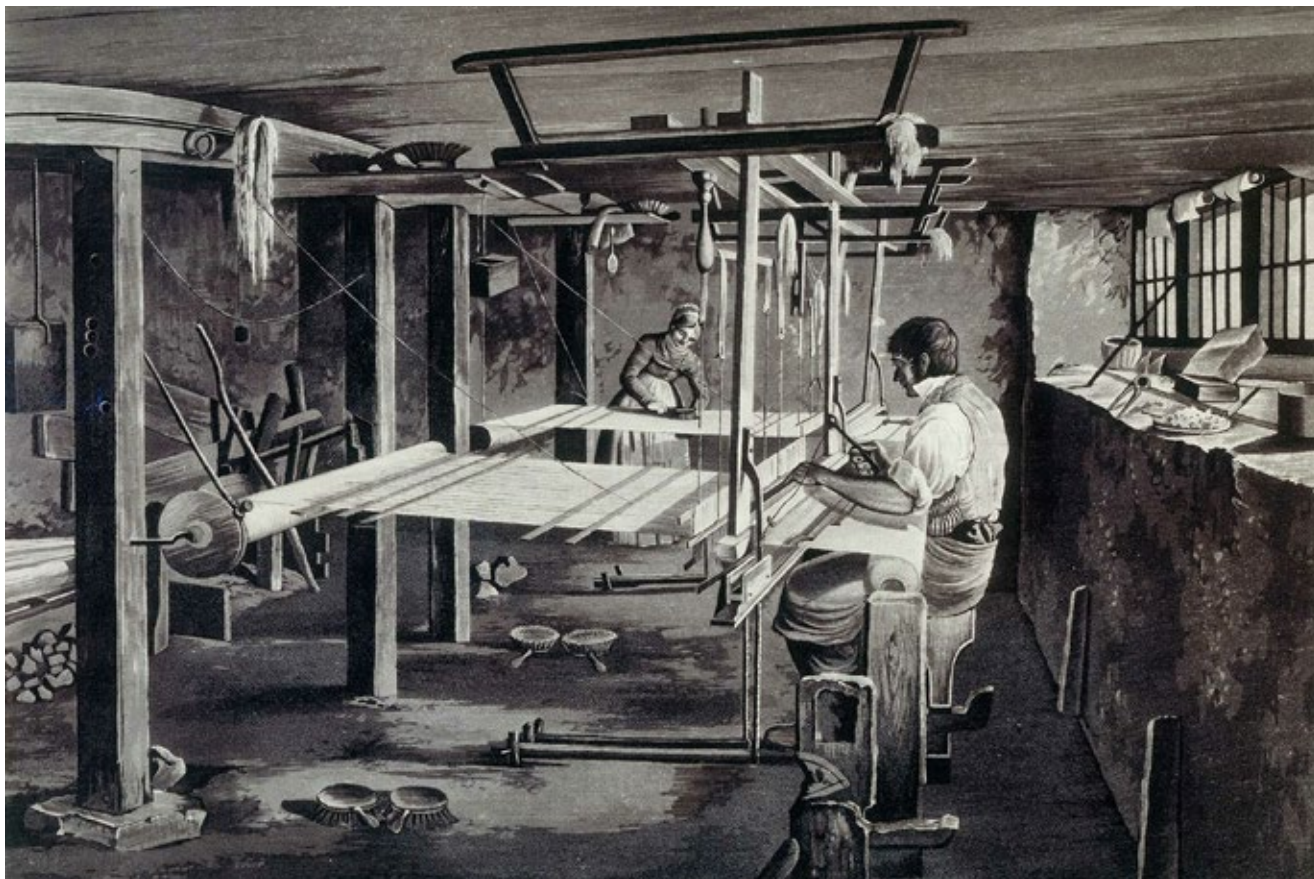
Difatti, afferma Jared Diamond, le grandi cause delle innovazioni epocali sono fondamentalmente tre, sebbene spesso concatenate fra loro: lo sviluppo tecnologico, le guerre e le malattie. Ecco nel nostro caso a generare il cambiamento è stata una malattia infettiva: una vera e propria pestilenza, la pandemia COVID-19. Insomma la miccia che ha acceso e fatto esplodere il lavoro a distanza per farlo poi divenire non più un fenomeno di élite ma un'avventura di massa è

stata l'emergenza sanitaria per un morbo imprevisto, altamente rischioso e difficilmente contenibile senza ricorrere al *distanziamento sociale*.

È per questa ragione che manager, impiegati e professional sono stati, volenti o nolenti, tutti costretti a lavorare da casa, senza se e senza ma. Ne è nata una grande sperimentazione sociale: un laboratorio di massa capace, almeno in potenza, di cambiare definitivamente le modalità e le abitudini di lavoro per vararne di nuove.

Insomma l'emergenza pandemica ha imposto che le persone dovessero, in maniera repentina e per necessità *lavorare da casa*.

## ESPERIENZE e VISSUTI



Ne è nata una sorta di grande sperimentazione di *distance working* seppure con il limite che si trattava, giocoforza, solo di home working e non di lavoro a distanza in un senso più ampio. Va precisato, infatti, che per lavoro a distanza s'intende, di preciso, il lavorare da qualunque posto che non sia l'ufficio aziendale: può trattarsi di un'area di co-working, di un bar e poi anche, ovviamente, di casa propria.

Insomma causa l'esigenza di distanziamento sociale coloro che fino ad un momento prima avevano lavorato in ufficio dovevano svolgere ora i propri compiti in spazi differenti. I protagonisti del lavoro a distanza

sono stati i lavoratori della conoscenza (i *knowledge workers*): gli operatori, i tecnici ed i manager del settore privato e pubblico. È questa una precisazione importante perché un antenato illustre del lavoro a distanza della nostra epoca è il *lavoro a domicilio dell'era proto-industriale* nel quale gli attori erano operai ed artigiani che svolgevano i propri compiti a domicilio (home working) per compiere delle fasi di lavorazione di un dato prodotto impiegando oltre alle proprie skill anche degli utensili e talvolta delle macchine. David Landes, il grande storico dell'economia, descrive ed analizza minuziosamente il lavoro a do-

micilio proto-industriale (il *putting-out*) dichiarando: "il commerciante/coordinatore dava fuori (*put out*) le materie prime - lana grezza, filato, aste di metallo, a seconda dei casi - a lavoratori dispersi nelle case, affinché fossero trasformate in prodotti finiti o semifiniti. Il *putting-out* rappresenta un passo importante nel cammino verso il capitalismo industriale.

Tuttavia i lavoratori a domicilio erano sì responsabili di fasi di un processo di divisione del lavoro ma non erano degli imprenditori autonomi nella vendita dei loro prodotti sul mercato aperto". Insomma, come si è detto, il lavoro a domicilio proto-industriale

è soltanto un progenitore del lavoro a distanza così come lo si intende oggi. Infatti il *distance working* appare essere sì simile ma anche differente dal lavoro a domicilio proto-industriale. Ciò almeno secondo tre aspetti: a) di norma il lavoro a distanza riguarda il lavoro dipendente e non quello di cottimisti così come accadeva per il *putting out*; b) il lavoro a distanza interessa, almeno per il momento, non tanto il mondo della produzione industriale com'era per il *putting out* quanto quello dei servizi come l'assistenza operativa e la consulenza; c) il lavoro a distanza non richiede un supporto di lo-

gistica operativa come il *putting out* perché si appoggia sulla rete digitale che funge da “tecnologia di coordinamento” ossia permette di collegare parti differenti di un’organizzazione per conseguire dati scopi (Ciborra: 1989). Insomma, in estrema sintesi, il lavoro a distanza è un sistema di lavoro subordinato che si distingue perché i processi e le attività sono svolti in un luogo diverso dalle sedi dell’azienda grazie alle opportunità offerte e all’impiego delle tecnologie digitali. D’altra parte per potere comprendere meglio l’evoluzione recente va precisato che il lavoro a domicilio proto-industriale non è l’unico capostipite del lavoro a distanza dell’era della pandemia. Un altro antenato del *distant working*, sebbene di un’epoca parecchio più recente del *putting out*,

è il *telelavoro*. Jack Nilles definisce il telelavoro come “ogni modalità di sostituzione degli spostamenti di lavoro con il supporto delle tecnologie dell’informazione” (Nilles: 2007). Più specificatamente l’idea base del telelavoro consiste nel “portare il lavoro ai lavoratori piuttosto che i lavoratori al lavoro”. In questa maniera si realizza un ampio processo di decentramento e diffusione dei luoghi di lavoro: non è più necessario che le persone risiedano nelle vicinanze delle sedi di lavoro ma possono vivere dove più desiderano. Di telelavoro si parla nel mondo e nel nostro Paese fin dai lontani anni sessanta del secolo scorso. Ciò mentre qualche anno dopo, si avviano sperimentazioni, seppure circoscritte, perché l’era del decollo e della diffusione d’internet,

la principale tecnologia abilitante, appariva essere ancora piuttosto lontana. Ecco Domenico De Masi si riferisce all’odierno concetto di lavoro a distanza proprio partendo da quello di telelavoro. Questo, tra l’altro, avviene già nel lontano 1983 quando scrive di telelavoro nella rivista “Scienza Due-mila” che al tempo dirigeva. Qui De Masi spezza una lancia a favore del creare le condizioni necessarie al decollo e alla diffusione del telelavoro. Infatti, afferma De Masi: “il telelavoro è un modello di lavoro appropriato per l’era del post-industriale, un’era in cui la maggior parte dei lavoratori è qualificata, che segna il declino degli stili di vita basati sul mondo della grande industria ed il parallelo emergere di valori e culture centrati sulla valorizzazione dei servizi e del tem-

po libero”. Continua poi De Masi: “La telematica sta per apportare una profonda rivoluzione nel modo di vivere delle società ...per larghi strati della popolazione il luogo di lavoro coinciderà con la propria casa. Non ci saranno più spostamenti massicci di impiegati, né vaste aree urbane destinate unicamente ad ospitare uffici”. Infatti strettamente collegato all’idea di telelavoro c’è quella del trionfo del *telecommuting*, le modalità di spostamento virtuali consentite dalle tecnologie informatiche. È proprio il *telecommuting* ciò che consente di ridurre l’uso dei mezzi di trasporto, gli ingorghi e l’inquinamento e può produrre grandi vantaggi di benessere sociale... d’altra parte prima dell’avvento della fabbrica fordista era la bottega artigiana ciò che rappresenta-



## ESPERIENZE e VISSUTI



va il prototipo ed il modello più diffuso di organizzazione del lavoro e questa era contraddistinta da una forte coesione dei suoi elementi costitutivi: l’abitazione e l’opificio convivevano sotto lo stesso tetto; le mansioni domestiche e quelle professionali si intrecciavano e si confondevano tra loro”. Insomma il lavoro a distanza dell’era pandemica ha almeno due antenati illustri: il lavoro a domicilio proto-industriale e le sperimentazioni di telelavoro di prima che iniziasse l’era d’internet. Detto questo va però sottolineato che una buona performance del lavoro a distanza della nostra epoca dipende da due fattori abilitanti: l’ampiezza e la qualità delle risorse digitali disponibili e la diffusione delle competenze digitali. Infatti la presenza di tecnologie digitali più evo-

lute ed amichevoli è un fattore che consente, a parità di condizioni, di ottenere maggiori risultati mentre le conoscenze, abilità e gli atteggiamenti riguardo all’uso delle tecnologie è ciò che fa sì che le tecnologie digitali siano utilizzate in maniera adeguata per la risoluzione di problemi e per i processi di comunicazione interpersonale.

D’altra parte anche che l’epifania del lavoro a distanza durante la pandemia ha consentito di valutare, in maniera accurata, i suoi punti di forza e di debolezza. I punti di forza appaiono essere tanti sia per le persone che per i sistemi sociali ma altrettanti appaiono essere anche quelli di debolezza. Fra i punti di forza il fatto che per le persone il lavoro a distanza può significare una maggiore flessibilità nella gestione

del proprio tempo, una riduzione sostanziale dei costi di spostamento ed anche la possibilità di lavorare in piccoli centri rurali lontani dalla sede dell’azienda. A livello di sistemi sociali il lavoro a distanza riduce o annulla le congestioni di traffico e l’inquinamento. Fra i punti di debolezza anzitutto il fatto che lavorare esclusivamente *on line* può produrre un senso d’isolamento dei lavoratori dalla propria rete di colleghi e dai capi di riferimento, poi la considerazione che lavorare *on line* mette in discussione i modelli tradizionali di apprendimento sociale ed infine il tema della porosità dei confini fra vita lavorativa e vita familiare caratteristici del *home working*. A questo riguardo si può affermare che le persone che lavorano a distanza, in molti casi, vivono la sfida del

*multitasking* dovendo essere in contemporanea lavoratori, genitori e *caregiver*.

### L’era post pandemica ed il lavoro ibrido fra flessibilità ed inclusione

Ragionando sullo *smart working*, l’espressione che in Italia sottende il *lavoro ibrido*, Domenico De Masi ha sostenuto che “si tratta di una rivoluzione del lavoro intelligente: uno dei lasciti positivi della pandemia è che ci ha insegnato a riconsiderare l’importanza di due dimensioni intrinseche dell’esistenza: il tempo e lo spazio”.

Ecco la sfida principale del lavoro ibrido è quella di ottimizzare lo spazio ed il tempo di lavoro per equilibrare soddisfazione, pro-



duttività ed innovazione. Insomma il lavoro ibrido è un modello che supera gli opposti estremismi dell'epoca precedente alla pandemia e dell'era del lockdown, cioè a dire il lavorare sempre in ufficio oppure il lavorare sempre da casa: è una forma di organizzazione flessibile che implica l'agire sia nel mondo fisico che da remoto (Nacamulli e Soresi: 2023). Alla base dell'idea di sviluppo del lavoro ibrido c'è la volontà di costruire un ponte tra mondo fisico e digitale per favorire un continuo interscambio di esperienze fra online e offline: l'intento è quello di sviluppare sinergie operative, di aumentare l'efficacia organizzativa e di potenziare l'employee experience. Secondo Felstead e Henseke, ci sono almeno due

categorie di fattori specifici che spingono il processo di diffusione del lavoro ibrido. In primo luogo un fattore direttamente correlato alla trasformazione digitale e alla knowledge economy, vale a dire la progressiva crescita della quota relativa dei cosiddetti lavoratori della conoscenza nel mercato del lavoro, ossia professional e manager la cui attività pone particolare enfasi sui beni intangibili come: comunicazione, nuove idee, software e servizi. Poi un fattore collegato al ribilanciamento fra lavoro e vita privata e di potenziamento del welfare. Si tratta di sfide collegate all'inclusione di una forza lavoro che vede la crescita delle differenze di genere, un aumento della presenza femminile e la partecipazione contemporanea

di lavoratori di generazioni differenti che veicolano *imprinting*, esperienze e visioni del mondo eterogenee. Il lavoro ibrido consente alle persone di fruire delle maggiori opportunità di un ambiente allargato sia fisico che digitale nel quale svolgere al meglio il proprio lavoro, migliorando così il funzionamento dell'organizzazione ed aumentando il benessere sociale. Etsa Koeva mette in evidenza che le formule di lavoro ibrido sono a geometria variabile rintracciando nella pratica dalle aziende tre modelli fondamentali di organizzazione del lavoro ibrida: - il *Remote-first* che implica che la modalità normale di lavoro sia quella da remoto (il *distance working*). Sono però previste anche delle giornate di presenza in ufficio.

Ad esempio una volta alla settimana o ogni quindicina; - l'*Office-first* che è il contrario dell'approccio precedente. Qui, la maggior parte dei dipendenti lavora prevalentemente dall'ufficio ma c'è la possibilità o l'obbligo di lavorare a distanza di tanto in tanto. Il modello potrebbe, ad esempio, essere tre giorni alla settimana obbligatori in ufficio e il resto del tempo a distanza; - la ripartizione 50/50 tra ufficio e lavoro a distanza. Ad esempio le persone vengono in ufficio ed operano a distanza a settimane alterne. In ogni caso quando ci si propone di utilizzare un sistema di lavoro ibrido ci si deve domandare anzitutto perché risulta appropriato impiegare forme di lavoro miste che combinino le prerogative del lavoro in pre-



## ESPERIENZE e VISSUTI



senza e di quello a distanza. Si tratta di una questione nuova perché seppure anche nel passato il lavoro tradizionale in presenza non era sempre la soluzione più efficace in assoluto l'assenza d'infrastrutture digitali adeguate non concedeva alternative.

Quindi soltanto ora è possibile ragionare concretamente sulla configurazione di sistemi misti capaci di ottimizzare sia i vantaggi delle aziende che quelli delle persone. Nella prospettiva delle persone lavorare a distanza vuol dire svolgere la propria attività da dove si preferisce. Per esempio grazie al lavoro a distanza si può decidere di vivere e lavorare in provincia invece che risiedere in città in maniera da avere dei costi abitativi ed uno stile di vita

più sostenibili. Un vantaggio ulteriore per le persone del remote working consiste nella riduzione dei “costi vivi” e dei costi sociali del pendolarismo.

Nella prospettiva delle aziende il lavoro a distanza consente l'utilizzo dei talenti a livello globale e permette dei risparmi consistenti nel settore immobiliare. Di converso bisogna però sottolineare che anche la presenza in ufficio dei lavoratori può essere vantaggiosa. Questo poiché processi di socializzazione informali con i colleghi ed i capi risultano più facili e così pure la condivisione delle conoscenze (il *social learning*) e lo sviluppo di processi ideativi e creativi frutto di interazioni casuali e spontanee. Naturalmente il lavoro a distanza non

è per tutti ma dipende dalla natura dei ruoli ricoperti dalle persone interessate. Ad esempio gli operatori dei laboratori di analisi che necessitano per svolgere le proprie mansioni di strumentazioni sofisticate debbono svolgere la propria attività necessariamente in loco. Questo vale ovviamente anche per gli operai diretti e per il personale di sicurezza degli stabili. D'altra parte gli operatori dei call center e gli operatori amministrativi potrebbero lavorare in remoto al cento per cento. Invece i produttori di software potrebbero essere dei perfetti candidati per il lavoro ibrido.

Ad esempio in ufficio un giorno alla settimana e quattro a distanza e così pure i progettisti di sistemi. Quindi, a seconda del-

le caratteristiche dei ruoli, è possibile disegnare sia modelli di lavoro solo a distanza, solo in presenza oppure ibridi assegnando un peso diverso al lavoro a distanza ed a quello in presenza. Insomma lavoro ibrido un'espressione ombrello che sottende nuove forme di organizzazione del lavoro, a geometria variabile, abilitate dalla trasformazione digitale che poggiano su tre pilastri: l'innovazione degli spazi fisici, quello della flessibilità degli orari di lavoro e l'empowerment delle persone e dei team di lavoro. La costruzione del lavoro ibrido in un'impresa si vale di dispositivi differenti quali: la stipula di accordi sindacali, la definizione di un galateo di principi generali, la messa a punto di regole per posi-

zioni e ruoli particolari (ad esempio presenza in ufficio oltre la soglia minima definita per gli altri ruoli), la sperimentazione sul campo per precisare quali siano le linee di condotta praticabili.

Tutte queste leve risultano preziose per l'avvio, il consolidamento e lo sviluppo del lavoro ibrido.

Tuttavia ciò che più conta è l'adoperarsi per costruire e valorizzare il lavoro ibrido come esperienza concreta e positiva delle persone direttamente coinvolte: il lavoratore ed i loro responsabili. In altre parole il lavoro ibrido per potere avere davvero successo deve mettere le persone al centro facendo sì che partecipino attivamente alla generazione di soluzioni innovative capaci di produrre sia risultati che soddisfazione.

## Il lavoro ibrido: dalla marcia trionfale al declino ed il diritto all'ozio

Appena dopo la pandemia sembrava esserci un ampio consenso sul fatto che l'estensione del lavoro ibrido nelle aziende potesse essere una sorta di marcia trionfale. Non poteva essere altrimenti perché puntare su un buon bilanciamento fra lavoro a distanza e lavoro in ufficio avrebbe prodotto vantaggio sia per l'azienda che per i lavoratori: da un lato una maggiore produttività e flessibilità organizzativa e dall'altro una migliore qualità del lavoro e della vita sociale.

Probabilmente c'era dell'ingenuità in questo modo di ragionare perché, di fatto,

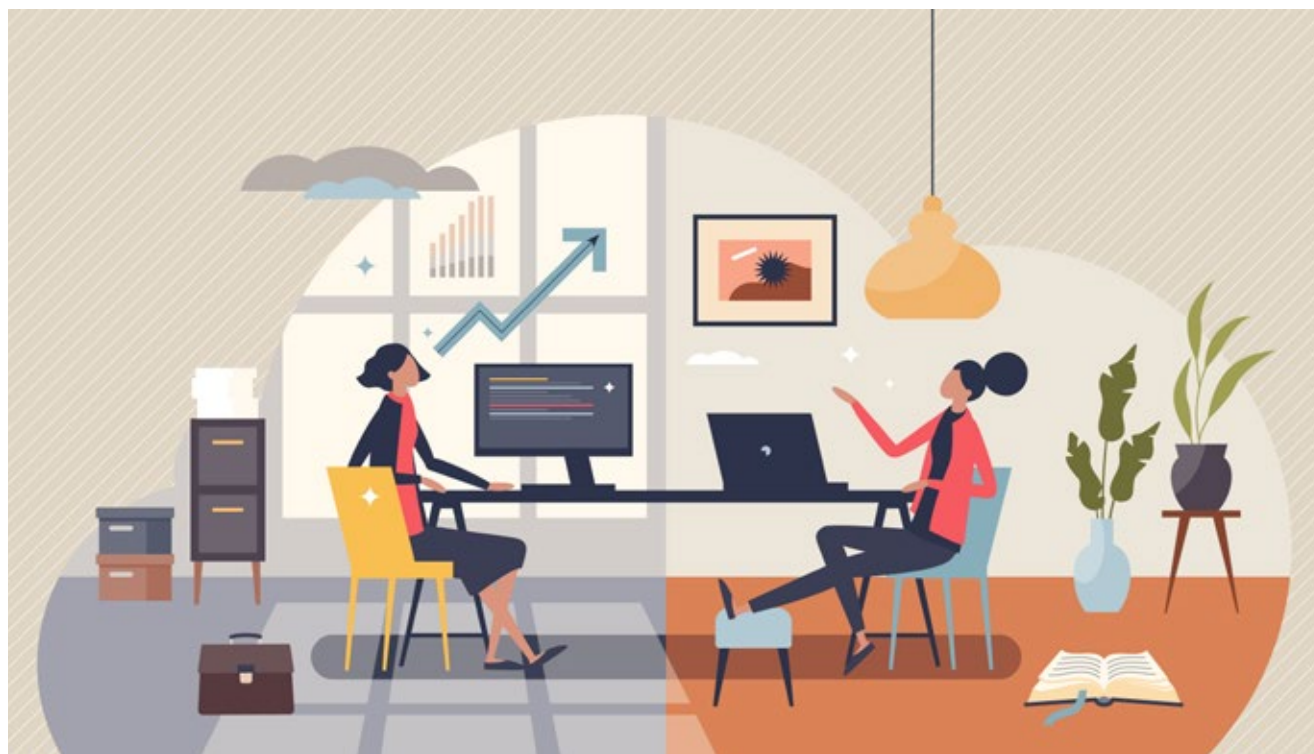
non è andata così. Insomma il percorso verso il lavoro ibrido sembra essere, nei fatti, una marcia lenta e a zig zag. A ben pensare non poteva essere diversamente. Infatti il percorso verso il lavoro ibrido comporta un processo di cambiamento culturale e di competenze non banale. In questo quadro non appare un caso che un buon numero di vertici aziendali parteggino apertamente per un ritorno *tout court* al lavoro in ufficio.

Per molti di loro l'idea su cui puntare è quella di mantenere intatti i modelli di organizzazione preesistenti e magari d'investire invece su una riduzione dell'orario di lavoro.

A dire il vero l'idea che l'accelerato sviluppo tecnologico avrebbe rafforzato la tendenza secolare alla ri-

duzione dell'orario di lavoro è stata ripresa più volte nel dibattito economico, sociologico e manageriale. Anche Domenico De Masi si riferisce a quest'idea quando nell'introduzione al volume *Economia dell'ozio* argomenta che "nell'organizzazione ideativa, l'assenteismo non è più un fatto fisico ma un fatto psichico: non può essere combattuto con i controlli disciplinari ma con l'ozio e la motivazione... la capacità ideativa può essere incrementata solo attraverso una rivalutazione dell'ozio, che permette di rigenerare la mente così come l'inerzia rigenerava i muscoli".

Certo è che le variabili cui si riferisce la progettazione del lavoro ibrido sono due interrelate fra loro: lo spazio fisico e digitale e il tempo per cui, a rigore, bi-



## ESPERIENZE e VISSUTI



sognerebbe considerarle entrambe. Ma procediamo con ordine.

Il lavoro ibrido avviene secondo formule a geometria variabile che vengono disegnate ad hoc, avendo come riferimento lo specifico contesto aziendale e la natura dei ruoli professionali coinvolti.

Alla base dell'idea di sviluppo del lavoro ibrido c'è la volontà di costruire un ponte tra mondo fisico e digitale per favorire un continuo interscambio di esperienze fra online e offline: l'intento è quello di sviluppare sinergie operative, di aumentare l'efficacia organizzativa e di potenziare l'engagement e la soddisfazione.

Ha dichiarato Domenico De Masi in un'intervista a proposito dello Smart Working (il lavoro ibrido): "io ho

sempre praticato lo smart working.

Lavoravo alla scuola di management dell'Iri e facevamo lezioni ai manager per 4-5 giorni al mese.

Tutto il resto del mio tempo era di studio e di preparazione. Mi sembrava assurdo che si dovesse andare in ufficio tutti i giorni per fare le stesse cose che potevo fare a casa.

È da masochisti". Bisogna rilevare però che non tutte le imprese e i vertici aziendali condividono ora l'opinione secondo cui il lavoro ibrido sia la forma di organizzazione del lavoro più adeguata alla contemporaneità. In altre parole, queste imprese guardano al futuro utilizzando lo specchio retrovisore.

Fra i dissidenti spicca David Solomon, il numero uno di

Goldman Sachs, che ritiene che non solo il *distant working* ma anche il lavoro ibrido risulti inadeguato alla cultura organizzativa e al *savoir faire* della sua azienda: a questo proposito il CEO sottolinea come lavorare efficacemente in Goldman Sachs implichi lo scambio frequente di informazioni, comunicazioni complesse a due vie e il ricorso al lavoro in team su tematiche articolate e difficili.

Per tutte queste ragioni Solomon ritiene assolutamente indispensabile che i suoi dipendenti lavorino faccia a faccia in ufficio.

Anche se può apparire a prima vista paradossale, anche Google, uno dei simboli più noti e prominenti del mondo digitale, risulta essere allineato con il motto

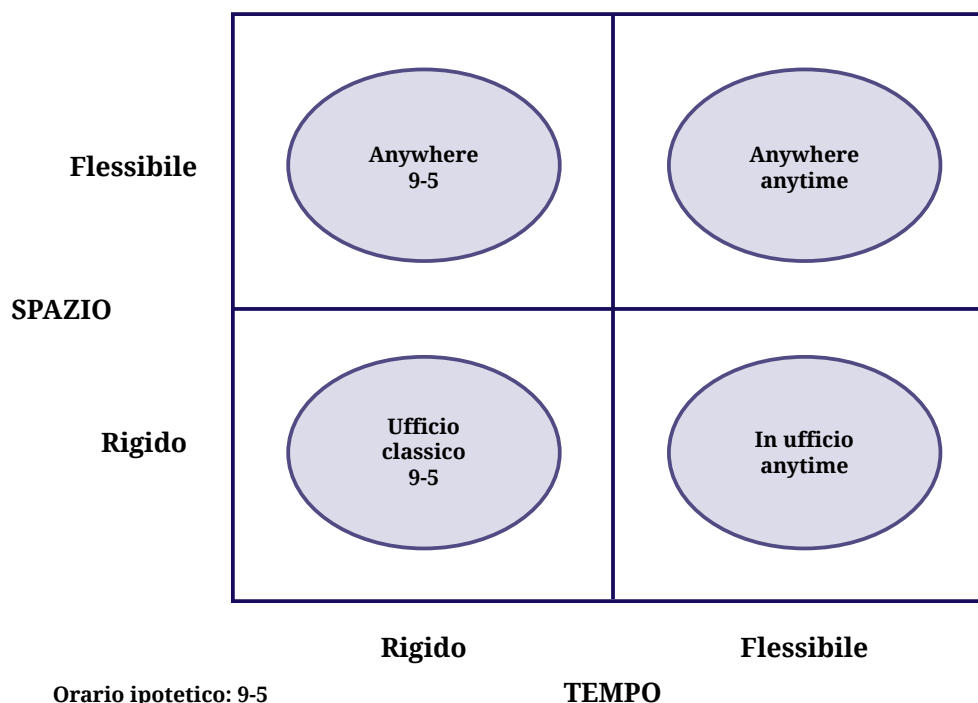
dichiarato da Goldman Sachs: «bisogna lavorare tutti in ufficio!».

Anche Google, come Goldman Sachs, intende in questo modo proteggere il proprio imprinting culturale, centrato, fin dalle origini, sul coinvolgimento sociale dei propri collaboratori incoraggiato dalla prossimità fisica. Il riferimento è alla *Google way of working*, che ha per l'appunto come caposaldo degli ambienti fisici originali inventati appositamente da Google per aumentare l'intimità sociale fra i *googler*.

Quelli di Google sono ambienti centrati su un design particolare: un design orientato a esaltare lo sviluppo delle relazioni informali, a motivare al lavoro di gruppo e a intensificare l'engagement. Nei propri

## Le sfide del tempo e dello spazio di lavoro nell'era della trasformazione digitale

La progettazione del lavoro ibrido deve avere specifico riferimento al contesto aziendale ed alla natura dei ruoli professionali coinvolti per arrivare alla definizione di “formule a geometria variabile” disegnate ad hoc. Più in particolare la rivoluzione digitale permette, oggi e in prospettiva, un grado di flessibilità sempre più elevato sia rispetto al luogo in cui la prestazione viene erogata (flex-place) sia rispetto ai tempi in cui viene realizzata (flex-time). Sebbene il motto «working anytime and anywhere» presume che le leve flex-time e flex-place vengano attivate assieme, nel concreto, s'incontrano modelli organizzativi differenti. Più in particolare si configurano diverse opportunità per combinare la flessibilità spaziale e temporale: in primo luogo si può avere una flessibilità temporale senza quella spaziale, permettendo ai lavoratori di lavorare negli orari desiderati senza però dar loro la libertà di svolgere le attività lavorative in un luogo. Quanto detto viene sintetizzato da Lynda Gratton in una matrice del lavoro ibrido che considera la flessibilità del tempo (flex-time) e dello spazio lavoro (flex-space) per dare luogo a quattro tipologie di organizzazione del lavoro



La matrice del lavoro ibrido di Lynda Gratton

uffici i *googler* decidono autonomamente dove è meglio lavorare: in postazioni *open space*, in aree silenziose, in zone di progetto assieme ai clienti, ai partner o ai fornitori, in spazi informali che assomigliano a quelli di casa e via dicendo.

Nel dopo pandemia la compagine dei capi azienda sostenitori del lavoro il più possibile in presenza si può dire che si è progressivamente allargata.

Tuttavia il nemico maggiore del lavoro ibrido non è il vertice aziendale ma sono i capi intermedi che vedono messo in discussione il loro ruolo a causa del cambiamento di modello organizzativo.

Infatti in molti contesti aziendali i capi intermedi tendono ad appoggiarsi di più sul controllo dei propri

collaboratori e sul *walking around* piuttosto che sulla direzione per obiettivi. Questo accade, in particolare modo, nelle aziende di dimensioni minori ma non solo là.

Quindi i capi intermedi resistono al cambiamento perché il lavoro ibrido richiede una profonda trasformazione del loro ruolo che percepiscono essere tutt'altro che facile e molto minacciosa. È anche per questa ragione che si fa strada l'idea di ritornare tutti al lavoro in ufficio alle condizioni di una volta oppure, al massimo, riducendo *ceteris paribus* l'orario di lavoro.

In questa prospettiva il dibattito sulla riduzione dell'orario di lavoro viene impostato ritenendo che i beneficiari della riduzione d'orario potessero essere

proprio coloro che durante la pandemia avevano usufruito del *distant working* e a coloro che dopo la pandemia aspiravano ad una formula di lavoro ibrido (*smart working*).

Questo dando, per così dire, un colpo al cerchio ed uno alla botte.

Insomma la riduzione dell'orario di lavoro che in molti casi, per i professionali significa una settimana di quattro giorni, può essere interpretata in due modi opposti.

La si può considerare un ritorno indietro che ripristina il lavoro in presenza oppure un avanzamento graduale verso il lavoro ibrido.

Come si usa dire: ai posteri l'ardua sentenza!

## ESPERIENZE e VISSUTI



ro: ad un estremo il lavoro classico d'ufficio ed all'altro estremo quello anywhere ed anytime e poi le situazioni che utilizzano solo la leva del flex-space oppure solo quella del flex-time. Comunque sia ci si domanda quanta libertà di scelta deve essere data ai lavoratori rispetto alla decisione di quando lavorare in ufficio oppure in altri luoghi del mondo phygital?

Ciascuno deve decidere autonomamente seguendo la bussola dei propri desideri personali, avendo come unico limite i contratti sindacali e il galateo aziendale? Oppure, al contrario, il management, assieme alle tecnostrutture aziendali, deve decidere le modalità di lavoro essendo la bussola data dal rispetto delle esigenze produttive dell'azienda? Per rispondere a queste domande un punto di partenza può essere la conside-

razione mette in evidenza che gestire al meglio il lavoro ibrido significa avere un approccio ambidestro: ci si deve cioè focalizzare sia sulle esigenze gestionali dell'impresa sia sul benessere individuale delle persone. Infatti, i bisogni istituzionali sono fondamentali perché le diverse tipologie di ruolo richiedono un bilanciamento differente di lavoro fisico e da remoto. D'altra parte, anche le esigenze individuali e sociali sono rilevanti perché la loro soddisfazione influenza il grado di commitment delle persone. Dunque, la prospettiva ambidestra di progettazione del lavoro ibrido richiede che si punti su un approccio capace di dare attivamente risalto sia alle esigenze di buon funzionamento organizzativo di differenti funzioni/ruoli aziendali sia alle esigenze di benessere e di sviluppo

sociale delle persone. Tutto ciò in una logica di co-design, facendo quindi partecipare sia i manager delle diverse aree aziendali che i loro collaboratori alla progettazione.

### Riferimenti bibliografici

Ciborra C., *Tecnologie di coordinamento: informatica, telematica ed istituzioni economiche*, Angeli, 1989.

De Masi D., 1983 *Scienza Due-mila*. - 1992 (a cura di) *Economia dell'Ozio*, Edizioni Olivares. - 2020 *Smart Working: la rivoluzione intelligente*, Marsilio.

Diamond J., *Armi, acciaio e malattie: breve storia del mondo negli ultimi tredicimila anni*, Einaudi, 2014.

Felstead A., Henseke G., «Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance», *New Technology, Work and Employment*, 2017.

Gratton L., «How to do Hybrid Right: when designing flexible working arrangement focus on individual human concerns

not just institutional ones" *Harvard Business Review*, May-June, 2021.

Koeva E., 6 Hybrid Work Model Examples from Amazon, Meta, Microsoft, and more, *Officernrd*, gennaio 2022

Landes D. S., *The rise of capitalism*, Mcmillan, 1966.

Nacamulli R. C. D., Soresi N., "Il lavoro ibrido: come disegnare gli spazi ed i tempi di lavoro nell'era della trasformazione digitale", in (a cura di) Nacamulli R. C. D. e Lazazzara A., *L'ecosistema della Formazione*, Egea 2023.

Nilles J., *The telecommunications- transportation tradeoff: options for tomorrow*, Create-space Independent Pub, 2007.

### Raoul C. D. Nacamulli

Professore di Organizzazione Aziendale e fondatore di OpenOrg, una boutique di consulenza aziendale nell'area dello sviluppo organizzativo.

### 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>

# Dall'ozio creativo allo smart working

Ugo Calvaruso

**P**er Domenico De Masi l'ozio creativo è un concetto che esalta il valore del tempo libero non solo come momento di riposo, ma anche come spazio per l'ispirazione e la creatività. Contrariamente alla percezione tradizionale dell'ozio come qualcosa di negativo o improduttivo, l'ozio creativo si propone come un elemento fondamentale per lo sviluppo personale e la generazione di nuove idee.

Il concetto di ozio creativo può essere fatto risalire alla filosofia classica, in cui il tempo libero (otium in latino) era visto come un'opportunità per il miglioramento personale e intellettuale. Nella cultura romana, ad esempio, l'otium era strettamente collegato alla vita intellettuale e all'attività filosofica. Questa visione contrastava con il negotium, l'impegno negli affari quotidiani e nelle responsabilità professionali. Nel contesto moderno, l'ozio creativo è stato rivalutato in seguito alle osservazioni di Domenico De Masi sul rapporto tra tempo libero e innovazione. I suoi studi hanno evidenziato come periodi di riposo attivo, meditazione o semplice distacco dalle routine quotidiane possano migliorare la ca-



pacità di risolvere problemi complessi e favorire l'emergere di idee innovative. Dal punto di vista pratico, l'ozio creativo si manifesta attraverso attività che possono sembrare non produttive in senso convenzionale, come passeggiare, meditare, leggere per piacere o persino sognare ad occhi aperti. Questi momenti, tuttavia, possono facilitare i processi cognitivi come l'incubazione di idee e la connessione tra concetti apparentemente distanti. La promozione dell'ozio creativo nelle organizza-

zioni e nella vita quotidiana solleva questioni importanti riguardo alla gestione del tempo e alla valorizzazione delle diverse forme di lavoro intellettuale e creativo. Si tratta di trovare un equilibrio tra le esigenze produttive e la necessità di spazi liberi da vincoli strutturali, dove la mente può vagare ed esplorare nuovi territori concettuali.

In tal modo Domenico De Masi non solo sfidò la percezione tradizionale dell'ozio come qualcosa da evitare, ma propose un nuovo paradigma in cui il tempo libe-

ro diventa una componente essenziale per il benessere individuale e il progresso sociale. Riconoscere e valorizzare l'ozio creativo può portare a un maggiore benessere personale, nonché a un'innovazione sostenibile nel contesto lavorativo e sociale.

L'evoluzione del concetto ha consentito di sviluppare una vera e propria critica della cultura del lavoro incessante per proporre un modello in cui lavoro, apprendimento e tempo libero si intrecciano armoniosamente. Egli ha sostenuto

## ESPERIENZE e VISSUTI

che le persone sono più creative e produttive quando possono alternare periodi di lavoro a momenti di riposo attivo e contemplazione. In questo modo, l'ozio diventa un elemento essenziale per una società più avanzata e per l'individuo, che trova in esso la possibilità di esprimere pienamente la propria creatività e le proprie potenzialità.

L'ozio creativo di De Masi si basa sull'idea che le persone dovrebbero avere la libertà di gestire il proprio tempo in modo flessibile, integrando attività professionali, di apprendimento e personali in una sintesi che promuove lo sviluppo individuale e collettivo. Questo approccio richiede una trasformazione sia a livello culturale che organizzativo, in cui le strutture lavorative e sociali devono adattar-

si per supportare una maggiore flessibilità e un nuovo equilibrio tra le diverse sfere della vita.

In sintesi, De Masi vede l'ozio creativo come una risposta alle sfide della modernità, promuovendo un nuovo stile di vita che valorizza la creatività, l'apprendimento continuo e un'integrazione equilibrata tra lavoro e tempo libero.

La differenza tra il concetto classico di ozio creativo e la visione di Domenico De Masi risiede principalmente nel contesto storico-sociale e nell'applicazione pratica del concetto.

Mentre il concetto classico di ozio, o "otium" nella cultura latina, era strettamente legato all'ideale di una vita equilibrata in cui il tempo libero era dedicato alla riflessione, allo studio e al perfezionamento

personale, spesso riservato all'élite intellettuale e politica dell'epoca, la visione di De Masi si inserisce nel contesto della società contemporanea, caratterizzata da rapidi cambiamenti tecnologici, dalla globalizzazione e da una revisione critica del modello di vita lavorativa tradizionale. Egli propone l'ozio creativo come una necessità per tutti, mirando a un equilibrio tra lavoro, apprendimento e tempo libero che stimoli la creatività e l'innovazione in un contesto democratico e accessibile a un pubblico più ampio.

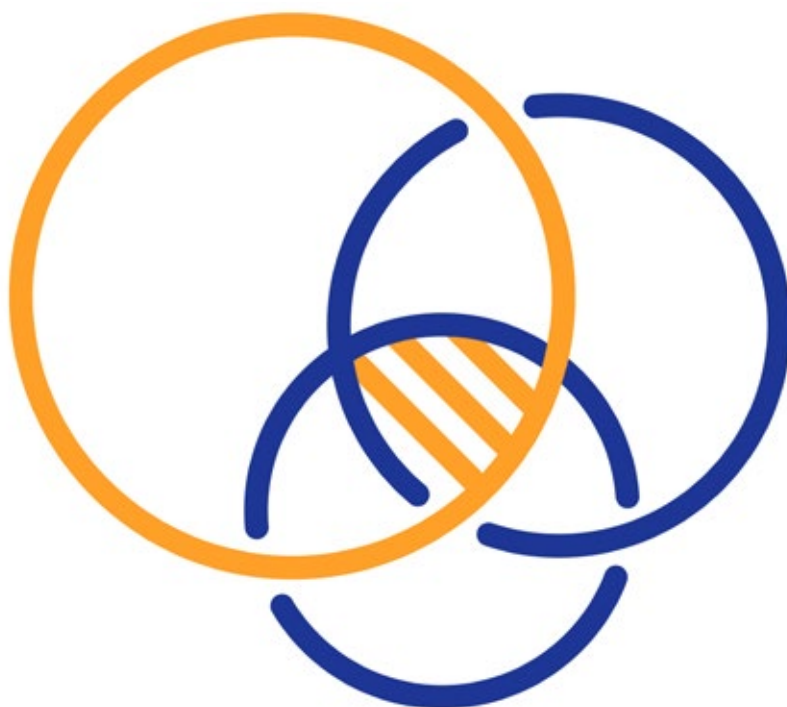
In altri termini, mentre nell'antichità, l'ozio era inteso come un'opportunità per il miglioramento morale e intellettuale, spesso associato alla contemplazione filosofica o artistica, senza una necessaria connessione

con la produttività o l'innovazione in senso moderno, per De Masi è un'integrazione tra lavoro e tempo libero che favorisce la creatività e la produttività. Egli considera l'ozio non solo come un momento di riposo, ma anche come un potente strumento per stimolare il pensiero innovativo e rispondere alle esigenze di una società in continuo cambiamento.

Quindi, mentre il concetto classico di ozio si focalizza sullo sviluppo personale e intellettuale all'interno di un contesto elitario e spesso separato dalle attività quotidiane, la visione di De Masi promuove un'integrazione tra le diverse sfere della vita, sostenendo che l'ozio creativo può essere una leva per l'innovazione e il benessere in una società più inclusiva e dinamica.







## Dall'ozio creativo allo Smart Working

Il fatto che, nella visione di Domenico De Masi, l'ozio creativo rappresenta un elemento chiave per raggiungere un equilibrio tra vita e lavoro comporta che questo equilibrio non si possa realizzare semplicemente riducendo le ore di lavoro, ma piuttosto integrando in modo armonico le attività lavorative, il tempo libero e l'apprendimento. L'obiettivo è quindi quello di creare una vita in cui queste componenti si possano fondere, contribuendo al benessere individuale e alla crescita sociale.

Così De Masi arriva a proporre un modello in cui lavoro, studio e gioco (o tempo libero) si integrano. Questo implica anche una maggiore flessibilità e autonomia

nella gestione del tempo, permettendo alle persone di decidere come, quando e dove lavorare o dedicarsi ad altre attività. Questo approccio contrasta con la rigidità degli orari e delle strutture lavorative tradizionali, promuovendo uno stile di vita più dinamico e personalizzato.

Per questo lo smart working, o lavoro agile, per De Masi è quasi una naturale evoluzione della concezione di ozio creativo. Esso offre un contesto pratico in cui le sue idee possono essere applicate. Questa forma di lavoro flessibile si allinea con i principi dell'ozio creativo in diversi modi.

In primo luogo, con le sue idee sulla flessibilità e autonomia dello smart worker. Lo smart working consente ai dipendenti di gestire in modo più autonomo il proprio tempo e il luogo di la-

voro, riducendo la necessità di aderire a un rigido orario lavorativo e alla presenza fisica in ufficio. Questa flessibilità si allinea con l'idea di De Masi che promuove l'auto-gestione e l'autonomia come mezzi per un uso più creativo e produttivo del tempo.

Per lui lo smart working, facilitando l'integrazione tra lavoro e vita personale, facilita la fusione tra questi due ambiti, permettendo alle persone di bilanciare meglio le esigenze lavorative con quelle personali e familiari. Questa integrazione rappresenta un pilastro dell'ozio creativo, che mira a un'armoniosa coesistenza di lavoro, apprendimento e tempo libero.

La possibilità di lavorare in ambienti diversi dall'ufficio tradizionale può stimolare la creatività. Nell'ottica dell'ozio creativo, cambia-

re contesto e avere la libertà di strutturare la giornata lavorativa possono favorire nuovi stimoli e idee innovative, in linea con il suo approccio che vede la variazione e la novità come fonti di ispirazione creativa.

Infine, lo smart working, quando gestito bene, può aumentare la soddisfazione e il benessere dei lavoratori, riducendo lo stress legato ai pendolarismi e aumentando il controllo personale sul lavoro. Questo benessere è fondamentale per l'ozio creativo, che pone la persona al centro, considerando il suo benessere psicofisico come base per la produttività e la creatività.

In conclusione, lo smart working può essere visto come un'applicazione pratica del concetto di ozio creativo nel mondo del lavoro contemporaneo, offrendo le condizioni per un'integrazione produttiva tra le diverse sfere della vita, in modo che ogni individuo possa lavorare in maniera più felice, creativa e produttiva.

### Ugo Calvaruso

Filosofo, Consulente ed E-learning Specialist.

### 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>



# OLTRE I CORSI E I PERCORSI FORMATIVI.



*Crea la tua community con SNAPLearning*

Guardare al futuro è porsi delle domande e affrontare delle sfide.

SNAPLearning ti guida verso la **competitività** e lo **sviluppo sostenibile** grazie a **un sistema di apprendimento comunitario** basato sul confronto attivo tra persone che fanno parte della tua impresa.

**Workshop, corsi on-demand, challenge** sono elementi che supportano la formazione, dall'onboarding fino all'aggiornamento professionale.

**Ristabiliamo le connessioni tra persone, territori, organizzazioni e innovazione.**

**Prenota una demo!**



Per maggiori informazioni contatta a  
[qualificazione@innovazioneeapprendimento.it](mailto:qualificazione@innovazioneeapprendimento.it)  
Oppure chiama +39 3357831755 / +39 3357831756



# **VITA ASSOCIATIVA**

## VITA ASSOCIATIVA

# Il ministro Zangrillo al XX convegno PA

Salvatore Cortesiana

**I**l Convegno Nazionale della Formazione nella PA, arrivato alla XX edizione si è svolto a Genova nei giorni 16, 17 e 18 maggio presso la sede del Comune di Genova. È stato un piacevole ritorno dell'Associazione nella città ligure dopo una riuscitissima edizione nel 2011. Venti edizioni di un evento a carattere nazionale sono un traguardo simbolico, ma anche una concreta straordinaria possibilità di raccogliere materiali ed esperienze significative nel campo della formazione della PA. Anche per questo, il Convegno AIF PA ha visto momenti di celebrazione, nuovi approfondimenti laboratoriali, riflessioni sull'evoluzione della PA in questi 20 anni, testimonianze, confronti, proposte per il presente e per il futuro.

Il gruppo di lavoro AIF PA, che per mesi ha programmato e organizzato l'evento insieme alla Delegazione AIF Liguria, ha scelto come titolo "2024/2027 Valori, competenze e tecnologie per la Pubblica Amministrazione: comprendere il presente per migliorarlo". L'evento, patrocinato dal Comune di Genova, dal Formez PA, dall'Università di Genova, dall'Ordine Psicologi della Liguria, dall'AIDP Liguria, si è proposto, coerentemente col titolo, di trattare temi rilevanti e di grande attualità come: il rafforzamento dei valori e della motivazione; il confronto fra gli attori dell'offerta formativa pub-



blica per una verifica dei nuovi ambienti di apprendimento e delle metodologie più efficaci; il rapporto tra i programmi di cambiamento organizzativo, sviluppo professionale e politiche del lavoro, per una maggiore responsabilizzazione e condivisione delle scelte; il rapporto fondamentale tra Intelligenza artificiale e Pubblica Amministrazione. Le tre le parole chiave scelte a rappresentare l'attuale momento in ambito pubblico-Valori, Competenze e Tecnologie- sono state dapprima sviluppate in altrettanti laboratori tematici svolti-

si nel prologo del giovedì e coordinati rispettivamente da Gianni Agnesa (Project manager, Delegazione AIF Sardegna), Tiziana Ferrando (Formatrice, Delegazione AIF Liguria), Salvatore Marras (Associazione per la sostenibilità digitale) con Elvira Zollerano (IFEL).

L'indomani, gli stessi temi sono stati ripresi e ulteriormente approfonditi da Michele Bertola, (Presidente ANDIGEL), Antonio Naddeo (Presidente ARAN) e Fabrizio Bracco (Delegato all'Innovazione didattica e al Faculty Development, Università di Genova).

È stato quindi presentato un suggestivo video che ha messo in relazione la successione dei Ministri e Ministre della Funzione Pubblica degli ultimi vent'anni identificati dalle azioni principali di ciascuno/a. Questa carrellata diacronica ha evidenziato una linea di continuità su temi come la semplificazione, digitalizzazione, efficienza, economicità, ma anche una forte discontinuità e carenza di strategie efficaci per il governo della formazione. A dimostrazione delle differenti visioni dei responsabili del Dicastero, ma soprat-



tutto a sottolineare l'ormai riconosciuta importanza dell'evento AIF, per la prima volta in vent'anni un ministro della Funzione Pubblica è intervenuto al convegno. Il ministro Paolo Zangrillo, accompagnato dal sindaco del Comune di Genova Marco Bucci, ha presenziato ai lavori ed è stato intervistato dalla presidente nazionale AIF Beatrice Lomaglio e dal coordinatore AIF-PA Salvatore Cortesiana. Tra i temi ampiamente discussi con Zangrillo: le iniziative intraprese per rafforzare i valori e la motivazione nel personale pubblico, soprattutto tra i giovani neoassunti; le misure a supporto delle riforme e dei processi di change management; le sfide epocali del presente e del futuro (PNRR, piattaforme digitali, intelligenza artificiale) tra necessità di interventi consistenti e immediati e qualità in rapporto alle esigenze. Dopo l'intervento del ministro è seguita la tavola rotonda, moderata da Priscilla Dusi, presidente delegazione AIF Liguria, sempre su valori, competenze e

tecnologie per la formazione pubblica anche in relazione al forte turn over dei neoassunti, alla rapida evoluzione delle competenze, ai progressi tecnologici e scientifici.

Il confronto è avvenuto fra gli attori dell'offerta formativa con Nicola Iacobone (coordinatore Scuola di amministrazione Comune di Genova), Adelaide Ramassotto (team territoriale del Dipartimento della Trasformazione digitale della presidenza del Consiglio dei Ministri), Elvira Zollerrano (learning manager IFEL), Maria Cesaria Giordano (CEO HR Coffee), Paolo Parra Saiani (coordinatore del corso di studio in Amministrazione e politiche pubbliche - Università di Genova), Alessandro Benzia (direttore Formazione capitale umano PA e piccoli comuni del Formez-PA).

A conclusione del Convegno, come tradizione si è svolta la premiazione della XXII edizione del Premio Filippo Basile, che si propone di riconoscere, valorizzare e diffondere le migliori esperienze formative realiz-

zate dalle pubbliche amministrazioni, per lo sviluppo delle risorse umane e per il miglioramento concreto dei servizi offerti alla persona e ai cittadini. Il sabato, infine, una giornata di formazione esperienziale sul tema della sostenibilità, arte e identità dei luoghi, con un tour organizzato tra le colline genovesi, il porto e il centro storico della città.

Alla XXII edizione del Premio hanno partecipato 33 Amministrazioni con 36 progetti (15 nella sezione Reti e Sistemi e 21 nella sezione Processi e Progetti) e in rappresentanza di 11 regioni. Il 1° premio è stato attribuito, per la prima sezione, alla Regione Umbria per il progetto "Scuole che promuovono salute - catalogo di offerta anno scolastico 2023/2024". Il 1° premio è stato attribuito, per la seconda sezione, all'INPS per il progetto "Onboard-

ing Neoassunti INPS 2023 - Progetto formativo per accoglienza e orientamento". Il premio speciale intitolato alla memoria di Viviana Olivieri è stato assegnato alla Fondazione Istituto Neurologico Carlo Besta di Milano per il progetto "Benessere sul lavoro e oltre. Corso di mindfulness per il personale".

Appuntamento per AIF PA a settembre a Perugia per l'annuale "Vetrina delle Eccellenze" e a maggio 2025 a Cagliari per la XXI edizione del Convegno.

#### Salvatore Cortesiana

Coordinatore Gruppo AIF Pubblica amministrazione e responsabile convegno nazionale PA e Premio AIF Filippo Basile.

#### 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>



# CONCRETEZZA, CONTINUITÀ E TRASPARENZA

## FRANCO E ANDREA ANTONELLO

“Quando la disabilità grave entra in famiglia è come se si scatenasse un terremoto. Solo che è un sisma che dura tutta la vita. Non sai che fare e nessuno ti aiuta”, ecco come papà Franco apostrofa la quotidianità vissuta con Andrea un terremoto imprevedibile, un terremoto impegnativo ma fatto di Amore.

Venuto a conoscenza del mondo della disabilità, delle carenze assistenziali che devono vivere le famiglie, ha deciso che doveva fare qualcosa: mettere a servizio del sociale in modo concreto e organizzato la sua esperienza di imprenditore...

... e qualcosa di speciale l'ha fatto: ha fondato "I BAMBINI DELLE FATE".

## I BAMBINI DELLE FATE

Un'impresa sociale che dal 2005 si occupa di assicurare sostegno economico a progetti e percorsi di inclusione sociale gestiti da associazioni e realtà del terzo settore, rivolti a ragazzi e famiglie con autismo e altre disabilità.

A tal fine siamo impegnati esclusivamente in attività di raccolta di fondi regolare tramite la formazione di gruppi di sostenitori in tutta Italia.

Attraverso una rete capillare di collaboratori, coinvolgiamo attivamente imprenditori e cittadini affinché "adottino a vicinanza" e accompagnino nel tempo un progetto di inclusione.



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>.

# ENTRA IN AIF!

## I VANTAGGI PER I SOCI:

- **webinar gratuiti e comunità di pratica**
- **aggiornamento professionale**
- **networking**
- **Registro dei Formator Professionisti**
- **FOR, la rivista di formazione**
- **AIF Learning News, la newsletter associativa**



Associazione Italiana  
Formatori