

CAPITOLO PRIMO

OUTLINES PER UN PERCORSO NELLA FORMAZIONE : Un percorso di un vestibolo e dieci stanze

Il vestibolo

Prima stanza ,Il *sogno*

Il paradigma della *società della conoscenza*

Seconda stanza ,La *realtà*

Le trasformazioni dei processi di lavoro

Terza stanza I *simboli*

fattori intangibili nelle organizzazioni

Quarta stanza :il territorio

Il *genius loci*

Quinta stanza

La *danza* intorno al *soggetto*

Sesta stanza

Le ancore per il futuro

Settima stanza

Il *volo*

Ottava stanza,

Il presidio dell'apprendimento come variabile chiave dell'organizzazione

Nona stanza

La *bussola*..navigare a vista tra incertezze e paradossi

Decima stanza

Una *prospettiva,diventare persona*

Il vestibolo

La “lettura” dei fondamenti della formazione che proponiamo nel volume è un percorso coerente ad una visione della formazione come un sistema complesso di idee, di riferimenti valoriali, e di “assunzioni” e di dispositivi metodologici che richiede una nuova “densità” di strumenti di analisi e di lavoro. Questa lettura può essere disegnata come un percorso di tipo “labirintico” che prevede “stanze” comunicanti e visitabili senza linearità obbligate. Il percorso si innesta a partire da un “vestibolo”, una sorta di stanza d’ingresso ampia e circolare alla quale si affacciano le diverse stanze e dalla quale può prendere il via e tornare il visitatore (ovvero il lettore del nostro volume).

Ciò che è essenziale è la *cornice complessiva delle conoscenze e dei valori* su cui si impiantano metodologie e tecniche. È questa cornice che è visitabile nel percorso di dieci stanze disegnato dal nostro labirinto, una sorta di “gioco dell’oca” del formatore. Sono “tappe” che contribuiscono a disegnare un contesto che abbiamo definito “*outlines*” – sia nelle sue problematizzazioni che nelle indicazioni di metodo – con l’intento dichiarato di costituire un “bagaglio” di attribuzioni di senso per coloro che scelgono di fare la professione del formatore.

La parola “*outlines*” indica bene, infatti, il concetto di “griglia” di riferimento, di contenitore aperto ed è la denominazione metodologicamente corretta dell’idea-metafora di labirinto che proponiamo.

La metafora del labirinto si coniuga anche in “metafora” di cambiamento, di divenire fluido, processo che si definisce anche in funzione della capacità del visitatore-lettore di trovare orizzonti di fuga e di uscita.

Dentro all’idea di labirinto c’è un’ambivalenza: luogo di perdita di riferimenti, ma anche luogo di travaglio, ritrovamento ed infine di “uscita” verso identità e luoghi dove fermarsi.

Proseguendo nella metafora, labirinto è il luogo in cui si tempera l’identità che attraverso l’esplorazione del non noto o attraverso l’apporto di una “guida”, rielabora-scopre significati nuovi ed ipotesi di cambiamento.

Il vestibolo è, quindi, una stanza d’ingresso che contiene *anche* percorsi interpretativi per “visitare” l’intero labirinto (e quindi per uscirne).

Vediamo, dunque, cosa contiene il vestibolo del nostro percorso: quali sono, fuori di metafora, alcune dimensioni “forti” che delineano soglie d’ingresso per leggere la complessità dell’agire formativo nella sua densità. Quali sono le considerazioni di fondo, le dimensioni-chiave per accedere ad una comprensione dell’*universo – formazione*, e per cogliere le problematiche – chiave che giocano in tale contesto?

Il vestibolo del nostro percorso immaginario contiene l’affermazione di un concetto “forte”: Il “progressivo” affermarsi *dell’intreccio tra diversi fattori: la formazione, il lavoro e l’apprendimento*. Questi tre fenomeni saranno, infatti, sempre più connessi nel futuro: è un punto su molti sono d’accordo partendo da una riflessione sui cambiamenti nei processi di lavoro nelle società avanzate in cui si trova a vivere una parte consistente (anche se non statisticamente significativa) della popolazione mondiale. Questo *intreccio* è un elemento di assoluta novità rispetto al passato e denota – per così dire – in modo significativo e per certi versi “intrigante” lo scenario di coloro che lavorano nella formazione. Complessità nuove e vecchie, discontinuità e transizioni tra formazione e lavoro, ma anche tra diversi livelli professionali, e nuove prospettive di vita personale e lavorativa.

Come intendere, dunque, questo intreccio? Siamo, forse, oggi di fronte a quella che non pochi vedono come una nuova, grande rivoluzione epocale: il bisogno di creatività, la voglia di *soggettualità* – il risveglio dell’emotività anche nei contesti di lavoro – sono *fattori* che emergono come risposta agli *scenari di complessità* che sono sotto gli occhi di tutti. Fattori da cui nasce il bisogno di maggiori investimenti in formazione ed in capitale intellettuale.

L’evoluzione sociale delle società cosiddette avanzate e gli andamenti complessi dei cicli economici che caratterizzano lo scenario planetario richiedono alle persone adulte nuove skills

,nuove disposizioni psicologiche ed abilità,nuovi modi di porsi rispetto ai problemi da risolvere rispetto alle esigenze poste dalla vita sociale e professionale.

E' indubbio che l'evoluzione tecnologica abbia determinato una "consunzione" dei posti di lavoro,ma non si può mettere in discussione il fatto che ne abbia generati altri . Il confronto con le tecnologie, diventa *anche* esigenza di valorizzazione delle competenze individuali, genera opportunità di sviluppo di "nuovi mondi", ampliamento di spazi economici reali e virtuali, di forme organizzative nuove e "meticciate".

La diffusione delle reti crea, infatti, una spinta verso *l'emergere di figure nuove*,professionisti di nuova generazione che si muovono secondo un *habitus* mentale ed organizzativo completamente diverso dal passato.

La tesi che emerge da questo volume è che l'intreccio tra formazione, lavoro e apprendimento possa determinare la sottolineatura del "pedagogico"nel senso di primato della "bildung", in quanto formazione-costruzione del sé nel mondo *durante* tutto il corso della vita.¹.

Il modello della società attuale – come ho sostenuto altrove - ruota intorno a questo intreccio indissolubile tra i confini di *un lavoro* che è anche oggetto di " creazione" (in senso einaudiano²), tra l'ideazione di *nuove* logiche di formazione (sempre più "descolarizzate" ma più pervasive) e la valorizzazione di processi di "apprendimento" che si espandono anche attraverso la *connettività* e la *reticolarità* delle nuove tecnologie ed alla dimensione di *costruzione di senso* che da tale connettività' emerge .

Le " *nuove* questioni " che riguardano la formazione come *categoria di riflessione teoretica* nascono dai cambiamenti profondi che stanno vivendo le società occidentali, e si focalizza su alcune *questioni chiave*, dalle *nuove* forme di lavoro nei settori della *net economy*, al ruolo dei *new media* nell'educazione e *nella formazione*,alle nuove (o ,per meglio dire,antiche) tematiche del dialogo interculturale.

All'idea-principe del nostro vestibolo "il circolo virtuoso tra apprendimento, formazione e lavoro", si collega l'idea a cui è dedicata la prima stanza del nostro percorso labirintico,l'idea di società della conoscenza.

Il paradigma della "società della conoscenza per un verso, l'affermarsi di processi di divisione del lavoro orientati da logiche proprie del postfordismo, e gli scenari della postmodernità sono i tre assi che - nella loro complessità ed interdipendenza proiettano nuove significazioni dell'universo di discorso della formazione³ .

1. Prima stanza,il "sogno" : il paradigma della società della conoscenza

"Il sogno europeo è un fascio di luce in un paesaggio sconvolto : ci indica la via verso una nuova era di inclusività,diversità,qualità della vita,"gioco profondo",sostenibilità,diritti umani universali,diritti della natura e pace sulla terra",J.Riftkin (2003),pag.391

La società della conoscenza intesa come *sogno utopico* può costituire, il vessillo in nome del quale le bandiere di chi si occupa di educazione e formazione possono "sventolare"? Questa espressione sembra ironica, ma,in effetti quattro anni orsono,nel duemila , il "sogno" - potremmo dire con la S maiuscola - "in nuova edizione europea" è stato non solo ripensato con sistematicità e coerenza ma anche rilanciato come "visione del mondo" dei paesi europei su cui si trattava di pilotare gli obiettivi di sviluppo.E questo sogno aveva la formazione,l'educazione e l'inclusività - nel senso più ampio del termine - come "centro". I cittadini europei sono 455 milioni e rappresentano il 7% dell'umanità, vivono nel più grande mercato unico del mondo. Il Pil europeo costituisce il 30% del Pil mondiale e le prospettive recenti dell'allargamento fanno ben promettere circa un consolidamento del mercato interno.

A Lisbona, nel marzo duemila, in occasione del Summit, - in continuità con altre tappe importanti di un percorso di elaborazione progressiva – sono stati definiti una serie di *indirizzi basilari* per le politiche dei paesi membri che successivamente sono stati tradotti in un documento più pragmatico ad effettivo uso di coloro che per professione si occupano di educazione e formazione, il Memorandum⁴.

Per la prima volta, dunque, nel documento di Lisbona, il Consiglio ha posto in termini chiari e decisi il problema di *creare le condizioni per il cammino verso una società della conoscenza*⁵, nella duplice valenza di investimento nella crescita dell'informatizzazione di massa e in un'equa "riequilibratura" delle opportunità di formazione per *tutte* le categorie sociali.

L'impegno nel documento di Lisbona per la *facilitazione dell'accesso* ai sistemi di conoscenza si è articolato – come ormai è stato ripetuto ad abundantiam in tanta parte della letteratura pedagogica e sociologica degli ultimi anni⁶ - molti su *due* fondamentali dimensioni che sono sottolineate in modo chiaro l' *occupabilità* e l' *inclusione*, intese come *ampliamento delle opportunità* per le fasce deboli.

Il Rapporto «e Europe» ha evidenziato infatti un'esigenza fra tutte: quella di *“aumentare gli investimenti pro capite in risorse umane.”* In questo documento, inoltre, si giunge ad elaborare la proposta di *“Trasformare scuole e centri di formazione, tutti collegati a Internet, in centri locali di apprendimento plurifunzionali accessibili a tutti e di Stabilire partenariati tra scuole, centri di formazione, aziende e strutture di ricerca”*.

Coerentemente all'agenda di Lisbona, si è sviluppata con successive revisioni ed adattamenti, anche la *Strategia europea per l'occupazione* che ha consentito l'avvio nei singoli paesi membri di linee di programmazione economica e redazione di piani per l'occupazione e l'inclusione sociale, per facilitare l'interazione tra le strategie occupazionali ed i piani di sviluppo e di sostegno finanziario per la formazione (Fondo sociale e fondi strutturali)⁷.

Alla strategia di Lisbona, si accompagna il cosiddetto “processo di Bologna”⁸ relativo al sistema della formazione universitaria e si collega, infine, il lento cammino della firma della Costituzione europea che ha visto il suo passo finale nei giorni in cui questo libro è dato alle stampe.

Il processo di Bologna, sviluppando in un'ottica di armonizzazione europea, l'impianto di cicli universitari aperti e flessibili che si innestano nell'idea del “life long learning” (apprendimento durante tutto l'arco della vita) favorisce l'idea dell'accesso, l'idea di una mobilità che si traduca in strumento di equità⁹

Al di là degli aspetti tecnici, ciò che occorre sottolineare è che nel nuovo scenario le politiche per l'occupazione si intersecano sostanzialmente con le politiche sociali, premendo soprattutto sull'obiettivo *dell'inclusione sociale*, che quindi diventa una parte sostantiva della stessa idea di società della conoscenza. E' necessario ricordare che la *governance* dei processi è trasferita, grazie al metodo di coordinamento aperto, – un metodo che consente ampie consultazioni delle parti interessate – agli stessi paesi membri¹⁰.

“Il sogno europeo” : è con questo titolo che l'ultimo saggio di Jeremy Rifkin indica la visione europea nata a Lisbona come la nuova visione del futuro in grado di eclissare il sogno americano. L'impegno europeo a favore della diversità culturale, dell'inclusività, dello sviluppo sostenibile e della coesione sociale ha una forza intrinseca tale da apparire come il sogno vincente rispetto alle sfide che attendono l'umanità, rispetto a quel sogno americano che sembra non reggere più alla prova del tempo¹¹. Il sogno europeo ha una potenziale universalità - secondo Rifkin - che consentirà di offrire all'individuo quella forza in grado di condurlo al terzo stadio della consapevolezza umana (Barfield), quello stadio cioè in cui torneremo a partecipare al “corpo” della natura, affermando i principi di uno sviluppo ecocompatibile e non invasivo. Il nuovo sogno europeo è potente anche perché è una metanarrazione che suggerisce una nuova qualità della vita basata sulla rispetto della terra e della multiculturalità, spianando la via per un approccio postmoderno in grado di scrivere una nuova storia

Per comprendere meglio il “senso” del sogno europeo, bisogna chiedersi quali siano le radici ideali (culturali e spirituali) dell'idea di “società della conoscenza” ?

Qual'è ,dunque,l'antefatto di questo mito?Il "sogno" di una società così definita , postulato a chiari note nel documento di Lisbona, aveva radici lontane :basti pensare a quel periodo così ricco di fermenti che diede vita al *milieu* dell'illuminismo ed considerare l'ambiente culturale in cui nacque l'Encyclopedie Francaise¹². Con gli enciclopedisti avvenne per la prima volta che i principi della conoscenza umana fossero presentati come rete interconnessa alla quale poter accedere attraverso la lettura , utile sostegno per fornire al lettore tutti i mezzi per diventare maestro di se stesso al di là di qualsiasi pedaggio da pagare all'autorità di caste di sapienti¹³.

La visione del lavoro come artefatto umano - con tutta la gamma di manualità e cognitività che questo comporta – apparve esaltata anche come strumento di liberazione dalla superstizione e dai pregiudizi e quindi di riscatto dell'umanità. Ciò che emergeva,con l'avvento dell'illuminismo, era una visione del lavoro e dell'apprendimento come strumento di trasformazione ed asservimento della natura al fine di migliorare l'esistenza umana.

La valorizzazione della conoscenza come strumento di miglioramento del mondo nasceva da molti elementi ,tra cui le scoperte scientifiche ma soprattutto la riflessione sulle possibilità offerte dal metodo, dalle riflessioni *baconiane in poi*, si consolida a fine settecento, ed assurgeva ad ideale regolativo per quella classe borghese che in mezza europa sta crescendo e moltiplicandosi.

A distanza di due secoli, ed ai primi vagiti del nuovo millennio, si ricreano oggi con la mitizzazione della società della conoscenza,la consapevolezza dell'esigenza di un più stretto legame tra lavoro e produzione della conoscenza.

Formazione,*occupabilità* ed inclusione sociale (cioè garanzia di ampliamento di opportunità di benessere ed integrazione sociale), dunque, si vengono ad intrecciare indissolubilmente: investimenti e progetti di formazione nei contesti organizzativi sono diventati sempre più consistenti negli ultimi anni, sia nella direzione di iniziative di riqualificazione, che di formazione per i neoassunti.

L'attenzione ai "nuovi" processi economici porta verso il grande tema dell'inclusione e della "globalizzazione della solidarietà" come pietra angolare per arginare le disuguaglianze prodotte da una distribuzione non equa a livello planetario delle opportunità di sviluppo del lavoro . Anche la riflessione sul "lavoro che manca" e sulle strategie per *generare sviluppo* ben si correla ad una visione centrata sulla persona;

La tavola seguente (TAV. 1)evidenzia sette dimensioni significative che caratterizzano il tema del rapporto tra formazione e lavoro nella "società della conoscenza

TAVOLA

SETTE DIMENSIONI –CHIAVE DELLA SOCIETA' DELLA CONOSCENZA nell'elaborazione di Lisbona¹⁴

1. Dematerializzazione dell'economia

2. Focalizzazione sugli investimenti nell'informatizzazione digitale e nella facilitazione dell'accesso alla conoscenza

3. Primato delle strategie di inclusione sociale

4. Affermazione del paradigma dell'occupabilità'

5. Focus sull'integrazione tra sistemi formativi

6. Focalizzazione sui sistemi di competenze e sull'armonizzazione delle qualifiche

7. Complementarità degli apprendimenti formali ed informali per lo sviluppo delle persone

Il quadro esposto nella tavola presenta dimensioni strettamente correlate.MANCA COMMENTO
Ma l'elemento più interessante per il formatore è che le aree sottolineate nella tavola possono essere interpretate come aree *di progettualità*.

Molte voci sia in ambito sociologico che pedagogico, nondimeno, si sono interrogate in questi anni, a partire dalla diffusione della strategia di Lisbona, su come interpretare il *sensu di queste trasformazioni*,¹⁵?

A mio parere, siamo di fronte ad un "senso" che può caratterizzarsi anche in una direzione *antinomica*: l'idea della società della conoscenza può diventare la realizzazione del mito *moderno* di una democrazia diretta e globale oppure, per converso, è proprio all'interno del mito che possono consolidarsi altri processi come l'individualizzazione estrema ed il ritorno al privato, processi che svuoteranno di senso i "doni" promessi, il miglioramento della qualità della vita e la solidarietà? In altri termini, la domanda che occorre porsi è questa: l'ampliamento degli investimenti in formazione e diffusione di conoscenza - sia da parte delle istituzioni che delle imprese - si tradurrà in migliori opportunità ai fini del consolidamento del *capitale intellettuale* ovvero manterrà le situazioni di disagio e di mancanza di equità?

Non possiamo sostenere che l'idea di società della conoscenza sia un *sogno* a tutto tondo: permangono elementi di buio ed incertezza, aspetti interpretativi che possono essere in "rotta di collisione" tra loro.

Siamo sicuri che la società della conoscenza possa garantire a tutti migliore qualità della vita e skills in grado di interpretare e vivere nel ventunesimo secolo una stagione di autentica democrazia?

Al formatore - proprio nel ruolo di "interprete" del sogno - e nel suo ruolo di testimone-creatore di conoscenze, deve essere chiara la complessità che caratterizza questo concetto, la sua ricchezza e la densità ma anche - al di là delle dichiarazioni retoriche - la potenziale "antinomicità" che in esso è insita.

Nell'enfasi dell'accesso come viatico della democrazia, si dimentica il sostanziale permanere e consolidarsi esistenze che possiamo definire "privatizzate" (gli eremiti di massa di cui parla Baudrillard, ad esempio¹⁶). In questo contesto aumentano le opportunità di connessione tra soggetti e sfere pubbliche, ma permangono forme di estraniamento delle masse dalla partecipazione, dal dialogo e dal potere. L'Europa della conoscenza sarà dunque la "nuova" città sulla collina, l'esperimento di civiltà transnazionale a cui può guardare l'altra parte del mondo?

La riflessione sulla società della conoscenza, dunque, vede entrambe le tesi - la pessimista e l'utopica - presenti come "lambi" di uno stesso drappo che coprono o scoprono la fotografia - alquanto sfumata - di una società dell'immagine mediatica in cui la percezione tra reale e virtuale appare sempre più difficile e complessa.

2. Seconda stanza, la realtà: Le trasformazioni dei processi di lavoro

La seconda stanza da visitare riguarda un ambito di problemi dal valore *centrale* per chi si occupa di formazione: i processi di cambiamento connessi al mutamento delle professioni, dal lavoro, e dall'interazione con gli scenari che in questo contesto si determinano.

L'avvento della cosiddetta *terza ondata* (Toffler, Naisbitt) della rivoluzione tecnologica nei paesi avanzati, con l'introduzione di sistemi di automazione anche nel lavoro di ufficio ha promosso di fatto l'innesto nell'organizzazione del lavoro di variabili "nuove", legate alla possibilità di "rompere" gli schemi classici del rapporto lavoratore - datore di lavoro.

La diffusione di pratiche di lavoro che utilizzano largamente la rete ha contribuito a rendere possibile processi di trasformazione organizzativa nel senso della deburocratizzazione. L'avanzare di una visione organizzativa di tipo processivo, la semplificazione procedurale, l'avviamento verso il ridisegno di modelli organizzativi del tipo a matrice o per progetto, l'emergere di una maggiore attenzione alle competenze (Butera, Accornero, De Masi).

Un altro aspetto che incide sulle opportunità di una rottura della logica tayloristica della parcellizzazione del lavoro è l'avanzare di processi - resi appunto possibili dall'introduzione

delle tecnologie digitali - di integrazione funzionale e di disintermediazione rispetto alla clientela ed all'utenza. Basti pensare, ad esempio, ai processi di trasformazione verificatesi in tempi abbastanza rapidi e recenti nel contesto della Pubblica Amministrazione centrale e locale¹⁷. La disponibilità di servizi in tempo reale e direttamente correlati alle esigenze diversificate dell'utenza sono un esempio di "deburocratizzazione" fattuale¹⁸.

Negli ultimi anni, non solo nel nostro paese, ma anche negli altri paesi europei una sorta di *shock esogeno* si è generato nel mondo del lavoro¹⁹. Questa tesi - espressa dal Rapporto Supiot - consente di evidenziare una serie di complessi *mutamenti nella regolazione dei rapporti di lavoro* e nella società che riguardano tre ambiti: il progressivo declino di sistemi produttivi standardizzati, l'emergere di sistemi di carattere eterogeneo ed a rete, il consolidarsi di economie centrate sul dominio dell'informazione e della conoscenza.

Il punto fondamentale - secondo il Rapporto - è che il modello di regolazione socio-economica su cui si fondato il diritto del lavoro all'inizio del XX secolo - centrato su un quadro regolativo correlato alla subordinazione standardizzata, su uno Stato nazionale e sulla famiglia nucleare è in crisi. Questo modello era costituito da tre assi: l'impresa, il sindacato e lo Stato: in questo contesto, il lavoro tipico era quello subordinato tra il datore ed il prestatore di lavoro²⁰.

Oggi emergono, viceversa, diverse forme di flessibilizzazione del lavoro e nuove caratterizzazioni che riguardano le differenze di genere.

La diagnosi emergente prende atto in sostanza della "pluralizzazione dei modi di produzione che caratterizza il cammino della crescita europea". Lo scenario che abbiamo appena ricordato costituisce una geografia di riferimento essenziale per il formatore che si troverà sempre di fronte a fabbisogni formativi da comprendere e studiare nella specificità dei confini in cui vengono a definirsi di caso in caso.

Si è già sottolineato come un elemento - chiave dello scenario attuale del lavoro sia la profonda trasformazione della nozione di *subordinazione*. La ricerca sociologica sul piano dell'analisi organizzativa, evidenzia *de facto* la tendenza verso il ridimensionamento della pressione gerarchica soprattutto nei contesti della grande impresa e negli apparati del pubblico impiego²¹. E' indubbio anche che *più* lavoro autonomo vuol dire *crescita dell'insicurezza* delle persone.

Si verificano spesso oggi anche parziali sovrapposizioni tra tipologie di lavoro, da quello precario a quello in cui lavoro dipendente ed indipendente si confondono²².

La *terziarizzazione* delle attività professionali genera anche la rottura di ritmi collettivi e la modifica di processi di integrazione sociale legati a tali ritmi (la pausa per l'alimentazione, le ferie, ecc.).

Secondo l'ottica fordista, la schematizzazione del tempo è fondamentalmente di tipo lineare: esiste un tempo di lavoro (contabilizzato e mercificato) ed un tempo disponibile, di *non lavoro, tempo libero*; La funzione del personale nelle aziende dovrà avere una maggiore attenzione ai dispositivi di negoziazione correlati al tempo in funzione della flessibilità del lavoro.

Se nel passato, coerentemente alla centralità del lavoro subordinato in una società fondamentalmente di tipo fordista, la condizione lavorativa era l'unica via dell'accesso alla cittadinanza sociale, oggi si pongono diversi elementi che minano alla base questa identificazione.

La continuità lavorativa (il fatto che il lavoro da dipendente durava tutta la vita) diventava continuità dello stato professionale; la discontinuità - attualmente riscontrabile - dei percorsi di formazione e di carriera ribalta, oggi, le caratteristiche di questo fenomeno. Le condizioni lavorative sono, inoltre, legate in misura maggiore a dimensioni monetarie che possono essere variabili e prescindere dallo status professionale del soggetto.

Per la persona, oggi, quello che poteva essere la configurazione "astratta" con l'unicità di un datore di lavoro viene ad essere messa in crisi sia dal punto di vista sincronico (sono reti di imprese che si interfacciano con il lavoratore) che diacronico (per il soggetto si moltiplicano i datori di lavoro a cui si riferisce). In questo contesto, la domanda latente che emerge è quella tesa a trovare risposte adeguate alla *speranza di sicurezza pur in un contesto di incertezza*.

La *nozione di flessibilità* ,n questo contesto, va interpretata in un ‘ottica che consente la *salvaguardia della sicurezza del lavoratore* e delle imprese di fronte al rischio,lo sviluppo di potenzialità collettive e rapporti di produzione anche centrati sulle dimensioni locali dello sviluppo
Per quanto riguarda i parametri occupazionali nel nostro paese, si colgono segnali diversi: nonostante si sia determinata una riduzione del tasso di disoccupazione che lo porta al 8,7%,il numero di persone in cerca di occupazione ammontata due milioni di unità.I dati riferiti alle regioni testimoniano nettamente la struttura dualistica dell’occupazione italiana²³

Aggiungere dati rapporto del lavoro

Ma,al di là dei dati – e delle naturali fluttuazioni che necessariamente li caratterizzano -,quello che interessa sottolineare è che é aumentata la *complessità* degli scenari di lavoro rispetto a cui si rivolge la formazione: ciò implica modalità diverse di porsi per il formatore,nuove sensibilità ma soprattutto un approccio diverso di progettazione.

Come si vedrà nel corso del volume, è il paradigma alla base della progettazione lineare ad andare in crisi,mentre si creano le condizioni per una progettazione che riesca a tener conto della mutata realtà delle responsabilità professionali e del contesto di lavoro dei soggetti.

Di fronte ad uno scenario articolato e polivalente come quello al quale oggi è possibile fare riferimento,occorrono strategie di progettazione centrate su processi formativi più focalizzati sulle effettive necessità del partecipante, coerenti a contesti destrutturati e flessibili con l’ausilio di metodologie centrate sulla partecipazione effettiva del soggetto,inteso come attore del suo processo di apprendimento. Approcci di azione formativa “leggeri”,orizzontali (cioè centrati sulla capacità riflessiva del gruppo e del soggetto) come risposta a scenari del lavoro destrutturati,discontinui e flessibili.

A livello di scenario complessivo,registriamo ,inoltre, attualmente una fase di riscrittura delle regole per il funzionamento della formazione continua²⁴ che richiede la strategia di tre soggetti. ,il Ministero del lavoro,le Regioni e le parti sociali. Se infatti la formazione continua è stata considerata per molto tempo parte integrante della formazione professionale generale,oggi tende ad essere interpretata come un’area autonoma (in coerenza con le direttrici europee espresse nell’ambito della Strategia europea per l’occupazione).I Fondi interprofessionali sono infatti finalizzati a promuovere la formazione continua finanziando non solo piani formativi aziendali,ma anche piani formativi individuali.

3. Terza stanza,i simboli :i fattori intangibili nelle organizzazioni

La terza stanza consente,di scorgere uno dei passaggi di interpretazione fondamentali per il formatore - al di là delle trasformazioni del mondo del lavoro - nella lettura delle metafore descrittive delle organizzazioni,la *progressiva rilevanza dei fattori intangibili e quindi la progressiva presenza di dimensioni simboliche* .Il formatore dovrà stazionare a lungo in questa “stanza”,per cogliere in tutta la sua rilevanza,l’ idea della valenza simbolica delle organizzazioni e le conseguenze che questo fattore ha nel suo lavoro .

La natura *simbolica* dei fattori che caratterizzano la sostanza di un’impresa è stata sottolineata ampiamente da numerosi studi sulle culture d’impresa²⁵ anche a livello transnazionale(Gagliardi). La curvatura della letteratura sugli studi organizzativi verso una progressiva attenzione agli aspetti nasce dagli studi di

Come scorgere quindi questo particolare profilo del contesto organizzativo ?Una delle definizioni più accreditate di organizzazione è la seguente : sono *strutture di persone orientate al raggiungimento di uno scopo attraverso forme di cooperazione*²⁶ .

Gli studi sulle organizzazioni d’impresa negli ultimi trent’anni, hanno elaborato differenti “immagini” (l’espressione è di Gareth Morgan e si riferisce ad un noto volume di qualche anno addietro): le imprese sono state analizzate attraverso *differenti metodologie* di analisi empirica nella loro realtà concreta che si esprime attraverso i “comportamenti” dei soggetti in essa operanti .

I comportamenti delle persone, in definitiva, mostrano il “patrimonio” di risorse di un’organizzazione, in quanto azioni effettive, know how, capacità di presidio del mercato ma anche capacità di esprimere valori simbolici (identità ed interpretazione della “mission”) cioè valori tipicamente di tipo “immateriale”²⁷.

La capacità di generare simboli può diventare anche una *nuova forma di potere*. Partendo dalla rielaborazione di alcuni temi del Touraine sulle forme e sui luoghi del potere nella società della rete, Castells vede nell’insorgere di “*comunitarismo*” attraverso le reti, forme di condivisione che possono costituire un *elemento dialettico nella società* fino poter produrre dimensioni di cambiamento anche repentino (Touraine, Castells, 2000)

Il potere è diffuso nelle reti globali della ricchezza, del potere delle informazioni e delle immagini che circolano e di trasformano incessantemente. Il potere - avverte Castells - continua a plasmarci ed a reggere la società, ma ha nuove forme ed aspetti diversi. Il nuovo potere, infatti, non è più concentrato nelle istituzioni e nelle organizzazioni, ma “è nei codici di informazione e nelle immagini di rappresentazione intorno a cui le società organizzano le proprie istituzioni e le persone costruiscono le proprie vite e determinano i propri comportamenti...e ancora il potere nell’età dell’informazione è identificabile e diffuso è funzione di un’interminabile lotta che ha per oggetto i codici culturali della società”.

Nuove identità anche per le organizzazioni vengono a costruirsi attraverso la leva della creazione di simboli. Sono i *movimenti sociali* emergenti da reti²⁸ che rivendicano identità progettuali che secondo l’accezione di Castells sono “i potenziali soggetti della società dell’informazione”.

4. Quarta stanza, il territorio ovvero lo sviluppo del *genius loci*

La quarta stanza contiene uno dei capisaldi intorno a cui ruota il senso delle strategie di inclusione sociale prima sottolineate facendo riferimento al “sogno europeo”: l’esigenza di un’attenzione di tipo “territoriale” alla leva formativa.

Manca fadda

Bisogna ricordare che processi rilevanti di cambiamento dal punto di vista organizzativo si sono verificati negli ultimi anni soprattutto nell’ambito della Pubblica amministrazione locale. La spinta fondamentale che ha impresso una certa accelerazione soprattutto al decollo di azioni formative della pubblica amministrazione locale è stata negli ultimi anni la realizzazione del federalismo e l’armonizzazione con le direttive europee.

Si legge infatti nel secondo Memorandum²⁹: “la politica regionale di coesione comunitaria deve ulteriormente rafforzare il sostegno ai processi di modernizzazione delle istituzioni pubbliche. Il conseguimento di tale obiettivo assume rinnovata importanza per i nuovi stati membri, con particolare riguardo al rafforzamento delle proprie istituzioni di governo decentrate e alla costruzione di un moderno partenariato istituzionale tra queste e lo stato centrale.

La politica regionale comunitaria 2007 - 2013 - sia per quanto riguarda le aree arretrate, che le altre aree - deve mirare ad accrescere la competitività dei territori, a migliorare l’accessibilità e la qualità della vita, a ridurre la sottoutilizzazione delle risorse, la focalizzazione è sul capitale umano, sul capitale sociale e ambientale, sulle reti e soprattutto sull’investimento in conoscenze e capacità innovative. Ma il ruolo decisivo è affidato alla *valorizzazione delle risorse umane* attraverso il rafforzamento dei sistemi di istruzione, formazione e ricerca scientifica che - coniugata a servizi di qualità, a strumenti di flessibilità e sviluppo di pari opportunità, può concorrere a realizzare la strategia europea per l’occupazione ed il processo europeo di inclusione sociale. Modernizzazione e possibilità di assorbimento dei fondi si coniugano con la crescita delle persone che sono impegnate a vario titolo nelle regioni, nelle province e nei comuni, e tale crescita non può che essere accompagnata da sostanziali interventi formativi.

Quali fattori sono, dunque, intervenuti nel modificare lo scenario organizzativo e formativo della Pubblica amministrazione consentendo l’innesto della formazione come obiettivo strategico?

Oltre al processo di decentramento indotto dalla realizzazione del federalismo, il cambiamento si iscrive in uno scenario di transizione che - già venutosi a definire in precedenza con le riforme cosiddette Bassanini - si traduce una modifica sostanziale dell'idea di prodotto della pubblica amministrazione come *servizio pubblico*, si completa con la valorizzazione del ruolo della dirigenza ed ,infine,con la Direttiva Frattini (Dfp del 2001), e si coniuga,infine, con l'affermazione del principio del diritto individuale alla formazione permanente³⁰

Il Sesto rapporto sulla formazione nella P.A. riesce a cogliere in uno sguardo d'insieme quali siano i fattori di maggiore interesse nel quadro complessivo della formazione della P.A. : in primo luogo occorre sottolineare il consolidamento della formazione come strumento di cambiamento ed il maggior peso nelle strategie di innovazione della struttura amministrativa del paese ,sia a livello centrale che periferico. La spesa per la formazione pari allo 0,75% del monte salari denota ancora il mancato raggiungimento dell'obiettivo 1%.

E'interessante rilevare comunque,al di là del dato quantitativo che si è determinato, un diverso orientamento valoriale rispetto al passato. La formazione è identificata finalmente come leva del cambiamento,risorsa necessaria per far fronte alle esigenze di di tipo culturale ed organizzativo

5. Quinta stanza,la danza intorno al soggetto: *paideia e bildung*

Questa è una stanza un po' blindata: per recepire ciò che vi si respira bisogna essere in grado di interpretare,al di là delle definizioni di facciata,il senso più profondo dell'atto del formare.

E' utile ricordare per il lettore non consueto ad un'intepretazione pedagogica della formazione, che il termine ha *due* etimologie che vanno citate anche perché emblematiche dell'accezione di significato più ampio ad esso correlato. "Formazione" deriva infatti dall'etimologia classica latina ("*forma*") e greca ("*morfé* "): la prima ha un'estensione di significato che postula il richiamo ad attività specifiche di formazione,la seconda implica soprattutto un "modo di essere". Ben si intravede dunque come il significato correlato al "formarsi autonomo" ed all'"essere formati" sono in rapporto specifico ed interagente. E' dalla matrice semantica del termine "formazione" che emerge quindi la ragion d'essere di quella *querelle* irrisolta tra la specificità, ovvero la sostanziale sovrapponibilità, dell'idea di autoformazione e di formazione.

La "Bildung" è sviluppo e *conformazione*,processo tensionale e dinamico volto verso un "modello"(al quale ,appunto,confarsi) ; per certi versi però è anche "disvelamento" e non solo effetto di pratiche empiriche agite dall'esterno nei confronti dell'individuo.Due polarità si coniugano a partire dalla riflessione della filosofia occidentale: una filiera di argomentazioni e concettualizzazioni tesa a scorgere la formazione come "*crescita ontologica dell'essere*",si alterna ad un'altra filiera che intravede il concetto di formazione strettamente connesso all'attività del *soggetto nel suo sviluppo storico* attraverso processi di continua interazione e costruzione.

.Si può affermare che il problema della formazione può identificarsi in effetti sia con il *paradigma dello sviluppo organico* che con quello dell'emergenza della *soggettività* ed, infine del *rapporto tra persona e cultura ,il rapporto io- mondo*.³¹

Il passaggio dalla dimensione educativa a quella formativa passa da alcune *dimensioni chiave*:

L'*intenzionalità* della dimensione formativa.Questa dimensione è legata alla definibilità stessa del concetto di formazione ed al suo rapporto con l'idea di "Bildung".In ultima analisi,l'intenzionalità è legata a doppia mandata alla stessa *intellegibilità* dell'idea di formazione ed al ruolo da questa giocato nella relazione io - mondo .

la *processualità* come caratteristica fondante della formazione stessa.La "processualità educativa" è inerente alla dialettica tra soggetto ed oggettività culturale e sociale.Si tratta della dimensione descrittiva della *gradualità della crescita*,vista sia come "*emersione*" del soggetto

che come “successo” del processo di sviluppo eterodiretto dell’individuo in coerenza dinamica con il contesto culturale e sociale (sistema di valori, ”credi” condivisi, sistemi sanzionatori, ecc.) che caratterizza l’habitat in cui il soggetto vive.

La *riflessività* come ambito proprio del processo formativo. Abbiamo avuto modo di sottolineare, anche in altri scritti, come l’apprendimento adulto tenda sempre più ad essere colto non tanto come il processo di acquisizione di un corpo di conoscenze consolidato ma in quanto “*riflessione*” sulle “*buone pratiche*”, autodiagnosi degli errori verso il miglioramento della capacità di apprendere. La formazione diventa sempre più quindi identificabile come presidio dei processi di “creazione e sviluppo della conoscenza”. L’individuo, infatti, nel suo porsi come soggetto che “*costruisce*” se stesso nel contempo in cui “*costruisce*” la realtà in cui opera, elabora significati e *sensu* in riferimento al suo agire individuale ed intersoggettivo.

La dimensione della *soggettualità* come chiave di volta del processo formativo adulto. L’enfasi sulla centralità del soggetto nasce a partire dalla considerazione della dimensione esperienziale ed autobiografica quale “chiave di volta” dell’apprendere adulto e si coniuga nei termini di precisi dispositivi metodologici (ad esempio l’approccio centrato sul bilancio di competenze)

La *problematicità* come aspetto saliente della riflessione sulla formazione in un’ottica pedagogica. La formazione, in sostanza, diventa il *luogo* in cui il soggetto per un verso acquisisce consapevolezza del suo *divenire*, per l’altro introietta il senso delle sue potenzialità inespresse. Gli esiti di ogni processo formativo devono, infatti, essere letti in termini che non possono che essere “problematici”, in parte a causa dell’impossibilità di predeterminazione dei risultati dei fenomeni formativi, inoltre per le caratteristiche stesse della fenomenologia dell’esperienza formativa stessa. Tale esperienza si gioca sul duplice filo per un verso della “crescita individuale ed autodiretta” e per l’altro del sostegno esterno all’emancipazione attraverso l’interazione duale tra formatore e formando. Questo “nodo” - naturalmente ambiguo ed ambivalente - determina in modo irreversibile per così dire la natura problematica dell’atto del “formare” quando, superata la dimensione di puro metodo o prassi, esso appare nella sua essenzialità pedagogica.

6. Sesta stanza, le ancore per il futuro, sviluppare competenze

Questa stanza contiene una “strumentazione” essenziale per il formatore; l’impianto metodologico che gli consentirà di sviluppare le sue strategie di progettazione, l’impianto delle competenze.

“Competenza” è il lasciapassare per il futuro : non c’è termine tecnico più utilizzato nei documenti e nei piani strategici che riguardano la formazione o il lavoro.

Cosa significa, dunque, focalizzare le *competenze*?

Il formatore si troverà, in fase di progettazione, a delineare il tipo di conoscenze e di capacità professionali da sviluppare nei termini di *sapere, saper fare, saper essere*. Si tratterà di identificare un processo di costruzione del sé (*bildung*) in cui il “soggetto” sia attore della sua crescita professionale e umana. Quando utilizzerà l’impianto delle competenze, disegnerà in effetti le potenzialità insite nell’intenzionalità della persona.

In altri termini focalizzare le competenze può voler dire individuare gli spazi di realizzabilità dell’intenzionalità attiva del soggetto-persona che interpreta e sceglie il suo essere professionista in un contesto. Il formatore che delinea quali focus sviluppare presceglie un’idea di formazione come costruzione del sé (*bildung*) in cui il soggetto è attore della sua crescita professionale e umana.

Un altro aspetto che appare come estremamente significativo è la crescita di attenzione alla *complementarità* tra dimensioni tecnico - specialistiche di tipo *formale* e dimensioni "*informali*": quest'area di "incontro" diventa terreno di investimento formativo a livello iniziale ma anche a livello di strategie di *formazione continua*.

Il concetto di *welfare educativo* permea sostanzialmente gli orientamenti delle politiche formative dell'Unione che scorgono congiunti i due approcci, quello *formale ed informale* come *due aspetti* di una medesima linea d'intervento.

Questo importante assunto è particolarmente enfatizzato nel Memorandum e si intreccia con l'istanza di un'offerta di formazione permanente "vicino casa", *vicino*, cioè, agli utenti nella loro comunità e nei contesti sociali reali in cui le persone vivono. Tanto più questi obiettivi appaiono cruciali, quanto più si fa riferimento alle fasce deboli.

Nei più recenti documenti negli indirizzi comunitari in tema di formazione e lavoro, le *competenze trasversali* sono sempre più riconosciute a livello sociale come importante componente di una buona prestazione lavorativa. Competenze relative alla *relazionalità*, alla capacità di risolvere i problemi, la competenza nel *leggere i contesti*, la capacità di *diagnosticare situazioni complesse*, sono alcune delle competenze trasversali che sono al centro dell'attenzione come *aree di particolare criticità* sia per le organizzazioni che per i giovani, al di là delle specifiche aree disciplinari e settoriali.

Le competenze *trasversali* dovrebbero diventare, pertanto, *oggetto di formazione* in forma esplicita e programmata sia in ambito di formazione di base che professionale e universitaria (lauree triennali, specialistiche e master).

Occorre, pertanto, auspicare che anche all'interno della specificità di un linguaggio segnatamente pedagogico, si possano registrare – come inizia ad avvenire – numerosi e qualificati interventi³².

Tutti questi elementi si polarizzano intorno ad una *visione più flessibile della formazione* in armonia con l'idea di *abilità da formare* che non sono chiuse e precodificate ma aperte ad una presa in carico cosciente e responsabile del soggetto.

Queste riflessioni conducono a scorgere il potenziale grande interesse di una *lettura pedagogica* del dibattito sulle competenze, anche se al momento non è possibile riscontrare una certa ampiezza e vivacità di contributi in materia.

7. Settima stanza, il "volo", ovvero la formazione come autosviluppo

La settima stanza rappresenta un *passo avanti* nella direzione del significato più profondo dell'attività che riguarda la formazione, l'istanza dell'autosviluppo.

Secondo un punto di vista "descrittivo", la formazione, può essere vista secondo due polarità, sia come *fattore per lo sviluppo socio economico* e produttivo di una comunità, sia come "bene in sé", condizione e mezzo di sviluppo. Ciò significa che il "peso" della formazione e dell'istruzione non sono solo da correlare univocamente all'ampliamento di potenzialità che possono produrre rispetto al lavoro, ma anche a quelle aree che riguardano il soggetto nella sua interezza, la partecipazione civica, la sfera degli ambiti familiari e del tempo libero, il consumo culturale in quanto tale, il benessere, la capacità di esprimere opzioni senza condizionamenti di sorta, in definitiva lo sviluppo della persona.

L'apprendimento, come processo complesso interpretato ed analizzato nel contesto dell'età adulta, dovrebbe essere interpretato non solo come il processo di acquisizione di un *corpo* di conoscenze consolidate ma in quanto *riflessione* sulle "buone pratiche", autodiagnosi degli errori, orientamento verso *l'apprendere ad apprendere*.

La ricerca pedagogica - in particolare centrata sull'approccio *qualitativo* - ha particolarmente focalizzato nei tempi più recenti, la fenomenologia dell'apprendimento nei suoi aspetti meta - cognitivi³³ - anche all'interno dell'erogazione degli interventi formativi (conoscenza dei fattori

biografici ostativi alla plasticità cognitiva, apertura verso la messa in discussione delle *routines*, attenzione ai risultati non previsti ed intervenienti, attenzione alle caratteristiche "narrative").

Un altro fattore da considerare è il potenziamento della dimensione di *autoformazione* dei soggetti, in quanto *motivazione intrinseca ad apprendere*.

Non bisogna dimenticare, inoltre, quanto sia rilevante la valenza *orientativa* del percorso formativo come spinta verso una costruzione della professionalità centrata su un'*intenzionalità attiva della persona*.

Tutti questi elementi si polarizzano intorno ad una *visione più flessibile della formazione* in armonia con l'idea di *abilità da formare* che non sono chiuse e precodificate ma aperte ad una presa in carico cosciente e responsabile del *soggetto*. Per chiunque sia coinvolto in un processo di formazione, si avverte l'urgenza di acquisire *consapevolezza della complessità dei fattori in gioco nell'apprendimento*, di interpretare le opportunità di trasformazione percorribili nella direzione del pieno sviluppo della persona.

Ciò significa che il "peso" della formazione e dell'istruzione non sono solo da correlare univocamente all'ampliamento di potenzialità che possono produrre *rispetto al lavoro*, ma anche a quelle aree che riguardano il soggetto nella sua interezza, la partecipazione civica, la sfera degli ambiti familiari e del tempo libero, il consumo culturale in quanto tale, il benessere, la capacità di esprimere opzioni senza condizionamenti di sorta, in definitiva lo sviluppo della persona.

La prospettiva personalistica, al di là delle sue diverse forme ed espressioni,³⁴ vede l'istanza dell'autorealizzazione personale come istanza centrale dell'evoluzione educativa del soggetto. Da qui emerge immediatamente il nesso sostanziale tra un discorso sulla *formazione*, pur colta nelle sue problematicità e la riflessione sul "portato teorico" del personalismo. Elemento cardine dell'impianto *personalistico* è, infatti, l'attenzione alla estrinsecazione del valore e della dignità del soggetto, nella sua unicità ed irriducibilità. La lezione del personalismo si può tradurre in chiave di lettura di un *agire professionale* di diverso segno e valore rispetto ad ambiti prevalentemente tesi alla dimensione tecnico-ingegneristica. La professionalizzazione di un operatore educativo non è solo possesso di tecniche ma anche stile di comportamento, capacità di "suscitare" fattori di crescita e apertura mentale negli allievi.

Un altro fattore da considerare è il potenziamento della dimensione di *autoformazione* dei soggetti, in quanto *motivazione intrinseca ad apprendere*.

Non bisogna dimenticare inoltre quanto sia rilevante la valenza *orientativa* del percorso formativo come spinta verso una costruzione della professionalità centrata su un'*intenzionalità attiva della persona*.

Tutti questi elementi si polarizzano intorno ad una *visione più flessibile della formazione* in armonia con l'idea di *abilità da formare* che non sono chiuse e precodificate ma aperte ad una presa in carico cosciente e responsabile del soggetto.

Il concetto classico di "paideia" consiste, infatti, nell'ideale di formazione individuale. Nell'idea di paideia c'è un uomo modellato verso ideali di universalità ma anche come sintesi dell'interazione con il mondo ed il sociale, cammino verso la conquista dell'umanità. La paideia è armonizzazione tra io/mondo/ società ma anche verso i saperi

8 Ottava stanza, il presidio dell'apprendimento come variabile chiave dell'organizzazione

Questa stanza ospita il profilo emblematico di una dimensione di approccio alla formazione che costituisce una sosta obbligato per chiunque voglia svolgere il ruolo del formatore: la progettazione dell'apprendimento come fattore intrinseco alla stessa organizzazione.

Se nel decennio trascorso il focus dell'azione formativa poteva essere visto prevalentemente come *l'adattamento* dell'individuo ed il ruolo del formatore interpretato come prevalente trasmissività, si

è delineata pian piano una tendenza verso la formazione intesa come *presidio dei processi di creazione e sviluppo delle conoscenze*.

Il ruolo dell'esperto di formazione si espande verso ambiti di presidio dei processi di apprendimento e creazione della conoscenza nelle organizzazioni ; travalica la dimensione meramente metodologica di "mediatore" didattico per attingere un livello diverso - più ampio e complesso - che è quello di un operatore culturale ad ampio raggio. Pur nella considerazione della specificità dei contesti in cui si realizzano le esperienze educativo-formativo, si delinea un elemento comune agli scenari organizzativi propri di aree diverse (pubblico e privato): il bisogno di maggior coinvolgimento delle persone, del "carico" di creatività e di "intelligenza di cui esse dispongono per anticipare scenari che sono *in divenire*. Si configurano bisogni più complessi da parte delle persone che lavorano : interpretazione dei contesti, analisi di culture diverse, capacità di integrazione e di dialogo, "pensiero produttivo", capacità di autoanalisi dei comportamenti, capacità di organizzare e creare *processi di crescita della conoscenza (knowledge management)* .

9. Nona stanza, “comunità” come difesa dall’ incertezza

La nona stanza ospita un “feticcio” centrale quando si fa riferimento ai fenomeni di apprendimento e di formazione, la comunità sia in senso fisico che in senso virtuale.

Le profonde trasformazioni del mondo del lavoro – che abbiamo visto nella seconda stanza- , e soprattutto la progressiva presenza di un nuovo intreccio tra lavoro e apprendimento, con particolare riguardo a contesti a più alta innovazione ed intensità di conoscenza, hanno generato scenari in cui l’abitudine alla *comunicazione in rete* è la regola. Nella rappresentazione del lavoro così come viene a delinarsi con sempre maggiore chiarezza , si fa strada sempre più l’idea che una parte fondamentale del lavoro consta nella *condivisione delle esperienze professionali in rete nell’ambito di una comunità professionale*.

Lavoro, vita e professione si articolano in un continuum comunicativo che transita nella rete. Si diffondono sempre più comunità virtuali nell’ambito delle quali è possibile una modalità di lavoro per certi versi del tutto *nuova* : la possibilità di “lavorare con la conoscenza”³⁵ .

Un *secondo* punto è la dimensione prevalentemente *progettuale* della comunità (le comunità sono qualcosa che viene dopo e non prima della scelta individuale). Da un punto di vista sociologico l’approccio alla comunità è una reazione al rischio di liquefazione della vita moderna (Bauman in particolare rispetto al crescente squilibrio tra libertà individuale e sicurezza).

Un *terzo* aspetto è che le comunità sono reattive alla situazione determinatasi in funzione della crescita del volume delle responsabilità individuali.

Di fronte alla crescita della fragilità dei legami umani ,la comunità viene ad assumere la funzione di “gruccia” .Di fronte alle incertezze dell’occupazione,della sicurezza delle città e della crescita di fonti di ansia per il futuro,si delinea per gli individui nell’idea di comunità il bisogno di un “paradiso sicuro “.

Ciò che le persone cercano – anche attraverso la rete- è *gruppi di cui poter far parte..*

Un *quarto* aspetto – tipico delle comunità che vivono in rete – è connesso al fatto che la comunità possa restituire a chi ne fa parte la gratificante e significativa certezza che ,in quanto comunità ideale è anche una “mappa mundi “

Queste comunità non sempre riescono a distinguere con confini netti gli ambiti relativi all’apprendimento da quelli relativi al lavoro,quelli relativi alle relazioni legate alla professione,da quelle legate all’impegno della persona nella sua interezza.

10. Decima stanza,una prospettiva,diventare persona

E' la stanza – meta del nostro percorso: quella in cui il labirinto si dipana e diventa soglia di uscita.

Il formatore deve attingere alla consapevolezza di un elemento fondamentale : il *sensu* degli interventi formativi nel processo di interazione io - mondo,dalla famiglia al gruppo dei pari fino ai contesti di lavoro, attinge la sua ragione nell'*interiorità* del soggetto,come suscitazione e sollecitazione di un disegno di sviluppo che attiene al soggetto nella sua interezza . L'educazione-formazione è sostanzialmente opera di un processo di costruzione della personalità *caratterizzato eticamente* ; la possibilità di raggiungere tale esito acquista *sensu* non certo in virtù di tecniche di conformazione a modelli preordinati ma da “incontri” e “presenze” che agiscono in quanto “autentica testimonianza” .

Bisogna ricordare che il termine “*Paideia*” sta a significare l'ideale della formazione umana,la *cultura in quanto valore spirituale dell'umanità* Questo valore ha costituito un elemento di comune riconoscimento, di condivisione per la storia del pensiero occidentale, dalla filosofia greca alla visione illuminista prima ed idealista poi fino all'emergere della modernità ed ancora fino all'idea di cittadinanza europea. L'idea che *l'uomo possa migliorare* prendendosi cura della sua *psiché*, (cioè di ciò che egli effettivamente è),dei valori della conoscenza del bene e del male e *di ciò che questi comportano per l'anima* costituisce il cuore di *quel nucleo di valori* che costituiscono l'asse comune su cui è cresciuta e si è consolidata la cultura europea.E la “cura dell'anima” – *anche naturalmente intesa in senso laico* - altro non è che la formazione interiore dell'uomo.La riscoperta del primato della formazione interiore si salda al valore ineludibile di un *ideale* di convivenza civile.

E' l'assunto di tale ideale che sta alle radici dell'idea di *società della conoscenza* e che ne costituisce la trama ideale. Ogni uomo - dovrebbe rispettare e valorizzare ogni espressione umana - quindi anche il lavoro - come momento di sviluppo del soggetto-persona verso la piena realizzazione della sua umanità. Il soggetto, in quanto essere libero, può riscoprire anche il senso spirituale del lavoro, interpretandone la valenza nel senso di *contributo al progresso dell'uomo nel sociale*: questo il significato più profondo della riscoperta del senso e del valore del lavoro. Dimensioni come la libertà, la responsabilità, la partecipazione, il superamento delle ingiustizie, contribuiscono a definire il senso della dignità di ogni individuo nei contesti di lavoro.

Il lavoro nelle organizzazioni può essere definito in termini "finalistici" come *un aspetto essenziale* della sfera delle attività propriamente umane ,non solo perché correlato alla messa in atto di tutte quelle attività che sono specifiche dell'intelligenza umana nei suoi aspetti sia cognitivi che emozionali , ma anche perché tramite del processo di trasformazione del mondo. Questo processo - la trasformazione del mondo attraverso il lavoro - sia nell'ottica più propriamente cristiana - in quanto "modalità di disvelamento della grazia divina", che in quella laica - in quanto realizzabilità dell'*homo faber* , appare quella che possiamo definire una "categoria storiografica centrale"³⁶

L'orientamento verso un umanesimo integrale, in grado di rispettare l'esperienza umana nei suoi limiti e nella sua natura ; l'attenzione al rispetto della libertà come caratteristica determinante dell'uomo nella storia ;la convinzione dell'esigenza di dar risalto sempre e comunque ad una visione non strumentale m assiologica delle finalità educative.

La consapevolezza della dimensione della *irripetibilità ed unicità* della persona è fondamentale per il formatore ³⁷La persona è fulcro dell'esistenza storica in quanto “educabile” ed in grado di essere-divenire personalità .E' veramente di portata fondamentale per il formatore la considerazione costante della complessità della dimensione apprenditiva anche all'interno dell'erogazione degli interventi formativi (apertura alla plasticità cognitiva, apertura verso la messa in discussione di obiettivi precodificati ,attenzione ai risultati non previsti ed intervenienti)

¹ Sui temi del Summit ,interpretati prevalentemente in ottica educativa sono trattati nel mio "*Risorse umane e new economy* ,Carocci editore, Roma 2000

² Intendo nel senso della creazione di opportunità.

³ Nota libro carocci pedagogia sociale

⁴ Cfr: il *Memorandum europeo sull'Istruzione e la formazione permanente*, pubblicato recentemente con i commenti relativi al processo di consultazione a cura del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e della Conferenza dei Presidenti delle Regioni e delle Province autonome,

⁵ Oltre al volume sopra citato, l'Autrice di questo saggio ha curato recentemente una miscellanea dal titolo "*Pedagogia e società della conoscenza*" per l'editrice Franco Angeli (Milano,2002)

6

⁷ Su questi temi cfr in particolare il Rapporto Isfol 2003 alle pp. 18-passim **La strategia complessiva dell'Agenda di Lisbona focalizzata per il 2010 ha avuto alcune revisioni intermedie (2003, 2006) che consentiranno un riesame dei Fondi strutturali.**

8

Il cosiddetto processo di Bologna

⁹ Discorso berlinguer

¹⁰ Occorre far riferimento ai due più importanti provvedimenti introdotti nella legislazione italiana nel 2003 : la Legge 14 febbraio 2003 n°30 “Delega al Governo in materia di occupazione e mercato del lavoro” e la legge 28 marzo 2003 n°53 “Delega al governo per la definizione delle norme generali sull’istruzione e dei livelli essenziali sulle prestazioni in materia di istruzione e formazione professionale “

¹¹ Il sogno europeo cit pagina 388

¹² **nota sull'illuminismo**

¹³ Cfr. Diderot e D'Alembert, De Masi

¹⁴ Questa tavola che nasce da una elaborazione dell'autrice a titolo di sintesi riepilogativa dell'argomento del paragrafo—con alcune lievi modifiche – è stata esposta e commentata in un volume precedente già citato.

¹⁵ Nota letteratura su lisbona

16

¹⁷ Il settore della P.A, nel nostro paese ha visto una stagione di grandi ed importanti innovazioni dal punto di vista normativo Su questo tema cfr. il secondo numero della Rivista Kanbrain edita da Guerini interamente dedicato all'argomento.

¹⁸ Di fronte alla realizzazione di logiche organizzative orientate al servizio, paradossalmente diventa più importante il “cliente” che il capo gerarchico e tale fattore incide nel creare una *set di valori* molto lontani da quelli tipicamente burocratici. Il riordino normativo nel contesto della dirigenza pubblica che ha riguardato in Italia ed in Europa alcuni comparti, e lo snellimento organizzativo prodotto anche dalle strategie di *outsourcing* hanno determinato le condizioni

¹⁹ secondo le tesi espresse in un recente rapporto che studia a livello di sistema europeo il *tema dell'analisi dei processi di lavoro*

²⁰ Nei paesi del centro europa, il venir meno di modi di regolazione sociale di tipo fordista ha generato conseguenze in diversi ambiti: il rapporto tra lavoratori e datori di lavoro,i sistemi di regolazione giuridica a questo correlati ,la tipologia di tempi produttivi e di vita,profonde trasformazioni relativamente all'ambito delle relazioni sindacali e relativamente al rapporto tra stato e privato

²¹ Esempi relativi al ridimensionamento della pressione gerarchica sono

²² Un altro fattore tende ad incidere significativamente nel delineare lo scenario che oggi abbiamo di fronte. La presenza di reti di imprese appaltatrici e subfornitrici configura ambiti di responsabilità e di tutela del lavoratore in qualche modo condivisi, e, quindi, rispetto ai quali è difficile poter individuare traiettorie ben definite, entro le quali identificare elementi di diritto in modo univoco.

²³ Dal rapporto Isfol 2003, emerge che la Sicilia ha il tasso di occupazione più basso. Mentre le regioni settentrionali mostrano un valore del tasso di occupazione solo pochi punti al di sotto della soglia del 70% che costituisce l'obiettivo medio per la comunità europea nel 2010.

²⁴ Per formazione continua si intende la formazione finanziata per gli addetti o i quadri delle imprese. Il 23 % delle imprese italiane con un organico superiore a 9 dipendenti ha dichiarato di aver svolto attività formativa nel 1999 (Istat, 2002)

²⁵ Bibliografia sulla cultura d'impresa

²⁶ Cfr. su questi temi Collins, Bonazzi e

²⁸ esempio delle associazioni delle famiglie con quattro figli e

²⁹ Cfr: Memorandum

³⁰ Per un quadro relativo agli elementi normativi che riguardano la riforma della pubblica amministrazione

³¹ Su questi temi cfr. in particolare il volume *Pedagogia sociale* Carocci Editore, 2002 e la bibliografia ivi citata.

²² Sul tema delle competenze trasversali cfr. in particolare G. Alessandrini, *Manuale per l'esperto dei processi formativi* Carocci, Roma 1998 e la bibliografia ivi acclusa. E' fondamentale inoltre G. De Francesco (2002) ISFOL, (1994) *Competenze trasversali e comportamento organizzativo*, Franco Angeli

³³ Nota sulla bibliografia Montedoro, ecc

³⁴ (sia Maritain, Mounier, Stefanini)

³⁵ Sul tema delle reti incomincia ad esserci una letteratura sempre più ampia cfr: Montironi, ecc

³⁷ (Flores D'Arcais – a cura di, 1999).