

## Dalla libreria alla vita quotidiana nelle organizzazioni: andata e ritorno

di **Alberto Signori**\*

In occasione del convegno AIF “Edit For Learning” del 29 maggio scorso a Milano, alcuni di noi si sono ritrovati e hanno parlato di libri, editoria e formazione, e delle dinamiche che tra questi diversi elementi emergono. Alcuni interrogativi, però, rimangono aperti. Quello che segue è il primo che intendo affrontare, con la speranza di stimolare ulteriori riflessioni e commenti tra i lettori di “Learning News”.

### La Formazione ha bisogno dell’editoria?

La formazione come leva o ambito specifico dello Sviluppo Organizzativo - e delle Risorse Umane - attinge da sempre dalla produzione culturale generalista per trovare o una ragion d’essere nei contesti organizzativi, o delle chiavi di lettura allineate coi tempi, o ancora delle suggestioni utili alla crescita futura delle organizzazioni all’interno delle quali opera. L’editoria si inserisce così nel quadro della produzione culturale appena menzionata. Ma le organizzazioni hanno davvero così bisogno di una produzione editoriale sulla formazione?

Da un primo punto di osservazione, mi sembra che ci sia un crescente bisogno di libri che abbiano la disciplina della formazione come oggetto e si sviluppino quindi intorno a nuclei tematici metodologici e strumentali, per far crescere sempre più teoria e pratica della Formazione, insieme alle forme che il presente prende sotto i nostri occhi. Questo bisogno appariva forse come più ovvio intorno agli anni ’70, quando la formazione aziendale si presentava soprattutto come pratica – appunto – e solo marginalmente come teoria, ma di dignità

---

\* Dopo la Laurea in Storia e il Master Europeo in Scienze del Lavoro, entra in azienda e ricopre posizioni HR in alcune multinazionali tra cui Pirelli e Glaxosmithkline. E’ attualmente Responsabile dello Sviluppo Organizzativo per il Corporate Brembo. E-mail: [alberto\\_signori@yahoo.it](mailto:alberto_signori@yahoo.it)

secondaria e solo come contaminazione aziendale della più nobile pedagogia. Dalla fine degli anni '90 in poi, però, mi sembra che se il lavoro epistemologico di legittimazione della disciplina sia stato portato a termine, ci aspettino altre sfide metodologiche portanti, tra l'altro, sia sui nuovi scenari cognitivi aperti dall'uso della rete, sia sulle interazioni tra neuro-scienze e processi culturali (cfr. l'intervista di Tonino Bucci al semiologo Paolo Fabbri, su "Liberazione" del 23 maggio 2008, in occasione del suo intervento su "Vita psichica tra bios e cultura" al XIV congresso SPI). Tutto questo è ulteriormente amplificato dal fatto che il mercato della formazione – o meglio i mercati delle formazioni – si è popolato di moltissimi attori dai background più variegati.

In secondo luogo, però, in un contesto di competenze culturali e meta-culturali sempre più povere (non approfondiremo qui gli effetti delle varie riforme universitarie italiane sui livelli di preparazione delle generazioni "X" e "Y" da poco - o prossimamente - arrivate sul mercato del lavoro) e diluite in immaginari individuali e collettivi saturati da bombardamenti multi-mediatici e commerciali, si constata l'impatto simbolico della pubblicazione di libri che semplificano e scompongono ulteriormente la realtà in fattori primi per il mondo aziendale. Proviamo, ad esempio, a cercare in un sito di vendita di libri, titoli che contengano la formula "per manager": scaturiscono all'improvviso centinaia di opere tra cui, eliminate quelle di narrativa vera e propria, rimangono testi che vanno da "Gandhi per manager" ad antologie di letteratura o filosofia per uomini d'azienda. Il "manager" (oggi questo label organizzativo ha ancora un senso o è ridotto a rimandare unicamente a stereotipi degli anni '80? L'uso di questo termine ha seguito un'evoluzione senza dubbio interessante, soprattutto nei contesti aziendali e con evidenti ripercussioni sulla lingua standard. Un'analisi articolata e attenta ai rapporti con il contesto anglo-sassone potrebbe essere davvero interessante... ) ha veramente bisogno di opere di semplificazione e di massificazione delle (sue/nostre) conoscenze? Ha davvero bisogno di un autore e di un editore che al suo posto (o meglio al posto delle sue sinapsi) creino connessioni tra i diversi elementi della realtà in cui è immerso? Ha davvero bisogno di qualcuno che rediga bignamini, prontuari di cultura generale da utilizzare nella vita quotidiana in azienda? A mio avviso, no.

Di converso, il vero contributo di un uomo organizzativo illuminato non è forse quello di creare in prima persona dei modelli secondo cui semplificare (o complicare) e leggere (o de-scrivere) i dati di realtà e i bisogni del sistema cui appartiene? A meno che non si voglia costruire un repertorio di citazioni più o meno erudite di cui infarcire presentazioni aziendali (bisogno in sé legittimo), qual è l'utilità di un compendio del pensiero gandhiano per manager, se non la gratuita semplificazione (quindi la banalizzazione) di pre-esistenti modelli culturali?

Le cose si complicano se quel manager, poi, appartiene alla famiglia professionale delle risorse umane. Il vero e proprio contributo di ogni individuo al raggiungimento degli obiettivi organizzativi - e ancor più per un HR - non è forse la specificità e l'unicità di quel mix irriproducibile che è il suo sapere, cioè del suo sistema valoriale e culturale? Non sta proprio a lui compiere la sintesi tra questi due aspetti della stessa realtà, cioè tra il suo personale apporto culturale e l'identità del sistema all'interno del quale opera? Come può un manager responsabile delegare questa operazione di sintesi a un'antologia pronta per l'uso? Certo, l'apporto individuale si misura ed entra poi in infiniti processi negoziali - orientati perlopiù al conformismo - con il modello culturale dominante: ma questa appare come un'altra dimensione del problema.

Si potrebbe rispondere, infine, che il tempo manca sempre di più, soprattutto a persone su ruoli organizzativamente esposti e impegnati, e che questi libri riducono gli sforzi da fare. La mia opinione è però che il lavoro di facilitazione sopra accennato non renda un servizio ai cosiddetti manager - ancor meno a chi lavora nel mondo della Formazione, da dentro o da fuori le organizzazioni - , ma rechi loro un danno grave, delegittimandoli nella dimensione creativa, responsabile e proattiva del loro pensiero, quindi della loro funzione sociale. L'editoria ha un ruolo da giocare in tutto questo, ma non è certo solo con la produzione di opere compilatorie e semplificatrici che banalizzino e massifichino i saperi.

Quale la sua utilità, allora? Quella di creare essa stessa connessioni. Di moltiplicare le contaminazioni. Di facilitare l'uso di categorie nuove o innovative da un campo disciplinare all'altro, magari colmando quel gap apparentemente mai esplicitato tra mondo alto dell'Accademia e mondo basso delle Organizzazioni (ancor peggio, in questo senso, quello delle Aziende).

Ad esempio, se ormai da anni aziende, HR e consulenti italiani scimmiettano quelli americani parlando di diversity, perché non si sono creati ponti tra questo bacino di bisogni e i tentativi italiani di risposte emersi in ambienti locali ma riconosciuti come di eccellenza in tutto il mondo? (cfr. Luisa Muraro e il pensiero della differenza.)

A questi e altri interrogativi, forse, tentativi di risposta nei prossimi numeri. Buone letture (anche in vacanza...).