FORMAZIONE, ORGANIZZAZIONE, FRATERNITÀ OLTRE LE DERIVE NEO-ADATTAMENTISTE DELLE PRATICHE FORMATIVE

Sergio Manghi

La domanda "Sono forse il custode di mio fratello?" […] comincia a risuonare in maniera sempre più fragorosa e battagliera.

Zygmunt Bauman

Ci sono dei momenti storici nei quali il problema cruciale è quello della libertà,soprattutto nelle condizioni di oppressione, e ce ne sono altri nei quali il problema maggiore è quello della fraternità, ed è il caso del nostro tempo

Edgar Morin

Forma, formazione, fraternità

Vorrei partire da una considerazione poco sorvegliata. Una sensazione. Una sensazione che a me pare diffusa, nel nostro tempo, in tutti i contesti organizzativi che ci troviamo ad abitare, abbandonare, attraversare, rigenerare, rammendare: la sensazione di una convivenza sempre più difficile, spesso a rischio di divorzio, per così dire, tra le *forme* che questi contesti vanno assumendo, autoreferenzialmente, e la capacità di *dar forma* alla propria esperienza quotidiana di questi stessi contesti da parte di chi li vive, specie, quel che qui più importa, da parte di chi ci lavora.
Di recente, in occasione del Convegno "Politiche della formazione", promosso a Milano dallo Studio APS (2009), Franca Olivetti Manoukian ha sottolineato l'ambivalenza che il significato della parola *forma* porta con sé nelle sue radici etimologiche: per un verso configurazione indispensabile, per qualsiasi vivente, a interagire con il mondo evolutivamente, nel bene come nel male; per l'altro impronta regolativa posta o imposta da un sapere-potere avvertito come separato. Un'ambivalenza ineludibile: "Resta l'oscurità del compenetrarsi dei due significati…", scrive Olivetti Manoukian (2010). E allora, un altro modo per dire la sensazione di cui sopra può essere questo: la sensazione di una divaricazione crescente tra i due corni di questa ambivalenza. Che costringe le persone a tensioni e fatiche a loro volta crescenti, nel loro quotidiano "lavoro" di connessione tra i diversi frammenti dell'esperienza, insieme soggettiva, relazionale e sociale.

Anche nelle aree geografiche, o per meglio dire geoculturali, dove le organizzazioni educative e socio-sanitarie (quelle di cui ho qualche esperienza diretta, come formatore) sono più "avanzate", pare a me che queste fatiche soggettive e relazionali siano acute, con vari sintomi di cronicità, e che allo steso tempo trovino sempre meno voce per dirsi. Le parole che danno voce all'organizzazione tendono sempre più a parlare un'altra lingua, rispetto a quella dell'esperienza quotidiana della gran parte di chi nell'organizzazione ci lavora, una lingua anonima e impersonale, che grazie agli sviluppi delle tecnologie comunicative avanza speditamente, inarrestabilmente, autoreferenzialmente: la lingua delle procedure, dei protocolli, delle linee guida, delle documentazioni finalizzate alla valutazione, della competizione con altre organizzazioni su parametri spesso lontani dall'orizzonte di senso dei professionisti… Una lingua *aliena*, potremmo dire, avvertita come "impronta regolativa", per tornare alle riflessioni di Franca Olivetti Manoukian, che lascia alle persone sempre più spesso la sola scelta, o quasi, di prendere o lasciare, in nome dell'urgenza, dell'emergenza, del funzionamento fluido e coerente della rete informativa, differendo a un *dopo* che rimane indeterminato il momento in cui l'azione compiuta (presa o lasciata) potrà ricongiungersi con la ricerca soggettiva e relazionale di senso – il momento in cui il fare, il pensare e il sentire potranno interconnettersi in forme reciprocamente pertinenti.

Con l'aggettivo *aliena* non intendo, a scanso di equivoci, alludere al vecchio concetto "marxista" di *alienazione*. Un concetto che nel proporre la diagnosi del problema assumeva magicamente che il diagnosta non fosse coinvolto in quello stesso problema, e cioè che si trovasse dalla parte della *risposta*, e non immerso a propria volta, pur nella indispensabile ricerca di risposte, nello stesso problema diagnosticato. Volenti o nolenti, non possiamo non partire, credo, dall'assunto paradossale che siamo tutti parte del problema – il problema qui compendiato intuitivamente dalla sensazione sopra abbozzata.

Anche la parola fraternità, che ho messo nel titolo (che da qualche tempo mi viene spesso di mettere nei titoli: v. Manghi, 2008, 2010), non intende delineare una *risposta*, come spero di riuscire ad argomentare. Intende segnalare un una condizione *di fatto, altamente problematica,* della nostra socialità contemporanea. Una condizione misconosciuta, che a me sembra ogni giorno di più ineludibile saper riconoscere e affrontare, anche nei contesti di formazione, nella sua fattualità e insieme nella sua problematicità. Una condizione, insomma, che delinea assai più una sfida, al tempo spesso epistemologica e pragmatica, unitariamente cognitiva, affettiva, etico - politica, che non una soluzione. Ma il cui riconoscimento credo possa aiutare a individuare, nei contesti formativi contemporanei, le questioni e le modalità cui assegnare rilevanza.

Prima di proseguire mi sembra però necessaria una digressione teorico-epistemologica.

Digressione teorico-epistemologica: la forma del sociale

Nel discettare di *forme del sociale*, non dovremmo mai trascurare il fatto che queste *forme* non nascono con l'*Homo sapiens sapiens*. E neppure con gli altri ominidi che ci hanno preceduto nei milioni di anni precedenti (o anche affiancato per la gran parte della nostra storia di specie, come Neanderthal, estinto "appena" 35.000 ani fa). Per un numero ancor maggiore di milioni di anni, la forma sociale è stata indispensabile alla sopravvivenza, all'adattamento e alla trasformazione – cioè all'organizzazione dell'esperienza – di miliardi di esseri viventi, in milioni di specie differenti, dalle colonie dei batteri, alle meravigliose collettività degli insetti, agli sciami di volatili vari, ai banchi e ai branchi di tanti altri animali ancora (per non dire qui dei vegetali: la fitosociologia non è una moda mediatica o una bizzarria New Age, ma una seriosissima disciplina accademica dotata ormai di una lunga tradizione di studi e ricerche).
Soltanto l'immaginario orgogliosamente (quanto ottusamente) "individualistico" prevalso in tanti paradigmi filosofici, scientifici e ideologici a partire dal 700, e vigorosamente in atto ancora ai nostri giorni, o forse più che mai ai nostri giorni (ci torneremo), ha potuto persuaderci tanto profondamente che le *forme* del sociale non abbiano una loro autonomia, una loro autoreferenzialità. Soltanto quell'immaginario, colonizzando le nostre menti in profondità, ha potuto persuaderci sempre di più che il sociale non avesse una forma in grado di resistere, anche ottusamente, anche violentemente, alle nostre azioni individuali; o che tale forma potesse essere rappresentata adeguatamente come una sorta di generico contenitore, come un autobus sul quale possiamo salire e dal quale possiamo scendere a piacimento, oppure come un effetto statistico *a valle* dei nostri istinti, bisogni, desideri, gusti, sentimenti, pensieri, calcoli, intenti *individuali*: di entità, cioè, racchiuse *a monte* nell'epidermide, o nell'encefalo, o anche nella personalità, nel carattere, nell'anima, e chi più ne ha più ne metta, del soggetto individuale (anche Kant aveva dato una mano, dobbiamo dire: "Non c'è bisogno che io esca dall'Io, perché nell'Io trovo tutto ciò di cui c'è bisogno per costruire una filosofia fondata sulla roccia. L'isola della verità è lì, dentro l'Io").
Non sarò certo io, a scanso di equivoci, a negare la grande importanza del livello di organizzazione del vivente cui diamo nome "individuo", dopo aver dedicato un libro al tema (Manghi, 2009). Ma credo che questo stesso livello non avrebbe mai potuto, né potrebbe, sopravvivere ed evolvere in assenza di quell'altro livello di organizzazione del vivente, dotato di proprie forme, ovvero di una propria relativa autonomia autoorganizzativa, che appunto definiamo *sociale*. E che nell'animale *sapiens sapiens,* creatura non meramente biologica ma bioculturale, diventa relativa autonomia dei sistemi socio-culturali.
Il sociale ha dunque forme proprie (Dupuy, 1988). È quel che si dice, peraltro, nelle teorie sistemiche, quando si assume che il tutto è diverso dalla somma delle parti: spesso però sottovalutando che ciò comporta uno stato permanente, e non transitorio, di reciproca irriducibilità – di conflitto, come diremo – tra le parti e il tutto

– e dunque, potremmo dire, uno stato permanente di *alienazione*, una condizione permanente di "non appropriazione" del "sistema" da parte dei soggetti individuali.
Le forme di questo *tutto*, naturalmente, non hanno un'origine esterna alla viva "danza di parti interagenti" di cui si compongono, e nella quale portano – o alla quale impongono – un qualche tipo di regolarità, o come si suol dire, di ordine. Senza questa "danza" non potrebbe darsi alcuna forma del sociale. Tuttavia, essendo tali forme dotate di una loro autonomia autoriorganizzativa e autoriproduttiva, da esse provengono vincoli ineludibili, spesso duramente ineludibili. Vincoli che possono essere fonte di disagio e di sofferenza, ma anche di rassicuranti protezioni e appartenenze, come pure di conflitti generativi e di spinte al cambiamento.
Ed è la sensibilità a queste forme, al loro misterioso intreccio, all'incessante, inafferrabile bricolage vivente delle loro metamorfosi e delle "danze interattive" di cui si nutrono, che caratterizza la *vocazione* del formatore. La sensibilità, per rubare una bella espressione a Gregory Bateson, all'"estetica dell'esser vivi" (1984, p. 191). Il sentirsi chiamati, in altre parole ancora, a prendersi cura di quelle forme viventi, della loro incessante degradazione/rigenerazione. E insieme, in connessione con esse, delle inquietudini, dei disagi, delle speranze dei soggetti che a quelle forme danno vita attraverso le loro incessanti interazioni. L'attenzione per le forme che assume la nostra convivenza sociale non deve farci dimenticare in nessun momento (come accade tipicamente nelle modellizzazioni scientiste delle teorie dei sistemi e delle organizzazioni) che, tra tutte le forme viventi, come scrive Edgar Morin,

… soltanto noi, individui umani, nonostante le nostre spaventose carenze e i nostri deliri, siamo in grado di confrontare conoscenza e coscienza, soltanto noi cerchiamo di accedere alla coscienza riflessiva di sé mantenendo una referenza alla coscienza del tutto. […]. Soltanto noi conosciamo la pietà e l'amore. (Morin, 2004, p. 357)

Questa peculiare vocazione a prendersi cura delle forme organizzate della convivenza sociale che distingue il formatore presenta significative risonanze con la vocazione dell'artista a prendersi cura delle forme simboliche della convivenza umana; e non a caso, dobbiamo aggiungere, poiché non si dà forma del sociale che non sia forma simbolica, né viceversa. Entrambi, attraverso pratiche differenti, spesso non a caso intrecciate, praticano la *responsabilità per la forma.* Quella responsabilità verso "la struttura che collega" che Bateson chiama estetica (1984, p. 22; v. in proposito Manghi, 2007).

Il conflitto della modernità

L'attrito inevitabile, perennemente problematico, tra le aspirazioni dei soggetti, ovvero la fame di senso, di senso condiviso, che alimenta le loro "danze interattive" quotidiane, e le forme che il contesto sociale va autonomamente assumendo, sul piano insieme organizzativo e simbolico, caratterizza tipicamente l'esperienza

moderna. Non poteva appartenere alle epoche storiche precedenti, salvo che per sparuti gruppi di individui, per il semplice fatto che lungo tutta la sua storia di specie – 150-200.000 anni? – noi esseri umani abbiamo contato fiduciosamente nel fondamento sacro, pensato come extra-umano, dell'ordine sociale, delle sue "leggi", delle sue forme, e dunque abbiamo creduto profondamente nella transitorietà di quell'attrito, nella possibile "uscita dalla crisi", nella piena ricomponibilità delle forme del sociale, nella riarmionizzazione tra ciascun "pezzo" del campo sociale – individui, gruppi, clan, organizzazioni, ecc. – e la sua forma d'insieme.

Ed è ancora così, non dimentichiamo, per tanta parte dell'umanità: anche nella scettica Europa, dove non a caso si è tornati ripetutamente e si torna ciclicamente a fantasticare che qualche capo carismatico (magari in virtù del possesso della "giusta scienza del sociale", come nello stalinismo) detenga *davvero* la chiave dell'ordine sociale e spirituale. Fantasticherie che hanno fecondato, e in forme nuove continuano a fecondare, ideologie totalitarie, gregarismi di massa, persuasioni deresponsabilizzanti che le risposte ai nostri problemi verranno da qualche élite illuminata, magari di scienziati dal volto umano, magari di manager capaci di prendere le decisioni giuste e di stilare gli organigrammi adatti aggredendo subito la radice del problema.

(*En passant*: la *missione* "rivelatrice" delle scienze sociali, per la quali le forme dell'ordine sociale non vengono da nient'altro che non siano le nostre stesse azioni e interazioni, pur trascendendole e autonomizzandosi relativamente da esse, è appena agli inizi, e non è neppure, credo, la più benvenuta delle missioni. E non lo dico per accreditare un'idea aristocratico-vittimistica dei saperi sociali, come saperi che proprio dal sentirsi incompresi dovrebbero dedurre una sorta di predestinazione alla superiorità, analogamente a quanto presupponeva il romanticismo che vedeva nei poeti i "custodi incompresi del vero", autodescrivendosi come esterno ai problemi additati, ma per sottolineare la complessità metodologica, etico - estetica, che comporta lo stare nei problemi, con la dovuta pazienza, anzitutto verso le proprie stesse impazienze, al contempo aspirando ad accrescere la consapevolezza sociale che le risposte ai problemi non verranno in nessun caso da fuori e dall'alto).

Tuttavia, anche se l'antico, arcaico desiderio di collettività rassicurante, la *voglia di comunità* (Bauman, 2001), continua ad animare e fecondare in profondità i nostri modi di pensare, sentire e agire, è pur vero che noi cittadini della modernità, ormai della società-mondo, ci troviamo *allo stesso tempo* a pensare, sentire e agire attraverso istanze diametralmente, conflittualmente opposte: istanze libertarie, *voglie di libertà*, potremmo dire giocando con l'espressione di Bauman sopra richiamata, che riconoscono all'individuo dignità, aspirazioni, autonomie e diritti impensati per tutto il resto della storia della specie (insisto su questa *très longue durée* perché ritengo che appiattendoci sui soli decenni e secoli perdiamo la radicalità delle sfide del nostro presente). La cultura della modernità ha portato il *conflitto*, in altre parole, nel cuore

dei nostri modi di pensare, sentire, agire. E non più come condizione d'esperienza transitoria, in attesa della mitica "uscita dalla crisi", ma come condizione d'esperienza permanente.

Tre fasi della nostra storia recente

Per le ragioni ora esposte, quell'attrito che dicevamo sopra caratterizza tipicamente, dicevamo appunto, la modernità. Naturalmente, assumendo forme molto diverse. E potendo raggiungere livelli molto acuti, aggiungiamo, capaci di generare spinte trasformative anche radicali, oppure disagi, smarrimenti e sofferenze che faticano a generare cambiamento e ristagnano nella "crisi", nelle "passioni tristi" (Benasayag, ecc., 2004), nella sorda "risacca" dei risentimenti (Girard, 1999).
In altre parole: può ben accadere che le forme del sociale acquisiscano una autonomia, una coerenza, e una autoefficacia molto elevate, molto sfidanti, e che alle donne e agli uomini le cui vive interazioni quotidiane pure non cessano di dar vita a quelle stesse forme ciò procuri diffuse, profonde sensazioni di perdita di quella capacità di dar forma alla propria esperienza cui si faceva riferimento nell'avvio di queste note. E credo che il nostro presente sia caratterizzato da tale divaricazione in misura drammaticamente elevata, producendo un profondo, crescente disagio. Non è mai stato così in precedenza, per il semplice fatto che nel nostro presente l'aspettativa da parte delle donne e degli uomini di essere "centro" rilevante e legittimo di elaborazione dei significati della loro stessa esistenza – autonomia, autodeterminazione, autorealizzazione – è diffusa in una misura mai prima datasi nella lunga storia dell'umanità, e va rapidamente espandendosi.
È questo specifico disagio della nostra contemporaneità, a mio avviso, che comporta una inedita, peculiare attenzione al tema della fraternità. Un tema che, per certi versi, come sappiamo, attraversa l'intera storia delle democrazie occidentali, per lo meno da quando il termine campeggia nella celebre triade "francese": *liberté, égalité, fraternité*. E da anche più tempo, sappiamo bene, fa parte della morale cristiana. Ma qui non vorrei richiamare il valore morale e politico generale, per così dire, di questo termine. Vorrei piuttosto sottolineare la pragmatica concretezza del suo emergere, volenti o nolenti, nei contesti organizzati della nostra quotidianità.
Per caratterizzare l'urgente attualità di questa sfida, nonché le sue implicazioni nel modo d'intendere la pratica formativa, ricorrerò a una breve storia di questo nostro dopoguerra. Una storia distinta (molto) schematicamente in tre fasi, a ciascuna delle quali ipotizzerò che corrisponda, per il modo d'intendere le pratiche formative, una sfida simbolica e pragmatica prioritaria. Distinguerò queste tre fasi ispirandomi liberamente, a un recente studio, molto stimolante, di Mauro Magatti: *Libertà immaginaria. Le illusioni del capitalismo tecno-nichilista* (2009) .
La prima fase è costituita dall'ordine immediatamente post-bellico e dalla sua grande promessa di sviluppo economico, integrazione sociale, partecipazione politica, dentro

la forma sociale internazionale costituita dalla potente "impronta regolativa" bipolare, USA - URSS.
La seconda fase ha inizio grosso modo con gli anni 60, e germoglia vigorosamente sulle crepe crescenti che si andavano aprendo nelle promesse dell'ordine post-bellico, ma insieme e soprattutto sull'apertura di orizzonti di libertà mai conosciuti prima; è la fase che culmina nell'esplosione sessantottesca, insieme libertaria e collettivistica, e dura fino al crollo del Muro di Berlino e all'irresistibile ascesa della "globalizzazione" thatcheriano - reaganiana. La quale inaugura appunto la terza fase – nella cui prima, grande crisi siamo immersi oggi in forme e misure largamente insondate.
Questa terza fase, che Magatti chiama *capitalismo tecno-nichilista*, è caratterizzata da una miscela integrata di globalizzazione economico-finanziaria, razionalizzazione tecnologica e cultura estetizzante del godimento, dove la libertà individuale viene intesa come possibilità di realizzazione infinita dei desideri.

Anni 40-50: formazione come adattamento integratore

La sfida principale della formazione, nel primo dopoguerra, era l'integrazione adattativa delle singole persone ai contesti organizzativi e istituzionali ricostruiti dopo i disastri della seconda guerra mondiale e in via di consolidamento. I "bisogni formativi" al centro dell'attenzione erano quelli delle organizzazioni, non quelli dei lavoratori e dei professionisti. Il caso della Olivetti, giustamente citato spesso come esperienza innovativa, nel quale le esigenze umane e sociali dei dipendenti avevano un considerevole spazio di attenzione, non faceva certamente regola, ma eccezione.
Non dobbiamo dimenticare, per comprendere quella fase della nostra storia, che si usciva da decenni di fame e di guerra. E nel nostro paese, la guerra fu anche guerra civile. L'aspirazione principale di donne e uomini provati da quelle violenze e da quelle terribili paure erano la stabilità sociale, la prosperità, un futuro migliore per i figli. Era molto importante che le istituzioni e le organizzazioni "proteggessero le democrazie dai rischi involutivi ai quali si erano trovate esposte" (Magatti, 2009, p. 48).
Anche l'aspro conflitto di classe di quell'epoca, acuto fino talora allo spargimento di sangue, avveniva nel quadro di un sostanziale rispetto per le istituzioni dello stato nazionale, di una forte condivisione dell'obiettivo dello sviluppo economico da parte delle classi in lotta e della crescita di quell'innovativo mix di cultura dei diritti e di solidarietà sociale che prese corpo nei servizi educativi, sociali, sanitari di *welfare*. Magatti compendia unitariamente questo insieme di caratteristiche con il termine di *capitalismo societario*.
La formazione delle persone all'adattamento organizzativo e sociale contava insomma su di una forma sociale dominante marcatamente integrata e protettiva, potremmo dire "pater-materna". Ovvero su istituzioni sempre più "maternamente" accoglienti, e insieme sull'inquadramento "paterno" dei giovani-figli in programmi tendenzialmente efficaci e fortemente omogeneizzanti di promozione della cittadinanza (con la leva

militare, per i maschi, in una posizione di rilievo) e di istruzione nazionale, sotto la vigilanza di autorità simboliche maschili - verticali assunte immediatamente come legittime, in ambito familiare, comunitario, politico, religioso, aziendale. In una meta-cornice internazionale marcata dall'equilibrio atomico tra le due grandi superpotenze, che in quegli anni funzionò tendenzialmente più da stabilizzatore delle tensioni sia planetarie sia intra - nazionali, che non da destabilizzatore (Manghi, 2010).
La formazione, potremmo dire, per lo più quasi indistinguibile dall'istruzione professionale e dall'aggiornamento informativo, era una variabile linearmente, funzionalmente dipendente dal contesto organizzativo.

Anni 60-80: formazione come promozione di espressività partecipante

All'affacciarsi degli anni 60, quando il boom economico è ormai una realtà e la pur giovanissime istituzioni democratiche hanno mostrato, sostanzialmente, di tenere il campo, la relativa coesione dell'ordine post-bellico comincia a incrinarsi. Le protezioni, le integrazioni e le compressioni "pater-materne" che lo caratterizzavano cominciano a essere percepite dalle nuove generazioni come eccessive, o addirittura come oppressive. Il quadro internazionale, attraverso difficili crisi e attraverso una complessa ridefinizione delle identità tra le superpotenze (chi ha la mia età ricorderà la forza simbolica delle triade Kennedy - Kruscev - Giovanni XXIII), comincia a farsi più aperto e articolato, a favorire processi di sprovincializzazione, di comunicazione sociale più vasta, di sperimentazione di nuove, ardite libertà.
Evento cruciale di quegli anni è il Concilio Vaticano II, con quella straordinaria ventata di liberazione da principi tradizionali plurisecolari, ancora oggi, credo, largamente incompresa nelle sue conseguenze sociali e culturali, per l'insieme delle società occidentali, e per il mondo intero.
È nel quadro di quei primi anni Sessanta che prendono corpo le inquietudini esistenziali, sociali e politiche culminate nel fatidico Sessantotto. Le quali avevano al centro un'ansia di libertà mai provata prima, per profondità ed estensione, da nessun'altra generazione. Libertà espressiva, del corpo e della mente. Potere all'immaginazione. Contro ogni autoritarismo. Dove il termine autoritarismo non includeva soltanto le compressioni/protezioni vistosamente "patriarcali", ma anche, e insieme, quelle "matriarcali", più indirette e invisibili. Non soltanto, cioè, l'imposizione di modelli istituzionali, organizzativi e dirigenziali linearmente, apertamente gerarchici. Ma anche, e insieme, la suadente "tolleranza repressiva" instillata occultamente, si diceva (diceva in particolare la sociologia "francofortese: Horkheimer, Adorno, Marcuse), dai valori di adattamento ai modelli d'integrazione sociale e culturale dominanti.
Per rimanere alla metafora familiare: i figli e le figlie contestano radicalmente i padri e le madri, in nome dell'autonomia, della libertà, della liberazione. Figli e figlie adolescenti, potremmo aggiungere. Che desiderano partire da sé, per ricominciare la

storia, e non più dall'eredità delle generazioni precedenti. Al tempo stesso, tuttavia, questa spinta libertaria è accompagnata da un'altrettanto intensa spinta alla condivisione sociale delle esperienze e alla sperimentazione di nuove modalità gruppali, comunitarie e partecipative d'azione. In molti ricorderanno i versi, emblematici, della canzone di Giorgio Gaber sulla libertà: "Libertà non è star sopra un albero, non è neanche il volo di un moscone, libertà non uno spazio libero, libertà è partecipazione".
Questo desiderio di ricominciamento, insieme individuale e sociale, investe anche il mondo delle organizzazioni, che iniziano a sperimentare forme di organizzazione del lavoro e di management più aperte, flessibili, partecipate. Ed è in quel contesto che le pratiche di formazione iniziano ad assumere una fisionomia marcatamente autonoma, non più variabile dipendente dei "bisogni organizzativi", ma attore "terzo", rispetto alle organizzazioni e agli stessi lavoratori-professionisti, capace di sviluppare una propria identità e una propria cultura, nonché, in molti casi, di aver riconosciuta una formale indipendenza organizzativa all'interno stesso delle aziende, pubbliche e private.
Si riconosce cittadinanza ai "bisogni formativi" dei lavoratori-professionisti, e in questi "bisogni" prendono sempre più spazio le dimensioni espressive**.** La creatività, personale e di gruppo, prende via via spazio al mero adattamento, per dirla schematicamente, nel definire i compiti della formazione (sempre più distinta, pertanto, dal mero aggiornamento professionale). L'attenzione alle istanze emotive prende spazio a quelle cognitivo-normative. E ai criteri dell'omogeneità stantardizzante vanno sostituendosi i criteri dell'eterogeneità, della molteplicità. I criteri della *complessità*, si dirà in particolare lungo gli anni 80.
Con gli 80, per dirla telegraficamente, questa nuova identità della formazione, espressivo - partecipativa, si va istituzionalizzando, articolandosi ed espandendosi in vari ambiti della società.

La svolta degli anni 90: formazione come neo-adattamento?

Gli anni 90 vedono la nascita impetuosa di un nuovo immaginario, rapidamente egemone. L'immaginario neoliberista. Un immaginario imperniato su un'idea radicalmente individualistica dell'individualità moderna. Su di una spinta estrema all'*individualizzazione dell'individuo*, per dirla con un'efficace espressione di Adriano Zamperini (2010). Del tutto sganciata da istanze prosociali, tanto nelle loro forme pubblico-istituzionali consolidatesi nel primo dopoguerra (il mercato prevale sullo stato) quanto nelle loro forme gruppo-partecipative sorte nei decenni successivi. Le istanze pro-sociali vengono addirittura rappresentate come ostacoli "innaturali" all'affermazione delle istanze di libertà.
Le spinte degli anni 60-80 all'emancipazione, all'espressione corporea e artistica, all'esaltazione delle differenze, alla smitizzazione degli idoli e delle istituzioni, alla

decostruzione del senso costituito, all'autorealizzazione personale, sciolte dal legame "pesante" (moderno-solido, per dirla con Bauman) con le forme del sociale, dipinte come vecchie e oppressive (evocando lo spettro in agguato del Comunismo, da Reagan in avanti), e consegnate alla leggerezza moderno-liquida (post-moderna, diranno vari cantori) dell'autoaffermazione mercantile, confortata dalle incipienti "magnifiche sorti e progressive" della rivoluzione tecnologico-informatica.

L'adolescenza della libertà, potremmo dire per continuare a fruire della metafora familiare, che aveva caratterizzato il conflitto tra figli e genitori nell'immaginario prevalso negli anni 60-80, diventa nei decenni successivi, ancora fino ai nostri giorni, sempre più autoreferenziale. Sempre meno definita dal conflitto "verticale" con le generazioni precedenti e sempre più dal suo affermarsi desiderante nel qui e ora della competizione "orizzontale" con le analoghe libertà altrui. Non a caso, assistiamo a quella che potremmo chiamare una giovanilizzazione progressiva dei giovani, e sempre più a una giovanilizzazione progressiva di tutte le altre fasce d'età (in virtù di trapianti, ginnastiche, diete, cosmesi, chirurgie, restyling del vestire e dell'abitare…).

Ricorderemo la celebre "sentenza" della premier inglese Margaret Thatcher, che riassume in poche parole l'intero credo neoliberista: *La società non esiste*, *esistono solo individui e famiglie*. La *libertà individualizzata* del nostro tempo è un fantasmagorico *business* su scala globale, sempre più densamente tecnologizzato e informatizzato, orientato alla soddisfazione dei desideri soggettivi più disparati, pervaso di pratiche e di valori "post-materialistici", di marca identitaria ed estetizzante (la pubblicità commerciale è oggi non a caso ai vertici della produzione artistica).

I sistemi organizzativo-tecnico-economico-finanziari di cui questa libertà individualizzata, vitalisticamente "giovanile", è allo stesso tempo fruitore e motore simbolico potente, appaiono animati da imperativi di integrazione funzionale interna molto esigenti, (avvertiti come) duramente costrittivi, impronta regolativa tirannica, per riprendere la terminologia sopra liberamente assunta dalle riflessioni sulla forma di Franca Olivetti Manoukian. Tanto su scala locale (se si ferma un computer in un ospedale i rischi possono essere anche molto gravi) quanto su scala globale (le paure generate pochi mesi fa dalla nube dell'impronunciabile vulcano islandese potrebbero fare da paradigma del nostro modo ormai corrente di rappresentare i rischi derivanti da un "buco" improvviso nella rete organizzativo-tecnico-economico-finanziaria globale).

In questa cornice, le pratiche formative, superata la soglia del consolidamento e dell'istituzionalizzazione, maturata nel corso dei decenni precedenti, hanno via via assunto una fisionomia prevalente che potremmo forse definire … neo-adattamentista? Tra mille dubbi, ho tuttavia l'impressione che il termine potrebbe servire a qualcosa. Pensando fra l'altro alle cose scritte da Franca Olivetti Manoukian (2010) nell'articolo già citato a proposito di come i mondi della formazione si siano

trasformati intorno agli anni 80, superando la fase “artigianale” ed entrando nella fase “industriale”.
Il termine neo - adattementismo potrebbe servire a comprendere, in particolare, come i mondi della formazione si siano andati articolando e differenziando, dotandosi di un’identità prevalente via via più “normalizzata”, “tecnico-applicativa” (aule, “pacchetti”, offerte di problem solving …). Un’identità via via più sgravata dalle aspirazioni a fare “scienza del sociale”, situata all’interfaccia tra i “bisogni formativi” dell’organizzazione, di marca ineludibilmente, imperativamente adattamentista, da un lato, e i “bisogni formativi”, di marca sempre più “desiderante”, segnati – diversamente che negli anni 40-50, da cui il prefisso *neo* – da aspettative di ascolto, di autorealizzazione e di espressività, dei lavoratori-professionisti, dall’altro.

La libertà illusoria del capitalismo tecno-nichilista

Tra la corsa sempre più individualizzata all’appagamento dei desideri di autorealizzazione e il consolidarsi di forme del sociale sempre più anonimamente tecnologizzate, autoreferenziali e autoefficaci si è così venuto stabilendo un circuito ricorsivo di conferma reciproca. Che genera negli individui reali (alquanto più complessi di quelli idealizzati dall’ottimistico immaginario neoliberista) un profondo disagio: la sensazione, da cui queste note hanno preso avvio, di una divaricazione progressiva tra le forme organizzate del sociale, che parlano una lingua sempre più impersonale e aliena, e le concrete possibilità soggettive di dar senso all’esperienza quotidiana.
In altre parole: la libertà liberista, con l’individuo individualizzato e giovanilizzato che ne costituisce l’utopia operante, è al tempo stesso motore e vittima del nuovo, potente immaginario, che Magatti chiama non soltanto tecno-capitalistico, ma tecno-nichilista, perché a furia di promuovere slegami simbolici liberatori promuove di fatto l’annichilimento di ogni simbolica – di ogni senso. Sostituendo via via al legame simbolico, necessariamente sociale, il valore del godimento individuale. Il “peso” del legame sociale si trasferisce via via, sempre più, dal “faticoso” terreno dell’incontro affettivo, relazionale e sociale, della paziente negoziazione dei significati, della ricomposizione dialogica, necessariamente dolorosa, dei conflitti, e così via, all’efficiente, fluido e impersonale scorrere delle informazioni lungo le reti tecnico - organizzativo - informatiche.
Come dire: nell’incertezza sul che fare e sul che senso dare a quel che si fa, intanto cerchiamo di farlo rapidamente, efficacemente, secondo procedure standard, magari internazionalmente certificate, alle quali ciascun individuo si può facilmente rivolgere in piena autosufficienza, “liberamente”, dalla sua solitaria postazione più o meno computerizzata, *poi* si vedrà … Un *poi* che non si smette di rimandare a un *poi* successivo, all’infinito, accumulando delusione, e financo preparandosi in anticipo alla delusione che, si sa, inevitabilmente verrà …

La dilagante libertà neoliberista, mentre promette orizzonti vitalistici di grande potenza, ci porta sempre più spesso nell'animo sentimenti d'impotenza, fino alla castrazione stessa del desiderio a parole idolatrato (Recalcati, 2010). Una libertà illusoria, come titola appunto il libro di Magatti. Che proprio nel cercare la propria massima affermazione trova la sua massima negazione.
In questo scenario, le pratiche formative corrono inevitabilmente l'elevato rischio di amplificare – anche con le migliori intenzioni adattamentiste – il diffuso disagio – il disadattamento? – in atto.

La sfida della fraternità

Se questo, per quanto grossolanamente abbozzato, è il tratto dominante del quadro nel quale ci troviamo a pensare le sfide della formazione, credo che al cuore di queste sfide si dovrà porre con forza il sospetto sistematico, per così dire, verso la parola libertà, e al tempo stesso iniziare a interrogarsi sul significato, o meglio sui significati, della parola fraternità. Ovvero: transitare dal presupposto – profondamente e quasi automaticamente condiviso, in profondità, da tanti, se non da tutti noi occidentali moderni, al di là del "dichiarato" – che la libertà sia precondizione e il riconoscimento del legame fraterno venga dopo, eventualmente, come frutto di una libera opzione morale o ideologica, a un presupposto diverso: il presupposto che il riconoscimento del legame fraterno che unisce simbolicamente sempre più tutti gli esseri umani, vicini e lontani, conosciuti e sconosciuti, assunto nella sua impura prosaicità, altamente problematica, sia precondizione della nostra e altrui – preziosissima – libertà. Il presupposto, detto in altri termini, per cui il riconoscimento del legame fraterno e il riconoscimento della nostra libertà vengono insieme, inseparabilmente, oppure non vengono affatto, né l'uno né l'altro.
Quel che vorrei suggerire è l'idea che la parola fraternità, una volta tramontate le gerarchie verticali, "pater-materne", della tradizione e della prima modernità, sempre più cagionevoli nella capacità di garantire stabilmente una normatività efficace, indichi una condizione *de facto* alla quale risvegliarci, per così dire, e non una tra le possibilità future messe a disposizione della nostra libertà individuale dal "mercato" delle opzioni morali o ideologiche.
Sto suggerendo in altre parole che noi siamo già immersi in questa condizione relazionale e sociale "fraterna", anche se non ne siamo consapevoli. Nel bene come nel male. Si potrà dire che ci siamo immersi più nel male che nel bene, e credo che questo sia innegabile. Del resto, trovarsi dentro un quadro di relazione tra fratelli raccontando a se stessi e agli altri, come vuole la menzogna neoliberista, che siamo in un quadro di competizione tra individui che perseguono ciascuno il proprio tornaconto e il proprio piacere, non può che generare misconoscimenti relazionali, malessere, rancore e violenza. Ma ciò non significa che *dunque non siamo* nel quadro di relazioni tra fratelli, cioè di forte, ineludibile, mutua dipendenza, di reciprocità mimetiche

essenziali per definire e ridefinire le nostre rispettive individualità. Significa soltanto che stiamo danzando queste danze interattive con in mente delle mappe bizzarre dei nostri mondi d'esperienza. Mappe sulle quali le relazioni e le forme del sociale non sono tracciate, in ossequio a quegli strampalati cartografi thatcheriani per i quali *la società non esiste*.

Queste mappe, peraltro, non stanno affatto conducendo a cancellare gli "ostacoli" di carattere sociale e relazionale che si frapporrebbero all'autorealizzazione individuale, ma stanno al contrario alimentando forme ottuse e opache del sociale, sempre più compattamente autoreferenziali, che s'impongono a noi individui come "impronte regolative"e esterne, nel senso richiamato all'inizio di queste note. Mi riferisco a quelle forme tecno-procedurali, tecno-mercantili, tecno-nichilistiche, del sociale, anche queste richiamate in precedenza, che si propongono come meri "strumenti" per il raggiungimento dei nostri fini, ma che in realtà strutturano sempre più "dall'esterno" la nostra effervescente interattività quotidiana; ma mi riferisco anche, e insieme, quelle forme neo-collettivistiche e massificanti, neo-etnocentriche, neo - identitarie, neo-fanatizzanti, che vanno fiorendo a compensazione delle solitudini, delle paure, degli sradicamenti, delle emarginazioni, che sono l'altra faccia del primato dell'autorealizzazione individualistica – o del "godimento cinico", come per dirla con Slavoj Žižek (2001).

Il misconoscimento del legame fraterno è naturalmente anche comprensibile: il tramonto radicale del principio gerarchico dell'ordine sociale è avvenuto a ritmi talmente accelerati, in un pugno appena di secoli, e poi di decenni, a capo di *decine di migliaia di anni* nei quali ha costituito l'architrave della sopravvivenza stessa delle popolazioni umane (Di Tommaso, 2009), ed è comprensibile che siamo profondamente smarriti, che non abbiamo ancora ben compreso cosa ci stia accadendo. L'"uomo folle" del celebre frammento 125 della *Gaia scienza*, annunciando con lungimirante premonizione gli effetti drammatici di questo tramonto, prodotto dalle nostre stesse rivolte libertarie ed egualitarie ("Dio è morto! Dio resta morto! E noi lo abbiamo ucciso!"), ammoniva lucidamente:

Non è troppo grande per noi, la grandezza di questa azione? Non dobbiamo noi stessi diventare dèi, per apparire almeno degni di essa? Non ci fu mai un'azione più grande: tutti coloro che verranno dopo di noi apparteranno, in virtù di questa azione, ad una storia più alta di quanto mai siano state tutte le storie fino ad oggi! […]

Questo enorme avvenimento è ancora per strada e sta facendo il suo cammino: non è ancora arrivato fino alle orecchie degli uomini. Fulmine e tuono vogliono tempo, il lume delle costellazioni vuole tempo, le azioni vogliono tempo, anche dopo essere state compiute, perché siano vedute e ascoltate" (Nietzsche, 1979, p.124).

È comprensibile che il tramonto dell'efficacia normativa delle simboliche "pater-materne" induca gli individui-figli a credersi adolescenzialmente, narcisisticamente autosufficienti, a credersi "dèi" più letteralmente di quanto non intendesse l'"uomo

folle" di Nietzsche, ciascuno con la propria individuale "volontà di potenza", del tutto indipendenti da ciascun altro individuo-figlio; o a poterlo diventare, indipendenti come dèi, sempre più e sempre meglio, liberandosi il più possibile dell'ingombro dei legami e delle forme sociali. Ma per quanto questa deriva individualistica sia comprensibile, è pur sempre di un abbaglio, e di un abbaglio doloroso, che stiamo parlando. Un abbaglio che in nome dell'autorealizzazione ci porta tra le mani, all'opposto, radicali incertezze, smarrimenti, rancori, chiusure e violenze. E forme del sociale ottusamente autoreferenziali, che parlano lingue aliene.
È indubbio che, proprio per il fatto che nei contesti della contemporaneità le istituzioni e le simboliche "pater-materne" non sono più potenti ed efficaci come un tempo, sia necessario raccontarci che stiamo diventando tutti figli-individui, e che dunque tocca a noi saper diventare protagonisti. Ma se ciò è necessario, è altrettanto fuori di dubbio che non sia sufficiente: dobbiamo *anche* raccontarci, allo stesso tempo, che, come accade a dei figli che hanno avuto in comune per secoli e per millenni istituzioni, principi e simboliche "pater-materne", siamo per forza di cose – meglio: per forza di legame – fratelli. Figli - fratelli. Legati – piaccia o meno – gli uni agli altri. Dipendenti – che lo sappiamo o meno – gli uni dagli altri. Per il bene come per il male. Immersi momento per momento in danze coevolutive, di rispecchiamento reciproco, di reciproca definizione e ridefinizione, sempre più ravvicinate, perché sempre meno efficacemente mediate "dall'alto".

Conclusioni

Dobbiamo saperci raccontare che non c'è nostro singolo pensiero, sentimento, comportamento, banale o importante, che non scaturisca dai rispecchiamenti reciproci, dalle "danze interattive", dalle *forme del sociale*, più grandi di ciascuno di noi, di cui ciascuno di noi è parte. Dobbiamo saperci raccontare che non c'è nostra libertà che non scaturisca, concretamente, da questi nostri rispecchiamenti reciproci, da queste nostre "danze interattive", da queste nostre *forme del sociale*, sempre più ravvicinate. Le nostre libertà, quelle formali e quelle che ci riesce di praticare concretamente, sono opere comuni, oppure semplicemente non sono.
Questo, pare a me, il "risveglio" alla nostra fraternità di fatto, che ci chiede il rapido tramonto dell'ordine gerarchico. Che ci chiede, con esso, inseparabilmente, l'amore per la libertà che da questo tramonto potrebbe scaturire. E che può scaturire solo a condizione che ci riesca di liberarla dall'idolatria "adolescenziale" da cui sembra essere stata folgorata al suo primo far capolino nell'avventura umana sul pianeta Terra.
A noi figli-fratelli tocca la sfida di saper riconoscere e affrontare la fattualità di questa nostra stessa condizione, altamente problematica, ma carica di potenzialità ancora tutte da scoprire, nella quale siamo "gettati" dal tramonto delle gerarchie simboliche, istituzionali e organizzative qui definite "pater-materne". A noi figli-fratelli tocca assumerci, in solido, la responsabilità dei mondi – delle "case", potremmo dire

attingendo una volta ancora alla metafora familiare – che abitiamo. Attingendo alle risorse preziose dell'adolescenza – età dell'oro (Fabbrini, Melucci, 2000) – ma al tempo stesso cercando di "crescere", insieme, verso modalità relazionali e organizzative che sappiano essere all'altezza degli orizzonti – e dei vuoti – aperti dalla "crisi" delle forme sociali "gerarchiche" che per decine di millenni hanno costituito l'architrave della nostra convivenza quotidiana.
Le nostre pratiche formative non possono eludere questa responsabilità, che le sfida a rendersi autonome dal pervasivo immaginario neoliberista del nostro tempo, e dalle funzioni "neo-adattamentiste" sulle quali esso tende ad appiattirle. Questa nuova responsabilità chiede alle nostre pratiche formative di saper integrare nei propri orizzonti dimensioni affettive e dimensioni socio-organizzative; ma anche, insieme, dimensioni socio-organizzative e dimensioni etico-politiche di portata più ampiamente, immediatamente, sociale e culturale.
Questa nuova responsabilità chiede alle nostre pratiche formative di saper riconoscere e "danzare", più avventurosamente di quanto non si sia mai dato in precedenza, l'intima interconnessione tra le nostre relazioni quotidiane anche più effimere e il nostro coinvolgimento attivo, generativo, ancorché largamente inconsapevole, nella produzione delle forme che va assumendo la nostra convivenza sociale. Forme sempre esposte – non dobbiamo dimenticarlo, come vorrebbero i cartografi thatcheriani – al rischio di farsi "impronte regolative" ottuse, aliene, tiranniche. Un rischio che soltanto la nostra incessante vigilanza fraterna può tenere sotto permanente osservazione, e sperare di poter trasformare in opportunità di trasformazione personale e sociale.

Riferimenti bibliografici

G. Bateson, *Mente e natura*, Adelphi, Milano, 1984

Z. Bauman, *Voglia di comunità*, Laterza, Roma-Bari, 2001

M. Benasayag, G. Schmit, *L'epoca delle passioni tristi*, Feltrinelli, Milano, 2004

J.-P. Dupuy, *L'autonomia del sociale. Il contributo del pensiero sistemico alla teoria della società*, 1988, in M. Ceruti, E. Laszlo, a cura di, *Physis. Abitare la terra*, Feltrinelli, Milano, 1988.

A. Fabbrini, A. Melucci, *L'età dell'oro. Adolescenti tra sogno ed esperienza,* Feltrinelli, Milano, 2000.

B. Di Tommaso, *Se tutto litigherà con tutto… Conversazione con Sergio Manghi*, in "Spunti", n. 12, 2009

R. Girard, *Il risentimento. Lo scacco del desiderio nell'uomo contemporaneo*, Raffaello Cortina, Milano, 1999

M. Magatti, *Libertà immaginaria. Le illusioni del capitalismo tecno-nichilista*, Feltrinelli, Milano, 2009

S. Manghi, *La conoscenza ecologica. Attualità di Gregory Bateson*, Raffaello Cortina, Milano, 2004

S. Manghi, *Risonanza partecipe. La responsabilità come responsiveness e la modernità liquida*, 2007, in "Rivista Italiana di Gruppoanalisi", XXI, n. 1, 2007

S. Manghi, *Democrazia e fraternità. La sfida della rivalità tra uguali*, 2008, in N. Antonetti, a cura di, *Libertà e autorità nelle democrazie contemporanee*, Rubbettino editore, Soveria Mannelli (CZ), 2008

S. Manghi, *Il soggetto ecologico di Edgar Morin. Verso una società-mondo*, Erickson, Gardolo (TN), 2009.

S. Manghi, *Liberi, Liberi. Tra violenza e fraternità*, in "Educazione sentimentale", n. 14, 2010

E. Morin, *Il Metodo 2. La vita della vita,* Raffaello Cortina, Milano, 2004

F. Nietzsche, *La gaia scienza,* Einaudi, Torino, 1979

F. Olivetti Manoukian, *Dare e prendere forme: una lettura del senso politico di alcune vicende della formazione nel nostro paese*, in "Spunti", n. 13, 2010

M. Recalcati, *L'uomo senza inconscio,* Raffaello Cortina, Milano, 2010.

A. Zamperini, *L'ostracismo. Essere esclusi, respinti, ignorati*, Einaudi, Torino, 2010

S. Žižek, *Credere*, Meltemi, Roma, 2005