

Formazione e narrazioni: dialogo con Gian Piero Quaglino



Incontro il professor Gian Piero Quaglino, già preside della defunta facoltà di Psicologia a Torino e professore ordinario di Psicologia della formazione, nel suo studio. Non nascondiamolo: è stato uno dei miei maestri. Maestro di sguardi sui fenomeni organizzativi. Questo dialogo, in fondo, inizia circa dieci anni fa, quando frequentai il suo corso di Psicologia della formazione. Insomma, è una lunga storia.

AL – Professor Quaglino, in una [precedente intervista nel 2004](#), si faceva riferimento a due sue recenti pubblicazioni, [La vita Organizzativa](#) e [Autoformazione](#). Facendo riferimento proprio al concetto, all'idea e alla pratica dell'autoformazione le chiedo: è un segno di resa questo, come a dire, le organizzazioni non sono più un luogo deputato a fare formazione ?

GPQ – Forse le questioni sono più d'una dietro questo interrogativo che lei si è posto. L'auto-formazione è una modalità di pensare alla formazione soprattutto dando a quello che viene chiamato normalmente "il partecipante ad un corso di formazione", e quindi chi ha un progetto di formazione per sé, più spazio in termini di guida e orientamento di questo

percorso di formazione. E' quindi più un mettere a disposizione degli aiuti, in termini metodologici piuttosto che contenutistici, per lasciare che ciascuno costruisca il proprio percorso di formazione, che non il pensare che tutta la formazioni è delegata in toto alle persone che prima erano orientate o comunque sollecitate a partecipare ai corsi. Non è quindi una delega in toto, ma è il rendere i partecipanti più attivi ne decidere dove andare e come andare nella propria formazione. In questo naturalmente c'è l'idea di recuperare la persona considerata in tutte le sue connotazioni soggettive e non semplicemente per quelle che sono le sue appartenenze organizzative, istituzionali, professionali, Semmai quindi di restituire alla formazione uno spazio di attenzione per questioni più personali, che non siano ovviamente riconducibili a problemi da ricondurre ad un setting clinico in senso stretto, ma più educative e formative. In questo la formazione tradizionale, non fa molto. Viceversa l'aspetto dell'auto-formazione come formazione *da sé* non è esattamente il discorso della formazione *di sé* ma è soltanto adombrata da questo discorso dell'auto-formazione. Direi che l'auto-formazione si può definire innanzitutto come *formazione da sé*, con l'aiuto metodologico di un professionista che non è propriamente nel ruolo di docente e la *formazione di sé* è tutta un'altra questione.

AL – Professore, ascoltando questa sua distinzione fra *formazione di sé* e *formazione da sé*, mi viene alla mente anni fa, quando frequentai il suo corso di psicologia della formazione nel 2002, lei commentò il fenomeno allora emergente della formazione *on-line*. La sua opinione, se non ricordo male, era che la presenza del formatore, o comunque di un professionista, fosse imprescindibile, come a dire che l'auto-formazione di fronte ad uno schermo si presentasse come povera.

GPQ – Quella non è formazione. *On-line* possiamo fare istruzione ma non facciamo formazione. Se poi si vuole parlare

di formazione anche nel caso dell'istruzione, ciascuno è legittimato ad usare le parole come meglio crede ma, a stretto rigor di termini, non ci si forma *on-line*, al massimo ci si istruisce. Se intendiamo la formazione come esperienza di apprendimento, la tecnologia non è di nessun aiuto.

AL – Se pensiamo al fatto che *l'humus* nel quale ci muoviamo adesso è ipertecnologico, anche nelle organizzazioni contemporanee si ha l'impressione paradossale che dietro alle visioni futuribili delle varie "Nuove Formazioni", dietro il "[molo](#)ch" della tecnologia e del web, dietro la categoria 2.0, se parliamo di formazione, per come l'abbiamo intesa fin qui, si siano fatti metodologicamente mille passi indietro.

GPQ – Certamente la tecnologia permette e consente passi avanti, ma anche passi indietro. Dal punto di vista strettamente della formazione, non della informazione o della istruzione, i passi indietro sono certamente maggiori dei passi avanti, come infiniti sono i passi dal punto di vista dell'informazione. Poi è chiaro che l'informazione non è governata anche se produce conoscenza., con il rischi di rimanere superficiale.

AL – Perché questo?

GPQ – Ma perché tutta l'informazione, la conoscenza, il dato o la nozione che circola in rete, non ha nessuna qualità di approfondimento, di spessore, di rilievo critico, che sia capace di costruire il pensiero. Prevalentemente costruisce suggestioni, spunti, cenni, ma generalmente costruisce una falsa idea di sapere.

AL – In un [video](#) che ormai da anni gira in rete, si vede *Steve Jobs* che racconta ai neolaureati dell'Università americana di *Stanford* tre storie che in qualche modo riassumono la sua vita. Credo sia un buon esempio questo per capire qual è il nesso tra formazione e narrazione. Nei contesti organizzativi, si parla molto di *storytelling* e di storie organizzative.

Spesso ho però l'impressione che chi entra in un'organizzazione corra il grande rischio di essere fagocitato dalle storie "ufficiali", dalle storie istituzionali, dal Grande Racconto, perdendo, chissà dove, il senso della propria storia.

GPQ – Certo, chi entra a far parte di un'organizzazione entra a far parte di una storia collettiva, una storia collettiva che c'era prima e che probabilmente continuerà anche dopo. Se la storia collettiva soffoca la storia individuale o se in qualche modo anche solo la confonde, non credo che questo sia alla fine un grosso vantaggio neanche per l'organizzazione. A me sembra che le organizzazioni questo aspetto non lo capiscano e forse non sono interessate a capirlo. Credo che il problema fondamentale sia che la formazione e l'organizzazione siano molto più lontane di quanto realmente si creda, una sorta di inconciliabilità di fondo tra la formazione come esperienza di apprendimento personale e la dimensione di esperienza lavorativa nel contesto organizzativo. Le organizzazioni non formano, cercano invece di con-formare, per come hanno deciso o pensato, anche con buone intenzioni per carità, ma rispetto a quello che pensano che le persone debbano sapere e ovviamente rispetto a quelli che sono gli obiettivi organizzativi, i risultati attesi. Le storie, in questo senso, servono un po' per condire o contenere tutto questo. Le storie individuali non sono di interesse per nessuna realtà organizzativa in realtà. Questa credo sia l'inconciliabilità di fondo tra storie organizzative e storie individuali. Poi certo, le organizzazioni sono pressate sempre più dalle proprie istanze e quindi credo che la questione sia la pervasività del modello organizzativo su ogni altro modello di vita possibile.

AL – Mi viene in mente professore lo studio di [Gareth Morgan, Images, Metafore dell'organizzazione](#). Quali sono le metafore delle organizzazioni di oggi?

GPQ – A me sembra che la metafora fondamentale delle

organizzazioni sia l'egoismo, questo è un dato di fondo. Questo è un dato confermato dal fatto che le organizzazioni sentono il bisogno di dover continuamente parlare dell'importanza delle risorse umane, delle persone, della motivazione, ma che poi, alla fine, tutto questo non si traduca in qualcosa che non sia strumentale o finalizzata ad altro. Considero quindi che le organizzazioni abbiano perso le metafore ma che allo stesso tempo abbiano calato la maschera.

AL – Questo calare la maschera mi sembra che sia bene raccontato nel suo libro La vita Organizzativa.

GPQ – Sappiamo benissimo che esistono alcuni principi organizzativi irremovibili, come l'efficacia, l'efficienza, la valorizzazione delle risorse, tutte queste parole di cui molto si sente parlare, a cui è difficile contrapporsi. Per cui, il libro La vita Organizzativa è soltanto il tentativo di dire che sotto quella apparente dimensione osservabile di razionalità, di logica, di *problem solving* o *decision making*, l'organizzazione è un contenitore di tutta la vita e delle esistenze delle persone e che ovviamente c'è molta più soggettività di quanto in realtà si pretende di governare.