



Professore ordinario di Organizzazione e Gestione
delle risorse umane all'Università LIUC – Cattaneo
di Castellanza e Direttore di Sviluppo & Organizzazione.

Addestramento o Formazione?

Letteratura e cinema aiutano a smontare la commedia sociale che ingloba anche le imprese e le organizzazioni di tutti i tempi. Questa rubrica si muove alla ricerca di significati per il management e per l'organizzazione aziendale, traendo spunto dalla visione di film e dalla lettura di romanzi.

“Addestramento di vita” è il sottotitolo del film *The fighters*, del regista esordiente Thomas Cailley, presentato a Cannes nel 2014 e pluripremiato in Francia. Arnaud (Kevin Azaïs) e Madeleine (Adèle Haenel) sono i due giovani protagonisti che vediamo subito impegnati in un gioco di ‘difesa personale’, organizzato su una spiaggia nell’ambito delle attività di reclutamento dell’esercito francese.

Le prime scene del film chiariscono l’orizzonte di vita di Arnaud; il ragazzo aiuta il fratello maggiore e la madre nel gestire un laboratorio di costruzione di mobili per giardino, dopo che il padre è mancato. Il suo ruolo è abbastanza passivo; egli segue gli eventi un po’ come capita e così gli succede anche nel primo impatto con Madeleine. Se la ragazza appare aggressiva e determinata, lui non lo è altrettanto e, anzi, subisce suo malgrado – perché spinto dagli amici – la scomoda posizione di ‘lottare’ contro una donna. Finisce così ‘atterrato’ e, liberandosi dalla presa con un morso, va incontro a una modesta figura.

È Madeleine che fa irruzione nella sua vita. Arnaud se la ritrova, infatti, mentre aiuta il fratello alle prese con il capanno di una villa con piscina; inaspettatamente, lei è la figlia dei committenti. Scontrosa e indisponente, non si trattiene dal contestare apertamente la scelta dei genitori di aver commissionato la costruzione.

A poco a poco si scopre qualcosa di più anche di lei. È laureata in macroeconomia, ma ritiene del tutto inutile la sua specializzazione



perché è ossessionata dai problemi della sopravvivenza e dai rischi di un tracollo ecologico. Per il suo futuro pensa di entrare nell’esercito, vuole un addestramento duro, per prepararsi ad affrontare i disastri incombenti. Nell’attesa, si esercita in piscina compiendo strani esercizi con i pesi e partecipa alle iniziative dei reclutatori militari.

Il film porta quindi l’attenzione sul disorientamento dei giovani: Arnaud e Madeleine non vivono i problemi di tanti loro coetanei di fronte alla crisi di questi anni. Lui ha un’attività di famiglia, lei è benestante, con una laurea ‘spendibile’ sul mercato del lavoro, ma entrambi non sembrano trarne gratificazione.

Solo Madeleine ha una visione chiara del proprio futuro; si vede chiamata ad affrontare situazioni estreme, e, per iniziare, frequenterà un corso estivo di addestramento militare; Arnaud, attratto dalla sua determinazione, la segue. Inizia quindi un classico percorso formativo, un viaggio alla ricerca di se stessi. L’esperienza nel contesto mi-



Una scena del film

litare si rivelerà solo un passaggio: i due giocheranno la loro sfida in un ambiente più duro e primitivo, in uno stato di natura; e qui la figura di Arnaud avrà modo di crescere, di non essere più soltanto 'follower'.

Non è tanto importante la trama in questo film, quanto il tratteggio dei caratteri, dei comportamenti e degli ambienti. Possiamo vedervi una manifestazione interessante della tensione, o della contrapposizione, tra addestramento e formazione.

I corsi tenuti dai militari sono addestramento. Le persone apprendono le tecniche: come muoversi sul terreno, come utilizzare le armi, come orientarsi in ambienti ostili e privi di riferimento. Ma la pretesa è di spingersi oltre, di insegnare a fare squadra, ad esempio. L'addestramento però genera tipicamente un apprendimento conservativo. Così il comportamento degli istruttori militari è autoritario, induce conformismo. Anche quando ci si affaccia su un profilo etico, istruendo i soldati a buttarsi con il proprio corpo

sulla granata che sta per esplodere così da salvare i compagni, non si sa dare una motivazione diversa dal dovere o da una razionalità astratta. Così la domanda di Madeleine, "ma perché dovrebbero farlo?", non trova risposta; mentre i commilitoni gareggiano a fare i primi della classe, buttandosi a corpo morto sugli oggetti gettati dall'istruttore.

Allo stesso modo, un soldato incontrato in treno, che è già al terzo anno, asserisce di "avere imparato a fare squadra"; ma, alla prova dei fatti, i suoi comportamenti riveleranno un uso opportunistico e strumentale di quel poco potere che deriva dalla sua maggiore anzianità.

I corsi e i programmi formali dell'esercito non mantengono quanto promesso ai giovani più sensibili attratti dall'avventura, dalla sfida ai propri limiti, dall'azione di gruppo; quello che offrono basta ai mediocri e ai follower. Madeleine ne è delusa e prosegue in un più duro e sfidante percorso personale; Arnaud la accompagna in modo via via più

attivo e finisce per diventare guida a sua volta.

"L'addestramento alla vita" è una cosa diversa, che trascende l'apprendimento di tecniche e l'assimilazione di conoscenze. L'impegno continuativo, lo sforzo e la fatica richiesti per padroneggiare i metodi e gli strumenti di una disciplina hanno sicuramente un valore formativo; ma la vera formazione postula qualcosa di più. Significa uscire da una situazione di conformismo e dipendenza, per assumere un profilo comportamentale autonomo. È un percorso di apprendimento personale, una conquista per vie imprevedibili, non tracciate sui *syllabus* dei corsi anche meglio progettati.

Ci si può chiedere fino a che punto i programmi di istruzione strutturati, come quelli scolastici, universitari, o anche istituzionalizzati in ambienti aziendali, militari, amministrativi, possano rappresentare vera formazione; la risposta del film sembra negativa, dato che ai due protagonisti occorre uscire dalla sfera di rife-

rimento degli istruttori istituzionali per mettersi veramente alla prova e rivelarsi preparati alla vita.

Tuttavia, non ha senso discutere l'istituzionalizzazione dei programmi di istruzione, formazione ed educazione: una modalità evidentemente necessaria in una società complessa. Semplicemente la metafora della formazione offerta dal film si presta a ribadire la rilevanza nella vita sociale di diversi ordini di valore, quali possono essere iscritti in differenti logiche istituzionali.

Per crescere come persone, e divenire quindi adulti autonomi, occorre confrontarsi con questa compresenza e potenziale conflittualità di logiche e di valori (vedi tabella). Finché si resta esposti al dominio di un unico criterio ordinatore, quale può essere quello della logica burocratico-militare che caratterizza il film, ma anche l'ordine della famiglia, della comunità, dello Stato, del mercato, della professione o dell'impresa pro-



duttiva, non ci si è ancora aperti alla complessità della vita.

Le istituzioni formative a volte si rivelano capaci solo di addestramento tecnico, perché restano troppo interne a una sola logica istituzionale e ai corrispondenti ordini di valore; altre volte possono aprire maggiormente le menti a orizzonti culturali più ampi, ma anche i programmi

migliori non possono garantire che coloro che vi sono accolti e ne escano abbiano veramente compiuto un percorso completo.

D'altronde, se si prova a trarre le conseguenze della molteplicità degli ordini di valore per quanto riguarda i risultati che ci si attendono dalla formazione (vedi ancora tabella), ci si deve confrontare con una gamma

Logica istituzionale	Ordine del valore	Criterio di legittimazione dell'autorità	Figura chiave	Risultato atteso (applicato alla formazione)
Famiglia, clan	Lealtà	Relazioni di appartenenza	Membro, affiliato	Fedeltà agli impegni presi
Innovazione	Ispirazione, creatività	Superamento dell'ordine esistente	Artista, scienziato, inventore	Produzione di elaborati originali
Comunità	Cittadinanza	Fiducia e reciprocità	Cittadino	Comportamenti conseguenti ai valori civici
Stato	Interesse pubblico	Legge	Politico, funzionario	Rispondenza a standard per i titoli di studio
Mercato	Convenienza economica, profitto	Transazione, scambio	Cliente, consumatore	Esiti occupazionali e livelli retributivi
Professione	Reputazione, fama e rinomanza	Riconoscimento e considerazione dei pari	Esperto	Assimilazione dell'expertise professionale
Azienda	Produttività, razionalità industriale e tecnologica	Gerarchia	Manager	Rapidità/efficacia di inserimento nei processi produttivi

La molteplicità di logiche istituzionali e di ordini del valore (libera rielaborazione personale da: Boltanski e Thévenot, 1991; Thornton, Ocasio e Lounsbury, 2012)



I due giovani protagonisti abbandonano l'addestramento militare

molto ampia di possibili priorità. I risultati attesi possono spaziare dalla fedeltà agli impegni presi (famiglia) alla produzione di elaborati originali (innovazione), dall'educazione ai valori civici (comunità) alla rispondenza a standard per i titoli di studio (Stato), dagli esiti occupazionali e dai livelli retributivi (mercato) all'assimilazione dell'expertise professionale (professione), fino alla rapidità ed efficacia di inserimento nei processi produttivi (azienda).

La formazione è esposta alla competizione degli ordini di valore; può certificare conseguimenti specifici, ma si realizza pienamente solo quando l'esperienza dei 'formati' trascende le logiche particolari, quando ne travalica le limitazioni. È chiaro, ad esempio, che le espe-

rienze di formazione outdoor possono offrire stimoli nuovi ai discenti ma, proprio perché iscritte in un programma didattico, non proiettano automaticamente in un diverso ordine di valore; né possono fare questo altri tipi di esperienze 'sul campo', come gli stage e i tirocini. È il discente che deve fare questo percorso, questo passaggio mentale, che l'istituzione può favorire ma mai determinare, a causa della sua stessa natura, inevitabilmente artificiale.

Per questa stessa ragione si rivela debole il concetto di 'eccellenza' applicato ai risultati conseguiti nella formazione. È sciocco l'insistere su questo termine da parte di tanti opinionisti; infatti, la lode, il riconoscimento di eccellenza, del merito al livello più alto, può avvenire soltanto

sulla base di una scala valutativa, di una metrica, che sia espressione di un ordine di valore: il "primo della classe" è inevitabilmente segnato da questo stigma a una sola dimensione. Qualunque sia la metrica adottata, anche formalmente articolata in una pluralità di parametri, essa resta il riferimento dell'istituzione; quindi il migliore emerge in base a un giudizio di conformità, rispetto a uno schema che qualcun altro ha progettato e imposto. L'autonomia dell'adulto non può essere definita in termini di conformità a un modello stabilito a priori; per essere tale è chiamata a giocare contro, a distinguersi ed emanciparsi rispetto ai parametri dell'istituzione. Non può essere la scuola, ma solo la vita a definire il valore della formazione.

Nel prossimo numero parleremo di:

- Welfare aziendale
- Modelli organizzativi
- Smart working
- Progettazione organizzativa