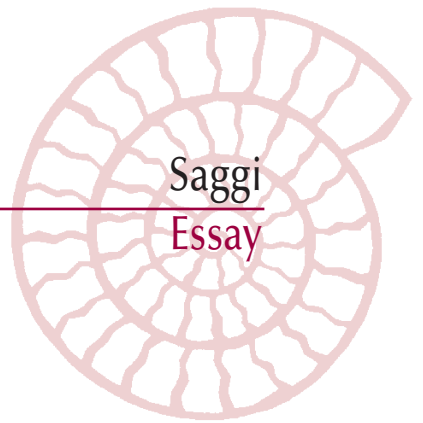


---

Saggi  
Essay





# Formazione e lavoro oltre lo schema biopolitico

## Training and work beyond the bio-political schema

Fabrizio d'Aniello  
Università degli Studi di Macerata  
fabrizio.daniello@unimc.it

### ABSTRACT

This article sets out to further the convenience of a pedagogical configuration of the organizations against a bio-political vision of work in the era of cognitive and experiential capitalism, playing on training recommendations aimed both to highlight the properly educational contribution and to jointly meet the economic interest and the one related to the human development. The first part analyses the ambivalence of today's work and points out the bio-political risk. The second part is devoted to the relationship between subjectification and worker's subjection, and to the fallibility of the bio-political schema. The third part, finally, deepens the pedagogical nature of a "personal" organization and dwells on the issues of the organizational well-being and the training of the workers' "agency".

Questo articolo mira ad opporre ad una visione biopolitica del lavoro l'opportunità di una configurazione pedagogica delle organizzazioni nell'era del capitalismo cognitivo ed esperienziale, facendo leva su indicazioni formative finalizzate sia ad evidenziare il contributo propriamente educativo sia a soddisfare congiuntamente l'interesse economico e quello relativo allo sviluppo umano. Nella prima parte, si analizza l'ambivalenza del lavoro odierno e si prospetta il pericolo biopolitico. La seconda parte è dedicata alla dialettica tra soggettivazione e assoggettamento del lavoratore e alla fallibilità dello schema biopolitico. La terza parte, infine, approfondisce la natura pedagogica di un'organizzazione "personale" e si sofferma sulle tematiche del benessere organizzativo e della formazione dell'*agency*.

### KEYWORDS

Pedagogy of Work, Bio-Politics of Work, Training and "Personal" Organization, Organizational Well-Being, "Agency".  
Pedagogia del Lavoro, Biopolitiche del Lavoro, Formazione e Organizzazione "Personale", Benessere Organizzativo, Competenza ad Agire.

## 1. L'organizzazione che cambia e il pericolo biopolitico

In un saggio introduttivo firmato dai curatori di un volume del 2007 (Hjorth, Kostera, 2007) che si pone l'obiettivo, non di rileggere il concetto di *experience economy* coniato da Pine e Gilmore (1999), ma di attestare come l'idea stessa di *experience economy* – ossia l'idea che un servizio o un bene acquistano valore in base alla capacità di offrire al fruitore un'esperienza significativa – stia effettivamente prendendo corpo in svariati ambiti organizzativi, si anticipano le evidenze "produttive", in termini di innovazione ed incremento della competitività, registrabili grazie alla messa al lavoro di un *mindset* imprenditoriale che richiama giustappunto all'opera le caratteristiche più vitali dell'esperienza, quali la «immediacy», la «playfulness», la «performativity» e la «subjectivity» tutta (Hjorth, Kostera, 2007, p. 21).

Un anno dopo la pubblicazione di questo volume, Bauman (2009, pp. 160-165) prende spunto dalle argomentazioni dei curatori suddetti sul passaggio dal vecchio al nuovo modo di intendere le organizzazioni per sottolineare il bivio che si prospetta attualmente. Se, da una parte, il riassetto paradigmatico delle organizzazioni in senso "imprenditoriale-soggettuale" – che fa comunque capo all'emergere del valore immateriale del capitale umano quale risorsa ineludibile nella stagione della complessità ed "ir-razionalità" post-fordista – può dar adito al desiderato manifestarsi della libertà del lavoratore (come sottrazione dal vincolo di una certa cultura manageriale d'impronta tayloriana e come libertà di espressione di sé), dall'altra parte, questo cambiamento può determinare l'effetto contrario, traducendo l'esaltazione virtuale della *subjectivity* in un inedito quanto reale assoggettamento. Una «forma di dominio, ancora più avido, spietato e diffuso» rispetto al passato – sostiene il sociologo –, perché divoratore del privato e dell'integralità del "personale".

Le organizzazioni odierne sono in grado di promettere maggiore autonomia e concedere possibilità di auto-affermazione, ma, poiché esigono un coinvolgimento a tutto tondo, che postula la valorizzazione compiuta di quella "vita" dapprima non assorbita per intero e lasciata ad altre sfere dell'esistenza umana, c'è anche il rischio che la vita medesima si liquefaccia nel lavoro, invocando il sacrificio delle altre sfere e delle energie là profuse in nome di una «dedizione» esclusiva. Una dedizione, altresì, legittimata da uno stato di continua emergenza – dettato nondimeno dalla concorrenza globale e dalla concorrenza tra dipendenti come esito della precarizzazione/individualizzazione del lavoro – che spinge all'adesione ad una sorta di «"codice dell'amore"»; cioè all'intrappolamento in una condizione di eterna incertezza del domani a motivo della quale si sprigiona una incessante e necessaria mobilitazione di sé, razionale ed emotiva insieme, al fine di guadagnarsi l'"amore" del datore di lavoro.

Bauman, quindi, conclude dichiarando che entrambe le prospettive, di liberazione e soggiogamento, sono plausibili, giacché ci troviamo al cospetto di un processo metabletico ancora in atto, su cui è impossibile pronunciarsi definitivamente.

Se dal discorso del nostro è pure intuibile un certo sbilanciamento verso la seconda ipotesi, è altrettanto vero che, prima del sociologo e dopo, sempre più frequentemente la letteratura scientifica attenta all'evoluzione del lavoro va soffermandosi sulla disanima del rischio di cui sopra, se non sulla constatazione della trasformazione di esso in una certezza neoliberisticamente plasmata (Lazarato, 1997; Marazzi, 1999; Azais, Corsani, Dieuaide, 2000; Hardt, Negri, 2000; Caillé, 2003; Gorz, 2003; Bazzicalupo, 2006; Durand, Le Floch, 2006; Fumagalli, 2007; Amendola, Bazzicalupo, Chicchi, Tucci, 2008; Demichelis, Leghissa, 2008;

Totaro, 2009; Chicchi, Leonardi, 2011; Dardot, Laval, 2013; Lordon, 2015; Neidich, 2017). Del resto, pressoché all'alba della transizione al modello post-fordista, il tema era già stato affrontato da Foucault (2005), analizzando biopoliticamente il concetto neoliberista di lavoratore come "imprenditore di sé". Alla luce dei mutamenti successivi occorsi al mondo economico, al mercato del lavoro e all'architettura delle organizzazioni, la nozione di biopolitica e, nello specifico, di biopolitica del lavoro è tornata alla ribalta, cavalcata in primis dalla filosofia e dalla sociologia del lavoro, come da taluni economisti.

Il pericolo biopolitico, inteso come il pericolo di un governo funzionalistico della vita (risorse immateriali oltre che materiali del soggetto), fagocitata totalmente dal lavoro per il lavoro in sé, è stato approfondito sotto plurimi profili, sia dal punto di vista per così dire esterno (ruolo della finanza, della globalizzazione, della deregolamentazione dei diritti, della precarietà occupazionale, ecc.), sia da quello interno alle organizzazioni, sia a livello più ampio, bioeconomico, fino ad analizzare la parte giocata dalla curvatura neoliberista sulle passioni (Ginsborg, Labate, 2016), rivisitando anche in chiave spinoziana (Lordon, 2015) quel "codice dell'amore" a cui Bauman fa riferimento appellandosi alla teoria di Akerstrom Andersen (2003).

La pedagogia del lavoro, altresì, ha sostanzialmente marginalizzato, se non ignorato, un argomento che, a mio avviso (d'Aniello, 2015), appare di estrema rilevanza riguardo al rapporto tra lavoro e condizioni di educabilità. Ciò nonostante, non è mia intenzione, qui, ritornare sulla sostanza fondante di questo nesso critico e su tematiche già sviscerate altrove, rievocando disquisizioni di tipo antropo-pedagogico relate alla morfologia biopolitica dell'agire economico neoliberista, bensì intendo ripartire dal dato biopolitico per occuparmi della vulnerabilità e contraddittorietà rintracciabile nel suo schema, onde poi rimarcare i vantaggi ricavabili dall'accoglimento organizzativo delle riflessioni pedagogiche sul piano formativo.

## 2. Il lavoro tra assoggettamento e fallibilità dello schema biopolitico

Afferma la filosofa Bazzicalupo (2008, p. 58) che il potere di cui è intriso il lavoro di oggi, di contro a quello di ieri, è «letteralmente 'produttivo' nei confronti della vita – quindi biopolitico – perché è in grado di condizionare o disporre un processo di soggettivazione in cui il vivente viene catturato e orientato». Difatti, il lavoro fordista insisteva sì su una disciplina dei corpi e influenzava i modi della cittadinanza – lo spazio pubblico di gorziana memoria (Gorz, 1992) –, ma essenzialmente faceva leva su un'attività alquanto sterile nell'ottica di una sussunzione globale della vita, in quanto passiva, scarnamente quantitativa, privata di umanità. Il lavoro post-fordista, invece, focalizza l'attenzione sulle qualità squisitamente umane, ricuce quanto prima mutilato, si fonda sull'investimento della personalità e dei suoi talenti, sulla disponibilità emotiva, relazionale e comunicativa, sulla conoscenza e sull'apprendimento, sulla riflessività, sulla creatività, sulla sensibilità estetica. È la soggettività citata, in breve, a farsi foucaultianamente impresa e macchina, producendo il proprio "capitale" producendosi, mettendo sul piatto della bilancia performativa la propria soggettivazione, l'intero suo proprium fisico, psicologico, culturale e relazionale in essere e in divenire. E questa soggettività è chiamata ad agire, non ad eseguire seccamente, ad intraprendere come rammentato in apertura, a scegliere e ponderare un processo di scelta della propria azione.

Certo, questo non toglie che non poche organizzazioni siano ancora immutabilmente fedeli ad impostazioni tayloriste e, in questo senso, ha ragione chi in-

voca un distacco da rigide logiche di imposizione in favore di logiche flessibili di autonomia e libertà del dipendente-collaboratore (Rossi, 2011, pp. 35-36, 39, 49, 76). Tuttavia, sembra pacifico che la partita si giochi ormai su un altro campo, che suggerisce di non adagiarsi pedagogicamente gioiosi sul chiaro spostamento dalla passività all'attività della persona al lavoro, piuttosto di disambiguare l'identità dell'attività stessa, di interrogare l'itinerario del "divenire" predetto del soggetto, del suo soggettivarsi, di porre a critica «il vettore di potere e di scelta che decide come utilizzare le proprie risorse, le proprie potenzialità» (Bazzicalupo, 2008, p. 59). In altre parole, chi o che cosa stabilisce dove e perché indirizzare il "personale" ai fini dell'azione?

Rispondere non è questione di scarso conto pedagogico, giacché inerisce al senso dell'operare per chi lo pone in atto. A questo proposito, in parallelo con l'ambivalenza osservata da Bauman, è analogamente e consequenzialmente lecito convenire con Varchetta (2008) quando asserisce che, mentre il lavoro di per sé, nella sua metamorfosi organizzativa, fattuale, pratica, si fa senza dubbio più interessante, umanamente parlando, si assiste di converso ad una labilità e fugacità del suo senso, sempre umanamente parlando. Rispondere, dunque, è prioritario e rispondere implica il non sottovalutare le ragioni degli studi biopolitici, laddove il responso coincide con il primato del "codice economico".

Secondo questa lettura (Bazzicalupo, 2008), l'espressività e l'identità personali al lavoro acquisiscono una legittimità solo se subordinate al codice dello scambio economico. I dinamismi intimi e vitali che vengono richiesti, gli sforzi affettivi ed interattivi, le attivazioni cognitive e i circuiti linguistici, comunicativi, ecc., valgono solo se accreditati entro questo codice; tanto più se il dipanarsi della pienezza umana è pretesa da una dinamica in cui produrre e consumare risultano indistinti, come testimonia anche, ma non solamente (Ritzer, Dean, Jurgenson, 2012), lo sviluppo dell'economia delle esperienze. All'individuo, pertanto, non si domanda una semplice prestazione neutrale, bensì una dimostrazione di fiducia palesata dal cointeresse allo svolgersi del codice e dall'adesione ad esso, pena l'esclusione. La selezione dei collaboratori, dunque, non si realizza a monte, tramite l'accertamento del curriculum e delle competenze in ingresso (ancorché sia ovvio che un certo curriculum e certe competenze debbano esservi), ma a valle, nella valutazione delle capacità di condivisione delle regole dell'economico e della maturazione di competenze atte ad implementarle.

Non si tratta, allora, di imporre alcunché in senso tayloriano, e la libertà e l'autonomia sono le benvenute, purché asservite alla "verità" del mercato e, di riflesso, all'efficienza del suo servizio. Si tratta, in realtà, di imporre un codice, veicolare un "credo" e creare le condizioni perché si diffonda una cultura di fidelizzazione ed auto-alienazione, volontaria o involontaria: la precarietà è già un potente stimolo mobilitante (assieme alla necessità competitiva che ne segue), ma non hanno sicuramente minor peso le determinanti ambientali interne, puntellate da retoriche strumentali (Whyte, 2002), da tecniche di monitoraggio sofisticate (Lazarato, 2013) e da interventi formativi distorti che offrono il destro al così detto management dell'anima (Dardot, Laval, 2013).

Chiudendo il cerchio, quindi, le persone che abitano le organizzazioni immerse nell'era del capitalismo cognitivo-esperienziale corrono il rischio di orientarsi, soggettivarsi, procedere identitariamente e, in sintesi, esplicitare la propria, completa umanità secondo una prospettiva ed egida riduttiva (Moulier Boutang, 2007), animata da efficientismo e funzionalismo economico-produttivo, che non dà spazio ad un emergere autentico, "educativo", del propriamente umano, confinando l'opportunità di scelta e il calcolo della scelta per l'azione nell'alveo dell'obbligatorietà, dell'ingabbiamento mono-dimensionale.

Tuttavia, lo schema biopolitico lascia intravedere una falla, un'area di vulnerabilità che porta a contraddire la finalità del suo disegno. Difatti, è probabile ed ammissibile che la connotazione immateriale del lavoro di oggi non possa impedire alla singolarità di esprimersi al di là del recinto dell'economico (Virno, 2001; Revel, 2004; Morini, 2010). Il confluire di tutto il potenziale umano in un lavoro cognitivo, riflessivo, simbolico e relazionale può, come avvisato, essere prosciugato da una mercificazione diffusa dei suoi elementi costitutivi, plagiato e modellato dall'immaginario dello scambio, del comprabile/vendibile, del produrre/consumare, stordito e avvinto dal lessico del mercato, insomma mortificato nonostante la sua vitalità sino a provocare una "variazione antropologica" (Marazzi, 2005), ma, per quanto sottoposta alla contaminazione della valorizzazione economicamente intesa, l'attività lavorativa che ci si pone di fronte, proprio per la sua natura, può generare saperi, riflessioni, combinazioni simboliche e rapporti in grado di trascendere il "principio-valore".

Le organizzazioni moderne sono in un certo qual modo costrette ad assecondare l'"attivazione" dei soggetti, perché da questa dipende il loro funzionamento e la loro sopravvivenza, ma, essendo una attivazione che si fonda sulla deviazione dalla tramontata "razionalità" e che rinvia giocoforza e per definizione alla fuoriuscita da una linearità behaviorista, essa può seguire traiettorie non lineari e nemmeno programmabili in maniera assoluta. Fare perno attorno alle qualità profonde degli uomini e delle donne, alle loro "con-versations", alla cooperazione, alle loro teste e ai loro cuori oltre che alle mani, alla creatività, all'immaginazione, all'apprendere a destrutturarsi e ristrutturarsi, equivale a muoversi nel territorio del non macchinico, perciò del possibile e del non controllabile perfettamente o razionalizzabile fino in fondo. Questo non significa che d'un tratto scompaia lo spettro dell'assoggettamento biopolitico, piuttosto che, nonostante la sua ingombrante presenza, possa verificarsi e gradualmente estendersi un'eccedenza di senso, promossa da incontri, dialoghi, introflessioni, mediazioni cognitive, attualizzazione e potenziamento di "funzioni", ovvero da ciò che si vorrebbe indirettamente plasmare come materia informe ma che non ha nulla della materia.

In definitiva, la dialettica soggettivazione-assoggettamento potrebbe non risolversi de plano a vantaggio del secondo lemma e il motore indiscutibile dell'economia post-fordista potrebbe rivelarsi un boomerang per l'approccio biopolitico, dando luogo a consce dissonanze demotivanti (nel migliore dei casi) o a contro-finalità (nel peggiore), pure di taglio politico (Bazzicalupo, 2008).

È autorizzato, a questo punto, pensare che necessiti muovere dallo schema biopolitico e da siffatta ipotesi di vulnerabilità per delucidare la nocività del "progetto" e mostrarne per di più la fallibilità al fine di avanzare un diverso modo di concepire quel fattore organizzativo che nel presente ha conquistato una rilevanza ben maggiore della produzione. Per avanzare, in altre parole, una concezione pedagogica abile a fugare ab origine i timori biopolitici e ad appagare al contempo le premure del datore di lavoro e le premure dei lavoratori. Infatti, come ho sempre ribadito sulla scorta del pensiero di Bocca (1999), promuovere una rappresentazione pedagogica delle organizzazioni non vuol dire lasciarsi andare a visioni anti-capitalistiche o anti-mercato, ma supportare visioni di crescita svuotate delle degenerazioni dell'economico e della sua volontà di potenza egemonica (Giovanola, 2012). Vuol dire, ancora, riconoscere il pieno diritto di fare utile e il diritto paritario di umanizzarsi entro i contesti organizzativi, anche perché, come ho cercato di prefigurare, sarebbe forse difficile, pure da un'angolazione puramente utilitaristica e di convenienza, impegnarsi in uno sfruttamento come quello descritto senza incorrere in contropartite infauste. Il discorso che

mi accingo a svolgere, in ultima analisi, è un discorso pro e non un retorico discorso contro.

Esso, altresì, merita infine una celere “parentesi” preliminare dedicata a collocarlo ermeneuticamente nella teoria del sottoscritto, mantenendo la promessa iniziale di non voler rientrare a piè pari in argomenti ampiamente vagliati in altri scritti: in effetti, rimane forte la convinzione che quanto sarà di seguito addotto sul ripensamento organizzativo sia ad ogni modo debitore di una imprescindibile, propedeutica “premessa educativa”, che prenda formativamente vita fin dall’infanzia, affinché vi sia una densa rivisitazione antropologico-etico-culturale del posizionamento dell’elemento economico in seno all’esistenza delle persone (perfino attraverso il recupero del lavoro come mezzo nitidamente educativo). Ciò perché, ripiegando sulla contraddittorietà biopolitica, se è metaforicamente immaginabile, da un lato, che se ad un imprigionato che si lascio quotidianamente sotto mano le chiavi per aprire la cella, allora questo, un giorno, benché attraversato da continui input sul quanto sia auspicabile e proficua la prigionia, potrà verosimilmente varcarne la soglia e scagliarsi contro i suoi carcerieri, dall’altro lato, è ugualmente vero che, prima della carcerazione, il medesimo imprigionato dovrebbe aver sperimentato la libertà; ossia, fuor di metafora, dovrebbe aver vissuto in una società in cui l’economico non pervada diffusamente le coscienze, l’inconscio, gli immaginari e le relazioni. E questo non pare essere il caso della nostra società, dove l’economico distorto e tendenzialmente antropofago, sotto varie forme, domina anche prima di divenire lavoratori e al di là del lavoro.

Chiusa la parentesi, il cui allargamento implicherebbe il prendere direzioni che esulano dal focus di questo articolo, torniamo allo specifico delle organizzazioni, consapevoli che la loro reinterpretazione pedagogica costituisce una tessera, fondamentale sì, ma una tessera di un più vasto mosaico educativo.

### 3. La formazione per l’organizzazione “personale”

In questione è, quindi, l’opportunità di accoppiare un’idea di business con l’idea di prendersi cura e valorizzare in termini pedagogici (non meramente economici questa volta) le risorse umane chiamate a realizzarla (Costa, Giannechini, 2005). Questo, a partire dalla custodia ed alimentazione delle motivazioni intrinseche che il soggetto tende ad associare ai compiti affidatigli sotto il profilo dell’aspettativa di un’espressività genuina del sé (Trinchero, 2007), o che rinviene tramite un coinvolgimento innescato dall’avvertimento di una consonanza valoriale e “pro-gettuale” (Nicoli, 2009), fino all’apprezzamento della gravidanza educativa e co-educativa potenzialmente propria di ambienti sociali in grado di far affiorare la pregevolezza di una sfera relazionale feconda e profonda, non improntata al vizio dell’interazione solo strategica o superficiale (Storni, 2005; Sennett, 2012).

Tra il riguardo al polo del lavoro come sfida motivante a se stessi, quello della corrispondenza di orizzonti finalistici e quello della socialità educante, naturalmente delineanti un itinerario immaginario, si concretano e soddisfano una serie di attenzioni, oneri ed intenti di enucleazione e accrescimento di facoltà individuali ed interpersonali che chiamano in causa l’edificarsi di un’organizzazione pedagogicamente matura in quanto “accogliente” (Rossi, 2011), che diviene tale attraverso la disponibilità a formare i propri membri secondo un’accezione di formazione pedagogicamente concepita (Bocca, 2000). La sottolineatura non è pleonastica, giacché un conto è utilizzare la leva della formazione per incrementare l’efficacia e l’efficienza solamente; un conto è utilizzare la leva della formazio-



ne per incrementare l'efficacia ed esercitare una captazione biopolitica delle condotte; e un conto è utilizzare la leva della formazione per avvalersi della globalità delle energie umane nel rispetto umano della loro effusione.

In linea con quest'ultima specificazione, un'organizzazione accogliente è pertanto e prima di tutto un'organizzazione "personale", ovvero un'organizzazione che ospita le persone ponendole al centro della propria configurazione, nella certezza che l'ospitalità riservata ed agita per il tramite di una processualità formativa continua, incline a recepirne vari bisogni culminanti nel raggiungimento dell'auto-realizzazione, sarà ripagata tanto sul versante dell'efficacia (produttiva, prestazionale, innovativa, creativa), quanto su quello di una fidelizzazione non indotta.

Dal punto di vista formativo, di conseguenza, un'organizzazione simile punta congiuntamente sull'instaurazione di un clima di benessere e sulla esplicitazione della "formatività" virtualmente insita nell'attività lavorativa odierna, o meglio, di fondo si preoccupa del benessere dei propri collaboratori e su questo sfondo situa il rilievo della formatività, con ricadute sull'aumento del tasso del primo.

Per quanto concerne il benessere, ciò che contrassegna la sostanza di un'organizzazione personale è ragionevolmente il rifiuto dell'"a-patia" – peraltro avallato dalla morfologia "patica" degli ambienti lavorativi post-fordisti –, dunque la predisposizione a "sentire" i soggetti al lavoro (Rossi, 2010), il porsi in ascolto del loro «desiderabile» (Rossi, 2012, p. 88) e l'investire sulla qualità delle relazioni (Zini, 2012) anziché sulla molla della competizione, sollecitando misure formative ad hoc. Detto altrimenti, grazie ad una formazione emotiva tarata prevalentemente su metodologie di tipo narrativo e riflessivo (Rossi, 2010; 2012), i lavoratori sono portati ad interrogare e consapevolizzare le proprie identità affettive, ad incentivare il rafforzamento dell'intelligenza emotiva, a guadagnare una competenza empatica e ad avvalorare in toto la coltivazione di una dimensione emotiva che, partendo dalla soggettività (modi di essere, porsi, vivere il contesto e l'affezione verso di sé e gli altri) per arrivare all'alterità, ha come scopo lo star bene con se stessi e la costruzione di rapporti etico-affettivi necessari per convivere e cooperare bene nelle organizzazioni.

In questa prospettiva, gli apparati direttivi e le leadership svolgono un ruolo basilare nel leggere e agevolare certe dinamiche. Ne consegue che questi, in primis, dovrebbero essere attenzionati da una formazione emotiva adeguata a soddisfare istanze di *people* e *diversity management* (Gabrielli, 2010; Profili, Innocenti, 2016), con l'avvertenza precipua che l'obiettivo non sia una scarna gestione individuale, relazionale e grupale, ma la concretizzazione di una simmetria etico-affettiva e il curarsi del "cuore" delle persone.

Posta la conformazione pedagogica di una «*living company*» (Rossi, 2012, p. 95), di un'organizzazione che alleva la vita pulsante dei suoi partecipanti, dove il vivente, per riprendere le parole citate dianzi, non viene "catturato", ma "accompagnato" a comprendere e governare rapporti, aspettative, desideri, stati d'animo, sentimenti, pulsioni e slanci emotivi, ansie, ecc., concorrendo in buona parte al compimento di un ufficio di *empowerment* intrapersonale ed interpersonale (Wallerstein, 2006), così come al riconoscimento dell'importanza delle "emozioni sociali" agli effetti della tutela della dignità umana (Nussbaum, 1996), su questa base può poi operare l'accento sulla formatività dell'agire lavorativo.

Prendendo le mosse da Alessandrini (2008) e Margiotta (2015), il concetto di formatività è assunto e reinterpretato da Costa (2016) per indicare come il "darsi e prendere forma autodeterminante" nella *dynamis* dell'azione lavorativa possa essere invero favorito dalla multidimensionalità all'opera nel fare attuale – intesa

come multidimensionalità della profusione umana e come pluralità di appartenenze socio-culturali implicate nel lavoro –, a patto che venga sostenuto, nella sua manifestazione, da una formazione capacitante in grado di avvalorare la *agency* delle persone.

La formatività risponde in prima battuta al criterio di connaturalità “e-educativa” del lavoro, perché rinvia al superamento di una logica finalizzata alla performance in sé per inserire la processualità dell’azione lavorativa in un quadro di senso e “progettualità di vita” (Malavasi, 2007) sostenuti da un rapporto generativo con sé stessi e l’alterità. In quest’ottica, il richiamo del lavoro di oggi allo sviluppo di apprendimenti, conoscenze, relazioni, comunicazioni, attitudini creative, ecc., nonché al far tesoro produttivo del partecipare a network inter-organizzativi o esterni alle organizzazioni, esprime la sua forza di sviluppo propriamente umano nel momento in cui si forma il lavoratore alla «competenza ad agire» (Costa, 2016, p. 27), per sé e in una condizione di reciprocità esigente con l’altro.

La competenza ad agire, a sua volta, comporta la padronanza di un’*agency* vista come possibilità/capacità di scegliere e destinare il processo dell’azione in base a ciò che si valuta abbia valore (Sen, 1985), laddove il valore stimato non dipende affatto dall’autoreferenzialità valutativa, bensì viene attestato parimenti dalla riconoscibilità della significatività scaturita dall’apprendimento (in generale) negoziato “responsabilmente” con l’altro/gli altri e dalla praticabilità di fare di questo un’esperienza significativa per la propria esistenza.

Da ultimo, la connessione tra formatività e *agency* è esaltata massimamente da dispositivi formativi di matrice riflessiva di tipo trasformativo (Mezirow, 2003), consentendo lo svolgersi di un *empowerment* non soltanto individuale o interpersonale ma organizzativo (Piccardo, 1995; Wallerstein, 2006).

Come appare evidente, le argomentazioni proposte insistono sul *capability approach* e ciò che più preme considerare di questo riferimento è la finalizzazione del suo apporto verso la celebrazione formativa della libertà sostanziale (Sen, 2000) del lavoratore. Di contro alla rammentata azione e scelta dell’azione intrapolate nel codice economico, la formazione dell’agentività è volta a conferire potere e influenza decisionale al soggetto e alla mediazione educativa tra soggetti, rendendoli veramente autonomi e responsabili e dotandoli degli strumenti utili a fungere da protagonisti del proprio incremento in essere (Muschitiello, 2012).

Sulla scia di una formazione simile, l’eccedenza probabile di senso non rappresenta più l’eccezione biopolitica, ma la regola certa e non probabile di un’organizzazione che voglia e sappia salvaguardarla ai fini del miglioramento continuo e dell’innovazione. A quest’ultimo proposito, formare la competenza ad agire costituisce un appiglio non trascurabile sulla sponda creativa, poiché è proprio dell’“autonomizzazione in relazione” dei processi l’originarsi di atteggiamenti euristici con cui scorgere e seguire piste non battute, non previste, ma foriere di aperture risolutive di anomalie latenti o introduttive ad un salto innovativo e competitivo (Nonaka, Takeuchi, 1997). Non si può tacere, inoltre, che la formazione in parola esclude l’avverarsi di una intraprendenza/auto-imprenditorialità tracimante nell’autosfruttamento per conferire vigore, invece, ad una «imprenditorialità» educativamente sana, diretta all’espansione genuina dell’iniziativa e del soggettuale nella sua totalità (Costa, Strano, 2016).

In chiusura, se, dinanzi a tutto quello che è stato detto, è legittimo ribadire che senza un sostrato accogliente non possa darsi quella sicurezza pedagogica necessaria per sbloccare la trazione “form-attiva” e svelare la formatività dell’agire, è altrettanto lecito far presente che l’imparare ad agire – il quale presuppone indubbiamente la simultaneità della direzionalità formativa verso l’imparare ad apprendere e a collaborare in un’azione situata e socialmente contestualizzata –

soddisfa nondimeno l'eventualità di ripercuotersi positivamente sull'accrescimento dell'autostima, dell'auto-fiducia e dell'auto-direzione (sollecitato dalla disponibilità di libertà, autonomia, responsabilità autentiche) e, dunque, del benessere percepito, con consequenziali ricadute ugualmente positive sul livello di efficacia e produttività (Piccardo, 1995; Rossi, 2012; Zini, 2012). Allo stesso modo, conviene far presente che l'implementazione di un'agency competente su un fondamento accogliente soddisfa anche i "requisiti di cura", in premessa al paragrafo, relativi al desiderio di espressività sfidante (per la libertà di disporsi e la discrezionalità dei mezzi/obiettivi dell'azione), alla condivisione di senso tra individuo ed organizzazione (per l'intreccio proficuo tra finalità convergenti) e alla forza co-educativa della relazionalità (per la limpidezza del valore formativo imputabile all'agire insieme al di là della focalizzazione sull'oggetto dell'agire).

In conclusione, pur non pretendendo di esaurire un discorso formativo talmente articolato e multiforme da richiedere una monografia intera, la visione pedagogica offerta aiuta a comprendere come sia possibile ed auspicabile rifuggire devianze biopolitiche senza per questo inficiare esigenze produttive e di profitto. La liberazione educativa del potenziale umano e la restituzione al lavoro di una centralità della variabile umana educativamente liberata sono in grado di arricchire e di ispessire la capacità di sviluppo delle organizzazioni. Perciò, sembrano rappresentare l'unica strada da percorrere innanzi al bivio prospettato nell'incipit di queste note, non lasciando ad una formazione capziosa il compito di strumentalizzare o ad una formazione di soccorso funzionale quello di ottemperare alla semplice riduzione del danno biopolitico, ma lasciando alla "formazione pedagogica" l'incarico di attrezzare le organizzazioni per affrontare al meglio il presente e, verosimilmente, il futuro del lavoro.

In parole povere, un individuo che si sente "preso in cura", riconosciuto nei suoi bisogni e nelle sue istanze identitarie, coltivato nella sua umanità, che può crescere come persona oltre che professionalmente, che può riscontrare nell'altro e nella differenza una risorsa, che può apprendere dall'altro e con l'altro per la vita oltre che per il lavoro, che può scegliere invece di aderire ad una scelta condizionata, che può davvero potenziarsi piuttosto che auto-alienarsi, è un individuo che "rende di più", perché si accorge di valere per quello che è in sé e che può diventare in relazione con i colleghi e i superiori, sentendosi dunque più fiducioso, motivato, psicologicamente presente, coinvolto, parte di un progetto che oltrepassa i confini dell'utile.

Questo, in fin dei conti, è ciò che reclama la voce pedagogica, eppure è tanto lapalissiano quanto ancora e sovente disatteso – anche andando di là dal perimetro delle tendenze biopolitiche –, perpetuandosi un'illogica impostazione di potere e di "possesso" che concepisce l'uomo al lavoro come nulla più che uno strumento di produzione. In un lavoro che cambia ed è già cambiato, però, il destino e il successo delle organizzazioni dipendono da un'altra impostazione.

### Riferimenti bibliografici

- Alessandrini, G. (2008). *Pedagogia delle risorse umane e delle organizzazioni*. Milano: Guerini.
- Amendola, A., Bazzicalupo, L., Chicchi, F., Tucci, A. (a cura di) (2008). *Biopolitica, bioeconomia e processi di soggettivazione*. Macerata: Quodlibet.
- Akerstrom Andersen, N. (2003). *Discursive Analytical Strategies. Understanding Foucault, Koselleck, Laclau, Luhmann*. Bristol: Policy Press.
- Azais, C., Corsani, A., Dieuaide, P. (eds.) (2000). *Vers un capitalisme cognitif*. Paris: L'Harmattan.

- Bauman, Z. (2009). *L'arte della vita*. Roma-Bari: Laterza.
- Bazzicalupo, L. (2006). *Il governo delle vite. Biopolitica ed economia*. Roma-Bari: Laterza.
- Bazzicalupo, L. (2008). Soggetti al lavoro. In L. Demichelis, G. Leghissa (a cura di), *Biopolitiche del lavoro*. Milano-Udine: Mimesis, 57-72.
- Bocca, G. (1999). *La produzione umana. Studi per un'antropologia del lavoro*. Brescia: La Scuola.
- Bocca, G. (2000). *Pedagogia della formazione*. Milano: Guerini.
- Caillé, A. (a cura di) (2003). *Il lavoro dopo la "fine" del lavoro*. Troina: Città Aperta.
- Chicchi, F., Leonardi, E. (a cura di) (2011). *Lavoro in frantumi. Condizione precaria, nuovi conflitti e regime neoliberista*. Verona: Ombre Corte.
- Costa, G., Giannechini, M. (2005). *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*. Milano: McGraw Hill.
- Costa, M. (2016). *Capacitare l'innovazione. La formatività dell'agire lavorativo*. Milano: FrancoAngeli.
- Costa, M., Strano, A. (2016). L'imprenditorialità per la tras-formazione dell'agire lavorativo. *Prospettiva EP*, 1-3, 19-32.
- d'Aniello, F. (2015). *Le mani sul cuore. Pedagogia e biopolitiche del lavoro*. Fano: Aras.
- Dardot, P., Laval, C. (2013). *La nuova ragione del mondo. Critica della razionalità neoliberista*. Roma: DeriveApprodi.
- Demichelis, L., Leghissa, G. (a cura di) (2008). *Biopolitiche del lavoro*. Milano-Udine: Mimesis.
- Durand, J.-P., Le Floch, M.-C. (eds.) (2006). *La question du consentement au travail. De la servitude volontaire à l'implication contrainte*. Paris: L'Harmattan.
- Foucault, M. (2005). *Nascita della biopolitica. Corso al Collège de France (1978-1979)*. Milano: Feltrinelli.
- Fumagalli, A. (2007). *Bioeconomia e capitalismo cognitivo. Verso un nuovo paradigma di accumulazione*. Roma: Carocci.
- Gabrielli, G. (2010). *People management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*. Milano: FrancoAngeli.
- Ginsborg, P., Labate, S. (2016). *Passioni e politica*. Torino: Einaudi.
- Giovanola, B. (2012). *Oltre l'homo oeconomicus. Lineamenti di etica economica*. Napoli: Orthotes.
- Gorz, A. (1992). *Metamorfosi del lavoro. Critica della ragione economica*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Gorz, A. (2003). *L'immateriale. Conoscenza, valore e capitale*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Hardt, M., Negri, A. (2000). *Empire*. Cambridge-London: Harvard University Press.
- Hjorth, D., Koster, M. (2007). Introduction. In D. Hjorth, M. Koster (eds.), *Entrepreneurship and the Experience Economy*. Malmö: Copenhagen Business School Press, 19-23.
- Lazzarato, M. (1997). *Lavoro immateriale. Forme di vita e produzione di soggettività*. Verona: Ombre Corte.
- Lazzarato, M. (2013). *Il governo delle disuguaglianze. Critica dell'insicurezza neoliberista*. Verona: Ombre Corte.
- Lordon, F. (2015). *Capitalismo, desiderio e servitù. Antropologia delle passioni nel lavoro contemporaneo*. Roma: DeriveApprodi.
- Malavasi, P. (2007). *Pedagogia e formazione delle risorse umane*. Milano: Vita e Pensiero.
- Marazzi, C. (1999). *Il posto dei calzini. La svolta linguistica dell'economia e i suoi effetti nella politica*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Marazzi, C. (2005). Capitalismo digitale e modello antropogenetico del lavoro. L'ammortamento del corpo macchina. In J.-L. Laville, C. Marazzi, M. La Rosa, F. Chicchi, *Reinventare il lavoro*. Roma: Sapere 2000, 107-126.
- Margiotta, U. (2015). *Teorie della formazione. Nuovi orizzonti della pedagogia*. Roma: Carocci.
- Mezirow, J. (2003). *Apprendimento e trasformazione. Il significato dell'esperienza e il valore della riflessione nell'apprendimento degli adulti*. Milano: Raffaello Cortina.
- Morini, C. (2010). *Per amore o per forza. Femminilizzazione del lavoro e biopolitiche del corpo*. Verona: Ombre Corte.

- Moulier Boutang, Y. (2007). *Le capitalismo cognitif. La Nouvelle Grande Transformation*. Paris: Éditions Amsterdam.
- Muschitiello, A. (2012). *Competenze e capabilities. Come cambia la formazione*. Bari: Progedit.
- Neidich, W. (2017). Cognitive capitalism and the governance of the prefrontal cortex. In S. Prozorov, S. Rentea (eds.), *The Routledge Handbook of Biopolitics*. London-New York: Routledge, 187-203.
- Nicoli, D. (2009). *Il lavoratore coinvolto. Professionalità e formazione nella società della conoscenza*. Milano: Vita e Pensiero.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1997). *The Knowledge-Creating Company. Creare le dinamiche dell'innovazione*. Milano: Guerini.
- Nussbaum, M.C. (2006). *La fragilità del bene. Fortuna ed etica nella tragedia e nella filosofia greca*. Bologna: Il Mulino.
- Piccardo, C. (1995). *Empowerment. Strategie di sviluppo organizzativo centrate sulla persona*. Milano: Raffaello Cortina.
- Pine, J., Gilmore, J.H. (1999). *The Experience Economy. Work is Theatre and Every Business a Stage*. Boston: Harvard Business School Press.
- Profili, S., Innocenti, L. (2016). Valorizzare la diversità. In G. Gabrielli, S. Profili (a cura di), *Organizzazione e gestione delle risorse umane*. Novara: ISEDI, 309-326.
- Revel, J. (2004). *Fare moltitudine*. Soveria Mannelli: Rubbettino.
- Ritzer, G., Dean, P., Jurgenson, N. (eds.) (2012). *The Coming of Age of Prosumption and the Prosumer*. Thousand Oaks: Sage.
- Rossi, B. (2010). *Lavoro e vita emotiva. La formazione affettiva nelle organizzazioni*. Milano: FrancoAngeli.
- Rossi, B. (2011). *L'organizzazione educativa. La formazione nei luoghi di lavoro*. Roma: Carocci.
- Rossi, B. (2012). *Il lavoro felice. Formazione e benessere organizzativo*. Brescia: La Scuola.
- Sen, A. (1985). *Commodities and Capabilities*. Amsterdam: North-Holland.
- Sen, A. (2000). *Lo sviluppo è libertà. Perché non c'è crescita senza democrazia*. Milano: Mondadori.
- Sennett, R. (2012). *Insieme. Rituali, piaceri, politiche della collaborazione*. Milano: Feltrinelli.
- Storni, D. (2005). *La persona finalmente! Le organizzazioni come fonti di opportunità e luoghi di partecipazione*. Milano: Guerini.
- Totaro, F. (a cura di) (2009). *Il lavoro come questione di senso*. Macerata: EUM.
- Trincherò, R. (2007). Formare adulti in situazione di lavoro. In A. Arzuffi, I. Boragine, F. Consoli, D. Pittèri (a cura di), *Guida alla formazione continua. I piani formativi nelle PMI*. Milano: FrancoAngeli, 191-235.
- Varchetta, G. (2008). Adulità organizzative contemporanee. *Adulità*, 28, 195-208.
- Virno, P. (2001). *Grammatica della moltitudine. Per un'analisi delle forme di vita contemporanee*. Soveria Mannelli: Rubbettino.
- Wallerstein, N. (2006). What is the evidence on effectiveness of empowerment to improve health? Copenhagen: WHO Regional Office for Europe (Health Evidence Network report), 1-37. Retrieved January 18, 2017, from <[http://www.euro.who.int/\\_data/assets/pdf\\_file/0010/74656/E88086.pdf](http://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0010/74656/E88086.pdf)>.
- Whyte, D. (2002). *The Heart Aroused: Poetry and the Preservation of the Soul in Corporate America*. New York: Currency Doubleday.
- Zini, P. (2012). *Crescita umana e benessere organizzativo. Nuove prospettive di pedagogia del lavoro*. Milano: Vita e Pensiero.

