

Recensioni per la formazione

a cura di Dario Forti* e Giuseppe Varchetta**

Libri

Isabelle Stengers, *Cosmopolitiche*, Luca Sossella, Roma, 2005, € 30,00

Quando nel 1984 G.L. Bocchi e M. Ceruti, da par loro, lanciarono alla cultura italiana la “sfida della complessità”, nel seminario inaugurale nella grande sala di Corso Venezia a Milano, accanto a I. Prigogine apparve una giovane donna, la filosofa I. Stengers, sua allieva. Il premio Nobel 1977 Prigogine era già noto a molti anche nel nostro Paese per la sua teoria sulle strutture dissipative; la giovane filosofa era, all’opposto, per lo più sconosciuta. L’editore Longanesi nel 1979 aveva pubblicato, autori entrambi, “La nuova alleanza”, un testo straordinario che aprì una nuova prospettiva epistemologica proponendo un superamento dei confini tra scienza e filosofia, verso una unificazione territoriale in una scienza unificata dell’universo e della natura. Successivamente, con lo stesso titolo, l’editore

Einaudi, nel 1981, pubblicava un testo, ancora più avanzato, di Prigogine e Stengers, arricchito da molte pagine per addetti ai lavori, fisici, chimici, che indicava il ruolo essenziale svolto dalla irreversibilità della natura, come origine di molti processi di organizzazione spontanea, con molta probabilità all’origine dell’autoorganizzazione biologica.

A partire dalla seconda metà degli anni ’80, la fama di I. Stengers iniziò a consolidarsi anche presso di noi in un pubblico più vasto, lungo la traccia di alcuni suoi contributi, che per molti anni costituirono – e per molti aspetti operano in tal senso anche tutt’ora – un riferimento insostituibile nella letteratura interdisciplinare sempre più vasta della sfida della complessità. Ci riferiamo soprattutto al saggio “Perché non può esserci un paradigma della complessità”, pubblicato nel 1985 nell’antologia curata da Bocchi e Ceruti “La sfida della complessità; all’antologia “Da una scienza all’altra” del 1988, alla ricerca “Tra il tempo e l’eternità” svolta con Prigogine nel 1989, al saggio scritto con Chertok “L’ipnosi, ferita narcisistica” del 1991, alle “Politiche della ragione” del

1993, al volume “Scienze e poteri” del 1998.

Dato caratterizzante la figura di I. Stengers è stato in ogni caso una sua posizione elitaria rispetto alla cultura della complessità nel nostro Paese e un suo collegamento, pressoché istituzionale, al pensiero e alla ricerca del suo maestro I. Prigogine.

Del tutto meritoria, in relazione a quanto sinteticamente documentato e alla straordinaria rilevanza del pensiero e della ricerca di I. Stengers, appare ora l’iniziativa, coraggiosa e provvida, dell’editore Luca Sossella di pubblicare in un solo, ampio e curatissimo volume la raccolta di sette libri/saggi della filosofa di Bruxelles scritti tra il 1996 e il 1997. L’autrice ripropone l’interrogativo se le prospettive della “nuova alleanza”, lanciata all’inizio degli anni ’80, orientata a individuare una coerenza possibile tra le visioni diverse portate avanti dai saperi nati dalle scienze moderne, “sia destinata a rimanere un sogno vano”. Per rispondere a tale quesito l’autrice ha scelto una “ecologia delle pratiche”, attraverso sette meditazioni, indipendenti e pur interconnesse, alla ricerca “di creare la possibilità di una coerenza, dove oggi regna la contrapposizione”.

* Psicosocioanalista, socio fondatore di Ariele, amministratore di SKOLÉ.

** Professore a contratto di Educazione degli Adulti, Università Statale, Milano Bicocca.

Si può percepire, leggendo queste pagine, il ruolo costruttore, attivo della storia, del tempo, dell'evento, in altre parole di tutto ciò che di discontinuo e contingente attraverso l'azione quotidiana delle donne e degli uomini viene iniettato nella storia umana di ogni giorno. I presupposti della scienza classica cartesiana, separatista, riduzionista, vengono scalzati e indicati nel loro ritardo rispetto alle ipotesi delle contemporanee molteplici forme del sapere. Sono pagine che connettono in una risonanza e in una trama nuove la ricerca contigua, pur in ambiti disciplinari diversi, delle scienze chimico-fisiche, della biologia, delle neuroscienze, della filosofia, della psicologia, della sociologia. Si coglie, leggendo, l'essenzialità di una continua transizione di codici come garanzia di un'autentica interdisciplinarietà, via indispensabile per la comprensione della contemporaneità, e la necessità che le risposte non uccidano la possibilità di ulteriori domande, per entrare così in un regime di interrogazione incessante. Si incontra una prospettiva etica, da una parte connessa alla responsabilità personale posta da ogni scelta costruttivistica della conoscenza e, dall'altra, all'esigenza di porre sotto continua revisione critica ogni meccanismo di conoscenza e ogni protocollo di ricerca conseguiti e adottati.

Nell'accostarsi alle pratiche scientifiche, l'autrice opera da un doppio punto di vista: "quello delle esigenze che esse pongono rispetto a ciò con cui hanno da fare e quello degli obblighi che esse riconoscono e che esse applicano ai loro modi di procedere". Nella parte conclusiva della sua meditazione, la Stengers abbandona la questione dell'"esigenza", come guida non più affidabile, per con-

centrarsi solo su quella degli "obblighi", che la conduce alla misurazione degli scarti tra "noi" e gli "altri" e alla possibilità che si ha di giudicare questi ultimi sulla base di credenze, "senza neanche incontrarli". Un passaggio, questo, che non può non rimandare, in relazione alle pratiche del nostro mestiere di formatori, al processo di valutazione dei bisogni di formazione e alla loro predizione, sovente pregiudiziale.

E se qualche collega, formatrice e formatore, lettrice e lettore, può sostenere la distanza di queste pagine dal centro del nostro mestiere, non richiamo la centralità della conoscenza oggi e l'obbligo di un confronto in ogni caso con le tracce della complessità; rimando tutti all'ultimo saggio "Per farla finita con la tolleranza" e al pensare della Stengers "con degli alleati", in particolare con B. Latour e T. Nathan. Invito tutti a pensare insieme a due prospettive di lavoro indicate dalla Stengers, sottolineandone la loro "alleanza" con alcuni nodi centrali della nostra esperienza professionale:

"tutto ciò che oggi giudichiamo normale, sinonimo di progresso, si è inventato attraverso movimenti di lotta, inventando per il collettivo cittadino delle nuove identità, trasformando i modi di appartenenza, le esigenze, i diritti, gli obblighi che ne derivano. Ma questa dinamica d'invenzione non ha nulla di neutrale. Essa definisce la nostra 'ecologia' in un modo politico, che ci obbliga a dover accettare la prova che costituisce la distinzione fra condizione e vincolo. Nulla può porre condizioni, perché tutti sono sottomessi alla stessa condizione, quella d'inventare insieme quello che sarà il collettivo".

"Nessuna conoscenza è adeguata nel senso in cui, come per miracolo, si potrebbe dimenticare che essa è la risposta ad una domanda che ha trovato

il modo di esser posta: qualsiasi presa di conoscenza suppone una interazione attiva, deliberata".

"Così come le scienze della natura, fisica e chimica, hanno relativizzato i loro modelli abituali e accolto la storia dando ad essa sempre più cittadinanza, così le scienze umane devono imparare ad ascoltare le radici biologiche, fisiche che come tali hanno reso possibile lo svolgersi della storia".

Una pratica formativa è o sarà un collettivo? Quale è il rapporto tra il processo di costruzione della conoscenza e l'esperienza relazionale interspichica? Noi spesso come formatrici e formatori pensiamo di sapere qual è il problema dell'altro e, presuntivamente, glielo porriamo. Mentre facciamo questo, siamo sfiorati dal dubbio che le pratiche formative più vere sarebbero quelle attraverso le quali si possano creare degli spazi dove l'altro possa "con i suoi tempi e le sue modalità" contribuire a definire i suoi significati dei problemi che sta affrontando, magari attraverso anche il nostro contributo.

Ci sono parsi pensieri alti, vicini alla parte più sofferta e per questo più centrale della nostra esperienza umana tutta, senza alcuna separazione per l'ecologia delle nostre pratiche di lavoro.

Giuseppe Varchetta

Roberto Speziale-Bagliacca,
UBI MAIOR - Il tempo e la cura delle lacerazioni del Sé, Astrolabio, Roma, 2004, € 18,00

I formatori della mia generazione – quelli che all'interno dei profondi cambiamenti ideologici, culturali, istituzionali ed organizzativi che avevano investito in modo spesso drammatico i Servizi Sociali e quelli psichiatrici tra la fine degli anni sessanta ed i primi

anni settanta – si erano confrontati, trovando sostegno ed alimento critico in un *reading* della Feltrinelli (1980), curato da Roberto Speziale-Bagliacca ed intitolato *Formazione e percezione psicoanalitica - proposte per gli operatori sociali*. La raccolta di saggi ivi contenuta era di alto valore conoscitivo, non indulgeva a facili ricette, e metteva disposizione di una più vasta area di Operatori Sociali: psichiatri, psicologi, assistenti sociali, educatori, animatori, funzionari, dirigenti dei nuovi servizi (tutti alla prese con i profondi cambiamenti di quel periodo e con la speranza di trovare nelle scienze sociali, ed in particolare nella psicoanalisi) uno strumento forte ed efficace per leggere ed interpretare i processi di cambiamento nei quali erano anche personalmente coinvolti.

Il saggio introduttivo al volume, dello stesso Speziale-Bagliacca, *Resistenze ed ideologia nella formazione alla "percezione" psicoanalitica* non risparmiava nulla alle velleità ed alle frequenti scorciatoie ideologiche dei movimenti allora molto vivaci, ma nello stesso tempo, rendeva disponibile uno strumento che – in quegli anni – trovava utilizzazioni spesso ambigue ed onnipotenti. Non sono in grado dire quanto di quel testo sia poi passato e, soprattutto, se sia passato e come, attraverso molteplici mediazioni e declinazioni, in altri contesti professionali: per esempio, tra i formatori delle generazioni successive ed all'interno del mondo aziendale. Non credo che sia un caso che solo oggi sia disponibile, a quanto mi risulta, una prima sintesi delle profonde ibridazioni disciplinari degli ultimi quaranta anni, nell'introduzione di F. Olivetti Manoukian al *Dizionario di Psicosociologia*, pubblicato nel 2005 da Cortina.

Un incontro recente con Roberto Speziale-Bagliacca – in occasione del convegno su Franco Fornari – lo stesso autore mi confermò (comunicazione personale) che oggi il contesto culturale, radicalmente mutato, richiederebbe un'altra impostazione dell'introduzione sopra accennata. Mi suggerì, inoltre, di collocare il testo *Ubi maior* – per una piena comprensione del significato e di una migliore utilizzabilità in ambito formativo – all'interno del suo percorso di ricerca. In esso esplora, nell'arco degli ultimi 25 anni il potenziale emancipativo della psicoanalisi.

Nel 1982 pubblicava: *Sulle spalle di Freud - Psicoanalisi ed ideologia fallica*, (Astrolabio), dove la ripresa di Freud (nel doppio senso del verbo "riprendere": ritornare a studiare e "rimproverare"!) avvia un discorso critico sullo stesso Freud ed in particolare su Lacan, che allora stava diventando un punto di riferimento importante nella cultura italiana, con derive teoriche e pratiche spesso discutibili.

Nel 1997 dava alle stampe: *Colpa - Considerazioni su rimorso vendetta e responsabilità* (Astrolabio), di cui sarebbe da rileggere almeno il capitolo IX "Il doppio e legame e la colpa" che contiene il caso "La senatrice bambina", che ritengo molto utile anche per i formatori, proprio perché esplora le radici delle ideologie tendenzialmente autoritarie, molto spesso inconsapevoli. Nel 2002, in *Freud messo a fuoco - Passando dai padri alle madri* (Bollati Boringhieri) ridiscute il lavoro clinico di Freud, evidenziando alcuni spunti interessanti sui deficit relazionali e teorici dello stesso fondatore della Psicoanalisi. Infine, nel 2004: *Ubi maior - il tempo e la cura delle lacerazioni del Sé*.

La stretta connessione dei testi è data dall'impegno costante di coniugare rigore critico e salvaguardia del potenziale clinico-terapeutico della psicoanalisi. Il titolo del libro deriva dal noto proverbio latino "*Ubi maior minor cessat*": dove c'è chi sa di più e chi ha più potere, chi sa di meno deve farsi da parte. "Si riferisce, cioè, alla strutturale asimmetria della relazione tra analista ed analizzato" (S. Argentieri) ed ha come tema centrale come criticare i "padri" senza buttare via con l'acqua sporca anche il bambino, per citare un altro proverbio che mi sembra indichi bene l'approccio costante dell'Autore.

Nel primo capitolo, viene illustrato lo stretto rapporto che intercorre fra teorie e pratiche delle numerose scuole psicoanalitiche. Con il rischio storicamente corso di lasciare che l'autoritarismo spesso contagi le pratiche formative degli allievi, con ricadute disastrose sulla creatività ed originalità degli stessi.

Nel secondo e terzo capitolo, è esplorato lo stretto rapporto che intercorre fra costruzione teoriche e vicissitudini personali dei Maestri della psicoanalisi. In questo ambito è indagato con serenità e rigore il rapporto intercorso fra Melania Klein ed il figlio Erich, evidenziando le profonde distorsioni presenti nel rapporto di potere con il figlio, che sembra derivare dalla relazione ambigua e distorta con la madre della Klein Libussa. Di qui, per esempio, l'enfasi sulla "fase depressiva" letta anche in termini di esperienza biografica. In conclusione del capitolo, l'Autore prospetta spunti e riflessioni molto utili sulla genesi dell'autorità, dell'autorevolezza e dell'autoritarismo, che poi attraversano – spesso in modo inconscio – teoria e pratica professiona-

le. Il testo è naturalmente ricco di illuminanti sfumature sulla legittimità di questo modo di procedere concettuale, interrogandosi se, come e fino a qual punto sia utile spingersi nel connettere ad una biografia le coordinate teoriche di cui si è portatori.

Credo che questo sia il capitolo più utilizzabile dai formatori interessati ad interrogarsi sulle dinamiche delle relazioni d'aula e dei loro rapporti professionali, da un vertice molto esigente, ma che offre ipotesi interessanti e benefiche sulle relazioni d'autorità. Gli altri capitoli del libro "Scissione e scissione", "Dalla colpa al dolore" ed "Un uso particolare della *reverie*" richiedono una particolare attenzione a diverse ipotesi teoriche ed a pratiche cliniche più specialistiche. Mantengono, tuttavia, una loro gradevolezza stilistica ed una chiarezza espositiva accattivante. "Tradurre" tale approccio in pratiche formative mi sembra una sfida molto interessante nel mondo attuale.

Mi premeva, in questa presentazione, richiamare l'attualità dei temi dell'autorità e dell'emancipazione soggettiva, di gruppo ed organizzativa che compete alla stessa autorità. Inoltre tali temi possono essere utilizzati anche come chiavi di lettura dei normali processi formativi che spesso prendono pieghe – già nell'impostazione del set – che tralasciano di esplorare quali possano essere gli effetti non previsti e spesso non colti e non elaborati consapevolmente dal formatore.

Eusebio Balocco

Massimo Bruscazioni, *Per una formazione vitalizzante. Strumenti professionali*, FrancoAngeli, Milano, 2005, € 23,50

Con la passione che lo contraddistingue, Massimo Bruscazioni offre una teoria applicativa esauriente

e a tutto tondo del suo metodo di *Self-Empowerment*. Originale, complesso, efficace, intelligente, Massimo Bruscazioni usa le categorie del desiderio, dei salti di qualità, della possibilitazione e quante altre contraddistinguono il percorso di autosviluppo *empowering* immergendole nel quadro professionale del formatore quale esperto unico e supremo dell'apprendimento adulto, quale facilitatore della crescita e del potenziamento personal-professionale di chi gli si rivolge, in gruppo o individualmente. Lavoro come mezzo di espressione di sé, della propria istanza più profondamente generativa a favore delle altre persone e della società. Il formatore, per Massimo Bruscazioni, è una persona che dedica le sue capacità, la sua motivazione, il suo empowerment, la sua generatività per aiutare gli adulti ad apprendere e a crescere all'interno del mondo organizzativo. Far nascere nell'altro il desiderio di generare nuovi pezzi di mondo, di innovare il proprio spazio, di creare valore aggiunto attraverso il proprio personale apporto unico ed inesauribile. Il libro è dedicato ai formatori giovani che già lavorano, una sorta di manuale sulla formazione vitale, sui suoi presupposti teorici e metodologici. È altresì dedicato ai formatori senior, nelle parti dedicate alle nuove possibilità aperte dalla formazione in azienda dall'approccio dell'empowerment. È infine dedicato ai futuri formatori i quali potranno trovare ispirazione per un nuovo modo di fare formazione, ricca di fiducia nelle applicazioni concrete e originali. Una particolare attenzione richiama l'elaborazione finale sulla cultura *empowerment oriented*, quale fecondo terreno di nuovi manager. Nuovi manager e nuovi formatori facilitatori di questa innovazione culturale che seguono i principi dello

sviluppo del potere interno personale, verso il sentimento di protagonismo sulla propria vita e le sue diverse aree, verso la possibilità di scelta, verso l'apertura di possibilità che tale scelta e tale sentimento di protagonismo e responsabilità soggettiva permettono.

Anna Zanardi

ISFOL, Dunia Pepe, a cura di, *La simulazione nella formazione a distanza. Modelli di apprendimento nella knowledge society*, ISFOL, Libri del Fondo Sociale Europeo, 2005, s.i.p.

L'Istituto di Scienze e Tecnologie della Cognizione del CNR, animato da Domenico Parisi, in collaborazione con l'ISFOL, ha condotto una ricerca sull'uso delle simulazioni al computer come strumenti e occasioni di apprendimento. Una modalità verbale e una basata sull'esperienza sono state le due tracce diverse di apprendimento in un contesto di uso delle nuove tecnologie ai fini formativi. Il risultato è la scoperta dei modelli simulativi come capaci di affermare il ruolo attivo dell'apprendimento nei processi di costruzione del sapere caratteristici della knowledge society. Di particolare rilievo per i nostri lettori, il paragrafo relativo alle nuove figure e alle nuove competenze nella formazione, che si interroga problematicamente su quali siano le nuove competenze e le nuove professionalità sfidate dagli ambienti caratterizzati da tecnologie avanzate rivolte all'apprendimento.

Agostino La Bella, *Leadership*, Apogeo, Milano, 2005, € 22,00

Abbiamo in mano un lavoro direttamente legato a un'esperienza

di insegnamento universitario e di master in direzione d'impresa, costruito per essere contemporaneamente un testo di consultazione (facilitata da un esteso e denso indice analitico), un manuale di apprendimento e un testo per corsi avanzati nell'area dei comportamenti organizzativi. I capitoli del testo costituiscono in sé delle monografie singole che possono essere lette autonomamente. È un lavoro organico che, se non propone una ipotesi innovativa sulle tematiche della leadership, presenta un rigoroso panorama della letteratura più attenta e aggiornata costituendo un utile strumento di riferimento e un esempio di raccordo attento tra i risultati della ricerca e dell'insegnamento universitari e le esigenze dei praticitioner sia nell'operatività del business, sia nelle sfide formative, dentro e fuori l'aula.

Stefania Contesini, *Memorie archiviate. Gli archivi autobiografici nella consulenza e nella formazione*, Unicopli, Milano, 2005, € 11,00

È un piccolo libro colto che aiuta a riflettere in quell'area vasta e in sé indefinibile che si muove tra la narrazione, l'autobiografia e le ricadute per la formazione. L'autobiografia, secondo l'autrice, può essere definita come l'archivio delle narrazioni riferite al sé. L'archivio, d'altra parte, assume i caratteri di un'autobiografia quando venga interpretato come il "riflesso dello svolgimento di un'esistenza". Il nostro mondo ha perso il senso, dice insistentemente un grande filosofo, e a ben riflettere, fortunatamente, le pratiche dell'archivio e quelle dell'autobiografia possono essere occasioni non succedanee di "sense making". In esse le dimensioni individuali e quelle dei contesti si

frammischiano. La ricerca dell'autrice analizza i concetti di archivio e di autobiografia e li connette attraverso il territorio della narrazione e della memoria.

Paolo Iacci, a cura di, *Troppo vecchi a 40 anni?*, Il Sole 24 Ore, 2005, € 19,00

"Dopo i 40 anni non si fa più carriera: le aziende preferiscono i giovani". G. Reborà, G. Soro e R. Trabucchi con il curatore si sono impegnati a riflettere intorno a questo paradosso della realtà italiana ed europea dell'esperienza organizzativa contemporanea. Una "pulizia etnica" sta attraversando il lavoro e l'organizzazione del nostro tempo, indicata dalla Commissione Lavoro del Senato come terza emergenza del Paese, insieme con il Mezzogiorno e la disoccupazione giovanile. Il dichiarato secondo il quale una persona superiore ai 45 anni non sarebbe più in grado di reggere la sfida della produttività e della creatività è quotidianamente contraddetto dall'esperienza operativa che, all'opposto, afferma e indica esperienze addirittura contrarie. I quattro autori attraversano tale territorio problematico analizzandolo da un punto di vista sociologico, economico e psicologico, concretizzando un'analisi che alla densità accomuna uno sguardo interdisciplinare. Prospettano anche i nostri autori alcune soluzioni, che lasciamo alla curiosità dei lettori più bisognosi di confronto e di stimoli.

Erika Leonardi, *Ricostruire e vivere il processo per la qualità in azienda*, Sperling & Kupfer, Milano, 2005, € 14,00

L'autrice, una biologia esperta in etologia, opera nel settore della

qualità soprattutto in organizzazioni di servizio e ci riconduce, utilmente, nell'approccio del processo in ambiente di qualità totale, rinverdendo per le nostre menti un approccio, quello dei processi, che ha avuto all'inizio degli anni '90 una stagione di grande fioritura, per poi cadere se non nel dimenticatoio, certamente in una stagione limbica. "Monitorare e rendere fluide una serie di attività per raggiungere il risultato desiderato": lungo la traccia di questa spiegazione della logica di processo, l'autrice ci presenta un manuale intelligente, "amico" dei lettori nel senso della chiarezza e di un approccio grafico facilitante, articolato in 9 capitoli, agili quanto densi. È addirittura arricchito da un indice analitico, nota inusitata nell'editoria italiana, e da una sufficientemente aggiornata bibliografia. Siamo ovviamente nella letteratura organizzativa operativa, senza aperture teorizzanti, ma ugualmente davanti a un prodotto onesto e utile.

Cristina Zucchermaglio e Francesca Alby, *Gruppi e tecnologie al lavoro*, Laterza, Bari, 2005, € 18,00

Perché è bastato inserire un nuovo software di smistamento delle chiamate per mandare in tilt il complesso sistema delle ambulanze londinesi? E perché le cartelle cliniche ospedaliere computerizzate si sono spesso rivelate un fallimento completo?

Perché, risponde questo bel libro di Zucchermaglio e Alby, le organizzazioni appena un po' complesse non saprebbero spiegare, come fanno concretamente le persone, a collaborare, scambiarsi informazioni, raggiungere gli obiettivi, usare (o non usare) siste-

mi tecnologici. Questo, aggiunge-
rei, accade un po' perché le azien-
de sono sviate dall'ideologia del
"come le cose dovrebbero anda-
re", un po' perché mancano di
strumenti per guardarsi dentro (e
della voglia di farlo).

Alla ricerca di un metodo per
dare luce ai processi nascosti, le
autrici hanno applicato a una tipi-
ca *internet company* il modello
della ricerca etnografica: osserva-
re direttamente le attività quoti-
diane, cogliendo "il punto di vista
degli attori sociali" e abbandonan-
do un certo modo di ottenere una
malintesa obiettività, sterilizzando
i fenomeni.

L'azienda è una piccola realtà
(meno di trenta persone) che ge-
stisce un importante portale di
servizi (con notizie, forum, *e-
commerce*) applicando una formu-
la abbastanza consueta per il set-
tore: offre servizi gratuiti a
600.000 utenti e ricava reddito
con la vendita di spazi pubblicita-
ri. Un meccanismo rischioso, che
richiede forti competenze tecni-

che, inventiva, sensibilità e grande
rapidità decisionale ed esecutiva.

Tutta la vita dell'azienda gira
attorno a un *open space*, dove le
persone sono immerse in un flus-
so di comunicazione che definire
multicanale (voce, telefono, gesti,
movimento nella stanza, messag-
gerie istantanee, e-mail, sguardi) è
persino riduttivo. Ed è proprio
questa complessità che Zuccher-
maglio e Alby riescono a riportare
su carta, ricostruendo processi e
meccanismi inaspettati (almeno
per chi non li vive quotidianamen-
te), che non si troveranno mai in
nessuna rappresentazione ufficia-
le, come quelle che servono per
ottenere la certificazione Iso
9001.

Mi hanno colpito due aspetti. Il
primo è l'impossibilità di disegna-
re il classico organigramma, sostituito da una mappa (piuttosto labi-
le) dei gruppi di lavoro, o il flusso
dei processi produttivi: l'intera-
zione travalica continuamente
ogni confine, anche quello tra la-
voro e non lavoro. Il gruppo stesso

appare, secondo le autrici, come il
classico "fenomeno emergente".

Il secondo è la gestione di si-
tuazioni di emergenza, quando un
certo software non funziona come
previsto, mentre migliaia di utenti
cercano di accedere ai servizi on
line. In situazioni del genere, il di-
lemma si presenta come una para-
dossale alternativa: capire l'origi-
ne del problema o risolverlo il più
velocemente possibile "mettendo-
ci una pezza"? Si scopre che la
scelta cade inevitabilmente sulla
seconda opzione, a rischio di tro-
varsi di fronte a problemi, risolti
efficacemente, le cui cause resta-
no ignote per sempre.

A prima vista, questi giovani
tecnici sembrano professionisti un
tantino *sui generis*, ma questo li-
bro instilla almeno un dubbio: non
sarà che i professionisti *veri*, di
fronte a problemi complessi lavo-
rano (anche) così?

Solo questo piccolo dubbio va-
le il prezzo del libro.

Vindice Deplano