

## Capitolo 4°

### **La leadership e la pedagogizzazione della vita**

#### **La domanda di leader**

Se ci guardiamo attorno, se osserviamo il nostro contesto, vediamo che la società eccede di guide, di leader, di maestri, di insegnanti, di consiglieri, di pedagoghi. Lo stesso fenomeno della *New Age* è fatto da movimenti, culture, organizzazioni, che esprimono o vorrebbero esprimere leadership, orientamenti, indirizzi da seguire, mete da proporre. E quanto si muove all'interno della *New Age* si inserisce in un quadro assai più ampio, che va al di là degli stessi aspetti spirituali o religiosi, divenendo molto spesso proposta di cura. Un'offerta terapeutica che finisce per entrare in questo paesaggio nel quale vengono avanzati, dai più svariati ambiti, indicazioni e pretese di risposta al bisogno di riferimenti per la costruzione della propria biografia personale, per la ricerca di un'autenticità di vita.

Basta guardare allo sviluppo di quella che è anche chiamata l'industria culturale. Le librerie, ad esempio, propongono in abbondanza una quantità di titoli più o meno accreditati che vorrebbero guidarci in ogni settore della nostra esistenza. Si tratta di consigli utili per affrontare le situazioni più difficili e i compiti più impervi, come il divorzio e la separazione, come la ricerca del primo lavoro o di un nuovo lavoro, l'approfondimento di un percorso spirituale e la maturazione di un senso religioso profondo, il miglioramento delle relazioni di amicizia e lo sviluppo di una consapevolezza interiore di più alto livello e così via.

Naturalmente troviamo mischiate suggestioni profonde, interessanti, dotate di spessore e che magari si rivelano testimonianze alte e convincenti, con indicazioni superficiali, banali, inconsistenti che rispondono unicamente a ragioni consumistiche. Il sacro si confonde con il profano, il grano con la zizzania. Riflessioni sull'esistenza umana, guide profondamente meditate sulla dimensione spirituale o consigli e ammaestramenti che ci fanno intuire certi significati nascosti della vita, si mescolano a generi del tipo "istruzioni per l'uso", "come comunicare in 5 lezioni", "come far felice il vostro partner in pochi minuti"...

La situazione diventa paradossale: dobbiamo scegliere quell'aiuto, quel maestro, quella guida che è in grado di aiutarci a scegliere. Scegliere per scegliere è questo il gioco di parole che assume un risvolto esistenziale: esso si tramuta nell'angoscia di dover scegliere qualcosa che ci soccorra per affrontare l'angoscia della scelta.

Dalle librerie potremmo, poi, passare ai giornali, alle riviste, ai magazine. E' sufficiente aprirne uno qualsiasi: "Lui & lei: regole e segreti perché la coppia non scoppi", "Questioni di cuore", "Attacchi di panico: 4 strategie per non soffrirne più", "Le donne parlano", "Fai la cosa giusta", "Noi e il nostro corpo"... Senza considerare poi quel potente strumento che è la televisione, all'interno della quale vi sono trasmissioni specifiche dedicate ai consigli, agli ammaestramenti, ai suggerimenti utili per la costruzione della nostra autobiografia. E allora possiamo trovare programmi come "Harem", "Le ragioni della speranza", "Vivere", "C'è posta per te".

Guide, insegnanti, consiglieri, maestri contornano non soltanto il nostro universo – per così dire - "letterario" e televisivo. Essi fanno parte del vissuto relazionale, dell'esperienza di tutti i giorni. Immediatamente viene da pensare al tempo libero e alle attività che facciamo: corsi di "meditazione yoga", di "dinamica mentale", di "meditazione trascendentale", di "bioenergoterapia", di "omeopatia", di "sufismo", la "teosofia", di "riscoperta della bibbia". Corsi per "migliorare la relazione di coppia", corsi e incontri "per giovani coppie", corsi per "adulti sposati con figli" e via dicendo.

In definitiva ciò che vogliamo dire è che siamo in presenza di un fenomeno complesso, variegato, ma che ha come denominatore comune sempre le comunque la questione di un soggetto alle

prese con la progettazione della sua identità, con l'elaborazione di un suo percorso di vita, con l'urgenza di costruire una sua biografia<sup>1</sup>. Il soggetto ha necessità di scegliere un percorso e, prima ancora, ha necessità di scegliere chi può aiutarlo a scegliere il percorso medesimo. Questo dato di fondo, esistenziale, questa nuova situazione di libertà del soggetto, questa sua domanda di guide, insegnanti, consiglieri che sappiano accompagnarlo e aiutarlo in ogni più recondito aspetto della sua vita ha portato a quella che possiamo definire – usando un neologismo - la *pedagogizzazione della vita* che ha un suo riscontro istituzionale in una sorta di *scolarizzazione della società*, che non è altro se non un ulteriore aspetto di quella che nel capitolo precedente abbiamo chiamato società *della conoscenza*.

### **Pedagogia e leadership**

La parola pedagogo è la traduzione del termine greco *paidagoghia* composto da *pais*, genit. *paidòs* (bambino, ragazzo) e da un derivato di *àghein* (condurre): condurre un ragazzo, cioè fare da guida ad un individuo in situazione di crescita. Vista in questa prospettiva la pedagogia non può riguardare solo i ragazzi, i bambini. Infatti, siccome tutti ci sentiamo in crescita, bisognosi di essere accompagnati da qualche parte, alle prese con il continuo impegno per costruire la nostra biografia, allora la *pedagogia* finisce per pervadere ogni aspetto del vivere sociale. Non ci sentiamo più adulti di vecchio stampo, persone che una volta entrate nella vita attiva, una volta costituita una famiglia e avendo avuto dei figli, si sentono di dover transitare nella condizione di chi è ha ormai raggiunto l'apice della maturità, tanto che il mettersi in discussione, l'apprendere cose nuove non avrebbe più alcun significato.

Se è vero che l'abitare questa epoca ci comporta il cambiamento, l'assumere - nostro malgrado - comportamenti adattivi, è altrettanto vero che ormai interpretiamo la nostra esistenza come una biografia in divenire. Non possiamo più immaginarci in una prospettiva di staticità. Se ci spaventa il febbrile mettersi in gioco sull'arena della novità, ci preoccupa altrettanto la visione del "tirare i remi in barca". Insomma criticiamo la frenesia sociale, ma ci vogliamo riservare la possibilità di non rimanere identici a noi stessi.

Il termine *ragazzo* contenuto nella parola pedagogia rimanda ad una dimensione di crescita che è comune a tutti, mentre il termine *condurre* si riferisce all'idea di avere qualcuno che in questo cammino ci *aiuti* e ci *consigli*. Sappiamo di avere potenzialità, siamo in ricerca di una dimensione di autenticità, riconosciamo di dover scoprire una nostra particolare vocazione, ma chi ci aiuta, chi ci consiglia in questo particolare frangente? Chi ci può essere vicino nel momento difficile della scelta?

Possiamo rispondere a questa dinamicità esistenziale nella misura in cui disponiamo di reali riferimenti in termini di *consigli* e di *aiuti*.

Semanticamente la parola pedagogo si sovrappone al termine inglese *leader*. Leader significa, infatti, colui che guida, colui che conduce. E il pedagogo ha proprio il compito di *condurre* e di *guidare* la crescita di persone. Il fatto che il tema della leadership sia così dibattuto in moltissimi settori del vivere sociale ci dice di questa necessità di persone che svolgano il ruolo di coloro che aiutano nella crescita, guidino nel cambiamento, sappiano farsi accompagnatori. Tutto ciò vale tanto a livello personale quanto a livello del vivere associato. Lasciando per un attimo la questione della costruzione della personalità, consideriamo ad esempio il caso del mondo del lavoro. Al tema del management si sta antepoendo con forza quello della leadership.

Il *management* è orientato alla gestione del meccanismo organizzativo, è un insieme di processi in grado di far funzionare senza problemi un sistema complesso fatto di persone e tecnologie. La *leadership*, invece, si occupa del cambiamento della cultura, riguarda la necessità di condurre, tramite una visione, delle persone e di stimolarle a fare le proprie scelte e ad assumersi le proprie

responsabilità. Il leader funge da riferimento per catalizzare gli obiettivi e i valori dell'organizzazione, per infondere fiducia in chi gli sta attorno, per promuovere la creatività e il senso della ricerca del nuovo. Secondo uno dei più noti studiosi di leadership, l'americano John P. Kotter, nel futuro dovrà esservi sempre più una prevalenza del manager sul leader.

E' soltanto nell'ultimo decennio che si è dato molto peso alla formazione dei leader, individui che possono creare e comunicare visioni e strategie. Poiché il management si occupa per lo più dello *statu quo*, e la leadership del cambiamento, nel prossimo secolo [l'attuale] dovremo aumentare di molto la nostra capacità di creare dei leader. [...] E' necessario coinvolgere emotivamente e intellettualmente tutti i dipendenti. In mancanza di un sufficiente conferimento di potere, un dipendente non può esprimere le sue osservazioni critiche e così le energie essenziali per realizzare i cambiamenti rimangono latenti.<sup>2</sup>

L'aspetto pedagogico è diventato così pervasivo da penetrare in tutte le organizzazioni, finanche in quelle economiche. Insomma sia considerando la dimensione individuale, sia valutando quella associativa si rileva questa *esigenza* di crescere come accade per il ragazzo e il bambino. Di conseguenza emerge una *domanda* di guide, di modelli, di leader, che aiutino e consiglino in questo percorso. In breve, allora, dobbiamo prendere coscienza di un nuovo aspetto caratteristico delle società contemporanee, quello della *pedagogizzazione della vita*.

Tra gli autori più noti che hanno colto una coincidenza, se non teorica almeno pratica, tra consulenza organizzativa e prassi pedagogica troviamo Thomas Gordon, il quale ha svolto emblematicamente la sue ricerche e consulenze sia nel campo aziendale che nel mondo scolastico. Egli propone una teoria e una pratica della leadership che, pur con vari adattamenti, si prestano per essere realizzate non soltanto in quei due contesti, ma anche in altri settori che riguardano sia la sfera personale sia quella associativa. Gordon sostiene l'idea di una leadership che debba diventare cultura diffusa. In un suo testo egli non solo pone l'obiettivo di far uscire il tema dai ristretti cenacoli accademici, per renderlo fruibile da chiunque, ma si propone anche di diffondere la pratica di una leadership efficace in ogni settore della società. I leader sono presenti in tutte le organizzazioni: nella pubblica amministrazione, nelle organizzazioni industriali, nei servizi, nelle comunità, nelle famiglie, nelle scuole e in genere nelle istituzioni formative, nei gruppi formali e informali. Prima o poi ciascuno dovrà fare i conti con un ruolo di preminenza in un gruppo e/o in un'organizzazione. Allora ognuno dovrebbe essere consapevole della leadership che svolge e cercare, al tempo stesso, di esercitarla nel migliore dei modi.<sup>3</sup>

Insegnanti, amministratori, consulenti, genitori, dirigenti, animatori, volontari, medici, avvocati e altri soggetti analoghi non possono far a meno di vedere la loro funzione anche sotto la luce della *leadership*<sup>4</sup>.

Dunque la *pedagogizzazione della vita* è un processo molto profondo che ha come motivo dominante quello di costruire dei percorsi di cambiamento per le persone e per i gruppi, al fine di conseguire livelli di "crescita" personali e sociali di qualità maggiori. Si pone quindi l'esigenza di definire funzioni di leadership, di guida che possono essere più o meno professionali. In gioco c'è il fatto che la scelta per l'individuo, preso singolarmente o in associazione, non è più un dato facoltativo, ma una necessità. Le schiere di consulenti di *management*, di terapeuti e psicoterapeuti, di consiglieri, di insegnanti e maestri, animatori e formatori, si moltiplicano, poiché anche la domanda di figure che aiutino la scelta è in continuo aumento: è una domanda di leadership, cioè di pedagogia. E' una domanda, in definitiva, che ci fa vedere un connotato saliente di quella che viene definita della società della conoscenza, dove per conoscere oltre al sapere e al saper fare è richiesto anche il sapere essere.

### La scolarizzazione della società

Nei primi anni Settanta ebbe fama piuttosto vasta il libro di Ivan Illich "Descolarizzare la società"<sup>5</sup>. Esso sosteneva la tesi che il futuro sarebbe stato migliore nella misura in cui fosse possibile inventare una maniera di vivere che ci consentisse di essere spontanei, indipendenti, eliminando istituzioni manipolatrici come la scuola. Il processo auspicato da Illich non solo non si è avverato, ma addirittura le cose si sono messe esattamente nella direzione opposta.

Oggi si assiste ad una *scolarizzazione della società* che è la faccia istituzionale della *pedagogizzazione della vita*. Un primo e più evidente segnale di questo intreccio di fenomeni è dato dallo sviluppo della presenza della scuola nella società, uno sviluppo, tra l'altro, auspicato dai più autorevoli organismi europei e internazionali.

Sono tantissimi gli indicatori che ci dicono del ruolo in crescita dei sistemi formativi. Prendiamo per esempio il fattore docenti. La tabella n.1 mette in evidenza il consistente aumento del numero di insegnanti per alunno nel periodo che va dal 1970 al 1990 in alcuni paesi europei. L'Italia aveva al 1970 nella scuola elementare 1 insegnante ogni 21,8 alunni. Il rapporto quasi si dimezza dopo solo 20 anni portandosi a 11,4 alunni. La tendenza comunque investe gli altri paesi: la Germania ha un decremento di quasi 8 punti percentuali, la Francia di circa 10, la Gran Bretagna più modestamente si attesta intorno ai 3 punti. Una situazione analoga la ritroviamo, anche se con cifre e decrementi più lievi, nelle scuole medie e superiori.

Tabella n. 1 Numero medio di alunni per insegnante

<b>elementari</b>	<b>1970</b>	<b>1980</b>	<b>1990</b>
Italia	21,8	16,6	11,4
Germania (O)	25,5	n.d.	17,7
Francia	26,8	24,0	15,6
Gr. Bretagna	23,2	18,9	19,7
<b>medie - superiori</b>			
Italia	12,3	10,4	8,9
Germania (O)	16,1	n.d.	13,6
Francia	15,8	19,6	12,4
Gr. Bretagna	14,3	n.d.	n.d.

n.d. = dato non disponibile  
nostra elaborazione su dati UNESCO

L'aumento del numero di insegnanti per alunni è un processo che negli ultimi anni ha rallentato e che probabilmente arriverà a stabilizzarsi, il che comunque non contrasta la tendenza di lungo periodo delle società a dare maggior peso al sistema formativo.

La dilatazione dei tempi di permanenza nel sistema formativo che portano all'aumento dell'obbligo scolastico e formativo ne è un'ulteriore conferma.

Inoltre vale la pena di considerare l'indicazione data da organismi educativi accreditati come l'UNESCO i quali invitano a vedere l'educazione come un diritto che deve accompagnare l'individuo lungo l'arco di tutta la vita. Il rapporto della commissione internazionale per lo sviluppo dell'educazione, noto come rapporto Faure, che introdusse nel 1970 l'idea di "educazione per tutta la vita", raccomandava come "principio guida per le politiche educative" che "ogni individuo dovesse essere messo in condizione di mantenersi in fase di apprendimento per la durata di tutta

la sua vita". In questo senso sosteneva che stiamo vivendo in una "società dell'apprendimento" nella quale la chiave di volta è costituita proprio dall'educazione continua e permanente.<sup>6</sup> Il più recente *Rapporto mondiale 2000 sull'educazione*, oltre a ribadire come l'educazione sia alla base del rispetto dei diritti umani, insiste ancora sull'esigenza che il diritto all'apprendimento e all'educazione debba estendersi lungo l'arco di tutta la vita.<sup>7</sup>

La *descolarizzazione della società* non poteva avere più clamorose smentite. Illich era preoccupato dalla propensione manipolatrice delle istituzioni, dalla loro capacità di produrre un'assuefazione sociale consistente "nella tendenza a prescrivere dosi maggiori di un determinato trattamento, quando quantità più piccole non hanno ottenuto i risultati voluti"<sup>8</sup>. In realtà il sistema formativo si è dilatato sia perché si è accresciuta la richiesta di maggiori competenze, sia perché più in generale sussiste una domanda di guide, di accompagnamenti che è da mettere in relazione alla nuova esigenza di progettualità sperimentata dall'individuo rispetto alla propria vita. Per questi bisogni il soggetto chiede anche istituzioni e organismi che siano capaci, professionali, che abbiano come compito specifico quello di fornire esperti pedagoghi che siano in grado di aiutare nella crescita. Tutto questo, però, non mette al riparo da pericoli di manipolazione e di dipendenza: le provocazioni di Illich sono quanto mai attuali. Si diceva, precedentemente, con un gioco di parole che il soggetto sente *il peso della scelta*, ma anche *il peso della scelta del leader (del pedagogo) che lo aiuti nella scelta*.

Sa che affidandosi ai professionisti delle istituzioni può correre dei rischi, ma sa anche che non può fare a meno delle istituzioni e dei professionisti medesimi, poiché offrono opportunità altrimenti non disponibili.

### **La terapia psichica come cura di sé**

Queste ultime considerazioni valgono anche per un altro settore che, come il sistema formativo, ha a che fare con la *pedagogizzazione della vita* e la *scolarizzazione della società*. Ci riferiamo al settore della terapia psichica e della cura del sé. Si tratta di un ambito che riguarda più da vicino l'aspetto privato della biografia. Mentre la scuola con la formazione guarda alla costruzione del futuro, allo sviluppo, qui, invece, sembra prevalere l'attenzione a fornire aiuti per uscire dalle "prigioni interiori", dai "deserti dell'anima", dal "vuoto del non senso". L'individuo è spesso colto dall'ansia dello scegliere, del progettare: il cambiamento esasperato induce angoscia e timore. Spesso non ce la fa a tenere il ritmo di una società frenetica. Ritroviamo così il tema della crescita ma questa volta nel senso che la crescita ha subito un blocco, si è fermata. Siamo come aggrappati al passato. Le nostre potenzialità, le nostre energie implodono, si assopiscono. Il fenomeno della depressione, che sembra investire così pesantemente la società contemporanea, ha qui una sua radice. Nel mondo si stima che ne soffrano circa 350 – 400 milioni. In Italia se ne contano dai 4 ai 6 milioni<sup>9</sup>. Tuttavia da questi soggetti emerge - proprio perché attraversati dalla sofferenza - una domanda di cambiamento, che è ricerca di una dimensione autentica, di una strada di realizzazione. Il tema del pedagogo e del leader riemerge qui con forza. Spesso il voler cambiare non basta. "Ed è per questa ragione che così tante persone *cercano un aiuto esterno*, per riuscire a mettere in moto quelle piccole e grandi trasformazioni esistenziali che, altrimenti, rimarrebbero un desiderio mai realizzato"<sup>10</sup> (corsivo nostro).

Come per il sistema formativo anche in questo settore è cresciuto in modo smisurato il numero di professionisti e la quantità di specializzazioni. Non solo medici e psichiatri, ma anche tranieri, psicoanalisti, counsellors, terapeuti e psicoterapeuti, psicologi e psico – pedagogisti, guru di ogni specie. Nel nostro paese considerando solamente gli albi professionali degli psichiatri e degli psicologi siamo passati dalle poche centinaia degli anni Cinquanta, ai circa 50.000 professionisti che si registrano nel 1999, ai quali fanno riferimento circa 500.000 pazienti. A questa massiccia

presenza di leader – consiglieri fa da riscontro un'innumerabile messe di terapie, cure, rimedi, non poche delle quali diventano vere e proprie proposte di vita, ovvero entrano in modo prepotente nella biografia delle persone, come accade per certe offerte che sconfinano nell'universo della *New Age*. In ogni modo negli Stati Uniti, sempre negli anni Cinquanta, esistevano 36 tipologie di trattamenti psicoterapici, verso la metà degli anni Settanta se ne contavano 130. Alla metà degli anni '80 i trattamenti psicoterapici registrati erano ben 460.<sup>11</sup> Un incremento, come si vede, enorme.

Una volta questi erano mestieri svolti in maniera piuttosto informale da amici, conoscenti o anche da parroci. Ma oggi la consulenza non ufficiale non basta più. Il progresso tecnologico – scientifico e l'ampliamento della domanda di leader sono diventati i presupposti che hanno portato allo sviluppo di una schiera di professionisti inquadrati in un processo di istituzionalizzazione, di sistemi esperti in grado di far fronte ad una domanda sempre più ampia e qualificata.

Di fronte allo scenario della società riflessiva – che costringe a non dare per scontata l'esistenza quotidiana – la richiesta di questi aiuti, dunque, si intensifica. In contemporanea si dilata la gamma delle patologie, le quali si differenziano e si specificano, mentre lo stesso progresso tecnologico e scientifico, andando avanti, apre nuove prospettive di cura e di trattamento, offrendo ancora ulteriori opportunità di ricevere aiuto.

Naturalmente tutto questo non ci deve far dimenticare che, come in tutti gli altri settori, assieme alle opportunità si danno anche dei limiti e dei rischi che sono insiti tanto nella istituzionalizzazione della cura, quanto correlati ai limiti e ai rischi intrinseci nell'impiego della tecnica e della scienza. Si registra sia un dato di inefficacia possibile alla quale la tecnica e la scienza non possono sottrarsi, sia la sussistenza di effetti perversi, non previsti che certe cure e trattamenti possono procurare: magari la guarigione su un versante sposta la malattia su altri aspetti. Inoltre in questo mercato, come in tutti i mercati della *pedagogizzazione della vita*, si propongono soggetti con scarsa professionalità, se non addirittura dei veri e propri millantatori, che riescono ad approfittare del bisogno diffuso.

Ciò che vogliamo evidenziare, ancora una volta, è che il soggetto si trova di fronte alla necessità di dover progettare la propria biografia e per tale ragione domanda guide e leader che lo aiutino sia nel senso di guarire, sia nel senso di svilupparsi. In definitiva resta confermato il fenomeno che abbiamo cercato di descrivere di una *pedagogizzazione della vita* che in questo caso prede la forma dell'istituzionalizzazione della terapia della cura del sé. Anche questo aspetto altro non è se non una manifestazione del processo di *scolarizzazione della società*.

### **La pedagogia e l'organizzazione**

Ma la *pedagogizzazione della vita* non si ferma solo alla sfera privata. Se la scuola e le varie forme di terapia psichica hanno a che fare con il singolo, forniscono *consigli* e *aiuti* per gli individui, un altro ambito che si è potenziato enormemente è quello dei *consigli* e degli *aiuti* per le organizzazioni. Si tratta di un settore che può essere interessante visionare poiché esso è coinvolto – lo si è precedentemente accennato - nella tematica della leadership e, dunque, contribuisce all'incremento di quella domanda pedagogica che contraddistingue la società *della conoscenza*. Ci riferiamo in modo particolare al consulente di organizzazione e di direzione, il quale offre consigli su come cambiare i comportamenti delle organizzazioni, mediante la modificazione dei comportamenti dei singoli in quanto membri. In uno scenario dinamico, segnato dal cambiamento, così come accade per l'individuo, anche le organizzazioni non possono rimandare il tempo delle decisioni, delle scelte: in gioco è il loro destino di collettività.

E qui registriamo quanto è avvenuto sia nel campo della consulenza psicanalista che psichiatrica: abbiamo una moltiplicazione di indirizzi teorici, di metodologie di trattamento, nonché un aumento

di professionisti che operano sul campo<sup>12</sup>.

Al convegno organizzato dall'APCO, l'associazione professionale dei consulenti di direzione e organizzazione, tenutosi il 3 novembre 2000 a Milano, i due relatori ufficiali, Matthias Kipping e Cristina Cucini dell'Università di Reading, hanno fornito un quadro di una professione in forte crescita nel mondo, in Europa e anche in Italia.

Tabella n. 2: Fatturato delle 10 maggiori aziende di consulenza nel mondo (in milioni di dollari)

	<b>Fatturato '91</b>	<i>Fatturato '98</i>	<i>Moltip.</i>
AC	2,260	8,307	3.7 / 4.3
PWC	1,685	6,000	3.6
E & Y	862	3,970	4.6
CSC	n.a.	3,500	-
DTT	685	3,240	4.7
KPMG	802	3,000	3.7
McKinsey	1,100	2,500	2.3
Mercer	894	1,543	1.7
AA	-	1,368	-
ATK (EDS)	n. d.	1,234	-

n. d.= dato non disponibile

Fonte: APCO 2000

Nella Tab. 2 si vede come le dieci maggiori società di consulenza a livello internazionale abbiano incrementato notevolmente il loro fatturato. In soli 7 anni un'azienda come la Ernst & Young (E&Y) ha più che quadruplicato il proprio fatturato passando da 862 a 3.970 milioni di dollari. Stessa evoluzione per la Andersen Consulting (AC) e per la DTT.

La Tab. 3 che riguarda l'Italia ci fa meglio capire le dimensioni del fenomeno.

Tabella n. 3: La consulenza organizzativa e di direzione in Italia.

Anno	% fatturato in Italia su totale Europa	Posizione in Europa	Fatturato totale*	N. Consulenti
1991	7.6	4	442	4.720
1995	n. d.	n. d.	684	6.400
1997	3	6	580	3.750
1998	9.1	3	2.252	32.000
1999	4.9	5	1.650	22.000

\*in milioni di Euro

n. d. = dato non disponibile

Fonte: APCO 2000

Ciò che si può agevolmente desumere è non solo l'evoluzione del fatturato che, pur segnando un decremento dal 1998 al 1999, descrive comunque una tendenza verso l'alto, ma anche la crescita del numero di consulenti che dai 4.720 registrati nel 1991 si portano ai 22.000 del 1999. Questo esercito di consulenti interviene in risposta ai più svariati problemi e bisogni delle aziende, che riguardano l'attuazione dei cambiamenti, la fidelizzazione del cliente, i rapporti con gli altri dipendenti, i rapporti con i vertici aziendali, le modalità di intervento, la fissazione dei costi e dei prezzi, il guadagno della fiducia. A tali bisogni si risponde con la fornitura di aiuti, nel campo dell'aggiornamento professionale, del supporto decisionale, del *know – how* innovativo, dei consigli imparziali esterni, del supporto manageriale e tecnico<sup>13</sup>.

Le aziende e le organizzazioni, in generale, si comportano, pertanto, come gli individui, hanno la necessità di imparare, di migliorare, di apprendere<sup>14</sup>, di costruirsi il progetto per il loro avvenire. Per questo ricorrono al sistema istituzionalizzato delle consulenze, che offre le sue diagnosi e le sue terapie, le sue cure e i suoi rimedi. In definitiva le imprese come le persone si trovano nella condizione di *ritornare a scuola*.

### **Interrogativi per la scuola**

La *pedagogizzazione della vita* è connessa al tema dei diritti e delle opportunità. In un mondo complesso, difficile da avvicinare, in un contesto segnato dal fatto che la biografia personale (e organizzativa) non è statica ma in evoluzione, la richiesta di aiuti, di sostegni, di leader, diventa qualcosa che ha a che fare con le garanzie in termini di diritti che la società riconosce ai cittadini. Pedagogia e leadership – come abbiamo visto – hanno il medesimo riferimento semantico: pedagogo e leader sono sinonimi. Sono termini che rimandano alla funzione del condurre, dell'accompagnare colui che è in crescita, il bambino. E in senso lato tutti ci sentiamo bambini, cioè in crescita, non maturi, bisognosi di dispiegare le nostre potenzialità. Anthony Giddens parla di questa situazione specificando che siamo in presenza di un "progetto riflessivo".

Il progetto riflessivo del sé - che consiste nel sostegno di coerenti e continuamente rivisitate biografie narrative – si situa nel contesto di scelta multipla filtrata attraverso i sistemi astratti. [...] Quanto più la tradizione perde la sua forza e tanto più la vita quotidiana viene ricostruita nei termini di una dialettica che interagisce con il locale e il globale, tanto più gli individui sono forzati a negoziare le scelte considerando una pluralità di opzioni"<sup>15</sup>.

E' in questa faticosa contingenza che sentiamo il bisogno di avere guide, leader, esempi. La *pedagogizzazione della vita* si fa evidente in questa domanda, trovando un'offerta variegata e molteplice, in cui proposte dense e significative si mischiano a proposte superficiali e banali. I sistemi esperti come la scuola, la terapia come cura di sé, la consulenza aziendale offrono il loro apporto istituzionalizzato contribuendo alla *scolarizzazione della società*. Nella scelta, nel faticoso cammino verso la costruzione della nostra storia personale non possiamo fare a meno dei sistemi esperti a sfondo pedagogico. In essi riponiamo la nostra fiducia, che tuttavia rimane una fiducia condizionata: chiediamo sempre l'onere della prova.

Dei sistemi esperti fa parte – come abbiamo notato - la scuola. Il fatto che quest'ultima sia diventata, come mai era successo, occasione di un serrato dibattito e di attenzione riformistica,

non solo da noi, ma anche negli altri paesi europei e non, dimostra che *pedagogizzazione della vita e scolarizzazione della società* stimolano a guardare la scuola con occhi diversi, come quell'istituzione che è centrale nella società *della conoscenza*.

Questa nuova realtà obbliga l'istituzione scolastica a porsi seri interrogativi. Quanto essa è consapevole delle nuove prospettive ed esigenze? Non dovrebbero queste far sì che al suo interno venga rivalutata la tradizione educativa e pedagogica? E poi come rispondere alle domande di guida, di sostegno alle scelte, di aiuti che alla scuola vengono rivolte? E' sufficiente accentuarne la funzione di istruzione?

La marcata attenzione che viene posta a taluni aspetti tecnici, quali i sistemi di valutazione e di programmazione, gli strumenti del management organizzativo, non rischia forse – e paradossalmente - di collocare la scuola stessa ai margini del processo di *pedagogizzazione della vita*? E come può, eventualmente, rispondere alle domande di leadership senza peraltro rischiare di operare manipolazioni e nuove dipendenze, contro le quali ci metteva in guardia Ivan Illich?

In questo scenario di *scolarizzazione della società* e di *pedagogizzazione della vita* - con tutto quello che comporta in termini di rischi e di opportunità - sarebbe esiziale per il sistema formativo evitare di porsi interrogativi simili e di trovare risposte adeguate.

#### **Note al capitolo 4°**

---

<sup>1</sup> Demetrio ha sviluppato un approccio pedagogico di tipo narrativo che vuole essere un aiuto per la cura di sé attraverso la ricostruzione / valorizzazione della biografia personale. D. Demetrio, *Raccontarsi. L'autobiografia come cura di sé*, Raffello Cortina Editore, Milano 1995

<sup>2</sup> J. P. Kotter, *Guidare il cambiamento. Rinnovamento e leadership*. Etas Libri, Milano 1998, pp. 138 – 139.

<sup>3</sup> Cfr. T. Gordon, *Leader efficaci. Essere una guida responsabile favorendo la partecipazione*, Edizioni la Meridiana, Molfetta (BA) 1999.

<sup>4</sup> Per quanto riguarda la scuola da tempo il tema della leadership è dibattuto anche (ma non solo) in relazione alla figura dirigenziale. Si veda: C. Scurati – A. Ceriani, *La dirigenza scolastica. Vicende, sviluppi e prospettive*, La Scuola, Brescia 1994.

<sup>5</sup> Cfr. I Illich, *Descolarizzare la società* Mondadori, Milano 1972.

<sup>6</sup> E. Faure et al., *Learning to Be*, UNESCO / Harrap, Paris/London 1972, p. 181.

<sup>7</sup> UNESCO, *The right to education. Towards education for all throughout life*, World Education Report 2000, UNESCO publishing 2000, tratto dal sito [www.unesco.org](http://www.unesco.org), p. 5

<sup>8</sup> Illich, op. cit., p. 88.

<sup>9</sup> Cfr. "RIZA" Rivista per la salute del corpo e della mente, settembre 2000, n. 235

<sup>10</sup> W. Pasini – D. Francescato, *Il coraggio di cambiare*, Mondadori, Milano 1999., p. 117.

<sup>11</sup> Cfr. *ivi*, pp. 117 – 118.

<sup>12</sup> Per una disamina si veda per esempio G. Bonazzi, *Storia del pensiero organizzativo*, F. Angeli, Milano 1994.

<sup>13</sup> I dati sono stati desunti dal sito: <http://www.apcoitalia.it>

<sup>14</sup> Si parla per esempio di apprendimento organizzativo. Cfr. C. Argyris – D. A. Schon, *Apprendimento organizzativo, Teoria, Metodo, Pratiche*, Guerini e Associati, Milano 1998.

<sup>15</sup> A. Giddens, *Modernity and Self – Identity. Self and Society in Late Modern Age*, Polity Press, Cambridge 1991, p. 5.

M. Orsi, "La leadership e la pedagogizzazione della vita"  
in M. Orsi, *Educare alla responsabilità nella globalizzazione*, EMI, 2002