

Fabrizio Dafano<sup>1</sup>

*L'apprendimento solitario.  
Alcune riflessioni critiche sullo Smart learning*

ABSTRACT

La diffusione del lavoro a distanza ha comportato un mutamento di molte attività organizzative, tra cui i processi di apprendimento. Docenti e discenti si sono trovati costretti a incontrarsi non più in presenza, ma in remoto. La DAD ha garantito la prosecuzione delle lezioni, ma pone nuovi problemi: la sua congruità rispetto a un'attività che non può considerarsi operativa né standardizzabile. L'apprendimento è arte e non esecuzione. Quali le conseguenze maggiormente negative per i soggetti coinvolti in un processo reso artificiale da tecnologie evolute, che la mente e il cuore tuttavia avvertono innaturale?

PAROLE CHIAVE: Apprendimento, *Smart Learning*, Organizzazione, Didattica, Libertà

The spread of remote work has led to a change in many organizational activities, including learning processes. Teachers and learners found themselves forced to meet no longer in presence, but remotely. The DAD has guaranteed the continuation of the lessons but poses new problems: its congruity with respect to an activity that cannot be considered operational or standardizable. Learning is art and not execution. What are the most negative consequences for those involved in a process made artificial by advanced technologies, which the mind and heart nevertheless feel unnatural?

KEYWORDS: Learning, Smart Learning, Organization, Teaching, Freedom

---

<sup>1</sup> Università Roma Tre. E-mail: <fabrizio.dafano@uniroma3.it>.

*Non basta affermare che bisogna utilizzare la tecnica  
per scopi buoni invece che cattivi,  
per compiti costruttivi invece che distruttivi.  
Tale argomento, che si ode fino alla noia  
sulle bocche di tanti uomini di buona volontà  
è indiscutibilmente miope.  
Ciò che oggi dobbiamo chiederci  
è se disponiamo così liberamente della tecnica.  
Non ci si può limitare a sostenere questo potere discrezionale.  
In altre parole, può darsi benissimo che  
il pericolo che ci minaccia non consista nel cattivo uso della tecnica,  
ma sia implicito nell'essenza della tecnica in quanto tale<sup>2</sup>.*

Gunther Anders

### 1. *Il pronipote di Taylor*

La nostra contemporaneità è in gran parte figlia della produzione, non del lavoro.

Il lavoro, quale espressione del sapere, della creatività e della capacità umana nel trasformare elementi naturali o contenuti intellettuali in opere utili alla collettività, al fine di produrre beneficio pratico o spirituale, sembra essere definitivamente tramontato. Al suo posto si è affermato, in particolare nel corso dell'ultimo secolo, il mito della produttività e dell'efficienza, prima industriale e poi amministrativa. Il lavoro del singolo ha, dunque, ceduto il passo alla produttività di molti, la sapienza è stata sostituita dalla competenza, l'artigianalità dalla standardizzazione.

L'estensione del lavoro organizzato ha prodotto, inoltre e inevitabilmente, una scissione motivazionale tra l'individuo e la realizzazione: la genericità della prestazione ha sostituito la peculiarità dell'opera e l'impegno e la dedizione verso l'opera non costituiscono più un valore assoluto, quale imprescindibile contributo alla quantità e qualità del lavoro. Ciò ha comportato nell'individuo organizzato il generarsi di sentimenti di frustrazione e di progressivo distanziamento dalle vicende e dalle sorti delle comunità socioeconomiche di riferimento, proprio a causa della trasformazione del suo lavoro nell'esecuzione di meri compiti previsti dall'organizzazione per una pluralità indifferenziata di soggetti.

Come osserva al riguardo Richard Sennett:

«L'artigiano rappresenta in ciascuno di noi il desiderio di fare bene una cosa, concretamente, per se stessa. Gli attuali sviluppi dell'alta

---

<sup>2</sup> G. ANDERS, *L'uomo è antiquato. II. Sulla distruzione della vita nell'epoca della terza rivoluzione industriale*, Bollati Boringhieri, Torino, 2015, p. 113.

tecnologia rispecchiano un modello antico di lavoro tecnico, ma sul campo la realtà è che le persone che aspirano a essere bravi artigiani sono depresse e vengono ignorate o mal comprese dalle istituzioni sociali. Questo malessere è aggravato dal fatto che ben poche istituzioni si propongono come fine di produrre lavoratori felici. Quando l'impegno materiale si rivela svuotato di senso, le persone cercano rifugio nel privato e si ripiegano su se stesse; viene privilegiata la proiezione mentale sul futuro rispetto all'incontro concreto; i parametri qualitativi del lavoro scindono la progettazione dall'esecuzione»<sup>3</sup>.

Nel 1911, Fredrick Winslow Taylor pubblicò il suo testo di riferimento *The Principles of Scientific Management*; un'opera che idealmente e definitivamente segnò il passaggio tra l'era dell'artigianalità (peraltro già ampiamente superata nel corso del secolo precedente dalla Prima rivoluzione industriale<sup>4</sup>) e l'era della Seconda rivoluzione industriale.

«Si trattò quindi di creare una sorta di meccanismo umano che comportava la pianificazione del lavoro con almeno un giorno di anticipo [...] Tale pianificazione del lavoro implicava quindi la creazione di un ufficio per la gestione del personale mai esistito prima, all'interno del quale, con l'ausilio di grandi piante degli stabilimenti, venivano stabiliti in anticipo i vari spostamenti degli operai, il numero di persone da collocare in un determinato settore ed il tipo di lavoro che dovevano svolgere. Era come giocare a scacchi, passando da un minimo di quattro a un massimo di seicento persone da spostare in modo tale che si trovassero nel posto giusto al momento giusto»<sup>5</sup>.

La rivoluzione industriale del ventesimo secolo, di cui Taylor è sicuramente il più eminente teorico, richiede, quale presupposto essenziale, una «rivoluzione mentale»<sup>6</sup>. Un simile mutamento di paradigma si è indiscutibilmente rivelato

<sup>3</sup> R. SENNETT, *Uomo artigiano*, Feltrinelli, Milano, 2008, p. 143.

<sup>4</sup> Per fornire in tal senso una suggestione emblematica, riportiamo un brano tratto dal *Manifesto del Partito comunista* di Karl Marx e Friedrich Engels (1848): «Con l'estendersi dell'uso delle macchine e con la divisione del lavoro, il lavoro dei proletari ha perduto ogni carattere indipendente e con ciò ogni attrattiva per l'operaio. Egli diviene un semplice accessorio della macchina, al quale si richiede soltanto un'operazione manuale semplicissima, estremamente monotona e facilissima ad imparare. Quindi le spese che causa l'operaio si limitano quasi esclusivamente ai mezzi di sussistenza dei quali egli ha bisogno per il proprio mantenimento e per la riproduzione della sua specie». K. Marx, F. Engels, *Manifesto del Partito comunista*, Laterza, Bari, 1971, p. 66.

<sup>5</sup> F. TAYLOR a cura di D. DE MASI, *Processo a Taylor*, Olivares, Milano, 1992, pp. 87-88.

<sup>6</sup> «L'organizzazione scientifica del lavoro esige, sostanzialmente, una completa rivoluzione mentale da parte degli operai di qualsiasi stabilimento o settore industriale: essi devono cambiare radicalmente il modo di considerare il proprio lavoro, i propri colleghi e i datori di lavoro. La stessa radicale trasformazione mentale coinvolge anche i dirigenti – il capo-fabbrica, il sovrintendente, il proprietario

un grande passo avanti nella concezione e gestione delle organizzazioni e del lavoro collettivo, apportando grandi benefici alle società occidentali d'inizio novecento, in termini di benessere economico, occupazione e sviluppo tecnologico. Il lavoro razionalmente organizzato, ottimizzato e standardizzato, a fronte degli evidenti vantaggi arrecati, chiede però in cambio una contropartita: l'accettazione della perdita di libertà e di creatività.

«L'artigiano deve essere libero per poter esprimere la sua individualità creativa [...] Deve saper fare e creare: un sapere pratico che è fatto di tanti saperi: quello tecnico, quello relazionale, quello della pratica, quello dell'intuito. La sua capacità di faticare, di programmare lo sforzo, di dare un percorso e un obiettivo alla sua energia, la chiamiamo in modo chiaro a tutti: lavoro»<sup>7</sup>.

La produzione non richiede in realtà lavoro (nel senso appena indicato), bensì esecuzione e l'esecuzione, sia essa manuale o procedurale, diversamente dal lavoro, non ha bisogno della libertà e della creatività di chi la svolge, anzi tende a scoraggiarla e scongiurarla, poiché quella determinata attività è rigidamente prevista dal sistema. Tanto più le attività sono legate alle 'macchine', cioè alla componente tecnologica, tanto più si riduce il margine di discrezionalità dell'individuo e aumenta esponenzialmente il potere della macchina.

«A ogni singola macchina è innata (se si può usare metaforicamente l'espressione di Nietzsche) la 'volontà di potenza'. Non sottostare a tale volontà non è in potere di alcuna macchina. Ognuna è, lo voglia o no, intenzionata a diventare maggiore di se stessa; infatti ognuna tende con forza a una condizione nella quale i processi esterni indispensabili al suo funzionamento e alla durata delle sue prestazioni (manutenzione delle macchine, immissione del materiale, approvvigionamento di energia, prelievamento del prodotto, produzione della domanda, andamento del consumo, ecc.) si svolgano con la stessa precisione macchinina; il che significa, al tempo stesso, che tali processi esterni devono costituire un tutto funzionale a quelli interni alla macchina stessa»<sup>8</sup>.

Lo *Smart working* altro non è se non il pronipote di Taylor, l'epigono dell'espansione tecnologica nel mondo della produzione. Un legittimo, degno erede dell'organizzazione scientifica del lavoro, provvisto di grandi mezzi e dai

---

dell'impresa, il consiglio d'amministrazione – e implica un modo nuovo di affrontare i propri doveri verso i colleghi dirigenti e verso i problemi quotidiani degli operai. Senza questa completa rivoluzione mentale non può esserci organizzazione scientifica del lavoro» (*Ibid*, p. 66).

<sup>7</sup> R. BENINI, *Saper fare*, Donzelli, Roma, 2010, p. 188.

<sup>8</sup> ANDERS, *L'uomo è antiquato. II. Sulla distruzione della vita nell'epoca della terza rivoluzione industriale*, Bollati Boringhieri, Torino, 2015, pp. 105-106.

poteri moltiplicati; in grado di stabilire un rapporto con l'ambiente, di «collegare alle proprie funzioni il suo 'ambiente' (cioè i processi che lo circondano, indispensabili al suo funzionamento) [...] in modo che tutti questi processi rappresentino un unico complesso di funzioni di grado più elevato»<sup>9</sup>.

Il nuovo sistema artificiale è talmente evoluto da creare un'interazione pregnante con il sistema umano, innervando la sua capacità di estensione ed espansione, propagandosi nel suo *modus operandi*, trasformando i suoi orizzonti di senso, divenendo un prezioso alleato rispetto all'efficienza, con intenti, però, da dominatore.

Colti alla sprovvista dalla pandemia, abbiamo avuto la possibilità di avvalerci dello *Smart working*, in tempi rapidissimi e con una possibilità di diffusione sorprendente<sup>10</sup>. Ciò è stato senza dubbio un beneficio di tale proporzione da consentire il salvataggio, seppur parziale e non esente da seri problemi, di molte attività e di una pluralità di servizi che non avrebbero altrimenti potuto né saputo reagire all'impossibilità di garantire la presenza umana nel luogo fisico di lavoro.

Il cambiamento spesso annunciato con grandi proclami dal management delle organizzazioni di lavoro ad alta strutturazione e raramente attuato, si è letteralmente abbattuto, come un fiume in piena, su ogni forma di attività produttiva, imponendo l'inesorabilità della sua forza d'urto.

La risposta all'evento imprevisto si è rivelata efficace per tutte quelle attività che per loro natura consentono una modalità di carattere procedurale e ad interazione remota. Ciò ha modificato repentinamente approcci, abitudini e modalità di esecuzione del lavoro. Lo *Smart working*<sup>11</sup> è divenuto, da un giorno all'altro, la dimensione usuale nella vita di milioni di persone: una realtà cui tutti si sono, *obtorto collo*, adattati. Si è formata, di conseguenza, una legittima tendenza orientata a valorizzarne i pregi e gli effetti positivi.

<sup>9</sup> *Ibid.*

<sup>10</sup> All'inizio del 2020 pare che solo 570 mila italiani lavorassero in *Smart working*; ai primi di marzo, con l'isolamento imposto dal Covid-19, si stima siano improvvisamente diventati 8 milioni. Riguardo all'impatto dello *Smart working* sullo scenario organizzativo nazionale, si rinvia a: D. DE MASI, *Smart working. La rivoluzione del lavoro intelligente*, Marsilio, Venezia, 2020.

<sup>11</sup> Appare al riguardo opportuno introdurre una precisazione (per quanto, a nostro avviso, i termini della questione rimangano pressoché invariati): «Sebbene il termine sia ormai molto utilizzato, quello che abbiamo sperimentato in questi mesi non è il 'vero' *Smart Working*. Lo *Smart Working* è un accordo libero e responsabile tra azienda e lavoratore e prevede che le persone, con flessibilità e autonomia, scelgano il luogo e l'orario più adatti allo svolgimento di una determinata attività a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati. Inoltre, lavorare a distanza può significare non solo lavorare dalla propria abitazione, ma anche da luoghi come *hub* aziendali, spazi di *coworking*, biblioteche e altri spazi pubblici o privati in linea con le esigenze e le preferenze del lavoratore. Durante la prima fase dell'emergenza, tuttavia, non è stato possibile esercitare i presupposti di autonomia e flessibilità nella scelta del luogo di lavoro e neppure si è riusciti a trasformare la cultura organizzativa, i comportamenti e gli stili di leadership verso approcci più orientati alla responsabilizzazione sui risultati. Quella che si è sperimentata, dunque, è una modalità di *Smart Working* molto particolare, con caratteristiche estreme ed 'emergenziali». Intervista ad Alessandra Gangai, (<http://www.rainews.it/dl/rainews/articoli/speciale-un-anno-di-Covid-smartworking>).

«Mentre l'economia si fa più dinamica e spregiudicata, si assiste alla massima pervasività dello *Smart working*. La sua diffusione assume un'importante funzione strategica, che si propone di perseguire i seguenti obiettivi: promozione di una migliore sostenibilità sociale, economica e ambientale; sviluppo di un'efficace digitalizzazione dei processi a 360 gradi; rilancio del ruolo dell'*Human resource management* nella *governance* della rivoluzione digitale; concreta applicazione del *work life balance*, finalizzato a perseguire un equo bilancio tra vita professionale e vita personale, con una particolare attenzione alle esigenze di cura familiare»<sup>12</sup>.

Ricerche sempre più approfondite stanno facendo, peraltro, emergere come con il protrarsi del tempo la persistenza del lavoro in *Smart Working* comporti il progressivo formarsi di opinioni caratterizzate da una sempre maggiore ed evidente relatività e soggettività rispetto a molti aspetti inizialmente considerati assolutamente vantaggiosi in termini oggettivi (primo fra tutti, la possibilità di migliorare la qualità della propria vita grazie al lavoro domestico)<sup>13</sup>.

Al di là delle ricadute eminentemente concrete sul quotidiano, ora però appare sempre più necessario interrogarsi sulle conseguenze prodotte sull'animo umano da una simile, improvvisa indigestione di sistemi esperti e, in particolare, riflettere sull'impatto prodotto su quelle attività non standardizzabili e non riducibili a mere procedure; *in primis*, i processi di apprendimento, pratiche dalla tradizione millenaria, fondate sul rapporto umano diretto, intenso, dinamico, multiforme e complesso. Le riflessioni che seguono non hanno, ovviamente, alcuna pretesa di fornire risposte univoche o definitive a problemi tanto vasti e complessi, ma certamente intendono stimolare il pensiero critico, di cui sembra esservi sconsolante penuria nella nostra contemporaneità tecnologizzata, standardizzata e spesso supina.

## 2. Libertà prese in trappola

Il teatro di Sartre è un teatro di situazioni. Nell'intento di spiegare in cosa consistesse la sua idea di teatro, il filosofo francese così si esprime:

---

<sup>12</sup> A. COCOZZA, *Il processo decisionale nell'era dell'imprevedibile*, S&O, n. 297, Milano, 2021, p. 19.

<sup>13</sup> «La forzatura rispetto al dover lavorare sempre da casa, unita alla limitazione negli spostamenti, ha portato le persone a percepire alcune criticità di solito associate al telelavoro, come la difficoltà a separare i tempi dedicati al lavoro da quelli alla vita privata (29%) e a mantenere un corretto *work-life balance* (28%). Molti lavoratori, infine, hanno messo in evidenza la percezione di un senso di isolamento (29%), non tanto dai colleghi del proprio gruppo di lavoro, nei confronti dei quali si è spesso assistito a un intensificarsi delle interazioni, quanto piuttosto verso l'organizzazione nel suo insieme. Ma anche dal punto di vista delle organizzazioni l'applicazione emergenziale dello *Smart Working* ha comportato alcuni problemi». Intervista ad Alessandra Gangai, Ricercatrice Senior dell'Osservatorio Smart Working - Politecnico di Milano (<http://www.rainews.it/dl/rainews/articoli/speciale-un-anno-di-Covid-smartworking>).

«Il teatro un tempo era fatto di ‘caratteri’: si facevano comparire sulla scena personaggi più o meno complessi, ma interi, e la situazione non aveva altra funzione che di ‘mettere alle prese’ quei caratteri, mostrando come ciascuno di essi venisse modificato dall’azione di altri. Ho dimostrato altrove come, da poco, si siano verificati in questo campo importanti mutamenti: parecchi autori ritornano al teatro di situazioni. Niente più caratteri: gli eroi sono altrettante libertà prese in trappola, come tutti noi. Quali sono le vie d’uscita? Ogni personaggio non sarà che la scelta d’una via d’uscita e varrà la via d’uscita scelta [...] in un certo senso, ogni situazione è una trappola da sorci: muri da ogni parte; ma mi sono espresso male, non ci sono vie d’uscita, da *scegliere*. La via d’uscita *s’inventa*. E ciascuno, inventando la propria, inventa sé stesso. L’uomo è da inventare giorno per giorno»<sup>14</sup>.

La riflessione esistenzialista di Sartre ben s’intona, metaforicamente, con la realtà creata dallo *Smart working*. In definitiva, anche noi siamo ‘libertà prese in trappola’, da un sistema reticolare nel quale siamo stati improvvisamente inglobati, senza aver avuto alcuna possibilità di scelta. In un primo momento questa è apparsa la via d’uscita dall’emergenza e, in effetti, lo è stata, ma in un secondo momento, questa via d’uscita si è rivelata una via senza uscita, una trappola. Allora, allo stato dei fatti, uno degli interrogativi da porsi è: riusciremo a inventare una nuova via d’uscita? A scegliere una strada che non ci costringa a seguire pedissequamente le tappe di un processo veicolato da tecnologie esperte che interagiscono con noi molto più intensamente dei remoti individui con cui stabiliamo relazioni diafane e scandite da un tempo determinato?

Il trionfalismo nei confronti dello *Smart working* e di tutto ciò che esso porta con sé, sta ampiamente contrassegnando questa particolare, anomala fase di vita dell’umanità, in modo roboante e fragoroso, tale da sommergere le poche voci in grado di formulare lucide analisi.

Una distinzione è imprescindibile operare, qualunque sia poi la posizione assunta nei confronti del ‘lavoro agile’: la modalità in *Smart working* rende il lavoro inoppugnabilmente più esecutivo e routinario. Ciò comporta un tendenziale abbattimento dei livelli di eterogeneità, di complessità e di discrezionalità nell’interpretazione dei ruoli: dimensioni queste che potremmo designare quali vere e proprie sentinelle dell’agire intelligente dell’essere umano.

«Che cos’è l’omicidio di fronte al lavoro impiegatizio?»<sup>15</sup>, fa dire Bertolt Brecht a Macheath nel suo discorso sul patibolo.

La componente procedurale, deprivata anche dei momenti di interazione

<sup>14</sup> J.P. SARTRE, *Che cos’è la letteratura?* in *La sguadrina timorata/Nekrassov*, Mondadori, Milano, 1968, p. 13.

<sup>15</sup> B. BRECHT, *L’opera da tre soldi?* in *Per conoscere Brecht*, Mondadori, Milano, 1970, p. 131.

estemporanea tra colleghi e con il management, tende a divenire incontaminata, asettica e a sottrarre a tutti gli *smart workers* la linfa vitale dell'energia psico-sociale, potente antidoto nelle moderne organizzazioni di lavoro all'immanenza della frustrazione. È inoltre da considerare come attraverso e grazie alla sua esperienza organizzativa l'individuo possa ricevere conferma e gratificazione rispetto alle sue qualità professionali dall'ambiente di riferimento che retroagisce, formalmente e informalmente, inviando segnali e comunicazioni<sup>16</sup>. A seguito dell'estendersi dell'adozione dei sistemi esperti, sempre più caratterizzati da una modalità di utilizzo solitaria, priva d'interazioni dirette tra persone, i ruoli tendono ad appiattirsi verso il basso, la componente impiegatizia del lavoro amministrativo ha raggiunto il livello di guardia ed è al limite dell'esonazione, i manager comunicano attraverso modulistiche e report inseriti in piattaforme tentacolari. Persino nelle piccole realtà imprenditoriali (ricchezza culturale ed economica peculiare del nostro Paese) il lavoro diventa sempre più mera esecuzione operativa e si allontana dal coinvolgimento personale. Tutto ciò è tollerabile finché l'emergenza pandemica dispiegherà i propri effetti più virulenti: ma dopo? Dopo, bisognerà impegnarsi per trovare, 'inventare' una via d'uscita, attraverso una rielaborazione della realtà virtuale forzosamente creata dallo *Smart working*, in una nuova prospettiva umanistica che includa e non disperda, naturalmente, quanto di vantaggioso sia derivato da questa inattesa esperienza.

### 3. Il mistero dell'apprendimento

Se c'è un settore che forse più di ogni altro è stato impattato dallo *Smart working*, è il mondo sterminato dell'apprendimento formale e non formale (scuole di ogni ordine e grado, università, formazione aziendale, seminari, conferenze, gruppi di studio, progetti di varia natura). In questo ambito appare persino superfluo evidenziare l'abissale differenza tra l'eseguire (ma anche il coordinare) processi operativi e la dimensione dell'educare e dell'apprendere. Il trasferimento della conoscenza non può e non potrà mai essere parificato al processo di trasmissione di dati o informazioni. Il rapporto tra docente e discente è insostituibile ai fini della piena riuscita del processo osmotico di elaborazione attiva della conoscenza, in entrambe le direzioni. Lo *Smart working* non può avere la pretesa e l'arroganza di trasformare, in un colpo solo, quasi magicamente, attraverso l'uso di piattaforme, l'apprendimento, forte della sua millenaria tradizione e con tutto il suo prezioso carico d'implicazioni, in *Smart learning*. Già soltanto una simile denominazione, con il suo veicolare la facilità e la linearità del processo, risulta irricevibile e antitetica alla meravigliosa eti-

---

<sup>16</sup> «L'organizzazione è importante anzitutto perché nella nostra società (ove gli esseri umani trascorrono la maggior parte della loro vita adulta nell'ambito di una o più organizzazioni) l'ambiente fornisce buona parte delle forze che plasmano e sviluppano le abitudini e le qualità personali», H.A. SIMON, *Il comportamento amministrativo*, Il Mulino, Bologna, 2016, p. 13.



mologia dell'apprendere<sup>17</sup>. L'apprendimento è, infatti, un processo di natura evolutiva non operativa, all'interno del quale l'esperienza diretta costituisce un elemento dal valore inestimabile. Il vero apprendimento, per essere ancora più penetrante, è un'arte non una tecnica e l'arte ha bisogno di libertà, di spazio, di aria, di varietà e d'irrequietezza.

L'inevitabile distanza imposta dalla – *nomen omen* – didattica a distanza (DAD), costituisce negazione e privazione di tutta la ricchezza contenuta nell'*imprevedibile* del rapporto tra educatore e studente. In un vero, generativo rapporto d'interazione tra docente e discente, nessuno dei due sa cosa può accadere dentro di loro, quali stimoli giungeranno, quali emozioni, quali riflessioni, quali misteriose fiaccole potranno accendersi. Per quanto si possano lodare le virtù della formula a distanza, quali il favorire una maggiore concentrazione da parte dei discenti, la razionalizzazione dei temi da trattare, la possibilità di rendere più 'gradevole' la conoscenza attraverso immagini, video, ipertesti e altre apprezzabili funzioni consentite dalle tecnologie, nulla mai potrà sostituirsi al valore dell'esperienza diretta nel processo di apprendimento. La conoscenza è fonte generativa di esperienza e l'esperienza rielabora, decostruisce e ricostruisce la conoscenza appresa.

«Io muovo dalla persuasione che fra tutte le incertezze c'è un punto fermo: il nesso organico fra educazione ed esperienza personale»<sup>18</sup>.

La conoscenza richiede di sperimentare personalmente il mondo poiché il mondo è pronto ad essere incluso in un'anima irrequieta e in una mente aperta. I rapporti umani sono fonti generative di mondi, purché caratterizzati da senso e significato. La distanza fisica non può, nel caso del processo di apprendimento a distanza, non determinare anche una distanza psicologica.

«L'apprendimento è sempre un processo d'interazione tra coloro che apprendono e i loro ambienti, comprese le esperienze e situazioni di vita»<sup>19</sup>.

Nella didattica a distanza questa fondamentale, costitutiva interazione con l'ambiente è di fatto neutralizzata, anestetizzata, esclusa. L'ambiente fisico in remoto dello studente è un luogo lontano dall'ambiente esistenziale, quello dove il cuore palpita e la mente elabora, popolato e animato dal docente e dagli altri suoi pari. L'ambiente fisico in remoto del docente è ancora più alienante, perché il docente 'parla ai muri'<sup>20</sup>.

<sup>17</sup> Apprendere, dal latino *apprehendere* (*ad* + *prehendere* = afferrare, impossessarsi, imparare).

<sup>18</sup> J. DEWEY, *Esperienza e educazione*, Raffaello Cortina, Milano, 2014, p. 11.

<sup>19</sup> M. KNOWLES, *La formazione degli adulti come autobiografia*, Raffaello Cortina, Milano, 1996, p. 114.

<sup>20</sup> L'espressione intende richiamare il titolo della conferenza tenuta da Jacques Lacan presso l'Ospedale Sainte-Anne di Parigi, nel 1971.

«Chi ha qualche cosa da dire? [...] Chi mi parla? Solo ora posso commentare questo, che il fatto di parlare ai muri interessa qualche persona. [...] E i muri, in fin dei conti, sono fatti per circondare un vuoto»<sup>21</sup>.

Il docente per esprimere compiutamente la conoscenza, opportunamente rielaborata, ha bisogno di 'sentire' l'ambiente umano cui si rivolge, di viverlo intensamente: chiunque abbia esercitato professionalmente il nobile e meraviglioso mestiere di educatore, conosce nel profondo questa ineliminabile esigenza. Il docente non è solo un esperto della materia che insegna ma anche un retore (in senso aristotelico).

«Le argomentazioni offerte per mezzo del discorso sono di tre specie: le prime dipendono dal carattere dell'oratore, le seconde dalla possibilità di predisporre l'ascoltatore in un dato modo, le ultime dal discorso stesso, in quanto dimostra o sembra dimostrare qualcosa»<sup>22</sup>.

La dimensione umana non può non fertilizzare il processo di apprendimento; la predisposizione dell'ascoltatore, richiamata da Aristotele, ne è la più concreta testimonianza e può generarsi esclusivamente in virtù di un rapporto con l'ambiente reale, un ambiente di verità e significato, che soluzioni artificiali, per quanto innegabilmente comode, tendono a mortificare.

#### 4. *Psicosi del torpore e altre nevrosi*

«L'inquietudine nasce dal cuore dei vivi»<sup>23</sup>.

Il rischio insito in un indefinito protrarsi dei processi di apprendimento in modalità *Smart learning*, è (richiamando Camus) la deprivatione dell'inquietudine dal cuore dei docenti e dei discenti. Quella particolare forma d'inquietudine che solo chi è profondamente coinvolto in un processo di assimilazione, trasformazione e divulgazione della conoscenza è in grado di provare.

La situazione anomala all'interno della quale gli attori dei processi di apprendimento *smartizzati* si trovano, loro malgrado, invischiati non stimola affatto quel genere d'inquietudine, bensì, è fonte di «nevrosi attuali»<sup>24</sup>, dando luogo a forme peculiari di degenerazione dell'individuo.

---

<sup>21</sup> J. LACAN, *Il mio insegnamento e Io parlo ai muri*, Astrolabio, Roma, 2014, p. 145.

<sup>22</sup> ARISTOTELE, *Retorica*, Mondadori, Milano, 2009, p. 13.

<sup>23</sup> A. CAMUS, *Il vento a Djemila* in *L'estate e altri saggi solari*, Giunti, Firenze-Milano, 2019, p. 40.

<sup>24</sup> La definizione è di Sigmund Freud. «Questo gruppo di nevrosi sono definite "attuali" da Freud perché le loro cause sono puramente contemporanee e non hanno la loro origine nel passato del paziente. Comprendono la nevrosi, la nevrosi d'angoscia e l'ipocondria», S. FREUD, *Introduzione alla psicoanalisi*, Bollati Boringhieri, Torino, 2016, p. 349, nota 2.

«L'uomo è indubbiamente capace di una meccanizzazione assai spinta, ma non al punto di poter rinunciare completamente a sé stesso senza danno. Infatti, quanto più s'identifica con una funzione, tanto più la carica di libido (da intendere in Jung nel significato di 'energia' N.d.A.) sottraendo libido alle altre funzioni. Queste possono effettivamente sopportare per molto tempo una notevole sottrazione di libido, ma alla fine reagiscono. Con la sottrazione di libido, esse cadono progressivamente sotto la soglia della coscienza, il loro rapporto associativo con questa si allenta e così sprofondano a poco a poco nell'inconscio. Ciò equivale a un'involuzione relativamente sviluppata a uno stadio infantile e da ultimo a uno stadio arcaico»<sup>25</sup>.

La riflessione di Jung, seppur estrapolata dall'alveo di una ben più ampia e articolata costruzione concettuale in merito alla teoria delle nevrosi, appare tuttavia congrua e illuminante rispetto al nostro ragionamento. Una possibile, nuova forma di nevrosi da *Smart learning* può identificarsi proprio nella sottrazione progressiva di energia vitale che soltanto una relazione effettivamente umana può produrre e alimentare.

«La conoscenza non comincia nell'io e non comincia nell'oggetto: comincia nell'interazione. Finché queste interazioni tra soggetto e oggetto avvengono come azioni isolate, non coordinate, non ci sono oggetti né soggetti. Al momento in cui queste interazioni danno origine alla coordinazione, allora c'è la reciproca, simultanea costruzione di soggetto da una parte e di oggetto dall'altra»<sup>26</sup>.

La conoscenza sviluppata attraverso lo *Smart learning* non è mai frutto di un'interazione diretta (calda), bensì intermediata da una tecnologia (fredda). Il docente, il discente e il loro mondo materiale e immateriale: tutto ciò costituisce l'ambiente favorevole all'apprendimento poiché consente la coniugazione naturale del soggetto (l'io) con l'oggetto (la realtà). Se si scindono questi elementi, l'apprendimento impoverisce sé stesso e le persone più che apprendere, si limitano a studiare<sup>27</sup>.

Proprio questa scissione dall'ambiente naturale del rapporto e del processo di apprendimento rischia di generare – lo ribadiamo – nuove, specifiche nevrosi. Si palesa, infatti, la concreta possibilità che l'adattamento forzoso nel lungo periodo, almeno da parte dei più, dia luogo ad una vera e propria rimo-

<sup>25</sup> C.G. JUNG, *Tipi psicologici*, Bollati Boringhieri, Torino, 2008, p. 323.

<sup>26</sup> J. PIAGET, *Cos'è la psicologia*, Newton, Roma, 1989, p. 58.

<sup>27</sup> È evidente come lo studio sia essenziale nel processo di apprendimento, ma pur costituendone una funzione determinante e imprescindibile, non assorbe né sostituisce la molto più vasta e complessa dimensione dell'apprendimento.

zione del desiderio di partecipare, di essere coinvolti, di esprimere sé stessi nel proprio agire cognitivo ed emotivo rispetto alla dimensione peculiare dell'apprendere.

«Prima o poi – a seconda delle circostanze esterne e della disposizione interiore – le forme di vita rimosse a opera dell'impostazione intellettuale si fanno indirettamente sentire, turbando la condotta cosciente della vita. Se il turbamento raggiunge un grado notevole, si ha una nevrosi. Vero è che nella maggior parte dei casi non si giunge a questo, in quanto l'individuo, istintivamente, si concede in via preventiva alcune attenuazioni della formula, rivestendole di una adeguata giustificazione razionale. In questo modo egli si crea una valvola di sicurezza»<sup>28</sup>.

Il rischio è indiscutibilmente latente: la 'giustificazione razionale' di cui parla Jung potrebbe aprire la strada a un sentimento di sudditanza e di dipendenza nei confronti dello strapotere della 'macchina' e delle sua conclamata 'volontà di potenza'. Si potrebbe ragionevolmente assistere a quelle manifestazioni depressive che Freud definisce 'accessi melanconici'. Si tratta di situazioni all'interno delle quali il Super-Io inibisce le pulsioni dell'Io, a sua volta spronato dall'Es a trasgredire i *dictat* derivanti dalle insindacabili regole proprie della drammatica della civiltà e del progresso. L'Io, dal canto suo, non potendo soddisfare il suo desiderio, a maggior ragione se ritenuto legittimo e provvisto di fondatezza, rinuncia a lottare e cade in depressione.

«La caratteristica più appariscente di questo male (si riferisce all'accesso melanconico N.d.A.), sulle cui cause e sul cui meccanismo sappiamo ben poco, è il modo in cui il Super-Io – ditevi tra voi: la coscienza morale – tratta l'Io [...] Il Super-Io impone all'Io inerme, che è in sua balia, criteri morali rigorosissimi; è in generale il rappresentante delle esigenze della moralità, e d'un tratto ci rendiamo conto che il nostro senso morale esprime la tensione fra l'Io e il Super-Io»<sup>29</sup>.

I sistemi organizzativi svolgono, in effetti, mansioni paragonabili alle funzioni tipiche del Super-Io: semplificano le attività, razionalizzano i processi, consentono elaborazioni quali-quantitative in tempo reale, ottimizzano risorse ed energie. Insomma, creano una nuova ortodossia dell'organizzare, levigata e conveniente. Cosa si pretende più di questo? Una volta sperimentati e appresi nelle loro procedure e funzioni *user-friendly*, i sistemi diventano parte stabile della vita professionale e non solo. Il problema, infatti, è che i sistemi si sosti-

---

<sup>28</sup> C.G. JUNG, *Tipi psicologici*, cit., p. 380.

<sup>29</sup> S. FREUD, *Introduzione alla psicoanalisi*, Bollati Boringhieri, Torino, 2016, p. 472.

tuiscono a intere parti di esistenza individuale e collettiva e ne traggono via l'essenza vitale. Allora, per evitare la sofferenza di tale deprivazione, l'Io diventa più severo con sé stesso e si autoconvince che il sistema non solo rende l'attività più agevole e 'agile', ma risolve anche tutta una serie di problemi che prima erano sottovalutati. Di conseguenza, l'Io accetta di far parte dell'ortodossia del sistema e sprofonda, così, in una sorta di 'psicosi del torpore'.

Agli operai delle fabbriche *taylor-fordiste* si richiedeva la docilità come qualità temperamentale; agli *smart workers* si richiede molto di più: essere devotamente convinti della bontà assoluta delle soluzioni proposte dai sistemi esperti e divenirne *sponsor*.

## 5. Conclusioni

Noi non siamo i pronipoti di Taylor e nemmeno le sue vittime. Noi siamo gli eredi di una tradizione millenaria, di un patrimonio immenso che rischia però di essere dilapidato, anche in tempi relativamente brevi. Siamo gli uomini civilizzati e progrediti di un'era che non dobbiamo necessariamente etichettare come tecnologica, poiché ciò ci condiziona e ci rende sazi e torpidi e ci priva dell'irrequietezza del dubbio creativo. Siamo, piuttosto, gli epigoni di Socrate, Platone, Aristotele, di Cicerone, di Virgilio e di Ovidio, di Dante e di Machiavelli, di Leopardi e ...la lista è troppo lunga per poter proseguire.

Saremo degni di questo lascito dal valore inestimabile? Se l'idea di futuro che stiamo pericolosamente coltivando è legata all'affidarsi totalmente ai, peraltro, indiscutibili vantaggi forniti dai sistemi post-umani e, per molti aspetti, dis-umani, consegnandoci alla loro 'volontà di potenza', perderemo non solo la dignità ma anche tutto ciò che rende la vita degna di essere vissuta.

## Bibliografia

- ANDERS G., *L'uomo è antiquato - II. Sulla distruzione della vita nell'epoca della terza rivoluzione industriale*, Bollati Boringhieri, Torino, 2015.
- ARISTOTELE, *Retorica*, Mondadori, Milano, 2009.
- BENINI R., *Saper fare*, Donzelli, Roma, 2010.
- BRECHT B., *L'opera da tre soldi?* in *Per conoscere Brecht*, Mondadori, Milano, 1970.
- CAMUS A., *Il vento a Djemila* in *L'estate e altri saggi solari*, Giunti, Firenze-Milano, 2019.
- COCOZZA A., *Il processo decisionale nell'era dell'imprevedibile*, S&O, n. 297, Milano, 2021.
- DE MASI D., *Smart working. La rivoluzione del lavoro intelligente*, Marsilio, Venezia, 2020.
- DEWEY J., *Esperienza e educazione*, Raffaello Cortina, Milano, 2014.

- FREUD S., *Introduzione alla psicoanalisi*, Bollati Boringhieri, Torino, 2016.
- JUNG C.G., *Tipi psicologici*, Bollati Boringhieri, Torino, 2008.
- KNOWLES M., *La formazione degli adulti come autobiografia*, Raffaello Cortina, Milano, 1996.
- LACAN J., *Il mio insegnamento e Io parlo ai muri*, Astrolabio, Roma, 2014.
- MARX K., ENGELS F., *Manifesto del Partito comunista*, Laterza, Bari, 1971.
- PIAGET J., *Cos'è la psicologia*, NEWTON, Roma, 1989.
- SARTRE J.P., *Che cos'è la letteratura?* in *La squaldrina timorata/Nekrassov*, Mondadori, Milano, 1968.
- SENNETT R., *L'uomo artigiano*, Feltrinelli, Milano, 2008.
- SIMON H.A., *Il comportamento amministrativo*, Il Mulino, Bologna, 2016.
- TAYLOR F., a cura di De Masi, D., *Processo a Taylor*, Olivares, Milano, 1992.