

stiene Beck (2017), il nostro mondo è attraversato da un vero e proprio processo di metamorfosi: non è cambiamento sociale, non è trasformazione, non è evoluzione, non è rivoluzione, non è crisi, ma cambiamento della natura dell'esistenza umana, che chiama in causa il nostro modo di essere nel mondo e condiziona la nostra vita quotidiana. Infatti, diversi eventi e processi hanno trasformato definitivamente la realtà che conosciamo, basti pensare alla serie di avvenimenti accaduti negli ultimi decenni e ai loro effetti sulla nostra vita quotidiana: la caduta del muro di Berlino, gli attentati dell'11 settembre 2001, il catastrofico mutamento climatico,

il disastro del reattore di Fukushima, la crisi della finanza mondiale nel 2008, la sofferenza dell'euro, le critiche all'Unione Europea, la crescita dei sovranisti, fino alla diffusione della pandemia Covid 19 e lo scoppio e il perdurare della guerra Russo-ucraina.

Crisi permanente e sviluppo della pandemia

Con l'evolversi dei fenomeni finora descritti, siamo entrati nell'epoca della crisi permanente, che si presenta come "un evento complesso e permanente, condizionato da un in-

sieme di fattori interrelati tra loro, non superabile in maniera definitiva". D'ora in poi nulla di ciò che accade è più un evento soltanto locale, tutti i maggiori pericoli sono diventati mondiali. Non si tratta di un'opzione, ma della condizione strutturale. Non vi si può sottrarre, poiché viviamo ormai in una società mondiale del *rischio*. Nessuno l'ha mai prevista, voluta o scelta, ma è scaturita dalle decisioni, dalla somma delle loro conseguenze ed è diventata *humana conditio* (Beck, 2011). Come chiarisce un recente studio sull'impatto sociale del Covid19 (Favretto, Maturro, Tomelleri, 2021), si è trattato di un "fatto sociale globale" di cui non ab-

biamo ancora valutato, neppure in minima parte, gli effetti sulle persone, le comunità, le organizzazioni. Abbiamo vissuto quasi due anni in un mondo rovesciato, rivoluzionando i nostri stili di vita. Nuove modalità di interazione digitale sono divenute forme comunicative abituali in ambiti affettivi, lavorativi, scolastici. Nuove forme di consumo sono esplose: si pensi alla consegna a domicilio e allo sviluppo dell'*on demand economy*. Il contatto sociale è stato sostituito dalla "distanza sociale", infelice espressione che tuttavia mette in luce un mutamento rilevante nella percezione e nella prassi delle forme di socialità e di affettività.



RICERCA e STUDI

Nel frattempo, nuove forme di povertà e di disagio sociale stanno crescendo e sono legate agli effetti diretti e indiretti della pandemia. Nel Rapporto sulla povertà e l'esclusione sociale 2021, emerge uno scenario preoccupante: nel 2020, la Caritas ha accolto complessivamente circa 2 milioni di persone, di cui il 44% per la prima volta ha usufruito della loro rete dei servizi. L'incidenza della povertà assoluta si conferma più alta nel Mezzogiorno (9,4%), ma la crescita più rilevante riguarda il nord (dal 5,8% al 7,6%). Con questa tendenza, ci siamo allontanati ancora di più dagli obiettivi di sviluppo sostenibile ed equità sociale previsti dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite.

La lotta contro la diffusione dell'epidemia ha messo in evidenza una serie di fenomeni emergenti: l'acuirsi delle disuguaglianze sociali, sanitarie ed economiche, prodotte dalle nuove forme di povertà; la valorizzazione delle competenze esperte e del sapere scientifico, a supporto delle decisioni politiche; lo sviluppo dei *social networks* e la ridefinizione dei processi di socializzazione virtuale e rivalutazione delle interazioni reali; riconsiderazione del ruolo deleterio svolto dalle *fake news*; la ricerca di una nuova base di principi per la riprogettazione dell'organizzazione del lavoro, in un'epoca di diffusa sperimentazione dello *smart working*; la ridefinizione della *mission*, dell'assetto e dell'orientamento valoriale del siste-

ma economico, in funzione del principio costituzionale dell'utilità sociale (Art. 41 e Art. 43 della Costituzione); la necessità di elaborare e implementare un piano di innovazione teso a introdurre su larga scala la formazione a distanza nelle scuole e nelle università, attraverso investimenti finalizzati a formare gli insegnanti e a diffondere l'uso delle tecnologie innovative e delle metodologie didattiche interattive. Sul piano economico e organizzativo, si afferma il capitalismo flessibile e si presenta una nuova opportunità di superamento del taylor-fordismo e i caratteri del vecchio capitalismo – stabilità e fedeltà all'azienda – stanno cedendo il posto a comportamenti inattesi, alla perenne innovazione e alle nuove forme di potere, di controllo e di disuguaglianze. Il capitalismo flessibile rappresenta, dunque, qualcosa di più di una variazione di un vecchio modello. Per contrastare le maggiori criticità prodotte da questo nuovo assetto, si profila un agire organizzativo che non risponde più alla sola logica gerarchica, prescrittiva, utilitaristica del taylor-fordismo, ma si presenta come un'alternativa e una nuova modalità relazionale (di *coopetition*) che intende "far interagire" nella stessa strategia contestualmente i meccanismi di cooperazione e competizione (Sennett, 2001; Coccozza, 2021). Del resto, come indica Beck (2000a), siamo di fronte a sei sfide indotte dalla post-modernità: la

globalizzazione, l'individualizzazione, la disoccupazione, la rivoluzione dei generi, i rischi globali della crisi ecologica, la turbolenza dei mercati finanziari. A questo riguardo, in Italia, secondo la Direzione Distrettuale Antimafia tra le tante criticità si sta profilando una grave contaminazione dell'economia legale ad opera delle criminalità organizzate, perché è cresciuta la loro capacità imprenditoriale.

Crisi strategica del ruolo sociale del sistema formativo

Nel nostro Paese, per effetto del consistente *mismatch* occupazionale, delle restrizioni imposte dalla pandemia da Covid 19 e delle trasformazioni dei metodi e dei processi di insegnamento/apprendimento, la funzione strategica del sistema educativo è entrata in crisi. Siamo di fronte a una sfida che, per la prima volta nella storia contemporanea, rende meno cogente la funzione strategica del sistema educativo, che concorre a determinare lo sviluppo personale e la vita di una società nei seguenti ambiti (Giddens, 2006): nel *processo di socializzazione dei ragazzi*, che la didattica a distanza ha ridotto e fortemente alterato; nella *formazione personale e professionale*, che non è più in grado di far fronte al crescente *mi-*

smatch occupazionale; nella *promozione delle pari opportunità*, dove si assiste a una polarizzazione della ricchezza, con i ricchi che diventano sempre più ricchi e i poveri sempre più poveri e, contestualmente, all'eclissi economica, sociale e culturale della classe media; nella *creazione di una cittadinanza informata e attiva*, a fronte di una sempre più scarsa partecipazione dei cittadini alla vita politica, in particolare da parte dei giovani, che hanno messo in atto un forte astensionismo elettorale. Infatti, nelle recenti elezioni amministrative, l'astensionismo medio ha raggiunto il 56%, una percentuale allarmante, che segnala la presenza di un malessere sociale diffuso, che è ancora più esteso nei quartieri popolari periferici.

Di fronte a queste criticità, bisogna prendere atto che il sistema scolastico e quello universitario non sono più in grado di garantire due rilevanti obiettivi: un efficace processo di mobilità sociale verticale (il cosiddetto ascensore sociale); il graduale e progressivo miglioramento della qualità di vita e di lavoro (attraverso un costante processo di alfabetizzazione funzionale e l'acquisizione delle competenze tecniche). Si tratta di fenomeni particolarmente rilevanti, che aprono scenari preoccupanti, su cui sarebbe necessario svolgere delle ricerche sociologiche di rilievo nazionale e internazionale. In questo scenario, la sfida sociale, economica e



culturale è evidente: come scienziati sociali e formatori dobbiamo evitare a tutti i costi che quella del Covid sia una “generazione perduta”, destinata a mettere a rischio l'appuntamento con il lavoro: un lavoro dignitoso, che permetta la possibilità di esprimere i talenti personali e di impiegare le competenze acquisite, allo scopo di poter realizzare il proprio progetto di vita.

La sfida: Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e formazione personalizzata

In questa direzione sembrano andare le misure

previste dall'impegnativo Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) che, attraverso la Missione 4 - Istruzione e ricerca e la Missione 5 - Inclusione e Coesione si propone il raggiungimento di due obiettivi ambiziosi: migliorare il grado di sviluppo del Paese; ridurre le storiche disparità regionali, intergenerazionali e di genere, che frenano lo sviluppo della società italiana e il suo peso nell'economia europea e globale. Tali obiettivi sono stati delineati, a partire da una riflessione che ha messo in luce le criticità derivanti dalle otto carenze strutturali del sistema dell'*education* italiano: l'offerta di servizi di educazione e istruzione scuole primarie; gap nelle competenze di base; alto tasso di abbandono scolastico e di-

vari territoriali; bassa percentuale di adulti con un titolo di studio terziario e *skills mismatch* tra istruzione e domanda di lavoro; basso livello di spesa in Ricerca e Sviluppo; basso numero di ricercatori e perdita di talenti; ridotta domanda di innovazione; limitata integrazione dei risultati della ricerca nel sistema produttivo.

Più in particolare, con la Missione 4 ci si propone di migliorare la qualità e ampliare la quantità dei servizi di istruzione e formazione; migliorare i processi di reclutamento e di formazione degli insegnanti; ampliare le competenze e potenziare le infrastrutture scolastiche; riformare e ampliare i dottorati; rafforzare la ricerca e diffondere modelli innovativi per la ricerca di base e applica-

ta condotta in sinergia tra università e imprese; sostenere i processi di innovazione e trasferimento tecnologico; potenziare le condizioni di supporto alla ricerca e all'innovazione. Mentre la Missione 5 si struttura in due linee di intervento specifiche relative all'adozione, d'intesa con le Regioni, del Programma Nazionale per la Garanzia Occupabilità dei Lavoratori (GOL), e all'adozione del Piano Nazionale Nuove Competenze, per le attività di upskilling e reskilling in favore dei soggetti deboli sul mercato del lavoro.

In questo quadro, si ritiene che le strutture HR possano accettare la sfida di riposizionamento strategico ed elaborare una serie di progetti di formazione e sviluppo orientati verso una prospettiva di mag-

RICERCA e STUDI



giore diffusione dei principi dell'autonomia e della responsabilità, allo scopo di perseguire i seguenti obiettivi: rilanciare la cultura della partecipazione dei lavoratori ai processi decisionali, organizzativi e produttivi; acquisire una visione sistemica nella progettazione dei percorsi formativi, in una prospettiva di *lifelong learning*, per non disperdere le risorse in progetti ripetitivi, progettare percorsi mirati (*taylor made*); sviluppare una capacità progettuale di maggiore interazione con i processi di innovazione tecnologica e organizzativa aziendali; migliorare la qualità della formazione, estendere e consolidare il ricorso a metodologie didattiche fortemente interattive e a tecnologie per la formazione in rete innovative; ridefinire la mission di Fondimpresa e quella degli Organismi bilaterali, promuovere un riposizionamento strategico ed una riqualificazione della loro attività (formazione, ricerca, progetti di

sviluppo organizzativo e professionale).

Le trasformazioni indotte dalla pandemia, dallo *smart working* e dalla transizione al digitale, che hanno riguardato il nuovo ruolo del management, delle strutture HR e il diverso assetto organizzativo, hanno reso obsolete le politiche del personale tradizionali, generiche e indistinte e hanno superato, per certi versi, anche l'epoca dell'individualizzazione delle politiche. Nel nuovo *policy framework*, si può rilevare l'avvio di una era di progetti mirati a una reale personalizzazione, passando dall'efficienza (centrata sul potenziamento del *know how*), alla motivazione (*know what*) e, soprattutto, al senso dell'agire umano delle persone e sul commitment nel contesto lavorativo, investendo sul *know why*.

In conclusione, in un contesto ambientale in continua trasformazione, occorre rielaborare nell'ambito dei progetti formativi un

approccio teorico che consideri la persona al centro dei processi, con la sua storia, la sua cultura, i suoi valori, le sue credenze, i suoi obiettivi materiali e immateriali, attore e autore del proprio destino nella vita sociale e ovviamente in quella professionale.

Una prospettiva che vada oltre i vecchi e nuovi individualismi, rilanci un *Nuovo Umanesimo* ed esalti la dimensione riflessiva e valoriale nell'agire personale e organizzativo, per l'affermazione di un nuovo paradigma antropocentrico, come è stato anticipato, orientato alla *libertà responsabile* e animato dalla tensione verso il bene comune.

Riferimenti bibliografici

- U. Beck, *Conditio humana. Il rischio nell'età globale*, Laterza, Roma-Bari, 2011.
 U. Beck, *La metamorfosi del mondo*, Laterza, Roma-Bari, 2017.

A. Coccozza, *L'agire inatteso. Etica, razionalità e competenze*, FrancoAngeli, Milano, 2020.

A. Coccozza, Capitale immateriale, etica, education, competenze e sviluppo. In (a cura di) Ali M., *Conoscenza, competenza, creatività, crescita. Il capitale immateriale per l'Italia di domani*, Laterza, Bari-Roma, 2021a.

A. Coccozza, Il processo decisionale nell'era dell'imprevedibile, Sviluppo & Organizzazione, vol. 297, p. 18-25. 2021b.

A. Coccozza, Nuove culture organizzative, aziende innovative e Modello Olivetti. In (a cura di) La Rosa M., *Il "modello" Olivetti. Passato, presente. E futuro?*, FrancoAngeli, Milano, 2022a.

A. Coccozza, *Verso una riforma della formazione: criticità e opportunità*. In (a cura di) Rebor G., *Le sfide organizzative del PNRR*, ESTE, Milano, 2022b.

R. Dahrendorf, *Quadrare il cerchio ieri e oggi. Benessere economico, coesione sociale e libertà politica*, Laterza, Bari, 2009.

A. R. Favretto, A. Maturò, S. Tomelleri (a cura di), *L'impatto sociale del covid-19*, FrancoAngeli, Milano, 2021.

A. Giddens, *Fondamenti di sociologia*, il Mulino, Bologna, 2006.

J. F. Lyotard, *La condizione postmoderna. Rapporto sul sapere*, Feltrinelli, Milano, 2014.

R. Sennett, *La cultura del nuovo capitalismo*, il Mulino, Bologna, 2006.

Antonio Coccozza

Dipartimento di Scienze della Formazione, Università Roma Tre.

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>