

# Utopia. Modernizzare e integrare

Antonello Calvaruso

**I**l momento storico che stiamo vivendo è caratterizzato da una vera e propria rivoluzione culturale intorno al senso e al valore che attribuiamo al lavoro.

Davanti ai nostri occhi si presenta un futuro caratterizzato da fattori che generano ansia: lavoro sempre più precario, povero e di bassa qualità; robot che invadono sempre di più il campo del saper fare umano; paesaggi devastati dalla speculazione e dalla desertificazione che avanza; crescita smisurata del patrimonio di pochi di fronte all'aumento - altrettanto spropositato - del numero di persone che si colloca al di sotto della soglia di povertà; religioni che dividono le persone piuttosto che unirle nello scopo di migliorare il mondo; pandemie che costringono le persone all'isolamento; non in ultimo, guerre e tensioni tra Stati. Tutti i grandiosi piani politici, finalizzati a cambiarci la vita in meglio, sembrano scontrarsi con una diffidenza crescente e con una progressiva riduzione delle ambizioni di gran parte delle persone.

Resiste, nonostante tutto, un ambito in cui siamo

tutti pronti a investire speranze e idee per il rilancio delle nostre società e delle nostre economie: la formazione finalizzata al rafforzamento delle competenze di chi rischia di essere estromesso dal mercato del lavoro e di chi deve ancora entrarci. Da più parti si sostiene che, grazie al fiume di denaro che sta confluendo, e confluirà, nelle Politiche attive del lavoro, assisteremo a un periodo di grande fermento educativo caratterizzato da alternative pedagogiche ed ecosistemi formativi, realizzati anche grazie alla digitalizzazione di molti processi. Sembra quasi che alla formazione, principale strumento delle Politiche attive del lavoro, fosse affidato il compito di migliorare il benessere individuale e diffuso.

**La prima domanda: questa bella speranza, basata sul rafforzamento e sulla creazione di nuove competenze, è davvero credibile?**

Non in pochi abbiamo la sensazione che la fine del modello formativo classico sia arrivata.



Antonello Calvaruso

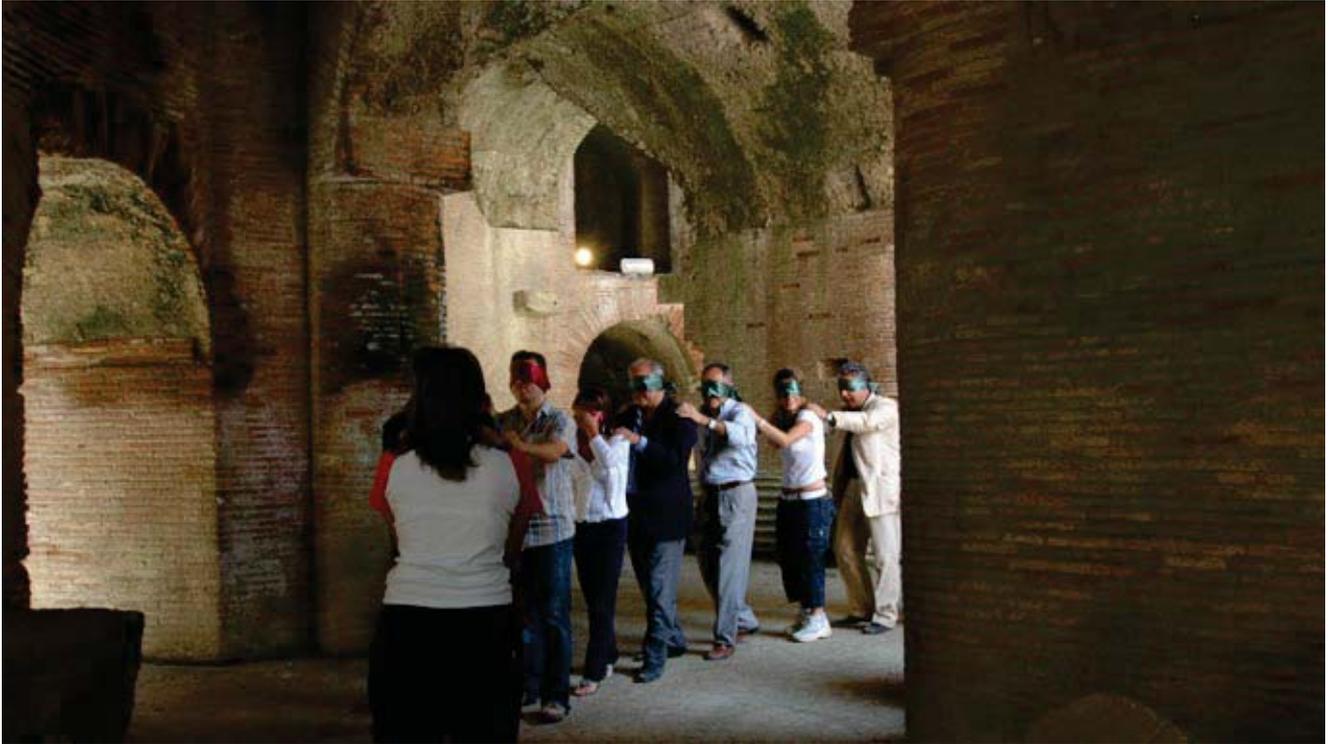
È il momento di spingersi oltre, di guardarsi attorno per vedere ciò che viene fatto altrove, per confrontarsi con le sperimentazioni più audaci e con le idee più radicali. Certamente è molto più rassicurante proporre aule con trenta scrivanie, dispense cartacee o Pdf, quaderni per gli appunti, rilevazione delle presenze e, perché no, il docente in cattedra.

Siamo pronti a provare qualcos'altro, compreso l'uso di metodi alternativi che pensavamo fossero relegati agli anni della contestazione, come l'autogestione, i gruppi di riflessione, ecc. Eppure, difficilmente ci discostiamo dalla convinzione che la formazione debba essere professionalizzan-

te, che abbia poco a che fare con la sfera culturale e con lo sviluppo della persona in quanto persona. Credo, invece, che dovremmo abituarci a chiedere alla formazione non solo di fornire conoscenze e insegnare un lavoro, ma di aiutare ciascuno di noi ad andare al di sopra di ciò che siamo, per migliorare noi stessi e generare le capacità per progettare un futuro migliore.

**La seconda domanda: come ha contribuito la formazione allo sviluppo della società?**

Se volessimo ripercorrere a volo d'uccello la storia della formazione dal primo dopoguerra ad og-



gi, potremmo facilmente identificare un primo momento in cui essa ha svolto un ruolo strumentale a supporto della ricostruzione di un Paese distrutto dalla guerra. Si intendeva la formazione come un'estensione del concetto di terapia medica applicata al mondo del lavoro. Nient'altro che una risposta alla forte esigenza di costruire un luogo dove inventare nuove forme di benessere post-bellico, quasi si trattasse di interventi di carattere terapeutico e curativo.

Negli anni '50 del secolo scorso essa ha arricchito il ventaglio di proposte di intervento coprendo sia la dimensione operativa, con ciò che potremmo definire addestramento, sia quella umanistica, che si colloca nell'alveo degli interventi

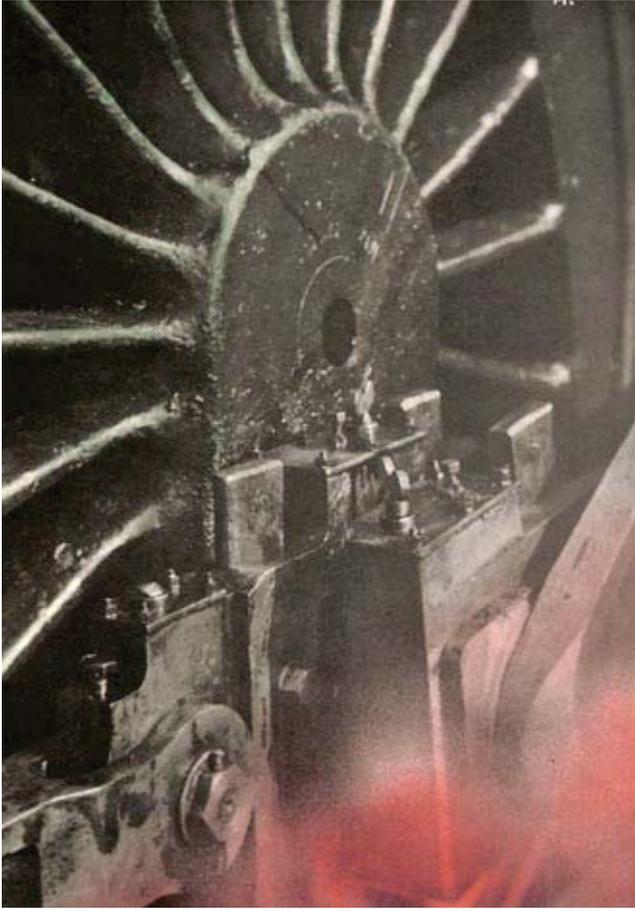
di formazione manageriale. Soprattutto in quest'ultimo segmento si sviluppano due filoni: il primo, di tipo tecnico, è caratterizzato dalla trasmissione di contenuti professionalizzanti, il secondo, di tipo destrutturato, pone maggiore importanza al coinvolgimento della persona e allo sviluppo delle sue capacità progettuali. Due filoni che vanno dalla necessità di formare l'individuo obbediente, sviluppata all'interno dell'organizzazione scientifica del lavoro teorizzata da Taylor, alla progettazione organizzativa aperta alla partecipazione, tipica dell'approccio teorizzato da Kurt Lewin.

Negli anni '60 incomincia a diventare impossibile pensare alla formazione come semplice strumento di trasmissione di nozioni. Si

assiste a un salto di qualità che porta la formazione nel campo dello sviluppo della persona. Le aziende diventano laboratori di apprendimento organizzativo dove non c'è solo un trasferimento di nozioni su qualcosa che già esiste, e che quindi può essere destinato solo a far diminuire il malessere, ma avanza l'area della creatività e dell'invenzione di qualcosa che non c'è e che, se inventato, può sviluppare benessere.

Fino agli anni '90 aveva ancora senso parlare di una formazione che, soprattutto rivolta ai quadri intermedi, fosse finalizzata a efficientare i processi di produzione. Si lavorava soprattutto per connettere la strategia all'evoluzione dello scenario di riferimento. In contesti dove la do-

manda era estremamente superiore all'offerta, in assenza di problemi di collocazione del prodotto, tutta la formazione era finalizzata a rafforzare i profili produttivi. In altri momenti, quando la domanda incominciava a diventare quasi uguale all'offerta, il focus della formazione doveva invece necessariamente essere spostato sul marketing. Quando la domanda e l'offerta sono diventate equivalenti ci si è affidati alla Qualità. Questo perché, a parità di prezzo, il cliente avrebbe sicuramente scelto il prodotto con una qualità maggiore. Il focus della formazione si è dunque spostato lentamente sui processi di supporto, dal post-vendita all'assistenza, fino alla cura del cliente. Si è ritenuto che ogni situazione di crisi



tra domanda e offerta potesse essere superata con uno spostamento del focus della formazione su aspetti legati sempre più alla percezione del prodotto, piuttosto che alla sua produzione. Quasi come se ogni volta l'aggiunta di un nuovo tassello potesse reiterare all'infinito nuovi modi con i quali vincere la sfida competitiva.

L'ultimo passaggio, prima della consapevolezza della finitezza del modello di sviluppo proposto, è la colonizzazione dell'ergonomia, che inverte la tendenza di far adattare la persona alle condizioni di lavoro. Di fronte al raggiungimento di un limite al di sopra

del quale l'uomo non è più disposto ad assoggettarsi a un sistema di regole, si chiede alla formazione di inventare nuovi metodi per favorire il concepimento di ambienti di lavoro che sembrano esser fatti su misura delle esigenze di benessere individuale e organizzativo. Anche la nascita dell'era digitale può essere vista come naturale conseguenza di questo processo. Dobbiamo aspettare l'inizio del nuovo secolo per comprendere appieno che questo processo non è replicabile all'infinito, ma che anzi è iniziata una sorta di conto alla rovescia. I motivi di fondo sono almeno due: il principio del-

la sostenibilità e l'innovazione tecnologica. Il primo fattore ci dice che il sistema nel suo complesso consuma risorse di gran lunga superiori alla loro possibilità di riprodursi. Il secondo rivela la tendenza delle macchine a sostituire sempre più le persone nell'esercizio delle proprie funzioni lavorative e a riconfigurare in maniera sempre più profonda le relazioni sociali all'interno dei contesti di vita.

Agli inizi del secolo lo smartphone o l'iPhone non esistevano, come anche Facebook e WhatsApp. Nel 1990 Internet non esisteva, se non all'interno di contesti elitari. Le e-mail non erano altro che una composizione di parole e simboli stampate sui biglietti da visita di manager di aziende multinazionali. Se da un lato, fino alla metà degli anni '90, la maggior parte delle persone della mia generazione non immaginava lo sviluppo delle e-mail o della telefonia cellulare, dall'altro, con mia grande meraviglia, ho scoperto che gran parte degli amici dei miei figli ignorano quale fosse la funzione di un francobollo o il senso di una macchina da scrivere. L'odierna sfida utopistica della formazione consiste proprio nell'accettare la profondità di questa frattura, di questo mutamento, e tentare la difficile operazione di trasportare nel futuro quanto di buono ha prodotto il passato, rifuggendo da soluzioni semplicistiche, sia tecnofobiche, se vantano dei tempi

d'oro di una volta, che tecnopopuliste, se idolatrano la strada verso un futuro super digitalizzato. La mia generazione, quella che al momento in cui scrivo ha mediamente sessant'anni, è forse quella che, avendo vissuto in pieno questo momento di transizione, ha il dovere di tracciare una strada che consenta di non restare incastrati né nelle secche, né in mare aperto in balia delle onde.

### **La terza domanda: a cosa può servire la formazione in un mondo digitalizzato e sostenibile?**

Nel suo libro, *Un mondo senza lavoro*, Daniel Suskind spiega che l'effetto che la tecnologia ha sul lavoro potrebbe dipendere dall'interazione di due forze antagoniste: una di sostituzione, dannosa, e l'altra complementare, utile. Nessuna delle due è immediatamente percepibile. Già Keynes trattava questo argomento quando parlava di disoccupazione frizionale generata dall'innovazione tecnologica. Si tratta della presenza, nel mercato del lavoro, di "frizioni" che impediscono alle persone di muoversi liberamente per raggiungere il lavoro disponibile. Potremmo identificare almeno tre distinte discrepanze che spiegano questo fenomeno. Una prima riguarda la questione delle competenze che, in un mercato del lavoro sempre più polarizzato, sono da

un lato alte, ben retribuite e per pochi, dall'altro, poco qualificate, scarsamente remunerate e a forte rischio di essere sostituite dalle macchine. Una seconda discrepanza riguarda l'identità. Negli ultimi quindici anni molte persone con una buona istruzione, che avrebbero potuto mirare alla fascia più alta del mercato del lavoro, sono state costrette a adeguarsi a lavori per i quali erano fin troppo qualificate. Questo spiega in parte perché sempre più persone non sono disposte ad accettare qualsiasi lavoro gli venga offerto: ognuno di noi, sulla base dei percorsi di studio intrapresi, si costruisce un'identità radicata ad un particolare

ruolo connesso a uno status sociale. C'è una soglia, oltrepassata la quale, si è disposti a rimanere senza impiego pur di proteggere la propria identità. Una terza discrepanza riguarda il luogo: molte frizioni si verificano quando il lavoro esistente si trova semplicemente in un'area sbagliata. Magari si hanno le competenze e la voglia di farlo, ma non ci si può spostare per intraprendere quell'occupazione. I motivi possono essere dei più disparati: dal non possedere il denaro necessario per spostarsi, al non voler abbandonare la propria comunità o le proprie abitudini. Quindi, se esiste la minaccia della disoccupazione provocata dall'evoluzione

tecnologica, non potrà essere risolta semplicemente con una formazione prevalentemente focalizzata sulle competenze professionali. Sarà necessario inventarsi dei modi per abilitare quelle infinite risorse psicologiche che ciascuno di noi possiede, che sono anche le uniche che le macchine non potranno mai possedere. La vera sfida è motivare le persone a ricercare soluzioni in un mondo in cui sono saltati i meccanismi di produzione e distribuzione della ricchezza ai quali eravamo abituati. D'altra parte, è impossibile non prendere coscienza della brutalità con la quale si sono moltiplicate le diseguaglianze negli ultimi decenni. Que-

sto fenomeno non solo mina sempre più la base della coesione sociale ma rende tutti noi cittadini più vulnerabili sia sotto l'aspetto economico che culturale. È sotto gli occhi di tutti noi che il modello socioculturale della silicon Valley ha sinora prodotto oltre due miliardi di lavoratori irregolari su tutto il globo, dove i più colpiti sono i giovani, ai quali non vengono riconosciuti titoli di studio e impegno, bensì vengono precarizzati in maniera permanente attraverso l'eterna reiterazione di tutti gli strumenti innovativi che hanno trasformato molti lavoratori in stagisti permanenti. Questa precarizzazione, unita alla polarizzazione dei redditi, com-



porta, inoltre, lo sviluppo di un altro fenomeno, più subdolo della disoccupazione, che è la ricerca di un'occupazione qualunque. Questo riguarda tutte quelle persone che si ritrovano arenate in una particolare area del mercato del lavoro ma che continuano a volere un impiego, una sorta di sovraffollamento intorno a lavori residuali e a scarso contenuto tecnologico. Questo fenomeno, non classificabile come disoccupazione, provoca un effetto estremamente nocivo sulla natura stessa del lavoro. Questo perché: in primo luogo, l'affollarsi di persone attorno a un lavoro spinge verso il basso la remunerazione, cosa attualmente facilmente accettata. Il punto di rottura è quando i salari si abbasseranno così tanto che non varrà più la pena dedicar-

si a tale occupazione. In secondo luogo, si verificherà una spinta verso il basso anche della qualità di alcune professioni. Rispetto al proletariato descritto da Karl Marx assume sempre più importanza il precariato, termine che indica un lavoro non solo mal retribuito, ma anche instabile e logorante. Molto spesso questa instabilità viene inodora con l'utilizzo del termine "flessibilità". In terzo luogo, l'affollarsi attorno a lavori residuali impatta sullo status ad esso legato. Molti lavori in rapida crescita consistono nel fornire servizi mal retribuiti ai benestanti (si pensi a Deliveroo, Uber, e così via). In futuro nasceranno sempre più lavori finalizzati a far star meglio coloro che guadagnano molto. Questo comporterà una nuova divisione di status, che

non riguarda chi guadagna molto e chi poco, ma tra ricchi che saranno sempre meno indulgenti con coloro che li servono.

Questa situazione estremamente complessa certamente non potrà essere risolta solo formando le persone. Tuttavia, maturando una maggiore consapevolezza sul ruolo rivestito da una buona formazione a supporto della comprensione della società emergente, si potrebbe rivedere l'uso delle risorse destinate ad essa smettendo di relegare il diritto ad apprendere della persona a programmi di formazione mirati, capaci di creare figure professionali in linea con i bisogni delle imprese. Il problema principale non è creare le competenze che possano favorire la produttività e la crescita delle imprese, ma

creare ambienti di apprendimento in cui le persone possano acquisire consapevolezza su come utilizzare le tecnologie per rendere sostenibile la crescita dell'intero sistema.

### **La quarta domanda: di quale formazione abbiamo bisogno?**

È opinione comune che il benessere personale e diffuso dipenda in gran parte dalla conoscenza, dalla competenza e dalla capacità delle persone. I territori che dispongono di persone più equipaggiate sono anche quelli che riescono a utilizzare al meglio le risorse assegnate.

Per far questo abbiamo bisogno, da un lato, di una formazione che prepari le persone sia a fare le cose che non possono essere





fatte dalle macchine sia a progettare il futuro, il proprio e delle proprie comunità. Questo è l'ambito che potremmo definire della formazione divenire. Una formazione capace di farci uscire da questo stato di assopimento che ci porta ad accettare passivamente quanto viene proposto o è di moda, a partire dai falsi modelli formativi alternativi fino all'uso delle pillole formative. Si tratta di imparare a utilizzare strumenti nuovi offerti dall'innovazione tecnologica in maniera consapevole e pertinente.

Keynes disse che “la difficoltà non risiede nelle nuove idee, ma nel sottrarsi alle vecchie che, in chi è stato educato come la maggior parte di noi, ramificano in ogni angolo della nostra mente”.

**La quinta domanda: quale ruolo dovrebbe rivestire la formazione in un mondo in cui la sovrabbondanza di informazioni genera spesso un'allarmante tendenza alla superficialità?**

Siamo tutti molto più occupati a produrre informazioni piuttosto che elaborarle e approfondirle. Uno dei maggiori problemi della nostra società è la nostra incapacità di prestare la giusta attenzione alle cose che ci capitano. Questo ci porta ad essere sempre meno selettivi e sempre più frettolosi nell'esprimere giudizi, e incapaci di meditare sulle azioni da intraprendere. Questo diventa sempre più dannoso man mano che si sale nella gerarchia

sociale, fino ad arrivare a chi prende le decisioni sul futuro delle comunità. Perché, se chi prende le decisioni lo fa con superficialità, mettiamo il caso delle Politiche attive del lavoro, allora è probabile che proponga soluzioni semplicistiche a problemi complessi. Ognuno di noi è in grado di recuperare esempi validi. Il vero problema consiste nel destinare il tempo necessario per comprendere e valutare la profondità del cambio di paradigma che caratterizza questo momento storico. Siamo di fronte a una società in cui il lavoro non è più centrale. Per questo sostengo che il problema della formazione non sia tanto quello di trovare una soluzione tecnica, finalizzata a preparare la persona a rivestire un ruolo specifico all'in-

terno di un'organizzazione, ma inventare una modalità per sviluppare una cultura volta ad abilitarla a trovare soluzioni generatrici di benessere in una società sempre più complessa. Cioè supportare la persona ad affrontare la complessità, a imparare a fronteggiare l'incertezza, a non scoraggiarsi di fronte alla rapidità con cui mutano le cose. Sono queste le competenze del futuro: competenze basate più sulla nostra capacità di metterci in relazione con gli altri che sulla capacità di far funzionare una macchina, anche perché quella stessa macchina, un giorno neanche tanto lontano, sarà fatta funzionare da un'altra macchina più “intelligente”. Fin quando formeremo la persona al solo uso della macchina non usciremo



dalla trappola in cui siamo inseriti. Dobbiamo essere onesti, nella maggior parte dei casi, quando una persona cinquantenne viene estromessa dal mercato del lavoro, difficilmente la si potrà formare per rafforzare le competenze. Creargli le opportunità di reinserimento è complesso perché un vecchio profilo professionale spesso fa parte di una famiglia di profili obsoleti.

Reinserire quella persona richiederebbe fargli apprendere ex novo altre competenze. Cosa difficile se consideriamo la velocità con cui procede l'automazione. Altra cosa sarebbe investire sulle risorse psicologiche per consentire di affrontare la nuova realtà come persona all'interno di una comunità che, in qualche modo, possa garantire la sua dignità di persona e cittadino.

**La sesta domanda: in che modo la società futura sarà in grado di attuare un processo di distribuzione equa del reddito, quando le persone che necessitano di un reddito saranno sempre più rispetto a quelle che lavoreranno?**

Il problema che deve affrontare la formazione utopistica è anche questo, ed è molto distante dal formare tecnicamente la persona ad utilizzare una macchina all'interno di un processo produttivo.

Allora l'utopia nella formazione consiste nell'utilizzare quanto la tecnologia ci mette a disposizione non più per intrappolare le persone in discussioni sterili, come attualmente accade nei social network, o di carpirne i dati per fare arrivare offerte persona-

lizzate di prodotti e servizi, ma per creare ambienti di apprendimento dove sia possibile generare forme innovative di social learning finalizzate alla progettazione di nuovi modi di cooperare per generare benessere diffuso. Ambienti di apprendimento dove si possa facilitare l'uscita dall'angoscia della riduzione dei posti di lavoro e inventare nuove forme di ibridazione di mestieri, saperi e comportamenti che serviranno ad attribuire senso e significato a questa nuova società, nella quale già viviamo ma di cui abbiamo difficoltà a cogliere i vantaggi, perché la leggiamo con strumenti oramai inadeguati. La cosiddetta "great resignation" sta forse ad indicare che molte persone, soprattutto giovani, attribuiscono un'importanza maggiore alla qualità della

vita. Il lavoro ha un valore ma non è più un elemento fondamentale dell'identità della persona. Il problema che deve affrontare la formazione utopistica è come la persona si realizzerà al di fuori del lavoro.

Le competenze connesse a un ruolo si auto-apprendono, il problema consiste nel riavviare il meccanismo che ci fa comprendere come si apprende. Per questo ritengo che abbiamo di fronte un problema molto più serio di quello che viene semplificato come la necessità di incentivare la diffusione di competenze STEM (science, technology, engineering and mathematics). Mentre la formazione classica riguarda la reiterazione di quello che abbiamo già visto in passato, quella che definisco formazione divenire, utopistica, deve supportare le persone nel trasformare le cose buone prodotte in passato in una nuova bellezza inventata, consentire la possibilità di generare, all'interno di contesti di apprendimento, la speranza di benessere futuro come primo stadio per la produzione di nuove forme di bellezza. Si tratta di creare ambienti di apprendimento in cui si possa credere possibile una cosa al momento inesistente. Una cosa è mettersi al lavoro credendo che una cosa sia impossibile da realizzare, altro credere che sia possibile. Nel secondo caso il lavoro che si fa viene valorizzato all'ennesima potenza.

**L'ultima domanda: l'attuale sistema nel quale viene progettata la formazione, finanziata e non, è pronto per affrontare questa sfida?**

Riepilogando, ho sostenuto che il principale ruolo della formazione è supportare la persona a modellare la propria vita lavorativa nei prossimi anni. Questo significa focalizzare l'attenzione su una conoscenza più profonda delle opzioni e delle scelte che riguardano ogni singolo lavoratore, anzitutto come persona. Far acquisire consapevolezza su cosa scartare, cosa rafforzare, scoprire, inventare e valorizzare. È più importante risolvere il problema di come far acquisire a ciascuna persona una capacità di classificazione, di analisi e d'impatto che le consenta di generare il proprio futuro piuttosto che misurare

le competenze in ingresso e in uscita. Si tratta quindi di sollecitare in ciascuna persona quella necessaria creatività, in grado di tessere la trama del proprio destino che è nelle sue mani e non in quelle degli dei. Per far questo, più che insegnare un saper fare, la formazione dovrà abilitare a imparare insieme, formatori e partecipanti, come superare le ansie e le preoccupazioni, neutralizzare la frammentazione, l'isolamento e l'esclusione cercando di riconfigurare i fattori negativi e immaginare storie positive centrate sulla co-creazione, sulla partecipazione sociale, sulla microimprenditorialità e sulla vita attiva. Il fatto che formatori, partecipanti e committenti debbano generare nuove forme di apprendimento richiede un patto, un forte richiamo alla responsabilità di quanti, nonostante le enormi possibilità di

sviluppo delle economie connesse ai nostri territori, continuano a focalizzare la propria attenzione su adempimenti burocratici e su vaghe possibilità occupazionali connesse al ciclo formativo. Se nel nostro Paese ci sono giovani che preferiscono abbandonare il percorso formativo e rinunciano a cercare un posto di lavoro, se ci sono lavoratori in cassa integrazione che ritengono più utile arrangiarsi con qualche lavoretto temporaneo piuttosto che entrare in un percorso formativo, se ci sono imprenditori che pur dichiarando strategica la formazione sono riluttanti a investire in essa, significa che qualcosa non funziona a livello sistemico. Occorre avere il coraggio riguardare l'intera filiera di responsabilità, pubbliche e private, che incidono sia sulla concettualizzazione sia sul funzionamento della formazione affinché in futuro

non ci siano più situazioni in cui senza accorgersene si relega la formazione tra gli ammortizzatori sociali, tarpendole le ali ed impedendole di esprimere appieno il proprio ruolo vivificante.

**Antonello Calvaruso**

Napoletano, classe 1958. Bibliofilo, fotografo, collezionista di penne stilografiche e navigatore per passione. Economista federiciano, si è specializzato negli anni '80 in *Analyses des donnes et processus aleatoires* presso il Conservatoire National des arts et metiers di Parigi e ha insegnato disegni sperimentali, statistica economica, progettazione formativa presso vari Atenei tra cui l'Università Federico II. L'ultima pubblicazione con Edoardo Boncinelli è *Che cosa abbiamo nella testa?* edito da Il Saggiatore. È *Past President* dell'Associazione Italiana Formatori e Direttore di S3.Studium.

**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>.

