

Guardare l'orizzonte, regolare il passo

Amarildo Arzuffi

Per molti anni, dal crollo del Muro di Berlino in poi, abbiamo vissuto in un turbinoso presente, ove sembrava che tutto cambiasse perché nulla cambiasse, il tempo era progressione lineare di un sentiero di sviluppo tracciato dalla globalizzazione dei mercati e dalla dinamica di crescita del capitalismo finanziario su scala globale, ove compito dei formatori era accompagnare il progressivo evolversi dei processi di modernizzazione. Certo non son mancate le crisi, anche gravi, i cicli economici si sono succeduti scanditi da crisi profonde, conflitti crudeli hanno insanguinato vaste aree

del pianeta ed il terrorismo ha attraversato le metropoli dell'occidente, tuttavia il sentiero, seppure accidentato, appariva tracciato e tutti noi abbiamo guardato i nostri piedi, per non sbagliare il passo, per non inciampare sul terreno scosceso che ci era dato di percorrere, senza alzare gli occhi verso l'orizzonte, certi che questi fosse là, immutabile dato, ad attenderci. Tuttavia, il destino ci attendeva al varco e il turbine del cambiamento ci ha investito in questi anni recenti: i segnali di un grande cambiamento, ora lo sappiamo guardando a ritroso, c'erano già tutti e da tempo ma non li avevamo saputi cogliere concentrati

come eravamo a misurare i nostri passi, a controllare il terreno su cui appoggiavamo i piedi.

Gli eventi ci hanno costretto ad alzare la testa ed a scrutare il cielo e ci siamo tutti accorti che l'orizzonte era cambiato, non era più il nitido e chiaro paesaggio che avevamo negli occhi dagli anni Novanta, venti turbinosi si erano alzati nel frattempo, in un gioco di polveri e di foschia, talvolta di nebbie e il sentiero era scomparso, sotto l'agire impetuoso del cambiamento. Parliamo del cambiamento ma, in realtà, abbiamo individuato da tempo almeno tre potenti vettori di trasformazione a cui abbiamo dato nome di tran-

sizioni: quella Ambientale, quella Digitale e quella Geopolitica.

La transizione Ambientale è quel processo sociale di riorganizzazione della sfera della produzione e della riproduzione che i Paesi e le Organizzazioni dovranno compiere per far fronte alla manifesta crisi ambientale la cui maggiore manifestazione è oggi il cambiamento climatico, generato da un utilizzo massivo dei combustibili fossili che ha accompagnato il costituirsi ed affermarsi, su scala mondiale, delle società industriali e post-industriali. Il modello energetico che ha consentito l'incredibile "balzo in avanti" dalla adozione della macchina a va-





pore in poi ha mostrato di aver raggiunto il proprio limite di sostenibilità, mettendo a repentaglio le condizioni di stabilità climatica necessarie per garantire la vita di otto miliardi di esseri umani sul pianeta.

La crescita della popolazione intervenuta nell'ultimo secolo ha fatto sì che il sistema antropico attingesse sempre con maggiore voracità alle risorse naturali generando scarsità che potrebbero rivelarsi estremamente pericolose in un futuro non lontano ed anche la gestione delle emissioni e dei rifiuti è stata a dir poco carente, creando serissimi problemi di inquinamento.

Le nostre società e le nostre organizzazioni stanno quindi prendendo coscienza della necessità di operare una transizione verso produzioni, consumi e stili di vita ambientalmente sostenibili, a partire innanzitutto

da una rivisitazione dei sistemi di produzione e uso dell'energia, del riuso delle materie prime e dei manufatti, del corretto trattamento delle emissioni e degli scarti, insomma di ciò che chiamiamo costruzione di una Economia Circolare. Come si può facilmente capire questa trasformazione ci porta in terra incognita: la bussola ci indica la direzione ma la meta ancora non si vede e la organizzazione della vita e della produzione che ne sortirà è ancor tutta in divenire.

Ciò che sappiamo è che dovremo imparare ad usare nuove fonti energetiche, lavorare con nuovi materiali o con materie seconde, che sempre maggior peso avranno le attività di manutenzione e che, quando immagineremo un prodotto nel progettarlo dovremo studiare anche come smontarlo alla fine del suo ciclo di vita per riutilizzarne i

componenti o reinserirli in modo sostenibile nel ciclo naturale. Insomma il mondo, fra un secolo, sarà molto diverso: questo è ciò che sappiamo e quindi, noi che ci occupiamo di formazione ed educazione, dobbiamo operare per aiutare le persone a predisporre a grandi cambiamenti che avranno un grande impatto sul loro modo di lavorare ma anche sul loro stile di vita, sul loro modo di muoversi e di abitare e sull'organizzazione sociale intera. L'altra grande Transizione in atto è quella Digitale ovvero quel processo di riorganizzazione della sfera della produzione e della vita determinato dalla crescita esponenziale della capacità di calcolo a costi sempre inferiori che consente di gestire una quantità enorme di informazioni utili a governare e determinare fatti in tutti gli ambiti dell'attività umana.

La travolgente crescita dei processi di digitalizzazione, concepiti circa settanta anni fa, ha manifestato tutta la sua potenzialità nell'ultimo trentennio, conoscendo una crescita esponenziale ben descritta dalla Legge di Moore che recita: "la complessità di un microcircuito (...) raddoppia ogni 18 mesi e quadruplica quindi ogni tre anni".

La pervasività di questa tecnologia è manifesta a tutti noi: gli oggetti di uso comune nelle nostre case e nei nostri luoghi di lavoro ne sono stati segnati e riplasmati sino a interconnessi così da costruire quella che viene chiamata l'**infosfera** (Floridi 2020).

Pervasività, interconnessione, crescita esponenziale della potenza di calcolo hanno trasformato il lavoro e la vita: non è oggi più possibile pensare ad una organizzazione senza pensare innanzitutto alla sua ossatura costituita dal sistema informativo e dalla interconnessione di questi con la rete.

Innanzitutto, la sfera lavorativa è stata pesantemente investita da questa transizione: numerosi lavori sono stati soppressi, sussunti negli algoritmi delle macchine, altri lavori sono oggi diretti ed organizzati dagli algoritmi che svolgono anche funzioni di controllo, molto lavoro impiegatizio è scomparso ma, tramite l'applicazione del crescente potere di calcolo ai robot, molto lavoro manuale è stato sostituito o verrà sostituito nei prossimi anni. Non siamo anco-



ra alla dark factory ma ormai in numerosi impianti di produzione i processi di automazione hanno ridotto la presenza degli operatori umani a funzioni di controllo e manutenzione degli impianti e dei sistemi. Anche il lavoro intellettuale sta per essere investito dall'avvento diffuso delle IA, oggi addestrate mediante tecniche di Machine Learning, destinate a sostituire a breve alcune funzioni che richiedono, ad esempio, l'analisi e la comparazione di dati o il reperimento di informazioni (commercialisti ed avvocati ma anche ispettori del fisco ne vedranno presto i risultati). Il complesso sistema della logistica si presta poi ad un massiccio utilizzo combinato di IA e robot per movimentazione

re merci sia in impianti fissi (celebre il nuovo molo di Rotterdam totalmente automatizzato ma anche in Italia, a Savona ne abbiamo un piccolo esempio) sia, in un futuro non lontano, nel trasporto su strada: camion ed auto a guida autonoma si fanno sempre più vicini e i droni solcheranno i cieli trasportando uomini e merci, basti pensare alla sperimentazione del sistema di elicotteri a guida remota che si sta sperimentando per collegare l'aeroporto di Fiumicino al centro di Roma.

Il lavoro implicito che noi consumatori compiamo operando su internet e gli oggetti che noi possediamo e che sono connessi alla rete arricchiscono questo enorme patrimonio di dati, che si nutre non solo

della nostra azione lavorativa ma anche dalle pratiche della vita quotidiana: ogni nostra azione, osservata dalla rete digitale si fa codice ed il codice produce nuova realtà, nuovi oggetti e nuovi processi che intervengono nella nostra quotidianità. Questa enorme trasformazione cambia il nostro modo di vivere ed operare e di pensare, di comunicare ed interagire, financo di sognare e ragionare e questo interroga il nostro lavoro di formatori, ci obbliga a guardare l'orizzonte, oltre la quotidiana ricerca di tecniche per insegnare a manipolare dati e algoritmi, ci obbliga a confrontarci con la ricerca di senso che affiora negli animi degli uomini di fronte a questa emersione della infosfera. La

terza Transizione riguarda la sfera della Geo Politica: i processi di globalizzazione dispiegatisi ad inizio anni '90 parevano inarrestabili: le frontiere crollavano sotto la spinta delle logiche di mercato. La razionalità economica ha ri-definito la geografia mondiale per specializzazione produttiva trasformando la Cina e l'Asia nella fabbrica del mondo, centralizzando il sistema finanziario sui poli di New York, Francoforte Londra ed Hong Kong, disegnando supply chain lunghissime che alimentano l'industria europea, costruendo una enorme e fragile macchina logistica che connette il mondo. Tutto ciò ha generato indubbiamente interessanti processi di crescita e sviluppo in aree un tempo povere

ed oggi potenti: basti pensare alla Cina o al ruolo assunto dai Paesi produttori di Idrocarburi. Tuttavia, complesse ragioni politiche hanno determinato una rottura degli equilibri mondiali, portando verso nuovi conflitti, caldi o freddi, alla nascita di un nuovo e complesso sistema daziario a fronte di un fallimento esplicito del WTO. Questa crisi sta determinando una riorganizzazione delle catene di fornitura, che si accorciano ed una rinascita degli interessi strategici nazionali in economia: vi è una rinnovata necessità di re industrializzare le economie dei paesi metropolitani e di costruire una maggiore autonomia energetica determinata da ragioni ambientali ma anche di sicurezza. Questa riorganizzazione determina nuova instabilità con un effetto

moltiplicativo di cui ancora non si conosce lo sbocco finale: ancora una volta l'orizzonte è cambiato ed è nascosto dalla nebbia ed il nostro compito è scrutare per trovare i segni, gli indizi, su cui costruire i saperi che servono per percorrere nuove vie. Ovviamente l'effetto di questi tre vettori di trasformazione sulle nostre società è sistemico e qui il futuro si fa ancor più incerto: il digitale è uno strumento potentissimo che ci può aiutare a costruire nuove forme produttive sostenibili, a risparmiare energia e ridurre l'inquinamento ad esempio attraverso pratiche di smart working. Tuttavia, come insegnano gli economisti "nessun pasto è gratis": lo Smart Working svuota i centri urbani e i palazzi di uffici, facendo crollare la rendita fon-

diaria e inducendo la redditività di bar, ristoranti e negozi nati per servire l'enorme massa di pendolari che quotidianamente affluisce nei centri cittadini per motivi di lavoro.

L'utilizzo di fonti rinnovabili e sostenibili riduce la crisi climatica ma minaccia le economie basate sulla produzione di idrocarburi che quindi entrano in fibrillazione rendendo ancora più instabile la sfera geopolitica o, ancora, i processi di digitalizzazione del lavoro e lo sfruttamento del lavoro sociale implicito stanno determinando problemi di distribuzione della ricchezza oramai evidenti, creando problemi di sostenibilità sociale dell'innovazione. La complessità delle trasformazioni in atto ci obbliga quindi ad esaminare lo scenario di insieme per poter immaginare

percorsi formativi utili ed attrattivi per gli individui chiamati a vivere in questa grande trasformazione.

L'Italia entra in questo processo con le proprie peculiarità, le proprie potenzialità ma, soprattutto, con le proprie fragilità. Il nostro Paese, da sempre Paese eminentemente trasformatore, ha come principale risorsa le competenze ed i saperi dei propri abitanti e delle proprie organizzazioni, costituendo una singolare miscela di capacità ingegneristiche e visione estetica frutto di una peculiare storia nazionale, cosa che ha reso possibile ad un Paese relativamente piccolo e povero di materie prime di diventare l'ottava economia del mondo.

Tuttavia, la nostra ricchezza, la nostra popolazione, in questa congiuntura si presenta affaticata innan-





zitutto da un declino demografico a cui non si è posto rimedio con politiche ad hoc per tempo.

Il nostro è un paese oramai anziano, ove su una popolazione di 59 milioni di abitanti vi sono 8 milioni di bambini fra gli 0 e i 14 anni e 14 milioni di ultra sessantacinquenni. La popolazione in età da lavoro è composta da quasi 38 milioni di persone di cui solo 22 milioni lavorano, otto milioni sono disoccupati.

I lavoratori dipendenti sono 18 milioni di cui 3 milioni occupati nel settore pubblico e i lavoratori autonomi, dato peculiare italiano, son ben 5 milioni. Questo vuol dire che i produttori di reddito sono circa un terzo degli abitanti essendo il tasso di attività

al 38%. Il problema della sostituzione delle coorti in uscita dal mercato del lavoro con i giovani sta diventando sempre più serio per il semplice motivo che i giovani sono meno numerosi, inoltre vi è un problema di emigrazione dei giovani verso altri paesi europei maggiormente attrattivi dal punto di vista del reddito.

Lo stesso fenomeno interessa la popolazione immigrata nel nostro Paese: la parte più qualificata di questi considera l'Italia un luogo di transito verso destinazioni più ambite. Abbiamo quindi un problema molto serio di scarsità di manodopera che ci deve spingere ad operare per includere nel mercato del lavoro quella quota di persone

oggi escluse, in particolare a sviluppare politiche formative e di conciliazione rivolte alla popolazione femminile, ove maggiore è l'incidenza della disoccupazione e dell'inattività. Vanno inoltre costruite politiche specifiche in favore dell'integrazione degli immigrati per consentirne uno stabile inserimento lavorativo. Una cosa è certa: dovremo affrontare questo grande cambiamento facendo leva su una popolazione in età da lavoro in larga parte matura, in attesa che politiche specifiche consentano, in futuro un'uscita dalla trappola demografica in cui ci troviamo. Se osserviamo la nostra popolazione in età da lavoro dal punto di vista delle competenze formali (tito-

lo di studio) scopriamo di essere in difficoltà rispetto agli altri partner europei: infatti abbiamo solo 7 milioni di laureati (di cui solo il 25% in area STEM), ovvero il 21% contro il 32% della media europea e 18 milioni di diplomati, circa il 20% in meno rispetto alla media europea, e 13 milioni di persone con la sola licenza di terza media (di cui 3 milioni con la sola licenza elementare).

Se si guardano le dinamiche degli ultimi anni si nota che le cose non stanno migliorando: aumenta l'abbandono scolastico ad ogni livello e i laureati crescono ad un ritmo inferiore della media europea.

Il problema è particolarmente grave fra la popolazione di sesso maschile e le

medie peggiorano nel sud del Paese. Aggiungiamo a questo che nel nostro Paese non esiste una grande tradizione di Formazione Continua e non esiste un sistema strutturato e di massa di educazione degli adulti e la pratica della lettura e dell'autoapprendimento riguarda solo un italiano su due.

Senza tema di smentita potremmo dire che il dato sulle competenze formali nella forza lavoro italiana è abbastanza preoccupate, giacché le transizioni in atto richiedono l'acquisizione di nuove competenze in materia di digitale e non solo che sono più facili da innestare su persone che hanno una solida preparazione formale di base e che sono avvezze ad una attività di manutenzione ed accrescimento costante delle proprie competenze.

Per portare tutto il Paese attraverso il grande cambiamento dobbiamo sostanzialmente immaginare tre tipi di intervento da destinarsi ai lavoratori:

- Un intervento di recupero delle competenze di base e trasversali e di massiccia fornitura di competenze digitali destinato, prioritariamente, alle persone con basse competenze formali. Trattasi di una misura preventiva per preparare ad affrontare le inevitabili trasformazioni del mondo del lavoro.

Un intervento per tutti gli altri, personalizzato, destinato alla manutenzione ed aggiornamento del-

le competenze secondo i normali standard delle Formazione Continua.

- Interventi ad hoc di upskilling e re-skilling destinati a lavoratori che verranno coinvolti in pesanti processi di ristrutturazione. Qualcuno potrebbe dire, con il Generale De Gaulle: "C'est un vaste programme", (la sua celebre risposta alla affermazione di un Ministro: "Ora dobbiamo occuparci degli stupidi") tuttavia nei prossimi anni sono a disposizione importanti risorse da investire nel settore della formazione professionale e continua, che consentiranno interventi massicci che non vanno vanificati per mancanza di una strategia e di una appropriata pedagogia.

Una pedagogia è innanzitutto una visione organica capace di dare un senso al quotidiano lavoro dell'apprendere, oltreché una collazione di tecniche e strategie mirate al potenziamento dei processi di apprendimento.

Per coinvolgere le persone nel faticoso cammino di ricostruzione della propria attività lavorativa è necessario innanzitutto, noi formatori lo sappiamo bene, dare senso al quotidiano lavoro dell'apprendimento. Solo aiutando il discente a costruire un proprio senso nel processo di apprendimento noi possiamo combattere il nichilismo insito nei processi addestrativi generati dalla mera applicazione delle tec-

niche. Questo nichilismo si somma alla coazione al cambiamento, alla condizione di chi non si può sottrarre ad un progresso tecnico che sente opprimente e genera sovente fuga dai processi di apprendimento, angoscia e frustrazione che vanifica, in larga misura, i risultati di investimenti in processi formativi.

Occorre quindi ripartire dall'umano, aiutare le persone ad alzare gli occhi da propri piedi ed a scrutare l'orizzonte, a riprendere a respirare e a indirizzare le proprie vite per poter così mobilitare le loro risorse più profonde dentro ad un percorso a questo punto di difficile ma motivante.

Questa consapevolezza deve guidare il nostro lavoro negli anni a venire, spingendoci a guardare con un occhio l'orizzonte ed un altro i nostri piedi, adeguando costantemente tecniche e tattiche ai mutamenti che intravediamo intervenire dentro al farsi della grande transizione, assumendo come nostro compito anche il trasmettere alle persone che partecipano alle nostre attività formative anche questa visione affinché percepiscano il senso di questa grande fatica che è l'apprendere durante l'intero arco della vita e lo tramutino se non in gioia di imparare almeno in consapevolezza di star prendendosi cura di se stessi e del proprio futuro e del futuro di chi li circonda.

Per dirla con le parole del poeta Antoni Machado, la cifra della nostra pedagogia non potrà essere che

questa:

"Tutto passa e tutto resta, però il nostro è passare, passare facendo sentieri, sentieri sul mare. Mai cercai la gloria, né di lasciare alla memoria degli uomini il mio canto, io amo i mondi delicati, lievi e gentili, come bolle di sapone. Mi piace vederle dipingersi di sole e scarlatto, volare sotto il cielo azzurro, tremare improvvisamente e disintegrarsi... Mai cercai la gloria. Viandante, sono le tue orme il sentiero e niente più; viandante, non esiste il sentiero, il sentiero si fa camminando. Camminando si fa il sentiero e girando indietro lo sguardo si vede il sentiero che mai più si tornerà a calpestare. Viandante non esiste il sentiero, ma solamente scie nel mare..."

Amarildo Arzuffi

Pedagogista, si occupa da oltre 30 anni di educazione degli adulti e formazione continua, ha collaborato con numerose Università ed Istituti di ricerca occupandosi di Sviluppo e Formazione. Ha diretto, con la qualifica di Direttore Generale ed Amministratore Delegato, per 10 anni un Ente di formazione d'interesse nazionale ed una rete europea di formazione e ricerca. Dal 2004 lavora presso Fondimpresa, il più grande Fondo Interprofessionale per la Formazione Continua italiano di cui è Direttore dell'Area Formazione, Direttore dell'Ufficio Studi e componente del Comitato di Direzione. Ha pubblicato numerosi libri e saggi sull'argomento

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>.