

Facendo seguito al 1° AIF Day svoltosi il 10 giugno 2006 nonché al relativo Forum Strategico che, nei mesi successivi ha analizzato e confrontato i contributi pervenuti da oltre 400 formatori appartenenti a 15 delegazioni regionali, tutte collegate in video conferenza, iniziamo con questo numero di Learning News la pubblicazione delle 10 relazioni di sintesi nate da altrettanti consiglieri nazionali.

1° AIF DAY – 1° FORUM STRATEGICO

TEMA: FORMAZIONE E NUOVE FORME DI LAVORO

di Gianni Agnesa*

I contributi sul tema “Formazione e nuove forme di lavoro”, elaborati dalle varie sezioni regionali nel corso dell’AIF Day del luglio 2006 e poi le ulteriori riflessioni svolte nell’ambito del 1° Forum Strategico dell’ottobre 2006 di Bologna, hanno toccato diversi aspetti in particolare inerenti:

- Le caratteristiche professionali delle nuove forme di lavoro
- Il rapporto critico fra l’istruzione scolastica e universitaria e il (nuovo) mercato del lavoro
- Le diverse competenze (di base e tecniche/specialistiche) richieste dalle nuove forme di lavoro
- Le modalità formative che possono favorire sia l’orientamento sia lo svolgimento ottimale dei compiti richiesti dalle nuove forme di lavoro
- Le possibili modalità formative che le organizzazioni possono attivare per raggiungere migliori risultati aziendali in funzione delle nuove forme di lavoro

Come tutti i prodotti, frutto di un processo incrementale e di contributi plurimi, risulta imperfetto per linearità e sistematicità, ma ha il pregio di centrare alcuni nodi problematici, in modo diretto e soprattutto di costituire un patrimonio condiviso nell’ampia comunità dei formatori AIF.

Le nuove forme di lavoro si distinguono non solo per i contenuti innovativi, ma anche e soprattutto per le modalità di svolgimento.

* Consigliere Nazionale AIF. Dirigente FORMEZ.

La temporaneità è l'elemento distintivo, che conferisce all'insieme variegato delle c.d nuove forme di lavoro (in particolare a quelle normate dalla "Legge Treu" dalla "Legge Biagi") una connotazione di precarietà, che unita alla fisiologica paura/resistenza al cambiamento (presente nelle tradizionali modalità lavorative) produce un atteggiamento di forte disorientamento rispetto alla "costruzione", tramite la formazione, di un proprio profilo

Una seconda caratteristica è costituita dal coesistenza di due caratteristiche apparentemente dicotomiche: da un lato l'applicazione dei sistemi di qualità richiede un maggiore rispetto delle indicazioni/prescrizioni, e da un altro l'utilizzo del personale in forma interinale o "a progetto" implica una forte capacità delle persone impiegate di auto-organizzazione (quindi capacità di esecuzione v/s capacità di operare in autonomia). Anche sotto questo aspetto sembrano sorgere dubbi su come debba operare la formazione per migliorare la preparazione delle persone.

La formazione viene definita come quel processo continuo, orientato al cambiamento complessivo, sia dell'individuo sia del gruppo, che interessa tutti i tipi di "sapere". Ci poniamo per questo sempre più di frequente l'interrogativo circa i saperi che richiede il nuovo mercato del lavoro, flessibile, mutevole e privo di garanzie, soprattutto in funzione di nuovi mestieri, e dunque di quali saperi debba sviluppare una persona che voglia collocarsi in questo mercato.

La scuola italiana fornisce una debole preparazione nelle discipline tecniche (poche, obsolete e poco "applicate"), ma non riesce più neanche a favorire lo sviluppo di atteggiamenti fondamentali per la riuscita nel lavoro (come sviluppo dell'iniziativa, disciplina, correttezza, senso di responsabilità e senso civico), che sono perseguiti, tutt'al più, in modo blando, indiretto e distorto.

Sull'altro versante, il contesto lavorativo, questo richiede, dovunque e comunque, di possedere una buona preparazione di base e ancora di più una specialistica, unita a dinamismo, flessibilità, disponibilità alla mobilità, capacità relazionale e di autorganizzazione.

Sotto questo aspetto si deve amaramente considerare come l'imprinting scolastico, del tipo sopradescritto, renda difficoltoso l'adattamento degli ex-studenti alla maggior parte delle organizzazioni lavorative.

Se si aggiunge la considerazione che attualmente le organizzazioni hanno la possibilità di "testare" a lungo una persona, prima di assumerla, si arriva alla conclusione che le persone prive di valide risorse proprie da

giocare (quelle dunque non veicolate dalla istituzione scuola) hanno buone possibilità di entrare nella schiera degli eterni precari.

Se un tempo era ipotizzabile pensare che la scuola potesse fornire il bagaglio di conoscenze necessarie ad affrontare il mondo del lavoro, dall'inizio e per tutta la vita lavorativa, oggi tutto ciò è inimmaginabile.

Ragion per cui le attività formative post scolastiche diventano ancora di più una parte sostanziale e non solo integrativa, della preparazione al lavoro (e sul lavoro) delle "nuove leve" del mercato del lavoro.

E non si tratta nemmeno di aggiornare le competenze, aggiungendo e rinfrescando segmenti di conoscenze, ad intervalli più o meno frequenti, ma di elaborare una vera e propria nuova strategia formativa rivolta all'individuo (e all'organizzazione).

Un altro aspetto problematico è che risulta piuttosto difficile comprendere in capo a chi porre il compito di tracciare la direzione da seguire nel campo della formazione in un contesto nel quale si moltiplicano gli attori dei processi decisionali e le responsabilità istituzionali.

Vediamo alcune riflessioni in merito.

Molte attività subordinate si sono trasformate in parasubordinate o autonome: la relazione tra lavoro e impresa è divenuta più fragile; il tempo, inteso come periodo dedicato allo svolgimento di un determinato lavoro, non è più una misura fondamentale, e anche l'approccio alla carriera è cambiato.

Se le prospettive di lavoro (non solo nuove) danno insufficiente fiducia nel futuro ciò induce un duplice effetto negativo:

- uno scarso investimento sulla qualità progettuale e sulla qualità attuativa dell'offerta formativa;
- un'incerta determinazione dei fabbisogni e delle esigenze della persona.

Un ulteriore cambiamento segna il modo di affrontare il lavoro e riguarda la differenza fra l'ambito "privato" "e quello pubblico".

Nel primo caso le nuove forme di lavoro hanno certamente moltiplicato le occasioni di accesso, ma hanno anche accresciuto la precarietà, i rischi professionali e in molti casi lo sfruttamento delle persone.

Il contesto pubblico è invece caratterizzato da una minore possibilità di accendere collaborazioni esterne temporanee (comunque condizionate da improprie o poco trasparenti modalità di selezione) e da difficoltà a

scarse prospettive di carriera e di sviluppo professionale che fanno sorgere ulteriori cadute di motivazione/coinvolgimento verso il lavoro pubblico.

Posto che esista questa differenza, che sottintende comunque la necessità di correggere le normative sul lavoro e ripensare il lavoro pubblico (nei suoi contenuti e nei suoi risvolti economici, professionali e sociali), rimane il problema di fondo, sia per il lavoro privato che pubblico, circa l'incertezza complessiva e la provvisorietà.

Si deve comunque cercare di passare da una situazione congiunturale negativa ad un'opportunità, per quanto possibile, favorevole e gestibile.

E se la formazione, come detto, è intesa come sviluppo del bagaglio di competenze trasferibile nelle diverse esperienze lavorative, e queste si dimostrano sempre più flessibili, è fondamentale che ogni passaggio lavorativo abbia un sostegno formativo che consenta di capitalizzare e consolidare le esperienze in forma integrata, onde evitare che queste si disperdano o siano "volatili".

Sotto questo aspetto, di tipo "culturale", un ruolo fondamentale dovrebbero svolgerlo i centri di orientamento (non solo di primo impiego e non solo per i lavoratori in difficoltà) che possono aiutare a sviluppare una nuova consapevolezza sui percorsi lavorativi, intesi non come identificazione di un "lavoro", ma piuttosto come "famiglie di lavori" verso cui la persona dovrebbe dirigersi, costruendo la propria professionalità, scientemente, come aggregato di più esperienze coerenti.

Individuata la filiera di lavoro a cui rivolgersi, è importante che le competenze necessarie siano identificate, valutate ex ante, rilevate, ma è fondamentale che siano sviluppate, certificate e documentate, come un credito di effettivo valore. Non dunque "collezioni" variegata di competenze, ma vero e proprio arricchimento di professionalità davvero spendibili.

E' fondamentale e indispensabile sviluppare perciò un sistema di certificazione delle competenze, unificato, integrato, usabile dalla imprese, ma funzionale al nuovo profilo curricolare della persona, fatto di esperienze (non solo strettamente lavorative), che viene arricchito secondo le esigenze proprie individuali e del mercato del lavoro, e sul quale si dovranno basare anche le coerenti azioni formative aggiuntive.

Se lo sviluppo di competenze viene concepito non solo in funzione di circoscritte esigenze di mercato, ma come reale opportunità di miglioramento del lavoro e di sviluppo ottimale della persona, il coordinamento della formazione al lavoro non può che seguire questi orientamenti.

Ciò implica la creazione di nuovi osservatori per la formazione, strettamente connessi e integrati a quelli del lavoro, che forniscano un'assistenza costante onde poter garantire:

- un maggior monitoraggio (anche a supporto degli adeguamenti normativi e degli orientamenti giurisprudenziali);
- informative periodiche sugli sviluppi/cambiamenti del mercato del lavoro, tali da rendere consapevoli le persone della posizione che si occupa e delle posizioni che si potrebbero occupare al momento ed in futuro;
- una offerta completa e ragionata delle opportunità (sia lavorative che formative);
- delle indicazioni pratiche che facilitino l'incontro fra domanda e offerta.

Come detto in precedenza, le nuove forme di lavoro implicano la coesistenza di competenze di tipo trasversale e di tipo specialistico.

Con riguardo alle prime, così poco sviluppate nei percorsi di studio ordinari, assume logicamente una grande importanza realizzare una formazione adeguata, che dovrebbe essere a disposizione di tutti, ma soprattutto di chi è soggetto di forme di lavoro flessibili, che fornisca in particolare:

- formazione sulla comunicazione. Rudimenti per esser capaci di relazionarsi al meglio con gli altri;
- la possibilità di costruire un percorso lavorativo, anche fatto di esperienze diversificate, ma con un filo rosso che possa ricondurre ad una professionalità o ad un profilo lavorativo spendibile.

Il cambiamento del contesto è un altro elemento fondamentale a cui rivolgere attenzione in merito alla formazione per le nuove forme di lavoro.

Si ha a che fare con una nuova condizione in cui i lavori manuali sono quantitativamente minori rispetto ai lavori intellettuali. Nelle stesse aziende di produzione il numero degli addetti si ridimensiona, mentre aumenta quello degli addetti nei servizi. Un altro elemento di contesto è il continuo cambiamento strategico e organizzativo e, quindi, dei compiti, dei ruoli, dei processi, delle relazioni e delle figure professionali diversamente impegnate

Questo implica che è necessario formare persone che sappiano:

- svolgere attività diverse
- assumere diversi ruoli
- cambiare spesso lavoro.

Più che trasferire conoscenze o sviluppare competenze, la formazione deve quindi anche trasferire capacità per un consapevole adattamento al contesto, ineludibilmente in continuo cambiamento.

La formazione, quindi, non è solo uno strumento per l'aggiornamento o integrazione delle competenze, ma per sviluppare nuovi comportamenti, operando quindi sulle capacità relazionali. La formazione, è come già accennato, lo strumento che serve a trasferire la capacità di lettura e applicazione del "libretto delle istruzioni" (dei "libretti di istruzioni").

Questo implica, come più volte sottolineato in ambito AIF, che si verifichi uno slittamento, nella formazione, dall'addestramento al comportamento.

In sintesi si può dire che oltre alla nota distinzione di sapere, saper fare e saper essere (saper ben-essere), se ne aggiunge una ulteriore: il saper divenire.

Contesto che cambia, organizzazioni che cambiano, ma quali modalità utilizzano, i lavoratori per ridurre i propri gap rispetto alle richieste e per essere sempre competitivi e professionalmente soddisfatti?

Alcune attività di ricerca evidenziano come i lavoratori autonomi ed atipici, per l'aggiornamento professionale, utilizzino lo scambio (con amici e colleghi, sotto forma di comunità professionali implicite) e l'autoformazione, attraverso internet, libri e riviste.

Probabilmente si tratta di scelte dovute alle scarsezza di risorse da destinare a forme tradizionali di formazione e alle caratteristiche stesse del lavoro, che ha bisogno di risposte rapide ed incentrate su esigenze particolari.

L'offerta formativa è dunque spesso troppo cara e ancora troppo modulata su percorsi standardizzati, di media, se non lunga, durata, che non tengono conto delle reali esigenze individuali.

Si rileva come la normativa sulla flessibilità del mercato del lavoro e sul sistema della formazione e dell'istruzione non siano state accompagnate in Italia da adeguate misure di sostegno (servizi, incentivi, nuovi istituti).

Bisogna, perciò, riuscire a far emergere la domanda di formazione dei lavoratori autonomi ed atipici affinché ottenga visibilità e trovi risposte

adeguate. Occorre ragionare su nuove forme di tutela a fronte di nuove modalità di lavoro, nuove tipologie di impresa, nuove forme del rapporto di impiego, nuovi tipi di lavoratori, nella convinzione dell'importanza che le persone imparino ad apprendere per acquisire ed esercitare esse stesse la loro continua mise en forme.

Le recenti forme di lavoro, per quanto spesso si traducano in precariato, vedono emergere nuove figure.

A manager, impiegati e operai, si affiancano nuovi soggetti frutto dell'ibridazione di competenze e saperi diversi, i professionals e i technical. Affiora un nuovo lavoro caratterizzato da modalità cooperative ed assistito da moderne tecnologie di comunicazione. La composizione di questa categoria di lavoratori non è gerarchicamente ordinata ed è piuttosto sviluppata per fasce professionali orizzontali, quali ad esempio :

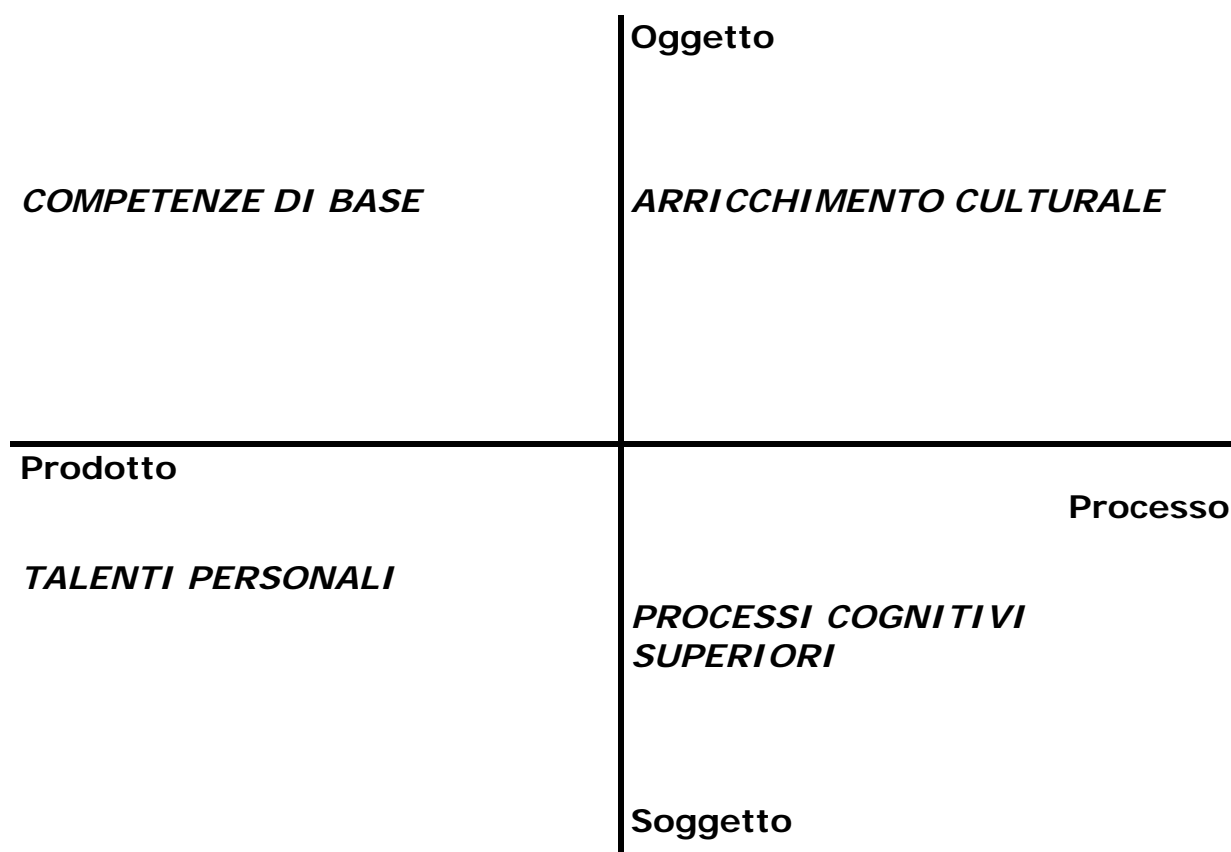
- professionisti cosmopoliti di alto livello di formazione e di qualificazione (esperti fiscali, consulenti del lavoro, ecc...);
- professionisti locali, la cui base di conoscenze ed expertise è radicata in genere nel contesto in cui lavorano;
- tecnici di elevata qualificazione ed expertise in aree disciplinari tecnico-scientifiche ;
- responsabili di risultati di medio livello (operatore di processo o case manager) che hanno una elevata comprensione dei processi e sono in grado di assicurare i risultati.

Per queste nuove figure, meno dipendenti dall'impiego e dalla carriera in azienda, più indipendenti ed autonome nelle scelte, si aprono nuove frontiere per la formazione.

Professionisti e tecnici, ma anche piccoli imprenditori, sembrano essere i potenziali destinatari della formazione continua.

Si tratta dunque di interpretare ex novo i modelli didattici già disponibili alla luce dei nuovi contesti organizzativi e di lavoro.

Secondo quelli che sono riconosciuti come i modelli ideali, si possono avere orientamenti didattici che si articolano su 2 assi principali ai cui estremi si trovano le dicotomie oggetto/soggetto e prodotto/processo.



La combinazione di questi valori da luogo a 4 tipi fondamentali di orientamento didattico:

- oggetto/prodotto (competenze di base)
- soggetto/processo (processi cognitivi superiori)
- oggetto/processo (arricchimento culturale)
- soggetto/prodotto (talenti personali).

È chiaro che questi modelli non si palesano mai in modo definitivo, ma oscillano tra un polo e l'altro degli assi per cui si può parlare solo di predominanza od orientamento di prassi didattica.

Il modello delle competenze di base è orientato a perseguire risultati definibili in termini di apprendimento di contenuti ed abilità disciplinari. Esso mira a raggiungere risultati nel campo del sapere ed è affine al modello scolastico. Una delle varianti più diffuse del modello delle competenze di base, chiamata mastery learning, è una evoluzione dell'insegnamento personalizzato.

Il modello dei processi cognitivi superiori è orientato a sviluppare e stimolare le capacità mentali più elevate. In questa prospettiva è più importante il processo intellettuale contro le pratiche didattiche che riducono l'apprendimento alla memorizzazione.

Il modello ha trovato particolare credito in questi ultimi anni nei quali l'obsolescenza delle conoscenze si è accelerata. La cosiddetta società della conoscenza rende difficile sostenere il ritmo dei mutamenti culturali e scientifici per cui quello che la formazione può fare è fornire gli strumenti per affrontare, sul campo, le sfide innovative, imparando ad apprendere.

Il modello dell'arricchimento culturale nutre dai processi cognitivi superiori l'attenzione sulla centralità del processo, ma non rivolta verso il soggetto. Il cardine dell'azione formativa ed educativa è sui contenuti culturali; si tratta di un percorso indirizzato all'interiorizzazione dei valori. È in sostanza un processo di crescita dell'individuo teso all'affinamento dello spirito critico, dell'autonomia etica ed intellettuale.

Il modello dei talenti personali è orientato prevalentemente alla crescita di specifiche forme di intelligenza. Questa è una metodologia didattica finalizzata allo sviluppo delle diverse intelligenze o *formae mentis* e pluralità dei talenti. L'idea consiste nel non frapporre ostacoli alle tendenze naturali del soggetto nella convinzione che i più dotati in certo campo emergano spontaneamente. L'istruzione è gioco forza di tipo personalizzato indirizzata alla coltivazione dei talenti e delle attitudini. Una tale impostazione tiene conto dei cosiddetti stili di apprendimento, predisponendo percorsi differenziati per il raggiungimento degli obiettivi.

Questi modelli nel loro insieme costituiscono un'ipotesi di riferimento nei diversi scenari possibili.

La sensibilità e l'esperienza del formatore è in questa prospettiva finalizzata a dosare le pratiche dei vari modelli a seconda dei contesti di volta in volta presenti.

Considerando invece le competenze specifiche, specialistiche, si rileva come queste riguardino soprattutto l'utilizzo di strumenti e tecniche, supportate da nuove tecnologie.

Ogni innovazione tecnologica introdotta nei processi di lavoro non è mai neutra, ma porta ad un salto evolutivistico della rappresentazione dei fenomeni e delle competenze.

Con questo si vuole sottolineare che il modello delle competenze di base può risultare inefficace in quei contesti ad elevato tasso di innovazione ed evoluzione tecnologica. In altre parole la formazione in questi contesti

deve agire ancora di più sullo sviluppo “consapevole ed attivo” del soggetto.

La centralità del soggetto porta a prediligere di massima lo sviluppo dei processi cognitivi superiori e dei talenti personali.

Se le imprese (le organizzazioni in generale) italiane dimostrano gravi carenze nel programmare in modo efficace la formazione per i dipendenti “stabili” come affrontano il discorso formazione nei confronti dei lavoratori “atipici”?

Il problema è serio ed è certamente maggiormente marcato nelle organizzazioni più contenute dimensionalmente.

La piccola impresa, ovvero quella con meno di dieci dipendenti, in molti casi ha notevoli difficoltà, sia per i limiti della dimensione aziendale interna, sia per i costi delle agenzie formative.

Il superamento di questo dislivello di opportunità, tra soggetti grandi e piccoli, potrebbe essere ridotto, in parte, grazie all’ingresso di nuove tecnologie e metodologie educative riconducibili in buona parte alla formazione in rete.

Il net-learning e l’e-learning possono essere dunque la nuova frontiera se opportunamente concepiti e gestiti.

L’e-learning, sperimentati i limiti, rispetto alla tradizionale formazione offre indubbiamente alcuni vantaggi:

- flessibilità di fruizione nel tempo, condivisione e cooperazione;
- autonomia di elaborazione;
- modularità e memoria del percorso didattico.

L’immagine dell’e-learning in questa ottica è rappresentabile come un sistema olografico che assume forme e dimensioni diverse a seconda delle variabili in gioco. Va da sé che una tale modalità formativa impone dei pre-requisiti in termini di dotazioni tecnologiche per le imprese e di competenze tecnologiche di base per i fruitori, non sempre presenti.

Non sono poi da sottovalutare i costi della formazione che, in una logica concettuale temporale di rapporto individuo/organizzazione discontinuo e saltuario, andrebbero divisi o condivisi.

L’AIF potrebbe essere l’interlocutore/promotore più adatto per lo sviluppo di una legislazione che preveda finanziamenti/agevolazioni/esenzioni per costi di formazione professionale, soprattutto di quelli sostenuti dai singoli.

Tirando le somme di queste ultime riflessioni, pensando alle esigenze prodotte dalle nuove forme di lavoro, si può concludere elencando i fattori chiave che sembrano rappresentare lo sviluppo della formazione dei prossimi anni:

- la creazione di osservatori per la formazione, strettamente connessi e integrati a quelli del lavoro;
- l'attenzione verso il soggetto;
- la diversificazione dell'offerta formativa;
- lo sviluppo dei talenti personali e dei processi cognitivi;
- la formazione a distanza;
- il focus sugli ambienti di apprendimento e il lavoro in team.