

# Quale formazione per un lavoro che cambia

PAOLO GRIGOLLI

## Evoluzione in atto nell'economia, nel lavoro, e nell'organizzazione

**L**e organizzazioni economiche, nella loro forma tradizionale gerarchica e verticale, hanno rappresentato il contesto della vita lavorativa durante tutto il secolo scorso. Nella fase attuale stiamo assistendo ad un passaggio epocale nel quale si trasforma la circolarità tra i modelli di sviluppo economico, gli ambienti in cui le imprese si esprimono ed evolvono e la dinamica delle competenze richieste e necessarie.

La trasformazione può essere definita come il passaggio da un'economia della soddisfazione ad un'economia dell'esperienza.

L'economia della soddisfazione è stata caratterizzata dalla standardizzazione e dalla specializzazione: le imprese rispondevano alla domanda del mercato, rappresentato da uno o più segmenti espressione di bisogni semplici e definiti, attraverso una produzione di massa centrata sulla quantità e sull'orientamento al prodotto. Le aziende ricercavano il vantaggio competitivo nell'area produttiva, rispondendo alle esigenze di un mercato che richiedeva per essere concorrenziali la capacità di adeguarsi alla domanda, agendo secondo la logica del controllo:

- al suo interno, cercando di rendere oggettivo e computabile il comportamento di chi è impegnato nella produzione di massa (le imprese assumono forme gerarchiche che meglio garantiscono il controllo di strutture organizzative sempre di più grandi dimensioni);
- all'esterno, cercando di subordinare il consumo alla produzione escludendo il mercato dalla definizione delle offerte in cambio della possibilità di accedere a prodotti standardizzati e a basso costo.

Nell'economia dell'esperienza, i bisogni appaiono scarsamente definibili, variabili nel tempo e altamente differenziati. Vi è un processo di frammentazione della domanda degli utenti che impone alle imprese di abbandonare il modello organizzativo tradizionale per adottarne uno in grado di garantire maggiore personalizzazione. Le imprese non si occupano più solo del saper pro-

durre, ma si pongono il problema di produrre ciò che i consumatori desiderano. In altre parole, non è più sufficiente adeguarsi alla domanda, occorre invece ascoltare i segnali del mercato e apprendere dall'esterno. Il capovolgimento radicale impone forme di organizzazione del lavoro capaci di riconoscere e valorizzare le competenze delle persone più che la loro adeguatezza al compito. Mentre il lavoro nell'organizzazione della quantità è centrato sugli standard e sull'unicità dei compiti, nell'economia dell'esperienza è centrato sull'idea di costruire e sviluppare le competenze adatte alle specifiche situazioni valorizzando l'ipotesi che le competenze sono apprendibili.

I principali cambiamenti nel lavoro e nell'economia oggi e perciò nell'organizzazione e nello sviluppo delle competenze sono riconducibili:

- alla centralità del “sapere al lavoro” e all'importanza crescente delle risorse intangibili. La conoscenza applicata diviene la principale fonte di valore nelle imprese e nell'economia. La dematerializzazione, ossia la riduzione dell'importanza delle variabili strutturali per produrre valore, porta all'enfasi del ruolo dell'informazione e dell'apprendimento, della dimensione simbolica e del senso nei processi lavorativi e organizzativi. L'organizzazione è sempre meno definibile come “cosa” e “struttura”. Per gestirne i processi e le relazioni emergono centrali competenze di progettualità, propositività, scelta, decisione, apprendimento e cambiamento. La conoscenza è il valore dell'organizzazione.
- alla complessità nelle relazioni di collaborazione, di negoziazione, di confronto, che è cresciuta nel tempo mentre, nello stesso tempo si è cercata la semplificazione delle strutture. La diffusione delle logiche di rete e la crisi della gerarchia sono accompagnate dalla riscoperta dei vantaggi competitivi delle “piccole dimensioni”, dalla leggerezza e dall'agilità delle strutture organizzative.

L'organizzazione economica contemporanea tende perciò sempre più a caratterizzarsi come organismo di creazione di conoscenza che opera cercando di perseguire vantaggi competitivi mediante distinzione e combinazione.

Si delinea un'economia della conoscenza, dell'industria dell'informazione dove si lavora “comunicando”, e che muta forme e luoghi di produzione dei saperi: la scuola, l'università e i centri di ricerca e di formazione. L'industria dell'informazione e della comunicazione cambia anche il ruolo del lavoro intellettuale, che sempre meno si compone di quei pochi che producono un'opera (un libro, uno spartito musicale, un software) e sempre più si compone di quei tanti che producono un servizio, cioè un “prodotto che coincide con l'atto di produrre”.

Lo scenario in cui si svolgono questi processi è caratterizzato da una caduta progressiva dei confini delle aree di azione, di affari e commercializzazione da parte delle imprese. La planetarizzazione di ogni processo ha generato una nuova modalità di interagire tra locale e globale e, in particolare per le competenze, non vi è conoscenza applicata o capacità che non necessiti di un orientamento e di una prassi internazionale.

Per le imprese oggi si tratta di cercare le condizioni per distinguersi e affermare il proprio vantaggio competitivo; per farlo spesso e sempre più diffusamente esse cercano la via della combinazione della propria azione con altre realtà affini o differenti attraverso la ricerca di soluzioni relazionali, di partnership, di ascolto e cooperazione.

La globalizzazione significa in particolare:

- ipercompetitività; cioè scenari senza limiti con attori molteplici che sono allo stesso tempo potenziali concorrenti e cooperanti;
- simultaneità; cioè esperienze diverse che accadono contemporaneamente ed esigenza di riflessività durante l'azione.

Emerge in questo modo un'esigenza di processi di adattamento continuo dove la capacità generativa dei contesti locali si misura con la capacità di farsi riconoscere nei contesti globali.

## **Il ruolo della formazione**

La transizione verso un modello organizzativo che ha nella dematerializzazione e nella centralità della conoscenza le sue caratteristiche fondamentali, suggerisce un'attenta riflessione sul contributo che la formazione può dare al processo di evoluzione delle forme di lavoro. L'apprendimento e la conoscenza sono oggi considerati variabili chiave della vita organizzativa; nessun progresso appare possibile se non si affronta un nodo critico, quello delle competenze individuali e organizzative capaci di evolvere insieme alle trasformazioni dell'ambiente in cui si opera.

Nello scenario attuale sembra affermarsi un modello di scambio fra gli attori economici che sostituisce alla nozione storica di occupazione (garanzia di possedere competenze di lungo periodo idonee allo svolgimento del lavoro basato su compiti predefiniti) quella più flessibile di "occupabilità". Per occupabilità si intende il supporto all'individuo nel mantenimento, lungo tutto il corso della sua vita professionale, di competenze capaci di evolvere con le esigenze delle imprese.

La formazione, in questo scenario, diviene fondamentale per il sostegno

delle capacità competitive di un intero territorio, perché strumento di supporto per l'evoluzione delle competenze dei lavoratori, delle imprese e del sistema economico e sociale in una fase in cui l'evoluzione del rapporto tra istituzioni e mercato esige modalità di:

- riorganizzazione delle imprese rispetto ai mercati e alla loro globalizzazione;
- ridefinizione delle forme d'offerta rispetto ai target;
- riorganizzazione centrata sull'interazione fornitore – fruitore e non sul prodotto.

## **Il sistema della formazione**

Il sistema di formazione è costituito da una molteplicità di attori economici e sociali portatori di aspettative e interessi diversi:

- i singoli individui, già occupati o giovani in fase di inserimento lavorativo, alla ricerca di un proprio progetto professionale;
- le imprese interessate alla valorizzazione delle risorse umane e delle competenze organizzative;
- le istituzioni pubbliche e le parti sociali interessate alla valorizzazione delle competenze di sistema;
- i centri deputati alla formazione, istruzione e ricerca.

All'evoluzione prima accennata corrisponde una diversa rappresentazione del sistema di formazione che fa riferimento a due visioni di fondo della formazione stessa.

### *a) La formazione separata*

Nello scenario che ha caratterizzato l'economia sino pochi anni fa, la formazione è stata un'attività separata e distante dai suoi destinatari. Individui, imprese e istituzioni pubbliche, rispettivamente interessati alla valorizzazione delle competenze individuali, organizzative e di sistema, vedono nella formazione un giacimento dal quale attingere quando necessario. La centralità delle risorse strutturali determina, infatti, un utilizzo "riparatore" della formazione chiamata in causa ogni qual volta si verifica uno scarto tra le competenze richieste e le competenze effettive.

L'idea di una formazione separata e decontestualizzata dal mondo produttivo trova rispondenza in una visione dell'individuo come soggetto a cui va "insegna-to" il lavoro, un individuo che va istruito per lo svolgimento di un compito predefinibile. La formazione interviene quando è il momento di istruire ed è concepita spesso come un contesto scolastico tradizionale all'interno del qua-

le avviene il trasferimento di conoscenze. La formazione è, in altre parole, una “fornitrice di conoscenza” e l’apprendimento non è riconosciuto come integrato all’interno dell’attività lavorativa se non nella misura del “si impara facendo”.

Gli attori appartenenti al sistema, guardando la formazione come un “pozzo” a cui attingere, non hanno bisogno di esprimere una progettualità e le loro relazioni sono sporadiche, provvisorie e non strategiche.

#### *b) La costellazione degli attori*

Nel nuovo scenario, caratterizzato dalla centralità della conoscenza applicata, dalla distintività delle risorse intangibili e da una inedita modalità di interazione tra globale e locale, l’offerta formativa rivela un diverso grado di efficacia in quanto riesce realmente ad approssimarsi alle esigenze dei destinatari.

Il sistema di formazione è rappresentabile da una “costellazione”. Parlare di “costellazione” significa intendere l’offerta formativa come territorio in cui gli attori interagiscono per co-produrre valore attraverso relazioni reciproche all’interno delle quali “le parti si aiutano ad aiutarsi”. Individui e imprese sono inseriti nella costellazione come gli altri attori istituzionali e partecipano al processo di costruzione dell’offerta non limitandosi al ruolo passivo di destinatari finali. La progettualità che il sistema deve essere in grado di esprimere è strategica, ovvero sistematica, e di lungo periodo.

Nell’organizzazione contemporanea le persone non sono assimilabili come nel mondo fordista ad una “cosa” intercambiabile, fungibile e funzionale, quanto a qualcosa di unico e distintivo. La capacità di produrre valore impone alla formazione di colmare la distanza e la separatezza sino ad oggi praticata e di partire dal modo in cui si formano le competenze individuali e organizzative nella quotidianità lavorativa, e da qui cercare di ottenere effetti significativi con un’azione “fatta ad arte”. Le relazioni tra gli attori del sistema sono caratterizzate da un alto livello di complessità che è sensibilmente cresciuta nel tempo e che necessita di essere accompagnata da una semplificazione delle strutture organizzative deputate alla costruzione di offerte formative più idonee per la loro flessibilità ad esprimere progettualità e a sostenere il cambiamento.

Se il cambiamento dei sistemi economici non è più prevedibile come in passato, allora è legittimo che la formazione adotti un approccio capace di calarsi nella realtà, accompagnando l’evoluzione in atto mentre si riconosce parte di quella stessa evoluzione. In questo scenario la formazione rappresenta, quindi, un supporto alla costruzione, valorizzazione ed evoluzione delle competenze disponibili.

## Individuazione dello spazio di azione della formazione

Lo spazio di azione consentito all'attività formativa può essere rappresentato dall'area di interesse comune emergente dalla sovrapposizione tra interessi dei singoli (siano essi occupati o giovani in età di inserimento lavorativo), interessi delle imprese e interessi del territorio.

Da una situazione in cui la formazione è "riparatrice", cioè chiamata in causa ogni qual volta si verifica uno scarto tra le competenze richieste e le competenze effettive, si passa ad una situazione dove la formazione agisce sostenendo una progettualità che emerge dalle istanze individuali, imprenditoriali e territoriali.

L'individuazione dello spazio di azione per l'attività formativa è, trattandosi di uno "spazio stretto", al tempo stesso il vincolo e la possibilità per la progettazione di azioni efficaci.

Il vincolo perché è solo attraverso l'individuazione di un'esigenza concreta e riconoscibile da più soggetti in gioco e da punti di vista diversi che il valore della formazione può essere riconosciuto. Il progetto individuale, il progetto organizzativo e il progetto di sviluppo del sistema economico e sociale sono tre istanze che possono trovare uno spazio in comune.

La possibilità perché, all'interno del nuovo scenario, la formazione è posta con una responsabilità inedita che supera la visione di attività marginale e separata dai processi produttivi.

Le osservazioni sino a questo momento fatte in relazione a tutto il sistema sono valide per la formazione dei manager e degli imprenditori, così come per l'inserimento professionale di giovani diplomati e laureati. In questo nuovo contesto la formazione, ha bisogno di essere (ri)progettata in contiguità con le aziende operanti sul territorio che, mentre chiedono un adeguamento delle competenze disponibili, rivelano la necessità di inserire al proprio interno significativi elementi di discontinuità in grado di interpretare i cambiamenti di scenario.

Si configura a questo punto la necessità di strutturare alleanze tra i vari soggetti della costellazione. Non è più possibile accedere a un fondo di sapere predefinito dal quale attingere nel momento in cui se ne presenta l'occasione e la necessità. La conoscenza si presenta come bene non fungibile, che si crea nell'interazione tra soggetti, che si adegua e si adatta, si trasforma. I saperi attivati in uno scenario dominato dall'incertezza e dalla discontinuità sono contingenti e adattabili, nel senso che possiedono quella caratterizzazione che è anche dei singoli lavoratori, occupabili abbiamo detto prima, cioè in grado di

sviluppare forme di adattamento rispetto alla mutabilità dei contesti; per questo è necessario favorire la nascita di soggetti capaci di attivare reti di comunicazione e di apprendimento tra la ricerca e l'intervento, le imprese e gli imprenditori-manager, affinché i saperi e le pratiche di lavoro e di ricerca si sostengano vicendevolmente.

Le strategie formative a cui facciamo riferimento sono evidentemente diverse da quelle che davano vita ai rigidi programmi di tipo scolastico, ma vanno anche al di là di un generico adattamento della formazione e della ricerca al mondo del lavoro che finisce per determinare un appiattimento acritico su ciò che esiste già, non favorendo quell'attrito che è necessario affinché un sistema, a partire dalle risorse e dai saperi che già possiede, possa evolvere.

Uno degli effetti di tale appiattimento, ci riferiamo alle scuole professionalizzanti come alle scuole di management, è che si finisca per creare specialisti adatti a una particolare fase di cambiamento, ma immediatamente "obsoleti" nel momento in cui lo scenario cambia repentinamente.

Dobbiamo infatti considerare che è il numero insufficiente di coloro per i quali il tasso di disoccupazione è basso a produrre la vera disoccupazione.

Nella definizione di strategie che partono dal reciproco riconoscimento di interessi in comune è, forse, possibile superare la distanza tra formazione per l'inserimento professionale e formazione manageriale e imprenditoriale.

Nel passaggio dall'economia della soddisfazione a un'economia dell'esperienza e della dematerializzazione hanno assunto, come detto, nuova centralità l'informazione e la comunicazione, beni continuamente prodotti e riprodotti in un sistema di interazioni, circolanti nello spazio delle reti, formali e informali, nello spazio delle relazioni che individui e organizzazioni sono in grado di costruire e sostenere.

I soggetti coinvolti nei processi formativi (individui, organizzazioni e istituzioni) diventano quindi parte di una costellazione inestricabile chiamata a produrre strategie adeguate a vivere e interpretare i cambiamenti.

In un certo senso tutte le organizzazioni sono sempre di più i luoghi della formazione e dell'apprendimento, ma affinché ciò possa avvenire al meglio è necessario che si attrezzino per diventare capaci di costruire e sostenere situazioni di apprendimento e di crescita della soggettività al loro interno.

### **Considerazioni conclusive**

Le azioni cui abbiamo fatto riferimento riguardano la formazione rivolta alla creazione di una futura classe manageriale ed imprenditoriale, l'interven-

to a sostegno dei soggetti in situazione di lavoro precario e gli interventi di sostegno all'evoluzione delle competenze di manager di organizzazioni pubbliche e private.

Per le imprese le competenze rilevanti divengono allora quelle relative:

- all'apprendimento come risorsa per la gestione dell'incertezza, tratto costitutivo delle decisioni manageriali e imprenditoriali;
- alla gestione dei processi, cioè delle forme di cooperazione finalizzate allo scopo;
- alla gestione delle relazioni all'interno e all'esterno delle imprese;
- all'evoluzione delle strutture organizzative verso forme più semplici, agili e leggere;
- alla leadership, come espressione della soggettività progettuale nell'esperienza lavorativa e organizzativa.

Le figure adeguate a rispondere a un simile scenario sono portatori di competenze distintive quali la capacità di comunicare ad ampio raggio e la capacità di costruire relazioni e alleanze. D'altro canto se questo è valido nel caso di manager che per ruolo hanno come contesto di riferimento un intero territorio, inserito in quella tensione insanabile e irriducibile tra la dimensione locale e quella globale, è vero anche nelle relazioni interne a una singola azienda, nella quale diventa distintiva la capacità dei singoli lavoratori di attivarsi nella ricerca di soluzioni e modalità di interpretare il lavoro che vanno al di là delle capacità meramente esecutive. Ora, se pensiamo al manager non come semplice pianificatore e controllore, ma soprattutto come "allenatore" e consulente di processo dei propri collaboratori e dei gruppi di progetto al lavoro, allora emerge la necessità di sostenere qualità evolute che superino la razionalità spontanea che ha caratterizzato la relativamente giovane imprenditoria italiana.

A questo proposito, i suggerimenti indicati, hanno aperto una traccia di riflessione profonda sul senso e sul significato di iniziative che, mentre corrispondono a obiettivi specifici dei partecipanti, coinvolgono anche una riflessione sull'evoluzione della comunità economica, sulla valorizzazione dei legami e delle reti a cavallo tra il locale e il globale, sul rapporto tra identità culturali e quelle nazionali o sovra-nazionali nell'ambito dei processi di mondializzazione.

È quindi necessario prevedere un metodo di intervento che si rifà a uno studio attento delle situazioni aziendali e interaziendali, una selezione degli strumenti e degli orientamenti teorici più adeguati, la creazione di dispositivi di supporto su misura, una valutazione congiunta degli esiti e delle esigenze ridefinite alla luce degli interventi per andare oltre la logica dei singoli corsi e pen-



sare alla formazione come un'azione integrata di sviluppo aziendale centrata sulla valorizzazione delle capacità di apprendimento delle persone.

Da una situazione in cui la formazione è "riparatrice", cioè chiamata in causa ogni qual volta si verifica uno scarto tra le competenze richieste e le competenze effettive, è necessario passare ad una situazione dove la formazione agisce sostenendo una progettualità che emerge dalle istanze individuali, imprenditoriali e territoriali e in cui realmente l'idea di occupazione viene sostituita da quella di occupabilità. ■

## Bibliografia

Aldo Bonomi, *Il capitalismo molecolare: la società al lavoro nel Nord Italia*, Einaudi 1997; Gianluca Cepollaro (a cura di), *Competenze e Formazione*, Guerini Editore, 2000; Daniel Cohen, *I nostri tempi moderni*, Einaudi 2000; Richard Sennet, *L'Uomo flessibile*, Feltrinelli 1999; Aldo G. Gargani, *L'organizzazione condivisa*, Guerini Associati 1994; Primo Levi, *La chiave a stella*, Einaudi 1978; Karl Weick, *Organizzare*, Isedi 1993; Karl Weick, *Senso e significato dell'organizzazione*, Raffaello Cortina 1997; Morelli – Weber, *Passione e Apprendimento*, Raffaello Cortina 1996; Ugo Morelli, *Il potere e la maschera*, Guerini Editore 2001; G.P. Quaglino, *Psicodinamica della Vita Organizzativa*, Raffaello Cortina 1996; Piet Hein, *Brooks Mit Press*, Cambridge 1966; M. Blanchot, *La Comunità Inconfessabile*, Feltrinelli 1994; J.L. Nancy, *La comunità inoperosa*, Cronopio, Napoli 1995; Cormac Mc Carthy, *Oltre il Confine*, Einaudi 1994; Pichon Riviere, *Il Processo gruppale. Dalla psicoanalisi alla psicologia sociale*, 1972; Heinz von Foerster, *Attraverso gli occhi dell'altro*, Guerini 1997; Francesco Novara, *Liberare il lavoro*, Guerini 1998; G. Varchetta, *Ascoltando Primo Levi*, Guerini e Associati 1991; G. Varchetta, *Solidarietà organizzativa*, Guerini e Associati 1993; G. Varchetta, *Emergenze organizzative*, Guerini 1997; Unioncamere e Ministero del Lavoro, *Sistema Informativo Excelsior*, Luglio 2001; ISTAT, *Rapporto annuale sulla situazione del Paese*, cap. VI "La terziarizzazione del mercato del lavoro", Roma 2000; Ires-CGIL, *Il lavoro atipico in Italia alla fine degli anni 90*, Roma 2000; Consorzio AlmaLaurea, *Indagine sugli esiti occupazionali dei laureati a Trento nel 1999*, Luglio 2001; Agenzia del Lavoro di Trento, *XV e XVI Rapporto sull'occupazione in provincia di Trento*, marzo 2000; giugno 2001; P. Barbieri, *Lavoro autonomo di "seconda generazione": problemi e prospettive*, in "Polis", 1998, XII; C.G.I.A. Associazione Artigiani e Piccole Imprese Mestre, *La flessibilità nel mercato del lavoro*, Mestre, agosto 2001; L. Nogler, *Il lavoro a domicilio. Art. 2128, in Il codice civile. Commentario*, diretto da P. Schlesinger, Giuffrè, Milano, 2000.