

Formazione professionale in azienda

Il cambiamento: un terreno fertile per nuove forme di apprendimento

Di **Patric Raemy** e **Antje Barabach**

Alla luce dei notevoli cambiamenti tecnici e sociali, praticamente tutti i settori e le aziende richiedono oggi un approccio visionario e orientato al futuro. Questa realtà incide anche sulla formazione professionale aziendale. Chi punta su una nuova cultura dell'apprendimento incentiva la riuscita delle persone in formazione. Un ampio studio della SUFFP sulle aziende formatrici svizzere mostra come proporre una formazione innovativa attraverso culture flessibili e adattate a diversi contesti dell'apprendimento aziendale e ne evidenzia le principali problematiche.

«Constatiamo che in futuro avremo bisogno di persone in grado di pensare insieme a noi. Stanno emergendo nuove funzioni. Finora abbiamo dato la precedenza ad apprendiste ed apprendisti disciplinati e diligenti che lavorano bene. Naturalmente anche loro sono importanti, ma per talune funzioni abbiamo bisogno di giovani non solo laboriosi, ma anche in possesso di altri profili». Quest'affermazione di una responsabile della formazione professionale nel commercio al dettaglio è emblematica della trasformazione che numerose aziende attraversano.

Le aziende formatrici sono chiamate a tenere il passo con mutamenti tecnici, economici e sociali. Le fasi di trasformazione coincidono spesso con un nuovo inizio: ogni volta che le aziende si chiedono come adattarsi al futuro mercato includono nelle loro riflessioni anche domande, visioni e idee su come assicurarsi un ricambio generazionale e garantire la formazione e la formazione continua della manodopera.

Devono inoltre fare i conti con un'altra sfida: soddisfare le aspettative dell'industria e delle associazioni professionali nei confronti della formazione professionale in azienda. Oltre alle competenze di lavoro delle apprendiste e degli apprendisti è sempre più importante promuovere quelle trasversali, fra cui autonomia, creatività e senso di responsabilità. Tuttavia, ancora poco si sa su come riuscirci concretamente nelle aziende formatrici.

Questo contesto rappresenta un terreno fertile per nuove culture dell'apprendimento, come afferma lo psicolo-

go del lavoro Karlheinz Sonntag. Nelle aziende formatrici, i nuovi approcci innovativi e i programmi didattici sono spesso accompagnati da un drastico cambiamento di cultura. Mettere in pratica le idee e convincere le persone coinvolte è un compito impegnativo e spesso difficile per le aziende.

Cinque studi approfonditi

Al di fuori dei contesti aziendali non si sa molto di queste culture dell'apprendimento innovative. Uno studio di ampia portata della SUFFP offre ulteriori spunti su idee e valori alla base dei nuovi programmi di formazione e sul modo delle persone direttamente interessate a far fronte alle esigenze attuali.

Dal 2017 al 2021 i ricercatori e le ricercatrici della SUFFP hanno condotto cinque studi di caso esplorativi in imprese che attuano programmi di formazione innovativi e rientrano fra le maggiori aziende formatrici in Svizzera. Si tratta di aziende che operano in settori quali la tecnologia dell'informazione e della comunicazione, i trasporti nonché in quello postale e bancario, farmaceutico e del commercio al dettaglio.

Gli studi comprendono oltre 200 interviste semi-strutturate con apprendiste e apprendisti, formatori e formatrici aziendali, coach e responsabili della formazione di vari livelli gerarchici. I ricercatori e le ricercatrici hanno chiesto informazioni sulle esperienze nella quotidianità lavorativa, l'organizzazione della formazione, il supporto nell'apprendimento e l'approccio, i valori e le opinioni riguardanti la formazione sul posto di lavoro.

Gli studi comprendono oltre 200 interviste semi-strutturate con apprendiste e apprendisti, formatori e formatrici aziendali, coach e responsabili della formazione di vari livelli gerarchici. I ricercatori e le ricercatrici hanno chiesto informazioni sulle esperienze nella quotidianità lavorativa, l'organizzazione della formazione, il supporto nell'apprendimento e l'approccio, i valori e le opinioni riguardanti la formazione sul posto di lavoro.

Osare il nuovo

I casi di studio rivelano aspetti significativi per il futuro della formazione professionale in azienda. Innanzitutto, un forte impegno da parte del management a staccarsi dagli approcci abituali incominciando da sé stessi. Una responsabile del settore tecnologia dell'informazione e della comunicazione spiega: «È estremamente importante non solo parlarne, ma anche dire: «Va bene, ma poi...»

«Abbiamo ancora due o tre persone che non hanno aderito completamente, ma gli altri stanno iniziando a fare davvero la loro parte.»



↑ Foto di **Selina Slamanig**, ultimo anno di scuola specializzata superiore in fotografia, Scuola di arte applicata di San Gallo

A cosa serve affermare che la responsabilità è delle persone in formazione se continuiamo a interferire? Diamo loro carta bianca e prendiamo quello che viene. Perché fanno un buon lavoro».

I formatori e le formatrici professionali dovrebbero in ogni caso diventare più flessibili e ricettivi agli interessi individuali delle apprendiste e degli apprendisti nonché ai loro punti di forza e carenze per assicurare un accompagnamento in maggiore sintonia con le risorse. Incrementare la loro motivazione intrinseca è fondamentale. Ciò significa integrarli nel team e pretendere il giusto senza eccedere, come spiega un formatore professionale del ramo farmaceutico: «Per me le apprendiste e gli apprendisti sono parte del team con uguali diritti e doveri». Di conseguenza ritiene scontato valorizzarli e investirli di responsabilità. Ma si aspetta anche

che siano capaci di partecipare a riflessioni comuni. «Non so, forse a volte pretendo troppo; responsabilizzare i e le giovani non è sempre facile».

In molti di loro, tuttavia, la responsabilizzazione incarna un importante effetto di apprendimento. Un'apprendista del settore tecnologia dell'informazione e della comunicazione spiega: «Devi volerti sentire responsabile e dimostrare che possiedi iniziativa. Se vai al lavoro tanto per lavorare, allora sei nel posto sbagliato. Ma se vuoi raggiungere di più hai la possibilità di farlo».

Nelle aziende che hanno ormai integrato approcci innovativi, la cultura dell'apprendimento viene spesso plasmata da una o più persone che posseggono una visione. La loro filosofia include «una buona dose di ottimismo e la convinzione che la prossima generazione cambierà il mondo attuale e può e deve assumersene ora la respon-



↑ Foto di **Dario Hässig**, ultimo anno di scuola specializzata superiore in fotografia, Scuola di arte applicata di San Gallo

sabilità» afferma una rappresentante del management nel settore informatico. Le nuove idee e i nuovi programmi scaturiscono spesso a livello di management e vengono recepiti solo gradualmente da chi si occupa della formazione professionale aziendale.

Fondamentale la capacità di persuasione

Le culture dell'apprendimento sono efficaci solo se condivise da tutti a lungo termine. La necessità del cambiamento deve essere percepita nella sua integralità e le modifiche negoziate e attuate in modo costruttivo. Un formatore professionale del commercio al dettaglio afferma: «Abbiamo ancora due o tre persone che non hanno aderito completamente, ma gli altri stanno iniziando a fare davvero la loro parte. E danno l'esempio. [...] Siamo consapevoli che ci vorranno altri tre anni prima che il cambiamento prenda davvero piede. Un progetto simile richiede un accompagnamento e noi lo garantiamo».

Una strategia può consistere nell'utilizzare come moltiplicatore chi attua nuove idee in modo molto semplice e costruttivo. A seconda del ramo è un potenziale che viene sfruttato in modo diverso. La strategia funziona bene nell'informatica, altri settori incontrano invece maggiori difficoltà con questo approccio «bottom-up». In una certa misura, quindi, le culture aziendali e le culture dell'apprendimento si influenzano.

L'effetto catalizzatore delle culture dell'apprendimento

Un'azienda deve raggiungere i propri obiettivi di fatturato. In quest'ottica conciliare la produttività di tutti, apprendiste e apprendisti compresi, con le esigenze di formazione delle associazioni, non è facile. I margini di manovra pedagogici, cioè le attività di supporto, vanno continuamente rinegoziati. Inoltre, vi sono opinioni e obiettivi personali che possono rendere difficile l'attuazione di nuove culture dell'apprendimento. Un responsabile della formazione del settore dei trasporti pubblici, per esempio, si chiede: «Ma cosa significa concretamente tutto ciò per me e la mia azienda? Tante cose sembrano interessanti in teoria, ma poi nella pratica non funzionano. [...] Quando si investe, a un certo punto ci si aspetta anche un ritorno».

È un processo che può rivelarsi abbastanza ostico. «In sede di attuazione ci accorgiamo spesso che le culture settoriali tendono in primis a individuare perché qualcosa non funziona invece di ricercare le opportunità» afferma un accompagnatore professionale.

Le nuove culture dell'apprendimento non sono tuttavia unicamente causa di contrapposizioni: possono anche offrire soluzioni perché incentivano autonomia, responsabilità e flessibilità della manodopera. Alle apprendiste e agli apprendisti viene data la possibilità di prepararsi meglio all'apprendimento continuo, ritenen-



do che ciò consenta loro di adattarsi più facilmente a rapidi cambiamenti.

Un formatore professionale sottolinea che questo investimento paga in quasi tutti i settori ed è importante anche per lavori considerati più semplici: «In passato ap-

«In sede di attuazione ci accorgiamo spesso che le culture settoriali tendono in primis a individuare perché qualcosa non va invece di ricercare le opportunità.»

prendiste e apprendisti erano un semplice riempitivo. Cioè, se si pensa al commercio al dettaglio, si limitavano a riporre le merci senza avere una visione d'insieme». Oggi si chiede loro anche di gestire lo stock. «Perché è importante sapere se un prodotto manca e se ci sono scorte nel retro del negozio o in magazzino. Come mai l'articolo è finito se lo si può ordinare?».

Non ovunque si può apprendere allo stesso modo

Una cultura dell'apprendimento ideale non esiste. Le aziende e i settori devono chiedersi pertanto quale si adatti alle loro esigenze. Nella tecnologia dell'informazione, per esempio, apprendere sperimentando può costituire una combinazione ideale perché favorisce anche la creatività. In questo settore innovativo e in rapida evoluzione è bene lasciare alle apprendiste e agli apprendisti la libertà di provare. Le versioni beta, ovvero non definitive e il trial and error, ossia il procedere per tentativi, sono diventati praticamente componenti dello standard professionale. Nella costruzione dei binari, invece, sono altri gli aspetti in primo piano. Quando un treno viaggia a quasi 200 chilometri all'ora, la priorità va alla sicurezza e all'affidabilità.

Le condizioni quadro di un settore influiscono pertanto in modo determinante sul modo di configurare nuovi formati o soluzioni di formazione. Alcune aziende prevedono per esempio compiti di apprendimento con attenzione pratica. Altre cercano di introdurre spazi di apprendimento nel processo di lavoro. Un formatore professionale del commercio al dettaglio spiega che l'obiettivo è passare da una pura trasmissione delle conoscenze a un apprendimento pratico, «in modo che le persone in formazione siano in grado di mostrare come si fa effettivamente invece di limitarsi a raccontarlo».

Lo studio della SUFFP si è soffermato unicamente sulle culture dell'apprendimento nelle grandi aziende. Ma queste realtà professionali possono fungere da importanti apripista per quelle più piccole. E anche se non tutte le idee possono essere realizzate nelle PMI, in ogni azienda formatrice è importante che vengano definiti valori comuni a livello di formazione e che si verifichi costan-



↑ Foto di **Rahel Manser**, ultimo anno di scuola specializzata superiore in fotografia, Scuola di arte applicata di San Gallo

temente quale bagaglio formativo, oltre a quello tecnico, si vuol dare all'apprendista. Chi si pone questa domanda ha già compiuto un primo passo verso una nuova cultura dell'apprendimento.

- Patric Raemy, collaboratore scientifico campo di ricerca Culture di apprendimento e didattiche, SUFFP (fino a fine gennaio 2022)
- Antje Barabasch, responsabile asse prioritario di ricerca Insegnamento e apprendimento nella formazione professionale, SUFFP

Bibliografia

- Barabasch, A., Keller, A., & Marthaler, M. (2020). *Next Generation. Selbstgesteuert und projektbasiert lernen und arbeiten bei Swisscom*. Bern: hep.
- Barabasch, A., Keller, A. & Schumacher, B. (2022). *Jump in. Verantwortungsvoll lernen und arbeiten bei der Schweizerischen Post*. Bern: hep (in uscita a maggio 2022).
- Sonntag, K., Stegmaier, R., Schaper, N. & Friebe, J. (2004). *Dem Lernen im Unternehmen auf der Spur. Operationalisierung von Lernkultur*. In: *Unterrichtswissenschaft*, 32, 104-127.
- Raemy, P., Keller, A., Walker, G. & Barabasch, A. (2022, in stampa). *Nachhaltige Lernkulturen in einer sich schnell verändernden Arbeitswelt*. Berichte zur Beruflichen Bildung AG BFN.

▶ www.suffp.swiss/project/formazione-professionale-pratica-oggi