

Formatori e formatrici in azienda

Condizioni di esercizio poco note

Di **Nadia Lamamra** e **Barbara Duc**

Nonostante l'interesse della ricerca per la formazione professionale duale, pochi studi sono dedicati ai formatori e alle formatrici in azienda, e ancor meno alle condizioni in cui impartiscono la formazione ogni giorno. È tuttavia importante interessarsi all'impatto delle condizioni di esercizio della funzione di formatore/formatrice relative alle scelte per quanto riguarda la trasmissione, la pedagogia o la didattica professionale. Ciò permette di mettere in evidenza le difficoltà dell'apprendistato in situazione di lavoro.

I formatori e le formatrici in azienda devono garantire una molteplicità di ruoli e di compiti. Il loro lavoro è frazionato e soggetto alla doppia pressione della produttività e della formazione. Pertanto, spesso il tempo per svolgere tutti i compiti è insufficiente. Non da ultimo, si constata un divario tra il lavoro prescritto e il lavoro reale.

Queste informazioni sulle condizioni di realizzazione della formazione sul posto di lavoro sono state identificate da un team di ricerca della SUFFP che ha svolto uno studio nella Svizzera romanda, basato su osservazioni della durata di mezza giornata fino a due giorni, presso 35 formatori e formatrici in azienda, precedentemente intervistate. Le osservazioni brevi riguardavano tutta la loro attività: le interazioni con le persone in formazione, i compiti legati alla loro professione o alle loro diverse funzioni, oppure alla parte amministrativa della funzione di formatore e di formatrice in azienda. L'analisi degli appunti sul terreno nonché dei colloqui ha permesso di identificare la complessità di questa attività e dei suoi vincoli.

Le manifestazioni dell'attività reale

Per quanto riguarda i colloqui, grazie alle osservazioni è stato possibile rilevare ancora più dettagliatamente la realtà dell'attività di formatore e formatrice in azienda, realtà fortemente segnata dal primato della produzione. Quest'ultimo si nota attraverso la ricorrente evocazione dei costi di produzione come il prezzo del prodotto, la velocità di esecuzione e la fatturazione alla clientela. Emerge anche attraverso un'organizzazione della formazione che in gran parte deriva da quella del lavoro e dal portafoglio degli ordini. Così, la rotazione nelle varie unità o l'attribuzione quotidiana di compiti alle persone in formazione sembra maggiormente dipendere dalle neces-

sità di produzione piuttosto che da logiche formative o da principi pedagogici.

Ampiamente menzionato in occasione dei colloqui, l'importanza del tempo appare in maniera vivida nelle osservazioni. La questione del tempo può essere da un lato legata alle dimensioni dell'azienda: le strutture più piccole, infatti, sono confrontate a una maggiore pressione legata al rendimento. D'altro canto, la mancanza o lo smembramento del tempo spesso rimandano al settore d'attività, in particolare alle professioni in cui prevale l'attenzione rivolta alla clientela o che sono ritmate da «urgenze».

I formatori e le formatrici in azienda sono soggetti alla doppia pressione della produttività e della formazione.

Strategie per formare

In seguito a condizioni di esercizio di questo tipo, ai formatori e alle formatrici in azienda spesso risulta difficile pianificare la propria attività di formazione. Inoltre, nei settori di pro-

duzione di beni, in cui la qualità della merce, i costi di produzione e pertanto la rapidità di esecuzione o la limitazione di scarti sono importanti, a volte risulta troppo costoso dare il lavoro alle persone in formazione.

Le osservazioni hanno permesso di identificare diverse strategie che i formatori e le formatrici impiegano per convivere con i vincoli dell'attività produttiva. Attribuiscono, ad esempio alle persone in formazione, nuovi compiti semplici e/o ripetitivi, che possono svolgere senza supervisione. Un'altra strategia è quella di favorire il lavoro in tandem, in cui la persona formatrice svolge un compito, svelando i gesti del mestiere a un/un'apprendista che dapprima osserva e in seguito li riproduce. I formatori e le formatrici possono inoltre lasciare che l'apprendista si formi autonomamente o, qualora le dimensioni dell'azienda lo dovessero permettere, proporre una formazione tra pari in cui le persone in formazione più



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

esperte formano quelle più giovani. Queste strategie consentono alle persone formatrici e a tutto il collettivo di lavoro di gestire al meglio la tensione tra produrre e formare, senza frenare la propria attività produttiva.

L'osservazione lascia trasparire paradossi

Le osservazioni hanno evidenziato che la formazione in azienda spesso è modellata in base all'organizzazione del lavoro, a livello di organizzazione delle giornate ma anche di scelta delle persone coinvolte. A volte i vincoli sono tali da portare alla situazione paradossale in cui le persone in formazione sono allontanate dalle attività di lavoro reale, principio cardine del dispositivo duale.

Le osservazioni fanno emergere così lo scarto che esiste tra il contesto del lavoro quotidiano e i modelli pedagogici cui aspirano i formatori e le formatrici durante i colloqui. Permettono inoltre di evidenziare il grande im-

pegno di queste persone, unitamente alla loro creatività per portare a buon fine la loro missione formatrice nonostante tutto.

▪ Nadia Lamamra, responsabile del campo di ricerca Processi d'integrazione e di esclusione, SUFFP ▪ Barbara Duc, Senior researcher del campo di ricerca Processi d'integrazione e di esclusione, SUFFP

Bibliografia

- Lamamra, N. & Duc, B. (2021). *Une perspective décentrée sur l'apprentissage en situation de travail: les conditions d'exercice des personnes formatrices en entreprise*. In: *Education et Socialisation*, 62. <https://doi.org/10.4000/edso.17040> (in francese)
- Lamamra, N., Duc, B. e Besozzi, R. (2019). *Au cœur du système dual: les formateurs et formatrices en entreprise. Résultats d'une recherche et pistes d'action pour les acteurs de la formation professionnelle*. Lausanne: Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle IFFP. <https://doc.rero.ch/record/329063?ln=de> (in francese)

► www.suffp.swiss/project/formatori-trici-persone-chiave