

E dopo?

DI LUCIANO GALLINO

Dopo la scuola, si rivela oggi più che mai necessaria una formazione, forse più lunga di quella scolastica, che si protragga nell'arco della vita lavorativa di un individuo per il recupero di competenze diventate non più valide o non più spendibili. Ecco gli scenari e le questioni aperte

Oggi più che mai, quando si parla di formazione, occorre parlare di formazione a lungo termine, e non mi riferisco soltanto alla formazione successiva al conseguimento di un titolo di studio, bensì a un processo che dovrebbe essere protratto sistematicamente lungo tutto l'arco della vita lavorativa, quindi anche per trenta o quarant'anni.

I cicli tecnologici da una parte e quelli organizzativi dall'altra si susseguono in tutti i settori a un ritmo incalzante. A fronte di essi le competenze che le persone hanno acquisito si esauriscono in un numero di anni sempre più breve. Esistono oggi professioni, a diversi livelli di competenza, la cui validità e spendibilità sul mercato del lavoro si riducono in misura drastica in un periodo di tempo compreso tra i cinque e i dieci anni. Non sempre, ma in parecchi casi, è altresì possibile individuare e quantificare quali competenze vanno perdute. Questa riduzione drastica della competenza, a fronte di continue innovazioni organizzative, tecnologiche, e anche del contesto giuridico e amministrativo in cui ci si trova a lavorare, rimanda all'assoluta necessità di ricostituire, più volte nell'arco della vita, non dei frammenti, bensì le fondamenta stesse del processo di formazione.

Questo implica che la formazione debba essere proseguita per un lungo periodo, molto più lungo di quello normalmente speso nella scuola, pure all'interno delle organizzazioni produttive. Se si cerca di quantificare le grandezze che qui sono in gioco, ci si rende immediatamente conto



della loro criticità: infatti, se una formazione dell'ordine delle 100-200 ore annue per persona sta diventando una necessità in moltissimi campi, ciò significa che una vita lavorativa che duri tra i trenta e i quarant'anni può comportare alcune migliaia di ore di formazione. Con i problemi di risorse economiche ed umane che ne derivano.

Proseguendo nella concatenazione, quanto detto comporta non soltanto che una parte importante della formazione continua, forse più lunga – in termini di ore – della stessa formazione scolastica, debba esplicitarsi contemporaneamente agli impegni lavorativi delle persone; richiede pure che la formazione assicurata dalla scuola, o da altri enti formativi, debba essere integrata da interventi sull'organizzazione del lavoro entro le imprese.

Al presente l'organizzazione del lavoro, tanto nelle imprese quanto nella pubblica amministrazione, tende a consumare le competenze che sono state acquisite, ponendo un'attenzione minima alla loro ri-generazione; una ri-generazione intesa non soltanto come aggiornamento, ma come recupero e ricostituzione di grossi blocchi di competenza che si sono andati perdendo. Dovrebbero quindi venire introdotte adeguate forme di organizzazione del lavoro che favoriscano la ricostituzione, nel corso stesso dell'attività lavorativa delle persone, delle competenze che si sono perse o affievolite negli anni precedenti. Tali innovazioni dovrebbero inoltre contemplare frequenti "intermezzi", siano essi congedi formativi, stages o altri stru-



menti che si affiancano alla formazione sul lavoro. Dinanzi al gravoso impegno di fornire per decenni migliaia di ore di formazione a milioni di soggetti, si presentano ovviamente quale problema di fondo la scarsità dei formatori e gli elevati costi economici e sociali richiesti dalla formazione nell'arco della vita. Si tratta in definitiva di un problema di produttività dei processi formativi post-scolastici, che va risolto su ampia scala e con l'impiego di strumenti diversi, compreso l'uso critico, aperto ma esteso, di mezzi per la formazione a distanza.

Concluderò con due notazioni. Riguardo all'organizzazione sia dell'impresa sia della Pubblica amministrazione, si sente oggi molto parlare di trasferimento delle responsabilità verso il basso, chiamato con uno degli inevitabili anglicismi che costellano il nostro vivere comune. Si parla cioè, in modo un po' pomposo, di empowerment, cioè di dotare di potere determinate persone che per lo più ne sono prive. Questa idea, trasferita idealmente nella questione della formazione, significa che chi deve ricevere per decenni della sua vita lavorativa una ulteriore formazione, dovrebbe presumibilmente avere la possibilità di dire qualcosa sui modi, sui metodi, sulle scansioni, sui contenuti della formazione continua nell'arco della vita che gli vengono proposti – considerato che si tratta della sua vita.

Portando il principio dello empowerment a ulteriori conseguenze, il trasferimento della responsabilità verso il basso dovrebbe forse arrivare a includere anche le decisio-

Al presente l'organizzazione del lavoro, tanto nelle imprese quanto nella pubblica amministrazione, tende a consumare le competenze che sono state acquisite, ponendo un'attenzione minima alla loro ri-generazione; una ri-generazione intesa non soltanto come aggiornamento, ma come recupero e ricostituzione di grossi blocchi di competenza che si sono andati perdendo

ni che riguardano l'insieme delle attività di formazione nelle organizzazioni complesse, siano esse imprese locali o pubbliche amministrazioni.

Un'ultima osservazione: le congiunzioni tra sistema educativo e sistema formativo, le loro simbiosi e sovrapposizioni, i loro incroci richiedono un'attenzione crescente e costante allo sviluppo di una conoscenza realistica del mercato del lavoro. Si può infatti osservare come nella scuola, negli enti formativi, nelle stesse imprese, e perfino tra gli esperti di mercato del lavoro, circolino sovente nozioni sul mondo e sul mercato del lavoro attuale che sono scarsamente realistiche. Penso, ad esempio, alla ipnosi collettiva creata dai "nuovi lavori", alcuni dei quali così definiti in quanto il loro contenuto è effettivamente nuovo, visto che cinque o dieci anni fa non esistevano. Non esistevano, ad esempio, mestieri come la progettista di siti web, il softwarista di sistemi per l'auto, lo specialista di ecografia endoscopica. Esistono però molti altri lavori che dal punto di vista del contenuto sono e resteranno per lungo tempo del tutto tradizionali, sebbene siano svolti in un contesto organizzativo, tecnologico, contrattuale radicalmente diverso rispetto al passato. Per questo la formazione, in specie verso il termine del percorso scolastico, non dovrebbe riguardare soltanto il contenuto delle professioni, ma richiederebbe che venisse studiato e conosciuto in misura crescente da insegnanti e studenti il contesto organizzativo, tecnologico, contrattuale, e perfino giuridico, del lavoro.