



Come la ricerca può contribuire a creare nuove visioni: il caso della formazione continua

Maria Cristina Migliore

ARTICOLO 5/2015

Sommario

Necessità di innovare? Cambiare lenti

Lenti di osservazione in gioco

Nuove lenti: il panorama

Cosa si vede focalizzando?

E allora? quali conclusioni?

E' sufficiente sedersi in un'aula per apprendere e produrre cambiamenti nei luoghi di lavoro e nell'economia in generale?

Necessità di innovare? Cambiare lenti

L'articolo, prendendo spunto dalla recente pubblicazione su una rivista scientifica internazionale di una ricerca svolta alcuni anni fa (*), **mostra come si possa giungere a proporre una visione innovativa di un tema molto attuale: la formazione continua per lavoratori e lavoratrici più anziane.**

Utilizzando la metodologia dei casi di studio, ho selezionato due aziende industriali del torinese con due diverse strategie produttive. Ho intervistato manager, operai e operaie e ciò mi ha permesso di riflettere sul collegamento tra attività produttive e invecchiamento delle persone. Questo collegamento è emerso grazie al fatto che ho adottato lenti teoriche nuove. Accennerò a queste ultime così come ai risultati dell'analisi, per poi proporre una ridefinizione del problema della formazione continua in termini radicalmente innovativi, convinta che i cambiamenti socio-economici in atto necessitino anche di un modo diverso di apprendere e di sviluppare congiuntamente le persone e le attività.

Lenti di osservazione in gioco

Il dibattito su questo tema è dominato dalle teorie del declino cognitivo, del disimpegno e disinteresse dalle attività col procedere dell'età, dalle credenze di resistenza al cambiamento da parte delle persone più mature, dalla valutazione negativa dei costi di opportunità dato l'avvicinarsi del pensionamento. D'altra parte l'Unione Europea continua ad insistere che il continuo aggiornamento e apprendimento è cruciale per tutti e a tutte le età per promuovere una crescita economica intelligente e inclusiva (obiettivo Europa 2020). Nel contempo si avvertono voci critiche e dubitative sull'effettivo beneficio degli investimenti in formazione da parte delle imprese e dei singoli: ci si interroga quanto la frequenza di corsi rappresenti davvero apprendimento, e se sia sufficiente sedersi in un'aula per apprendere e produrre cambiamenti nei luoghi di lavoro e nell'economia in generale.

Quando iniziai ad occuparmi della tematica della formazione continua per i lavoratori e lavoratrici più mature, fui colpita dal fatto che nel dibattito si facesse poco riferimento alla motivazione delle persone ad apprendere. Concentrai quindi la mia attenzione su questo aspetto, ed in particolare sul caso di chi lavora nei reparti di produzione del settore industriale.

(*) Migliore, MC (2015), [Older workers' workplace learning in manufacturing industries: subjectivity](#), *Journal of Workplace Learning*, Vol .27 n. 8, 2015, pp. 583-595

Considerare anche le
attività e non solo gli
individui

Mi imbattei quasi subito in una prospettiva teorica nel campo delle scienze educative che rivoluziona la concezione dell'apprendimento e dello sviluppo. Secondo questa teoria, denominata *teoria culturale storica dell'attività*, lo sviluppo delle persone è strettamente connesso con quello delle attività, e gli apprendimenti sono un aspetto delle attività: di cura, lavorativa, ludica, sociale, politica. In questa prospettiva teorica si analizzano le attività. La ricerca che ho svolto mi ha condotta dunque ad allargare notevolmente il quadro di analisi, e vedere connessioni in larga parte trascurate dal dibattito in materia.

Nuove lenti: il panorama

Secondo questa prospettiva, le attività nascono per rispondere a dei bisogni culturali-storici, e il loro oggetto (nel senso di *mission*), quello che risponde a quei bisogni, rappresenta il motore dell'attività. Ognuno di noi è partecipe di moltissime attività e con le nostre azioni, sempre di natura collettiva, concorriamo a dare forma all'oggetto. La nostra stessa soggettività si è sviluppata nella partecipazione ad attività e non è innata, se non in limitata parte.

Cosa ho potuto vedere utilizzando queste lenti teoriche per esaminare il tema della motivazione alla formazione continua per le persone più mature? Innanzitutto ho scelto un disegno di ricerca che mi permettesse di esaminare le attività e come le persone sono in relazione con queste attività, tenendo presente la loro partecipazione ad altre attività. Ho pertanto adottato la metodologia dei casi di studio.

Il mio focus era centrato sulle attività industriali in quanto tipiche del sistema economico piemontese. Poiché le attività lavorative si distinguono per gli oggetti che le sospingono, per differenziarle ho utilizzato la *strategia di produzione*, e non il settore. Una revisione della letteratura sociologica ed economica mi ha permesso di individuare almeno sette diverse strategie di produzione, tra cui la produzione di massa e la specializzazione flessibile. Queste due strategie produttive sono quelle che hanno maggiormente coinvolto i lavoratori e le lavoratrici piemontesi oggi più maturi. Entrambe le strategie produttive citate sono fondate sul principio tayloristico della separazione tra concezione e esecuzione, ma con gradi diversi di intensità: la seconda concede maggiori spazi di autonomia nell'identificazione dei processi lavorativi, e così favorisce maggiori opportunità di apprendimento e sviluppo professionale.

Analisi di due imprese
industriali nel torinese
con due diverse
strategie

Ho dunque cercato due aziende industriali nel torinese che rappresentassero questi due diversi modi di lavorare, e ne ho intervistato alcuni manager e alcuni operai e operaie. Le interviste ai manager hanno avuto lo scopo di conoscere le attività industriali svolte e aspetti organizzativi. Quelle alle operaie e agli operai sono invece state centrate sulla narrazione delle loro storie lavorative, professionali e personali con l'intento di comprendere quale fosse la relazione personale con la propria attività lavorativa e con gli apprendimenti ad essa collegati. Le operaie lavoravano a linee di montaggio nell'impresa che approssimava il modello della produzione di massa; gli operai operavano invece con macchinari a controllo numerico come torni e fresatrici, e con saldatrici. Senza che lo volessi, mi sono trovata ad avere solo donne nel primo caso e solo uomini nel secondo caso. Tutte e tutti avevano più di 45 anni, tranne un operaio di 43 anni.

Cosa si vede focalizzando?

E' emerso che sia le operaie nelle linee di assemblaggio sia gli operai operatori di macchine a controllo numerico e saldatrici apparivano molto coinvolti nel loro lavoro, ma con una differenza. Le operaie, pur molto interessate e persino affezionate ai componenti che montavano, avevano uno sguardo più ampio a tutta l'organizzazione e ne lamentavano varie inefficienze. Gli operai invece apparivano più concentrati sul loro singolo compito, e più attenti a non interferire né col lavoro dei colleghi né con gli altri livelli aziendali. Apparivano soddisfatti sia delle sfide da cogliere ogni giorno, sia delle capacità professionali sviluppate tramite quei tipi di compiti. Le operaie apparivano meno consapevoli e informate circa le sfide della propria azienda, gli operai invece venivano messi al corrente delle difficoltà e necessità in riunioni col direttore della produzione. Queste due diverse situazioni lavorative generavano nelle operaie aspettative di miglioramento nel futuro, e assenza pressoché totale di riferimento alla pensione, molto vicina in realtà per alcune. Gli operai invece avevano questo evento ben presente nel loro orizzonte temporale e guardavano a ciò con preoccupazione e ansia per la perdita di contatto con la realtà produttiva. Inoltre le operaie esprimevano desiderio di apprendere – avrebbero voluto conoscere di più i componenti e parti assemblate. Mentre gli operai ritenevano di non avere vuoti conoscitivi, ma saperi da trasmettere ai più giovani.

Nei racconti delle donne emergeva anche l'insofferenza per essere considerate solo per le capacità di montaggio di componenti piccoli (venivano soprannominate "piccole mani"), per la loro attenzione ai dettagli, alla precisione, mentre i loro bisogni famigliari e anche personali non venivano considerati. Gli operai lasciavano trasparire insoddisfazione per la mancata valorizzazione dei loro saperi, cumulati in anni di esperienza.

La ricerca evidenzia una diversa relazione col proprio lavoro che varia perché le due strategie di produzione sono diverse. Sembra emergere anche una questione di genere.

*Due strategie
produttive diverse, due
diversi modi di
relazionarsi col proprio
lavoro*

E allora? Quali conclusioni?

Aver utilizzato lenti diverse mi ha permesso di restituire visibilità ai contesti di lavoro, con le loro specificità e storie personali e organizzative, e anche di genere. Ad esempio, l'impresa di componentistica, stava soffrendo una feroce concorrenza da parte di imprese analoghe in altri parti del mondo, e questo sembrava ulteriormente condizionare l'organizzazione e gestione del lavoro di produzione, creando senso di frustrazione nelle operaie intervistate. E' probabile che quel tipo di attività fosse obsoleto in quel contesto socioeconomico di qualche anno fa.

Sorge spontanea la domanda: **se le attività possono essere obsolete, perché non curarsi della conversione/innovazione delle attività come politica di sostegno allo sviluppo delle persone? Appare riduttivo occuparsi dell'obsolescenza delle persone se questa deriva dall'obsolescenza delle attività.** Così com'è tardivo occuparsi delle imprese quando sono già in crisi.

E ancora e più in generale: aggiornare o riconvertire le persone a competenze non obsolete, garantisce che poi queste trovino attività non obsolete in cui esercitare le nuove competenze?

*Ampliare il dibattito
dalle competenze
individuali da
aggiornare per
includere il tema delle
attività da trasformare*

In altre parole, la mia ricerca interroga circa la relazione tra invecchiamento/cambiamento delle attività, e invecchiamento/cambiamento delle persone, e mette in evidenza che **l'attuale impostazione della formazione continua è centrata sugli individui, e non si occupa di come le nuove competenze possano essere accolte nelle organizzazioni (attività).**

Questa ricerca giunge a riformulare – da un punto di vista delle politiche - il problema della formazione continua per le persone più mature con uno spostamento di enfasi dall'individuo all'interconnessione tra persone e attività.

Secondo questa nuova concezione le politiche per la formazione continua si occupano delle imprese in quanto attività esse stesse necessitanti di supporto per il cambiamento. Inoltre esse sono connesse con le politiche industriali. In questa nuova ottica, le politiche favoriscono una riflessione anche sugli oggetti delle attività, con i loro addentellati ai bisogni culturali-storici di riferimento, sulle strategie e modelli organizzativi adottati, sui significati sociali e personali in atto, e persino sui paradigmi di sviluppo in essere.

Si tratta di un'impostazione molto innovativa, che implica una trasformazione delle relazioni tra gli attori, e che potrebbe condurre a creare nuovi spazi di collaborazione e partecipazione per sviluppare visioni più trasversali, e per questo più vicine alla complessità dei processi di sviluppo sia personali sia delle attività.