



SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE NELLA FORMAZIONE PROFESSIONALE

Se vuoi 1 anno di prosperità
fai crescere il grano;
se vuoi 10 anni di prosperità
fai crescere gli alberi;
se vuoi 100 anni di prosperità
fai crescere le persone
(proverbio cinese)

1. I termini del problema

Le persone che operano in una organizzazione qualsiasi possono assumere due funzioni:

- risolvere problemi
- creare problemi

a) Nel primo caso assicurano lo sviluppo dell'organizzazione, introducendo in essa delle percentuali fisiologiche di instabilità.

Nel secondo caso assicurano l'invarianza dell'organizzazione, negando i problemi o trattandoli come disturbi della norma. Impegnando dunque l'organizzazione a risolvere i problemi (anche quelli degli addetti) al loro posto.

b) Nel primo caso il lavoro è inteso come processo di soluzione di problemi e richiede capacità di assumersi dei rischi.

Nel secondo caso il lavoro è inteso come sistema di assicurazione contro i problemi, contro i rischi e dunque comporta il rifiuto sistematico di ogni rischio.

Dipende dalle scelte di chi dirige l'organizzazione, impiegare in un modo o nell'altro il personale.

- Il responsabile che affida al personale la funzione di risolvere problemi si impegna a creare le condizioni e a fornire le opportunità perché questo avvenga: promuove e controlla i risultati.
- Nell'altro caso il responsabile si accolla la responsabilità e la fatica di risolvere i problemi dell'organizzazione e dei suoi dipendenti, limitandosi a richiedere fedeltà e obbedienza.

In termini gestionali i risultati sono questi:

- Nel primo caso il responsabile "fa fare".



- Nel secondo caso il responsabile fa, il che gli assorbe tutto il tempo disponibile per cui si dispensa dal suo vero lavoro che è quello di dirigere.

La teoria e le applicazioni più avanzate in tema di organizzazioni hanno evidenziato da anni queste dinamiche:

1. In qualsiasi tipo di organizzazione (produttiva o di servizi) a determinare i risultati e la qualità dei risultati è sempre e comunque il personale: l'adeguamento tecnologico o la riconversione tecnologica non producono nulla se non sono preceduti (o almeno seguiti) da una aggiornamento o da una riconversione professionale del personale.
2. Le competenze del personale più utili per l'organizzazione sono quelle progettuali e creative. Le competenze esecutive e le funzioni produttive, permangono, ma non rappresentano più la dimensione rilevante dell'organizzazione: la produzione (sia essa di beni o di servizi) è un problema risolto. Ciò che non è risolto e crea nuove complicazioni è il problema del mercato, nel quale non solo aumentano per perturbazioni ma aumenta anche l'imprevedibilità del loro verificarsi e della direzione che prendono.
3. Di sviluppo un'organizzazione può morire, ma un'organizzazione che non cresce (che si limita a ripetere nel tempo se stessa) è già morta.
4. Un'organizzazione non cresce per accumulo, stoccando cioè uno sull'altro i propri prodotti, le proprie tecnologie, le proprie finanze, i propri protocolli, ma cresce per un processo di **costruzione**. Costruire significa dotarsi di un progetto, nel quale siano presi in considerazione gli obiettivi, le persone, gli strumenti tecnici e finanziari.
5. Non si dà sviluppo dell'organizzazione se non come effetto di uno sviluppo delle persone che in essa lavorano. Questo è ciò che inteso come "sviluppo delle risorse umane".

2. I motivi

I motivi per cui si è creata questa interdipendenza casuale tra sviluppo dell'organizzazione e sviluppo delle risorse umane sono tanti e di vario genere. Non ne evidenziamo due, per la loro rilevanza strutturale:

A) Il ribaltamento del mercato delle materie prime, oggi dominato dalla materia prima per eccellenza che è l'**informazione**.

L'informazione è costituita da dati che rappresentano conoscenze o processi. Storicamente impiegata per conoscere, oggi ha assunto una funzione autonoma grazie al pervasività del mezzo informatico: i luoghi preposti alla conoscenza (scuola, università, istituti di ricerca) sono esplosi e le informazioni circolano in tutte le direzioni, liberamente.

Il potere reale di una persona o di una organizzazione è proporzionale alla sua capacità di procurarsi, controllare e gestire una determinata percentuale di informazione.



Bill Gates, l'uomo più ricco del mondo, vendendo strumenti che consentono acquisizione, elaborazione e controllo di informazioni, ha determinato il modo di lavorare dell'80% della popolazione attiva del mondo.

B) La **globalizzazione** dell'economia, che prodotto:

- instabilità permanente dei mercati
- predominio della finanza sulla produzione
- esasperazione delle disuguaglianze sociali
- aumento della disoccupazione
- l'impiego della qualità come strumento di concorrenza
- la democrazia dei 7/8 (nei programmi dei politici il 12-15% della popolazione meno garantita viene deliberatamente ignorato per dare spazio alle classi più potenti)
- la liquidazione dello Stato assistenziale

È ovvio che in un contesto del genere un'organizzazione ha due sole alternative:

- o cambia continuamente se stessa, non solo di pelle
- o, sulla base di una struttura leggera, impiega del personale estremamente flessibile e mobile. (Non ci si riferisce ai concetti di flessibilità e di mobilità che sono degli eufemismi della disoccupazione).

Un personale del genere bisogna costruirselo (non esiste in circolazione), per cui si parla di sviluppo (crescita - costruzione) e di formazione permanente.

3. Il nuovo contesto della fp

Il sistema della formazione professionale potrebbe illudersi di essere dispensato da questa esigenza di sviluppo in quanto esso stesso strumento di sviluppo, e dunque potrebbe limitarsi a fornire quanto viene richiesto dagli utenti (singoli o imprese) sulla base di una crescita quantitativa della domanda. Questo non è mai stato vero ma fino a dieci anni fa poteva sembrarlo.

Oggi il sistema della formazione professionale è costretto a porsi il problema della propria legittimazione, del proprio riconoscimento. O si dà un nuovo statuto o subisce il suo progressivo svuotamento.

a) Gli interrogativi

- Dal momento che in nessuno degli Stati avanzati esiste una vera e propria politica dell'occupazione, che cosa significa formare delle persone perché possano lavorare?
- Dal momento che le opportunità di lavoro diminuiscono in tutto il mondo, che cosa significa introdurre nella società sempre nuovi soggetti preparati a lavorare?
- Se la formazione professionale è direttamente collegata al "lavoro" il fatto che il lavoro continui ad essere immaginato dalle persone come un diritto-dovere inalienabile mentre invece non rappresenta più la base delle società avanzate e delle loro costituzioni, il



rapporto formazione professionale-lavoro come deve essere articolato?

b) Il contesto: l'orrore economico e l'eclisse della compassione

È vero che un centro di formazione professionale può opporre a queste considerazioni il suo successo sul fronte dell'occupazione. Ma questo successo, come tutti i successi delle organizzazioni, è carico di rischi se viene interpretato come un obiettivo definitivo e non viene invece impiegato come un'opportunità di sviluppo, se viene cioè semplicemente capitalizzato e non viene reinvestito.

Che i ragazzi dei nostri cfp in grande maggioranza vengano assunti alla conclusione del ciclo formativo non deve trarre in inganno: vengono assunti in maggioranza da aziende (artigianali o medio piccole) in fase di profonda trasformazione, determinata anche dalle variazioni del mercato del lavoro (cfr. la massiccia richiesta di extra comunitari). La divisione internazionale dell'economia non si sta svolgendo all'insegna delle redistribuzione della ricchezza e della diffusione del benessere, e dunque delle opportunità di vita, ma sta concentrando la ricchezza nelle mani di un numero sempre più ristretto di persone (anche negli USA). La ricaduta a cascata del benessere è finita: povertà e disoccupazione sono considerate variabili ininfluenti nelle previsioni di sviluppo e dunque di fatto scartate.

La *business community*, in assenza di una controparte che opponga, sul piano etico e giuridico, le ragioni della persona a quelle del mercato, è diventata l'unica e incontrollata fonte di legittimazione dell'economia e della politica. La perdita di potere dei sindacati, l'aumento della disoccupazione e la crisi del sistema assistenziale danno carta bianca a chi detiene le leve del potere economico, che maschera la reale cultura della disuguaglianza con l'oggettività presunta della legge del mercato.

Questa mutazione non riguarda soltanto i rapporti economici ma, per la sua stessa natura ideologica, intacca quel sistema di valori, cui in qualche modo le democrazie più sensibili avevano tentato di ispirarsi: di qui il declino della solidarietà, della fratellanza, del senso di giustizia e di responsabilità.

Di qui ***l'eclisse della compassione.***

4. La responsabilità della formazione professionale

Che cosa c'entra una analisi del genere con la gestione di un cfp?

C'entra per il semplice motivo che il cfp, in quanto erogatore di formazione professionale e dunque di formazione al lavoro, si colloca proprio nella zona di contatto tra le politiche e le pratiche economiche e le persone che ne sono le destinatarie: oggi la grande industria (e la Confindustria italiana ne è un esempio interessante) è molto interessata alla formazione professionale. Il punto è che la adopera come strumento per sostenere le proprie scelte di sviluppo e per legittimare



la propria azione sui mercati, compreso quello del lavoro. Quando si chiedono lavoratori molto flessibili e molto mobili, oltre che molto competenti, si chiedono lavoratori disposti a pagare di tasca propria, e senza alcun corrispettivo di sicurezza, buona parte dei rischi d'impresa.

Oggi il problema non sta nella flessibilità della manodopera, che in Italia è giunta al massimo possibile, ma nella flessibilità dell'impresa.

A fronte di questo deriva la nuova responsabilità della formazione professionale.

Essa deve decidere a quale degli operatori economici prestare il proprio servizio: ieri era molto chiaro che si trattava del lavoratore; oggi non più. La figura del lavoratore è cambiata, assieme alla figura del lavoro

Più concretamente, chi fa formazione professionale deve decidere se quel servizio sociale, erogato all'insegna della propria proposta educativa,, ha ancora senso oppure ha fatto il suo tempo.

Per chi ha compiti di coordinamento in un cfp la scelta in questione comporta due alternative:

- *resistere* fino all'estinzione, dichiarandosi inadeguati ad affrontare la nuova situazione e cercando di organizzarsi il funerale al prezzo più basso;
- *affrontare* coraggiosamente e umilmente la sfida, potenziando le capacità di risposta del cfp alle sfide che vengono poste.

Il che comporta fornire conoscenze, strumenti e opportunità adeguati a chi opera nella formazione professionale e a chi accede alla formazione professionale. Sia pure a titolo diverso, sono comunque risorse umane del cfp i dirigenti, i docenti, il personale amministrativo e parascolastico, come gli allievi.

Quando il sistema della formazione professionale era piuttosto stabile, vicino all'equilibrio, l'obiettivo di chi dirigeva stava nel ricondurre alla normalità gli eventuali turbamenti interni o esterni, agendo sui sintomi e potenziando il sistema delle regole. I rapporti non ammettevano che un tipo di gioco e le regole di questo erano chiare, per cui si trattava al massimo di ricordarle a chi le dimenticava o di espellere dal gioco chi decideva di non rispettarle.

Oggi il sistema della formazione professionale è del tutto instabile, è lontano dall'equilibrio. Per fornirgli stabilità sufficiente occorre modificare il gioco – regole e giocatori ; servizi e utenti – portandolo ad una stabilità diversa, cioè cambiandolo. Il rischio di perdere la missione e il patrimonio originale lo si evita, perché un'operazione del genere richiede che si introduca nel sistema la variabile del *tempo* e si recuperi dunque la *storia* del sistema, ricavando da essa gli elementi costitutivi di base sui quali impiantare i cambiamenti.

La funzione della storia per progettare un cambiamento di sistema è determinante; per mantenere inalterato il sistema la storia ha valore nullo: basta infatti che esso si limiti a ripetere se stesso, non ha bisogno di ricordare e non ha bisogno di raccontare, per restare quello che è. Chi in nome della storia passata vuole mantenere inalterate



le cose fa un'operazione ideologica non un'operazione direttiva: niente come la storia dimostra che la crescita e lo sviluppo di un popolo come di un gruppo sociale non sono il risultato automatico di cause precise, ma il prodotto creativo derivato da un insieme di assemblaggi di particolarità, di singolarità, che qualcuno ha saputo impiegare come opportunità, come stimoli, come occasioni di cambiamento.

Ogni ente di formazione ha una storia ricca di indicazioni di metodo e di contenuti.

Sotterrare questo patrimonio per salvarlo significa affidarlo alla tignola.

Valorizzarlo significa svilupparne tutte le potenzialità, tutte le opportunità, in funzione della nuova realtà in cui si opera.

5. Proposte metodologiche

Le conseguenze concrete di questa analisi sono molto semplici:

- le prospettive di vita di un cfp dipendono dallo sviluppo delle sue risorse umane
- imposta dall'alto la formazione formatori non serve, deve essere richiesta dal basso (gli interventi di sviluppo non progettati dai destinatari si sono sempre rivelati buchi nell'acqua)
- la sopravvivenza di un cfp non può essere stabilita per decreto
- la corretta gestione amministrativa-burocratica di un cfp non esaurisce la responsabilità di chi ha funzioni di direzione o di coordinamento.

In questo caso, ancora una volta, l'iniziativa formativa è partita dall'alto.

Ma questa impostazione vale solo per la fase di avvio

(Introduzione a un corso di formazione per direttori e coordinatori di cfp)

Per ulteriori informazioni contattare:

giampaolo.redigolo@ineoutformazione.it