

# Nuova cultura del lavoro e nuova professionalità\*

Fulvio Penner

L'evidente esigenza di cambiamento che c'è nella società e l'estrema incertezza sulla direzione del cambiamento, fa riflettere chiunque voglia affrontare temi formativi e sociali, invitandolo a guardare le cose con un atteggiamento disincantato e ad andare alla ricerca della soluzione dei problemi emergenti, sapendo che oggi non esistono maestri, non esistono messaggi univoci; ma esistono cose da ricercare, da elaborare, da costruire, da sperimentare, da consolidare. E se non esiste nulla di elaborato e di sicuro, l'atteggiamento di chi è impegnato nella formazione professionale, come in ogni altro settore culturale, deve essere un atteggiamento di ricerca al fine di comprendere la direzione del cambiamento.

Dal punto di vista personale a ciascuno viene chiesto di adoperarsi per questo cambiamento e ciascuno è invitato a mettersi in grado di dare delle risposte che provengano dalla propria esperienza.

Per stimolare delle risposte tenteremo una analisi del cambiamento come appare nella società, nel mondo del lavoro, nella formazione.

\* Nel corso di aggiornamento interregionale n. 7/85 il Dott. Fulvio Penner dell'ISFOL tenne la Relazione introduttiva su «Nuova cultura del lavoro e nuova professionalità».

La Relazione viene proposta in sintesi ai lettori di «RASSEGNA CNOS», quale occasione di confronto e di dialogo sui temi generatori di motivazione per chi vuol fare formazione professionale partendo da una seria elaborazione culturale.

## 1. Cambiamento nella società

La nostra società e la struttura del lavoro sono organizzati sul modello del lavoro dipendente del settore industriale e noi siamo portatori della cultura che proviene dal tipo di organizzazione e di logica, che il settore industriale ha proposto e imposto.

Da ciò deriva una prima ipotesi di cambiamento, strettamente legata al fatto che il settore lavorativo, che ha creato cultura nel nostro paese, sta perdendo in qualità e quantità e capacità di offrire cultura; mentre il settore che va emergendo, il terziario, non è ancora in grado di proporre cultura. Il fatto che il secondario non produca più cultura del lavoro, è provato dal concetto dinamico di cultura, che si sviluppa in un continuo divenire ed esige, da chi la produce, la stessa dinamicità, mentre oggi il settore industriale è statico o addirittura in regresso, poiché non soddisfa neppure al turn-over degli operatori, che vanno in pensione o si dimettono.

Il modello industriale che va in crisi trascina nella crisi tutta l'organizzazione sociale, che da esso ha avuto origine, rifiutando quello stato del benessere e dell'assistenza in cui tutti avevamo creduto, a favore di una organizzazione diversa, nella quale ognuno riceve secondo quanto realizza attraverso la propria professionalità.

Questo cambiamento si è verificato, o si sta verificando, perché è venuta meno la possibilità della delega, attraverso l'assistenza, di tanti bisogni sociali, possibile in tempo di miracolo economico, ma irrealizzabile in periodo di crisi. Se fino a ieri lo Stato poteva raccogliere dei capitali che erano sufficienti a soddisfare i bisogni a lui delegati, oggi ciò non è più possibile, in quanto i capitali che vengono raccolti non sono sufficienti a coprire l'assistenza garantita.

Il passaggio dallo Stato di benessere allo Stato della crisi porta pertanto a rivedere l'organizzazione del sociale, e ciò costituisce un cambiamento radicale nella vita delle persone, che cominciano a riflettere sulla partecipazione alla vita dello Stato, sugli investimenti personali più produttivi, sulla tutela, a livello individuale, al di fuori della tradizionale organizzazione sindacale, dei propri diritti.

Le persone cominciano ad uscire dalle organizzazioni di massa, ritagliandosi spazi di libertà, attraverso professionalità e produttività, per garantirsi ciò che lo stato non è più in grado di garantire.

L'atteggiamento di chi fa questa scelta, è di rifiuto delle certezze, ormai scarsamente garantite, e di ricerca di spazi di rischio calcolato, verso una migliore utilizzazione della propria professionalità.

Ciò significa voler andare verso una società più libera, più deregolata, più frammentata, per giocare in modo originale ruoli professionali definiti all'interno di una organizzazione, che non può più soddisfare né bisogni, né desideri.

Questo quadro di riferimento potrebbe essere un segnale di cambio d'epoca, se i cambiamenti che esso presuppone fossero già avvenuti tutti in tutto il paese, e si verificasse una omogenea geografia del cambiamento. Ma in realtà le cose in Italia non stanno in questi termini.

L'epoca post-industriale non è cominciata in tutto il paese: il passaggio dalla società agricola e pre-industriale alla società industriale, prima nel triangolo Milano-Torino-Genova, e poi in altre parti del paese, e infine, alla società dell'informazione che caratterizza l'epoca post-industriale, è ancora in atto.

Oggi in Italia esiste un sistema produttivo, a « macchia di leopardo », come lo definisce il pittoresco linguaggio CENSIS: al di là di una distinzione delle attività su un nord e su un sud, su un triangolo industriale e su un settore dei servizi e dell'agricoltura, esistono poli post-industriali localizzati un po' su tutto il territorio, a fianco di realtà ancora agricole o solo industrializzate.

Questa disomogeneità rende difficile un'analisi di tutte le variabili e di tutti i livelli del cambiamento, relativamente ai tempi e ai modi di realizzazione, anche se resta indiscussa la fine dello Stato delle sicurezze a favore di uno Stato del rischio.

## **2. Cambiamento nella organizzazione del lavoro**

Al tempo dello Stato delle sicurezze, che era anche lo Stato dei consumi, il lavoro costituiva il mezzo per la costruzione di un certo status, per soddisfare bisogni non solo primari, che sembrava permettessero la realizzazione delle persone.

Oggi in una realtà di crisi e di disoccupazione la ricerca del posto di lavoro sembrerebbe debba essere più esasperata e diventare l'unica aspirazione per la sopravvivenza; invece troviamo giovani che cercano un lavoro per un certo periodo, dopo di che lo lasciano e vanno a spendere il denaro guadagnato in cultura, tempo libero, visite all'estero, stages aziendali. Il lavoro diventa non la cosa essenziale, ma un momento della propria esistenza, con il quale giocare, così come si giocano i momenti del tempo libero e degli hobbies, e pertanto non costituisce più il momento fondamentale, ma una delle componenti della vita di una persona.

La fabbrica, simbolo del lavoro alienante, era, fino a poco tempo fa, una realtà da disprezzare; in essa era annullata la personalità e si giocava una parte della propria esistenza e, appena se ne usciva, si faceva ogni sforzo per dimenticarla.

Oggi la fabbrica è diventata l'impresa; luogo in cui, oltre ai beni, si produce la cultura del lavoro, interessa le decisioni politiche e sociali, ed è quindi riferimento, sia per chi nella fabbrica lavora, sia per chi fruisce di questo lavoro.

Ma se il fenomeno fabbrica oggi socializza cultura del lavoro e aggrega gruppi sociali, un domani non lontano, quando si potranno svolgere molte operazioni lavorative a casa propria, questo ruolo sarà limitato e dovrà essere recuperato tramite aggregazioni culturali che inglobino interessi non solo professionali.

Questa ipotesi spiega come l'organizzazione del lavoro, sia dal punto di vista delle persone, come dal punto di vista delle strutture, sia in continua evoluzione verso realtà sempre meno strutturate, ma sempre più produttive. Mentre ieri la struttura era qualcosa che si imponeva sul lavoratore che viveva all'interno di una organizzazione rigida, e non poteva intervenire per cambiarla e che gli dava peraltro sicurezza, perché nulla lasciava al caso, oggi ci stiamo avviando verso un tipo di organizzazione che è sempre meno rigida e che sempre più permette al lavoratore di fornirle contributi originali. Non solo, ma anche nella organizzazione generale i discorsi del part-time, del full-time, dei contratti a termine, dei contratti di solidarietà diventano componenti reali, attraverso le quali il singolo lavoratore si rapporta alla struttura produttiva e rende l'articolazione della vita sempre meno tradizionale (si nasce, si vive in famiglia, si va a scuola, si trova un lavoro, ci si sposa, si va in pensione, ...), con la serialità che contraddistingueva fino ad oggi le attività di una persona; oggi ci troviamo sempre di più di fronte a momenti di passaggio, di interscambio tra scuola, lavoro, tempo libero.

La richiesta del part-time non è più solo delle donne di famiglia che hanno figli a casa, ma di molti che, in qualche modo, vogliono vivere esperienze originali durante la propria esistenza.

Non solo, la meritocrazia una volta contraddistingueva in qualche modo anche la remunerazione delle prestazioni-lavoro ed era compensata con premi di produzione, premi singoli e superminimi; oggi, su richiesta dei lavoratori, è compensata con periodi di aggiornamento, con anni sabatici, con esperienze a scopo di riqualificazione all'estero o in Italia.

Il lavoratore, che facendo un certo tipo di lavoro aumenta la produttività, spesso non chiede corrispettivo in denaro, ma la possibilità di arricchire

la propria professionalità, per acquisire diritto alla mobilità verticale all'interno della propria impresa, o alla mobilità orizzontale, entrando in altre imprese, dove la professionalità acquisita sia meglio spendibile.

Diceva Nicola Cacace, nel suo libro « Le professioni del 2.000 »: « Nessuno ha ancora detto ai nostri giovani che nella loro esistenza cambieranno 3 o 4 volte posto di lavoro ». In una società, nella quale l'acquisizione di un posto di lavoro e la fedeltà a questo posto è la norma distintiva del rapportarsi alla organizzazione produttiva, ciò costituisce la più alta rivoluzione culturale.

Mentre la fedeltà all'impresa viene ancora premiata con medaglie, diplomi o cavalierati vari e costituisce il vanto di chi ha vissuto una vita all'interno di una unica organizzazione lavorativa; ai giovani si dice: cambierai posto di lavoro tre, quattro volte, e devi renderti disponibile alla mobilità richiesta dalle mutazioni tecnologiche. A livello istituzionale ciò comporta maggiore flessibilità nel rapportarsi alla organizzazione del lavoro, ricercando nuove strategie per assumere atteggiamenti coerenti con il cambiamento in atto; che anche se si muove all'interno di molte incertezze, esso richiede di fatto un aumento di cultura di base nei lavoratori, che devono diventare capaci, oltre che di fare delle cose, di decidere cosa far fare alle cose.

E qui è necessario considerare come muta la professionalità di base. Ieri si rifiutava la polivalenza e si ricercava ad ogni costo la specializzazione; oggi si chiede al lavoratore la capacità di leggere certi processi, attraverso cultura ed esperienza, senza operare direttamente, perché l'operazione diretta si apprende quando si va in azienda, dove si acquisiscono rapidamente competenze che possono servire solo pochi anni, addirittura pochi mesi.

Perciò compito principale della formazione è quello di dare maggiore cultura di base, che prende il nome di polivalenza professionale, con cui soddisfare una richiesta del mondo del lavoro e, contemporaneamente, una esigenza personale dei lavoratori, che devono essere in grado di leggere l'organizzazione, nella quale vanno a collocarsi, per poter intervenire su di essa.

E se questo è vero, il concetto di professionalità, che una volta si diceva « massima capacità di fare nel miglior modo possibile le singole operazioni produttive », oggi è totalmente ribaltato. Oggi professionalità è managerialità, cioè capacità di usare e coordinare strumenti diversi che vengono utilizzati in tempi diversi per singole operazioni culturali e produttive.

Sarà sempre più richiesto di fornire alle persone strumenti per capire, modalità per apprendere, capacità di analizzare.

Se i lavoratori ci faranno delle domande, non dovremo dare loro risposte; ma metterli in grado di darsi delle risposte, attraverso un corretto metodo della ricerca, poiché professionalità diventa capacità manageriale, che permette non solo di fare o di saper fare, ma soprattutto di saper decidere. Il fare sarà sempre più delegato alle macchine, ai robots, ai personals; mentre necessario è sempre più saper decidere cosa far fare a queste strutture operative.

Il cambiamento in atto porta infine a rivedere il rapporto tra professionalità individuale e professionalità collettiva. Mentre una volta professionalità collettiva era il risultato di un atteggiamento ideologico, oggi sta emergendo che insieme ad una capacità di decisione autonoma in strutture operative, che richiedono decisioni nel minor tempo possibile, la professionalità collettiva diviene un insieme di capacità relazionali, attraverso le quali intervenire sui processi produttivi.

Nei tempi passati, analizzando l'organizzazione del lavoro e i ruoli professionali esecutivi, si evidenziava molto la fase operativa, a danno della fase relazionale. Solo l'aumentare del ruolo professionale in linea gerarchica diminuiva la fase operativa e allargava la fase relazionale. In pratica esistevano due situazioni: in una operavano i molti che producevano e in un'altra i pochi che decidevano. In questa organizzazione ognuno interveniva per quel tanto di professionalità che poteva proporre, e in essa non si trovava a suo agio il quadro intermedio, che non apparteneva né all'una né all'altra situazione. Oggi questo tipo di organizzazione va scomparendo e, mentre diminuiscono le basse professionalità, aumentano le medie e le alte, tutte con ruoli ben definiti, che soddisfino esigenze decisionali molto rapide, in tempi brevi, all'interno di processi produttivi molto ampi.

Sembra naturale concludere che oggi, mentre si richiedono ai lavoratori capacità professionali, fondate sulla polivalenza culturale e tecnologica, si richiede anche di unire insieme le capacità individuali verso la realizzazione di équipe di lavoro funzionanti, in cui i ruoli siano facilmente interscambiabili e le decisioni sempre rapide ed opportune.

### **3. Cambiamento nella formazione**

In questo scenario appare evidente un fenomeno di transizione da un sistema sociale e produttivo, in cui sono saltate le architetture precedenti ad un sistema sociale produttivo, le cui architetture nuove si vanno costruendo; ma la cui caratteristica è l'incertezza sulla loro validità a lungo termine.

Inoltre non va dimenticato il discorso delle tre Italie in cui è presente il vecchio, il nuovo, il nuovissimo, che rende assai disomogeneo il livello del cambiamento e che necessariamente diventa riferimento per la creazione di professionalità, che permettano un passaggio graduale da un modo della produzione dei beni, ad un altro, in cui dalla manualità si va verso l'automazione, attraverso la gestione sempre più avanzata dell'informazione.

Se questa premessa è vera, se questa è la situazione già presente in buona parte delle imprese, o verso la quale ci si sta incamminando, i moduli formativi vanno ripensati negli obiettivi, nei contenuti e nelle metodologie.

Nel piano decennale per l'occupazione del Ministero del Lavoro, insieme ad alcune scelte politiche, forse discutibili, ci sono alcune indicazioni precise, frutto della ricerca e dell'analisi del cambiamento in atto, rapido e pervasivo. Tra queste si evidenzia un dato concreto: a qualunque persona che voglia entrare nel mercato del lavoro è necessaria una cultura di base diversa da quella del passato. Tra le componenti certe di questa cultura di base, che dovrà essere ancora definita, vi è l'alfabetizzazione informatica.

Pertanto nei curricoli formativi che Ministero, Regioni, Enti stanno ripensando, l'introduzione dell'informatica diventa un contenuto sicuro tra i tanti ancora dubbi, o comunque in cambiamento.

Sulla scorta di tante incertezze e dubbi da parte della organizzazione sociale e del lavoro nasce l'incertezza, non solo di chi deve pensare itinerari formativi, ma anche di chi deve scegliere l'itinerario formativo. Infatti l'insicurezza nella quale tutti viaggiamo, all'interno di questo mondo che sta cambiando, esprime sempre più l'incapacità di esplicitare in maniera concreta la domanda di formazione che viene dai giovani, dagli adulti o dal mondo del lavoro.

Questa incertezza porta a situazioni paradossali, che dovrebbero farci riflettere in vista del cambiamento da operare all'interno del sistema formativo: nella formazione professionale regionale (pubblica e convenzionata) sono presenti circa 270.000 allievi; mentre nella formazione professionale privata, gestita da aziende varie, che giorno per giorno offrono con vistosi manifesti pubblicitari capacità professionali, che possono essere acquisite in brevissimo tempo, a pagamento, sono presenti 350.000 giovani.

Questo fenomeno ci può far concludere superficialmente che la nostra formazione non raggiunge gli obiettivi che si propone, o che non conviene perché non è basata su una seria programmazione regionale, o ripetitiva di moduli sorpassati, che non garantiscono professionalità spendibili nel mondo del lavoro.

Tutto questo potrebbe essere vero, se dall'altra parte si offrisse una professionalità più seria, diversa, di sicura affidabilità. Ma poiché la professionalità offerta è solo di moda, pubblicizzata dai giornali e destinata a vivere solo pochi mesi, le motivazioni della scelta incomprensibile vanno ricercate in altre direzioni.

Secondo noi viene meno nelle persone la capacità di pensare, di programmare, perché emergendo l'insicurezza di cui si è parlato prima, salta anche il sistema di sicurezze interne per progettare la propria vita, e si va alla ricerca del nuovo e dell'effimero, senza rendersi conto che è morto già prima di nascere.

Ma al di là di questo disorientamento psicologico, causato dalla debolezza di impianto del sistema formativo tradizionale, oltre che dalla ricerca di qualcosa che garantisca un lavoro subito ed in fretta, va considerata anche la perdita di centralità del sistema formativo, tradizionalmente inteso.

La scuola non è più intesa come l'unica struttura, in cui si fa o si acquisisce formazione. Questa, infatti, si può acquisire anche in altre strutture come studi professionali, aziende, posti di lavoro, organizzazioni formative pubbliche e private, mass-media.

Questo dato può portarci a fare sintesi sul fenomeno descritto, concludendo che non è solo la scuola che dà contenuti formativi per l'inserimento nel mondo del lavoro; ma che esistono altre sedi, che possono dare gli stessi contenuti e permettono il raggiungimento degli stessi obiettivi.

Ciò induce a pensare che la formazione è ritenuta tale, se porta con sé l'esperienza e il contributo di più agenzie formative.

Si è sempre più convinti che un singolo itinerario formativo, percorso all'interno della scuola, non fornisce il miglior prodotto per l'impresa: il miglior prodotto emerge infatti dall'apporto e dall'interazione di più agenzie formative coordinate in un unico progetto.

Se questa ipotesi è vera, la scuola come la formazione professionale dovranno tenerne conto non creando organismi strutturali e decisionali, che propongono itinerari formativi ed educativi rigidi, ma organismi flessibili aperti alla interazione fra loro e con altre strutture, per favorire la migliore preparazione ad intervenire sulla realtà produttiva di un territorio determinato, con un progetto coerente ai bisogni espressi dal cambiamento in atto.

Un altro elemento può confermare l'ipotesi espressa sopra. Ieri la struttura formativa, la cultura e quindi la professionalità erano la sommatoria di una serie di fasi sequenziali l'una all'altra, per cui nella « geografia » del sistema formativo si diceva: chi esce con una laurea ha la cultura di quello che ha appreso nella scuola dell'obbligo, nella scuola superiore, nell'univer-

sità ed entrava nell'organizzazione del lavoro, esprimendo la somma di queste culture e si collocava nel posto adeguato. Questa serialità oggi è saltata, poiché si è capito che la professionalità non è l'insieme di conoscenze, ma l'insieme di competenze, relazionate alla capacità di rendere operative le conoscenze: e non sempre la scuola fornisce questa capacità operativa.

I progetti costruiti esclusivamente a livello di formazione, o anche di struttura scolastica, avranno sempre meno diritto di esistenza per il raggiungimento di livelli operativi sufficientemente definiti: gli itinerari formativi possono essere percorsi anche in tempi frazionati, a seconda delle esigenze delle persone e dell'evolversi delle tecnologie. Nasce l'ipotesi non avveniristica di una formazione professionale, che si organizza come agenzia di formazione ricorrente e permanente, poiché verrà sempre più richiesta la possibilità di percorrere, in tempi autonomamente definiti, itinerari di lavoro e di formazione alternati e diversificati.

#### 4. Conclusione

Se il cambiamento analizzato è una realtà, sia pure in divenire; se è vero che la professionalità non è la capacità di rispondere a singole operazioni produttive ma la capacità di saper intervenire nei processi produttivi; l'unica cosa certa è che aumenterà lo zoccolo della formazione di base di qualsiasi cittadino, qualunque sia il futuro professionale.

Le capacità di lettura della realtà esterna, di cui sono in possesso oggi le persone ai livelli più bassi, non saranno più sufficienti per poter leggere la realtà che si va proponendo.

Perciò compito fondamentale di una struttura formativa sarà quello di fornire alle persone non nozioni e conoscenze singole, ma capacità metodologiche di lettura della realtà nella quale le persone si muovono.

Il passaggio dalla cultura della conoscenza alla cultura del metodo sarà obiettivo, che ciascuna persona potrà proporsi secondo le proprie esigenze e necessità. Crediamo valga la pena insistere sul concetto che ad ogni persona debbono essere dati nuovi criteri di lettura, perché il nostro vecchio sistema educativo e formativo è stato costruito sulla sequenzialità delle nozioni e delle manualità operative.

Ed è proprio qui che deve avvenire il cambiamento: il sistema educativo e il sistema formativo devono divenire capaci di costruire itinerari formativi, coerenti con le esigenze delle persone e del mondo del lavoro.

Perché la società va proponendosi di aumentare i livelli di libertà, e

quindi di rischio, si sviluppa sempre più nelle persone la volontà di divenire protagonisti di fronte ad un mondo del lavoro che cambia la propria struttura, delegando le funzioni operative ad unità automatiche e chiedendo all'operatore non solo la esecuzione, ma anche la programmazione, il controllo e la manutenzione delle operazioni.

E per realizzare queste finalità il mondo del lavoro non fornisce più strutture fisse, ma strutture operative che cambiano nel tempo.

Il sistema scuola-formazione deve mettere il lavoratore in grado di muoversi all'interno di questa mobilità, dandogli la capacità di lettura dei processi: questa capacità costituisce la cultura di base, che diventa scopo primario della formazione, non più rivolta a fornire soluzioni, perché queste durano poco, ma cultura e metodo, che durano sempre.