

MICHELE
COLASANTO*

Trasformazioni produttive e orientamento al lavoro

1. I riferimenti culturali sul rapporto formazione e lavoro

Orientamento ed educazione hanno la stessa radice culturale. Oggi spesso si parla di orientamento per lo più in maniera strumentale alle scelte occupazionali o, in relazione alle scelte scolastiche. Non ci si preoccupa, in senso più ampio, del percorso che un giovane deve compiere per diventare grande. È questo, invece, un passaggio molto importante sul quale bisognerà soffermarsi soprattutto in rapporto al nuovo dialogo che formazione e lavoro vanno instaurando.

Cambiano i significati attribuibili sia al lavoro che alla formazione e essi vanno assumendo nuove modalità di dialogo e interscambio. Il lavoro diventa un momento di formazione nella vita delle persone e la formazione anima e spesso coagula le iniziative locali.

Il lavoro si flessibilizza e tende ad incorporare la formazione che, a sua volta, richiede più progettualità e integrazione.

* Ordinario di Sociologia presso la Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Attualmente è Presidente dell'ISFOL.

In questo contesto, appare importante sottolineare e soffermarsi su un aspetto di fondo del rapporto con il lavoro che è l'educazione all'autonomia. Essere autonomi, infatti, significa essere capaci di leggere il mercato del lavoro, avere le capacità e le competenze per dialogare con esso, cercare e progettare la propria strada, sempre nella logica di sistema e di servizi dedicati. L'espressione 'diventate imprenditori di voi stessi' usata molto spesso con i giovani, è improvvida e potrebbe coincidere con la deresponsabilizzazione degli adulti, se essa significa 'arrangiatevi'. 'Diventate imprenditori di voi stessi', significa innanzitutto 'divenite autonomi, capaci di rischio calcolato, intelligente, pensato, capaci di misurarvi coi vostri desideri, con le vostre competenze maturate, con ciò che voi siete, con il vostro progetto di vita'. Tutto questo ci riporta alla centralità dell'educazione. La fase della progettazione individuale, la costruzione di un progetto di vita e di un progetto professionale diventa però un punto essenziale dell'orientamento, nelle sue tre fasi classiche di *informazione, formazione e consulenza*, al servizio di giovani e adulti per renderli protagonisti, imprenditori del proprio percorso, pur non dimenticando i ruoli e le responsabilità delle istituzioni.

La formazione, il lavoro e l'orientamento entrano nel dibattito annoso con ascendenze internazionali importanti che sposta l'attenzione su ciò che viene chiamato, con un termine anglosassone, "*workfare*", lo stato del benessere legato al lavoro più che al benessere tout-court, più che al "*welfare state*".

Oggi l'emergenza occupazione, non più intesa come la ricerca del posto di lavoro, ma come un insieme di momenti e opportunità, compresa la formazione (professionale e non) come dimensione educativa, è fondamentale per i giovani in modo particolare, ed è giusto che sia al centro della politica. Ecco che insieme alla salute, all'assistenza e al lavoro, la formazione — e con essa ci auguriamo anche l'orientamento — rientra nelle trattative del *welfare*.

Alla base del nostro ragionamento, quindi, abbiamo due fenomeni in pieno cambiamento, a cui si collegano, come in ogni cambiamento, delle ambivalenze. Del resto viviamo in un periodo di ambivalenze economiche, come ad esempio, ciò che sta accadendo: che alla ripresa produttiva non corrisponde un aumento dell'occupazione. Ma le ambivalenze e le contraddizioni presenti nelle trasformazioni produttive in atto nella società fanno parte della vita e con esse bisogna imparare a convivere, per cui è difficile fare delle previsioni, soprattutto a medio termine, al massimo si può ragionare da qui a cinque anni e applicare la logica del discernimento nell'analisi integrata dei fattori.

Così nella società attuale constatiamo che, da un lato c'è il rilancio del valore del lavoro: si pensi alla dottrina sociale della Chiesa, in particolare alla *Centesimus anno*, in cui emergono l'apprezzamento del lavoro, della creatività, e la considerazione del lavoro al centro dello sviluppo; dall'altro cambia il senso stesso del lavoro. Mentre si osserva il crescere di una domanda di creatività, soggettività, responsabilità e autonomia rivolta al mondo del lavoro si parla nello stesso tempo — una certa letteratura lo giustifica — di 'morte del lavoro' nel senso che sembra non esserc più una esperienza significativa per l'uomo.

Come notava, ad esempio, con efficacia la *Nota Pastorale dei Vescovi italiani* in occasione dell'anniversario della *Rerum Novarum*, il lavoro "abbandonati i suoi luoghi tradizionali... si è frantumato nei molti luoghi dell'esistenza, moltiplicandosi in una miriade di mestieri e di professionalità, polverizzandosi in mille uffici". A dire il vero, non è che i "grandi contenitori" di lavoro non appartengano anche alla società post-industriale: basti pensare alle banche o alle concentrazioni impiegatizie di certe multinazionali. Ma certo si può convenire sull'immagine proposta di una diffusione del lavoro nei tanti rivoli della società dai "mille mestieri", il mondo "dei lavori". Ciò comporta spinte verso la frantumazione degli interessi, ma anche la ricomposizione delle solidarietà sulle linee spezzate e orizzontali dei gruppi situazionali (e locali) piuttosto che sulle onde lunghe e verticali del superamento delle disuguaglianze.

Il paradigma esistenziale futuro non è più basato solo sul lavoro ma, più in generale, è l'intero volto della società che non si regge più sul lavoro. I criteri di stratificazione sociale, che identificano le classi in ragione delle appartenenze professionali, spiegano meno di un tempo il funzionamento del sistema sociale che oggi vede i processi di divisione sociale basarsi su una molteplicità di fattori quali, ad esempio, la centralità/perifericità rispetto ai diversi centri di potere o al sistema delle garanzie. In altre parole privilegio e reddito possono anche non coincidere e il possesso di un bene non ne garantisce automaticamente la reale disponibilità, come mostrano le analisi sui limiti sociali dello sviluppo.

2. Trasformazioni produttive e valorizzazione delle risorse umane

Caduta la capacità omologante, ma insieme aggregativa dei vecchi paradigmi produttivi (idealtipicamente la 'grande fabbrica') e accresciutosi l'intreccio tra situazioni specificatamente soggettive e diversificazione delle condizioni di lavoro, diventa arduo tenere insieme, mediare interessi e solidarietà e anche tutelare il lavoro con i vecchi metodi.

Il concetto di *aggregazione* infatti va cambiando: non c'è più o ce n'è molto meno, la concentrazione del lavoro nella grande fabbrica. Si capovolge lo scenario degli anni '50 o '60: *big is better*, perciò *big Business, big Labour, Big State*. La realtà organizzativa attuale si presenta con una caratteristica di produzione più snella, con delle organizzazioni piatte, senza quasi gerarchia. In più si associa il fenomeno della globalizzazione che ha avuto un impatto forte sul mondo del lavoro, sul modo di lavorare e sui nuovi lavori, come quelli connessi alla tecnologia. Un esempio è rappresentato dal *telelavoro*, anche se va detto che in effetti ci sono più persone che lo studiano di quanti in effetti lo svolgono, almeno in termini di registrazione ufficiale del fenomeno.

Dal quadro di analisi proposto scaturisce che, nella definizione del cambiamento che sta interessando il lavoro, le caratteristiche di fondo afferiscono prevalentemente a due ordini di fattori:

- i cambiamenti nel modo di lavorare e di interpretare il lavoro nella sua specificità funzionale e di processo per cui l'importanza delle risorse umane e l'apprendimento come metodologia di sviluppo formativo;
- i cambiamenti in termini di lavori e professioni e la formazione lungo tutto l'arco della vita come perno per lo sviluppo di una concezione di sistema.

Data la crescita irreversibile della concorrenza e dell'integrazione dei mercati a livello mondiale, in particolare nell'ultimo decennio, è richiesto ormai a questo tipo di paesi un forte consolidamento verso una gamma di prodotti la cui competitività si misura meno sul prezzo e più sulla qualità. Ma se la qualità è l'unico mezzo per raggiungere alti profitti e sostenere salari elevati, il tipo di produzione così caratterizzata richiede per l'appunto un notevole *input* di capacità professionali, così come di queste ultime c'è bisogno per la diversificazione e la personalizzazione dei prodotti di altri fattori per sottrarre la produzione alla morsa della concorrenza basata sul prezzo. Il postulato del razionalismo 'l'uomo giusto al posto giusto' infatti non tiene più, anche perché il "posto giusto" è scomparso.

Un'altra ambivalenza dunque è il lavoro che cresce come qualità, fattore primo di competitività. La domanda futura sarà di un lavoro fortemente qualificato. Citando Le Goff va detto che "la materia prima in Europa è la materia grigia", cioè la capacità di pensare, di fare ricerca e allora le risorse umane dovrebbero essere sempre più qualificate in questa direzione.

Cambiano anche i contenuti del lavoro, crescono non solo le "nuove professioni" dai contenuti elevati, ma anche le "nuove servitù", i mestieri meno qualificati, in particolare i lavori manuali non-operai. Si formano così due mercati distinti — da un lato il mercato del lavoro qualificato e meglio protetto dei settori produttivi e del terziario avanzato; dall'altro quello del lavoro a bassa e bassissima qualificazione, le "nuove servitù", prevalentemente del settore dei servizi.

Dall'esperienza americana si è parlato di *declining middle*, anche se dagli studi di realtà italiane, come per esempio, la Lombardia, è più confacente parlare di un "allungamento" del mercato del lavoro piuttosto che di polarizzazione, con una tenuta della fascia intermedia. Un mercato del lavoro "lungo" sicuramente comporta maggiori possibilità di riequilibri di ordine qualitativo, rispetto a una domanda che si fa sempre più complessa e diversificata, e necessita quindi sempre più di adeguate azioni di osservazione del mercato e di monitoraggio delle tendenze nel sistema delle professioni. Inoltre, l'articolazione e la differenziazione della struttura occupazionale, se da un lato moltiplicano le *chance*, dall'altro rendono meno certe e sicure le prospettive lavorative del singolo. Di qui l'esigenza di offrire strumenti di sostegno ai lavoratori con adeguati programmi di formazione continua.

La formazione in questo nuovo quadro, nelle sue diverse espressioni, partendo appunto dall'orientamento, va intesa dunque come diritto di cittadinanza e bene collettivo, proprio perché il lavoro non può più essere promes-

so come sicuro e stabile ed occorre che almeno siano assicurate sufficienti opportunità di formazione. Uno strumento utile, in tal senso, è proprio la concertazione che aiuta a sollecitare gli interessi ma anche le responsabilità degli attori sociali coinvolti. D'altra parte è questo ormai un principio largamente accolto nell'intero comparto delle politiche sociali dove si ritiene che i compiti programmatori delle istituzioni pubbliche debbano essere esercitati nel rispetto e nel coinvolgimento della "società civile", nella prospettiva del principio di sussidiarietà, come per esempio avviene per la formazione continua in Germania e Francia.

Inoltre l'azienda diventa una costruzione cognitiva, una *learning organization* in cui viene superata la separazione tra conoscenza e azione e del concetto di *competenza* tradizionale; nell'apprendimento infatti si rivaluta la sua componente di interazione sociale, adattiva e morfogenetica, si riconsiderano i valori e si affida alla *leadership* le responsabilità formative.

In termini di *management* è importante rilevare che la qualità del prodotto, in questi contesti organizzativi, è assicurata dalla qualità del lavoro; la cultura delle imprese è chiamata a fornire di identità e strategie ed infine nei sistemi produttivi, si determinano non poche situazioni lavorative in cui entrano in gioco termini come *partnership* o imprenditorialità diffusa.

Si sta constatando, però, nel campo della formazione il fenomeno della domanda sociale di formazione e di lavoro. Per esempio, mentre i giornali, soprattutto di provincia, esprimono una richiesta di lavoro non qualificato — molto richiesti sono i lavori connessi ai servizi alla persona (più o meno qualificati), la vendita e le funzioni tecniche — la domanda di formazione si esprime su modelli e stereotipi di iper-specializzazione. Si sviluppa una domanda sociale piuttosto che una domanda reale che risponde ad un'offerta di lavoro.

Questa domanda sociale regola attualmente il mercato. I soggetti primi sono le famiglie ed è una situazione che riguarda un po' tutti i sistemi formativi regionali e nazionali.

Un altro esempio ci viene da una ricerca ISFOL sulle iscrizioni alla scuola media superiore. Le iscrizioni agli Istituti tecnici nell'ultimo periodo stanno diminuendo mentre la richiesta di personale tecnico è in aumento, come si evince dall'analisi delle inserzioni.

In fondo la variabile di comando della programmazione di molti sistemi regionali è quello che la gente spera, frutto di una proiezione di desiderio sociale, non è quel che serve al sistema produttivo. Se certe occupazioni non vengono ricoperte non è perché non ci sono i corsi, ma perché la gente non partecipa nemmeno a quei corsi, nella rincorsa di "master", di titoli e spesso non di professionalizzazione realmente richiesta. Un caso classico di non congruenza è quello dei mestieri rifiutati e la scarsa propensione alla mobilità: la volontà, la mobilità dei disoccupati è molto bassa, molto alta invece quella di chi lavora. Nella regolazione di queste dinamiche l'orientamento potrebbe avere una funzione molto importante purché non diventi un qualcosa di rigidamente economicistico.

Il vero cambiamento va riposto nel concetto di formazione come investimento. La stessa concertazione, risorsa formidabile per riordinare l'intero sistema formativo, ne ha estremo bisogno, per non costringersi dentro logiche puramente funzionali a questo o quell'obiettivo politico ed essere, a seconda delle capacità (o volontà), semplicemente consultiva o portatrice di un potere di veto. Ciò su cui si vuole richiamare l'attenzione è la necessità di percepire la formazione, tutta la formazione, non unicamente come risorsa per lo sviluppo o *chance* per l'inserimento professionale delle persone. In un sistema sociale che ha bisogno di recuperare intensamente gradi di coesione, la formazione e l'orientamento vanno intese non più solo come un bene collettivo, ma come uno strumento di regolazione sociale che, oltre a promuovere l'interiorizzazione di norme e valori e a trasmettere saperi, diventa un punto di connessione fra soggetti e organizzazioni.

3. L'orientamento al lavoro presupposto alle nuove politiche del lavoro

Il lavoro, dunque, non spiega più la società e la formazione deve adeguare le proprie strutture alle nuove richieste, senza essere solo una formula per nascondere la disoccupazione. L'orientamento in relazione al nuovo dialogo tra formazione e lavoro ha una sua specificità ed importanza. Esso deve considerare e aiutare la persona ad essere protagonista di se stessa, a qualsiasi livello, sia nelle scelte scolastiche che lavorative, sia per laureati che diplomati, con una forte attenzione a coloro che hanno meno *chances*.

La stessa formazione ha bisogno di un continuo supporto dell'attività di orientamento in quanto si sta più spostando verso formule formative di alternanza che possono portare tutti i loro frutti solamente se sono supportate da un'attività di orientamento. Così, infatti, si potrà sviluppare il concetto di *occupabilità* e renderlo concreto. Intanto bisognerebbe evitare di far calare solamente dall'alto le soluzioni qualunque esse siano, perché anche sul piano territoriale le realtà sono molto differenziate ed è necessario dare alle politiche una elevata valenza attiva.

L'articolo 127 del trattato di Maastricht dell'Unione Europea definisce gli obiettivi specifici per la formazione professionale europea. Questi obiettivi in materia di formazione professionale implicano la necessità di obiettivi corrispondenti nel campo dell'orientamento professionale europeo. Ad esso si aggiunge anche il Consiglio Straordinario di Lussemburgo che considera l'orientamento una politica attiva per la promozione dell'occupazione.

La prassi orientativa consistente nell'erogazione di servizi di informazione, formazione e consulenza, si sostanzia nell'utilizzo di strumenti e nel riferimento a paradigmi e approcci teorici estremamente articolati e differenziati.

L'orientamento così diventa un'azione di supporto, elemento facilitatore nell'avvio di processi decisionali, interagisce e si situa in un sistema triadico, articolato e definito nel polo del mercato del lavoro, in quello della forma-

zione/educazione e in quello dell'individuo, cliente del servizio. Rispetto al mercato del lavoro il ruolo dell'orientamento è funzionale alla flessibilità e mutamenti continui e può giocare in termini di anticipazione, regolamentazione e gestione dei flussi di mobilità interna ed esterna. Il sistema formativo ed educativo, nella sua complessità, ha bisogno di rendere più trasparenti, confrontabili e valorizzabili i percorsi di orientamento che si snodano nelle diverse agenzie sociali, formali ed informali (scuola, università, imprese, centri dedicati ma anche volontariato, impegno sociale e culturale ecc.). In questo contesto il ruolo dei consiglieri di orientamento come facilitatori del processo è molto importante così come la loro formazione, e proprio il polo del sistema formativo ed educativo rappresenta il luogo presso il quale sono più sedimentate le capacità e più dinamico appare anche lo sforzo di ricerca in campo orientativo, ma il limite è ancora il mancato coordinamento tra tutte queste fonti creative, con rischi di duplicazione e ridondanza di prodotti.

All'interno della formazione professionale, non scolastica, si realizzano in modo più o meno generalizzato, *moduli di orientamento* per gli allievi che frequentano i corsi. Essi sono perlopiù moduli di *assessment*, di motivazione e di *follow up* individuale o di gruppo che vengono erogati dal personale docente che svolge normalmente attività di consulenza, con un *background* da psicologo o sociologo del lavoro. I metodi sono interattivi, di simulazione e *role playing*, ma la strumentazione è ancora obsoleta, facendo riferimento a paradigmi superati anche se mascherati da supporti informatici elevati.

L'orientamento deve considerarsi come facente parte del curriculum formativo e di carriera, all'interno delle istituzioni di formazione ed educazione ma anche delle imprese.

Mai come negli anni '90 ai servizi di orientamento viene ascrivito dall'utenza potenziale un ruolo di sostegno nell'adozione di scelte che possono essere anche estremamente slegate dalle problematiche strettamente occupazionali. Così come si va facendo sempre più strada il concetto di *formazione continua*, anche per l'orientamento l'approccio si allunga su tutto l'arco della vita, diventando un supporto alle scelte e alla maggiore partecipazione da attore del soggetto (studente o lavoratore, espulso o in rientro ecc.).

Da una prima ricognizione di metodologie innovative le più sperimentate e fra le più sperimentali, che possono essere considerate esemplari per l'innovatività dell'approccio e il target di riferimento, si possono citare il *bilancio di competenza*, tipico della scuola francese ma che va prendendo sempre più piede in Italia, l'*orientamento non-formale*, lo *jobclub*, la *Young Enterprises* o *Simulaimpresa*, il *passaporto di competenze*.

L'ISFOL sul tema dell'orientamento scolastico e professionale ha svolto, negli anni, molte analisi e ricerche. L'orientamento è considerato nella sua funzione di "catalizzatore" e come un processo interattivo, che coinvolge individuo e offerta di servizi di consulenza, formazione ed informazione in

una dialettica continua che si dipana lungo il corso della vita intervenendo come occasione di supporto nella presa di decisione e nella pianificazione cosciente e consapevole di una carriera educativa e professionale. L'orientamento inteso come 'catalizzatore', analogicamente significa vederlo come un fattore in grado di influire sulla velocità, aumentandola o diminuendola, di reazioni che si ingenerano tra diversi elementi senza prendervi parte direttamente.

Nel nostro paese ci sarebbe bisogno di un piano nazionale per l'orientamento, oggi considerato ancora come la cenerentola all'interno delle politiche del lavoro. A livello di normativa ad esso si attribuiscono diversi e molteplici obiettivi. Nei decreti Bassanini, per esempio, l'orientamento è posto al di sotto della voce 'formazione professionale'. Nella Legge 196 invece si parla di formazione professionale e di orientamento. In questa logica vorrei tracciare le linee sulle quali si potrebbe sviluppare un piano nazionale organico di orientamento, in linea con le politiche europee.

La proposta più forte sull'orientamento è connessa alla necessità di procedere ad una ridefinizione delle strutture, a protocolli territoriali e ad un adeguamento dell'offerta e degli erogatori di servizio attraverso — per esempio — la definizione di *standard* per i centri di orientamento anche alla luce della riforma degli uffici di collocamento, alla definizione delle modalità per costruire reti che possano incontrarsi e dialogare, soprattutto a livello territoriale, per una razionalizzazione delle risorse sul territorio e una definizione degli *standard* di qualità dei servizi di orientamento che assicuri il processo di trasparenza dei servizi ai cittadini.

È importante anche rispettare il concetto di prossimità fra operatore e fruitore al fine di dare un servizio reale ed efficace allo stesso e non solo informazioni spesso ridondanti. A tal scopo la formazione degli operatori sarà necessaria, ma anche sarà importante riproporre un servizio di orientamento che sia rispettoso di questo termine con personale qualificato.

Insomma, caduto, con l'avvento della società post-industriale e la conseguente crisi del *Welfare State*, il lavoro come centro della vita sociale e promessa certa per gli individui, la formazione lungo tutto l'arco della vita, in un futuro ormai prossimo, dovrà essere in grado di offrire nuovi modelli di riferimento e nuove opportunità per i progetti di vita e di lavoro delle persone, attraverso l'uso appropriato dell'orientamento.

Questo significa che, per raggiungere gli obiettivi di strumento per lo sviluppo e di sostegno per l'occupazione, il fuoco va comunque riportato alla persona e alla sua capacità di autonomia, metodologicamente all'*educere*, cioè al tirar fuori quanto di meglio un individuo, in ogni condizione, può dare di sé. Infatti per segnare il passaggio che stiamo vivendo dalla docilità all'affidabilità, dal conflitto alla cooperazione, è essenziale far emergere la forza motivazionale e valoriale di ciascuno insieme alla sua capacità di assumere responsabilmente la propria attività. Così come non si può dimenticare, in termini attività, il passaggio da una concezione di lavoro come *opus* (manufatto) all'*azione* (il lavoro come qualcosa che fa parte di me).

Concludendo, certamente c'è un urgente bisogno di un raccordo organico del mondo del lavoro con i problemi della scuola e dell'educazione permanente, perché è nella scuola che prendono l'avvio i processi di selezione che più condizionano le *chance* e la vita di lavoro.

Occorre, però, anche uno sviluppo di sensibilità e mobilitazione contro la disoccupazione, cioè a dire contro l'ipotesi di una società che accetta di essere "dei due terzi" anche per questa via.

Ci sono infine delle sfide che si possono proporre.

- La prima riguarda la dimensione sistemica (per tutti e con diversi approcci) che deve caratterizzare sempre più ogni attività di formazione e di orientamento.
- La seconda è data dalla consapevolezza che l'orientamento come la formazione hanno un valore sociale (dare a tutti una *chance*, mettere tutti in grado di agire e di avere qualche possibilità).
- L'ultima sfida è di carattere istituzionale, cioè come si riesce a fare tutto questo in termini di politiche e di azioni concrete.

L'orientamento, in questo quadro, dovrà giocare un ruolo importante, altrimenti sarà difficile che esse possano andare in porto.

Riferimenti bibliografici

ISFOL, *Rapporto 1997*, Milano, FrancoAngeli 1997.

ISFOL, *La simulimpresa: modello di innovazione della formazione professionale. I risultati dell'attività di monitoraggio delle imprese simulate in Italia*, Collana: Quaderni di Formazione ISFOL, Milano, FrancoAngeli 1998.

COLASANTO Michele, *Il posto del lavoro nella società e nella vita delle persone*, in SALA A. (a cura di) *Emergenza lavoro*, Casale Monferrato, Piemme 1996, 11-39.

COLASANTO Michele, *Il cantiere aperto della formazione*, in *Presenza CONFAP*, 22 (1997) 6, 5-14.

RASSEGNA DI ESPERIENZE

- SCUOLA
- FORMAZIONE PROFESSIONALE
E MONDO DEL LAVORO
- FORMAZIONE DEGLI ADULTI

