

Cultura del lavoro, nuovi contesti di apprendimento e alleanza formativa. Tre prospettive emergenti dalla sperimentazione duale.

DARIO EUGENIO NICOLI¹

Cultura ed etica del lavoro

L'intensa e diffusa interazione con i giovani e loro famiglie, gli imprenditori e gli esponenti degli enti locali e del mondo associativo, realizzata nell'ambito della formazione duale, ha mostrato una grande vivacità di attese e di significati intorno all'esperienza del lavoro. È una finestra privilegiata sulla realtà, che smentisce clamorosamente la tesi della fine del lavoro collegata a quella della "decrescita felice"² diffusa da una parte del mondo intellettuale e che alimenta una visione radicalmente scettica del futuro della nostra società.

La realtà mostra che il lavoro c'è, è richiesto dalle imprese, è desiderato dai cittadini specie se giovani, è considerato una risorsa fondamentale per lo sviluppo di comunità autonome e di personalità equilibrate.

L'interpretazione "luddista" sostiene che la tecnologia 4.0, incorporando sempre più capacità umane, finisce per distruggere il lavoro e, in definitiva, la stessa società. Mentre nelle stagioni precedenti, l'ingresso delle tecnologie avrebbe creato solo temporaneamente uno stato di disoccupazione, stimolando successivamente una quantità di lavoro superiore alla fase precedente, nell'epoca dell'automazione diffusa, delle tecnologie dell'informazione e dell'intelligenza artificiale, saremmo in presenza di un nuovo scenario in cui si creano meno posti di lavoro di quelli usurpati dalle macchine³: si tratta dello scenario definito "jobless recovery" ovvero la ripresa senza lavoro⁴.

¹ Università Cattolica del Sacro Cuore di Brescia.

² LATOUCHE S., *La scommessa della decrescita*, Feltrinelli, Milano, 2007.

³ FORD M., *Il futuro senza lavoro. Accelerazione tecnologica e macchine intelligenti. Come prepararsi alla rivoluzione economica in arrivo*, Il Saggiatore, Milano, 2017.

⁴ ILO, International Labour Organisation, *Global Employment Trends 2014 – Risk of a jobless recovery?* http://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-employment-trends/2014/WCMS_233953/lang-en/index.htm

Da qui la richiesta di un cambiamento radicale del welfare, che consiste nella realizzazione del “reddito di cittadinanza”, una sorta di “stipendio senza lavoro” che si rende possibile tassando in modo sempre più consistente i profitti delle imprese che fanno uso delle suddette tecnologie.

Questa lettura riprende, in modo più o meno consapevole, la visione ideologica di chi sostiene che saremmo entrati nella stagione della fine del lavoro per effetto della crisi del capitalismo che nella sua fase declinante distruggerebbe se stesso smettendo di creare lavoro, incorporandolo progressivamente nelle macchine⁵.

Si tratta di una lettura seducente, ma totalmente smentita dai fatti: oggi, nonostante la crisi economica, il numero dei lavoratori nella gran parte del pianeta è più elevato di quello precedente al 2008. Il rapporto su «Digitalizzazione e futuro del lavoro» dell'Istituto Zew di Mannheim mostra come ben la metà delle aziende tedesche abbia adottato le tecnologie digitali e come in queste aziende il numero dei posti di lavoro creati sia più alto e più qualificato rispetto ai posti di lavoro scomparsi⁶.

L'Asian Development Bank attesta che in Oriente tra il 2005 ed il 2015 si è registrato un rapporto a somma positiva tra il maggior uso delle nuove tecnologie e numero dei posti di lavoro⁷.

Le note tesi del Mc Kinsey Global Institute, secondo cui le macchine sostituiranno l'uomo nel 49% dei lavori, in realtà fanno riferimento ai «compiti» e non ai «lavori» e riflette la vecchia concezione mansionistica tipica della visione tayloristica del lavoro, basata su una concezione meccanica della società, oltre che statica, legata ad un pregiudizio smentito dalla storia secondo cui i posti di lavoro sarebbero un numero fisso, per cui all'aumento di tecnologie seguirebbe una corrispondente diminuzione del lavoro umano⁸. Gli studi mostrano invece che si sta diffondendo la condizione professionale (competenze e soft skill) che, tramite un insieme di fattori cognitivi, sociali, pratici, emotivo relazionali e me-

⁵ «Storicamente il capitalismo distrugge il lavoro qualificato, incorporandone il sapere nel lavoro morto, nelle macchine». Xepel, *Valore Crisi Transizione: La teoria marxista e l'ultimo capitalismo*, Homolaicus.com, <https://xepel.files.wordpress.com/2015/03/valore-crisi-transizione.pdf>, 2014, p. 17. http://www.alternet.org/newsandviews/article/649635/mainstream_economist_marx_was_right_capitalism_may_be_destroying_itself/

⁶ https://www.agi.it/economia/robot_occupazione_germania-3845865/news/2018-05-03/.

⁷ ADB, *Annual Report 2015*, <https://www.adb.org/data/main>

⁸ McKinsey Global Institute – MGI, *A Future That Works: Automation, Employment and Productivity*, 2017, https://www.mckinsey.com/~/_media/McKinsey/Global%20Themes/Digital%20Disruption/Harnessing%20automation%20for%20a%20future%20that%20works/MGI-A-future-that-works-Full-report.ashx

tacognitivi, consentono alle persone non solo di adattarsi, ma di apprendere dalla realtà, innovare e personalizzare il prodotto/servizio e il loro stesso lavoro, di mettere in moto processi relazionali e creativi. Ciò porta ad una domanda non solo di abilità, ma anche di competenze e di qualità personali (soft/character skill), che caratterizza l'attuale ricerca di lavoro.

A conferma di ciò, si vedano le numerosissime ricerche che indicano le competenze del futuro, come quella denominata *Future Work Skills for 2020* edita dall'Institute of the Future di Palo Alto (California, USA), che indica nelle seguenti le 10 competenze chiave (work skill) per il lavoro 2020⁹:

1. Intelligenza sociale: include le competenze comunicative e relazionali, di leadership, di negoziazione, di gestione dei conflitti.
2. Pensiero adattivo: capacità di individuare soluzioni oltre le cornici di riferimento prestabilite.
3. Competenza cross-culturale: capacità di relazionarsi in contesti multiculturali.
4. Mentalità computazionale: mentalità flessibile con competenze computazionali, cioè la capacità di organizzare concetti astratti a partire da grandi quantità di dati.
5. Competenze relative ai new-media: capacità di utilizzo dei media e di produzione di contenuti persuasivi.
6. Transdisciplinarietà: capacità di comprendere, integrare e applicare nel proprio lavoro aspetti di diverse discipline.
7. Mentalità orientata al design: capacità di rappresentare in modo grafico obiettivi e processi attuati per raggiungerli.
8. Capacità di collaborare in ambienti virtuali: il lavoro di gruppo esteso ai team virtuali.
9. Gestione del carico cognitivo: capacità di filtrare, selezionare e organizzare le informazioni in modo adeguato (implica la capacità di mantenere l'attenzione e la concentrazione, nonché di spostare il focus dell'attenzione in modo funzionale).
10. Sense making: capacità di "dare senso" a informazioni e situazioni, cogliendone il significato profondo.

Quanto esposto conferma non solo che il lavoro è centrale nei processi economici, ma che è anche una componente fondamentale dello sviluppo sostenibile, quello che persegue una crescita armonica della componente antropica dello sviluppo e di quella naturale.

⁹ <http://www.iftf.org/futureworkskills/>.

A fronte di questo quadro, l'attuale gioventù – pur attratta dalla tentazione di una vita centrata sulla cura di sé e quindi «stordita» – evidenzia un forte desiderio di cimentarsi nella realtà per mostrare le proprie facoltà giovani. Ma per poter esplicitare un modo responsabile e creativo di disporsi nel reale, essa necessita di punti di riferimento per la vita, ovvero di adulti generativi e di percorsi di ingaggio che, tramite il “lavoro buono”, forniscano la possibilità di conquistare un io solido impegnandosi in opere per il miglioramento della vita comune¹⁰.

La profezia per un futuro umano

Il lavoro non è solo occupazione; giustamente, la lingua tedesca utilizza due parole per esprimerlo: *Beruf* significa vocazione, una chiamata interiore che indica la strada della realizzazione di sé nel lavoro ed anche il «fuoco» che ne sostiene la passione, mentre *Arbeit* significa professionalità, ovvero l'insieme delle condizioni tecniche, giuridiche e organizzative che consentono l'esercizio del lavoro. La passione che deriva dalla scoperta della vocazione personale rende felice colui che lavora: anche le difficoltà sono sfide e occasioni di perfezionamento professionale. Senza la vocazione-passione il lavoro è fonte di tedio ed amarezza ed ogni difficoltà diventa una montagna insormontabile.

Il lavoro è il modo più rilevante in cui la persona entra in un rapporto positivo – creativo e di servizio – con la realtà, impegnandosi in opere capaci di apportare valore agli altri ed alla comunità, che gli forniscono un riconoscimento ed un'identità stabile e duratura. Senza l'esperienza del lavoro la persona risulta indebolita in se stessa, dedita prevalentemente a sentire e cercare di soddisfare i propri bisogni, perennemente incerta sulla propria identità, incapace di assumere decisioni forti in rapporto al futuro, scarsamente propensa ad un atteggiamento donativo e coraggioso circa il proprio contributo a favore della comunità.

La società oggi richiede persone competenti, preparate, ed allo stesso tempo sostenute da capacità personali significative. Persone dotate di visione, di buona cultura, di una disposizione «ambidestra» che li porti ad operare sia per procedere sia per avventura e scoperta; persone capaci di affrontare da protagonisti il cambiamento, di rispondere positivamente alle sfide e cogliere le opportunità. Ciò richiede una proposta di «umanesimo tecnologico», che sappia formare persone autenticamente libere, tenendo conto di due aspetti: le necessità/opportunità che emergono dalla società, la vocazione e la disposizione delle persone.

¹⁰ NICOLI D., *Il lavoro buono per la generazione del risveglio*, Soveria Mannelli (CZ), Rubbettino, 2018.

Siccome l'innovazione non viene dalle tecnologie, ma dalle persone¹¹, è errata una strategia di mero adattamento; serve una nuova istituzione formativa in alleanza tra imprese e scuole, che favorisca l'ingaggio delle persone in situazioni di apprendimento significative, valide e sfidanti.

Oggi il lavoro esige un soggetto cosciente, aperto, tecnicamente preparato e nel contempo capace di cogliere i significati ed i nessi delle cose. Sensibile a ciò che va oltre lo spazio limitato del suo operare e capace di cogliere l'imprevisto non come problema ma come opportunità. La dote umana del lasciarsi interrogare da ciò che non si conosce si forma quando si passa dal mero esercizio corretto delle operazioni di lavoro all'assunzione di una cultura del lavoro piena, aperta e creativa.

L'uomo è più grande dei condizionamenti, del suo mondo psichico, della sua stessa percezione di sé.

È questo un campo che va oltre le possibilità della psicologia e richiede un metodo pienamente umano.

L'opera degli Enti di Formazione professionale colloca l'incontro e l'esperienza formativa entro una prospettiva esistenziale esplicitamente orientata alla scoperta della vocazione, all'amore della verità ed alla vita buona come risposta alle domande fondamentali che si pone la persona che desidera situarsi in modo positivo nel mondo. Mira a sollecitare gli allievi ad uscire da una visione centrata sulla percezione di sé per adottare l'apertura al reale in tutte le sue dimensioni, la comprensione dei significati ed il discernimento dei valori su cui orientare il cammino di crescita della comunità e della propria vita.

Questo tempo ci impone di porre a fuoco il passaggio dall'ingegnerismo del metodo ad un approccio che consenta la scoperta del senso del reale, come afferma Cassirer: «il futuro per l'uomo non è soltanto un'immagine; esso diviene un "ideale" [...] è qualcosa di più del semplice prospettarsi quel che accadrà. Diviene un imperativo della vita umana. E questo imperativo va molto al di là dei bisogni pratici immediati dell'uomo; nella sua forma superiore esso trascende gli stessi limiti della sua vita empirica. Questo è il futuro simbolico dell'uomo, che secondo una rigorosa analogia corrisponde al suo passato simbolico. Lo si potrebbe anche chiamare un futuro "profetico", perché esso in nessuna situazione è meglio attestato che nella vita dei grandi profeti delle religioni»¹².

¹¹ ARENDT H., *Vita Activa. La condizione umana*, Milano, Bompiani, 1999.

¹² CASSIRER E., *Saggio sull'uomo. Una introduzione alla filosofia della cultura umana*, Roma, Armando, 2009, p. 123.

Nuovi contesti di apprendimento

Si sta facendo strada un importante filone di rinnovamento metodologico; questo consiste nell'inserimento dell'esperienza reale nei processi formativi canonici, secondo la metodologia del compito di realtà. È questa un'espressione polisemica che presenta sia una valenza metodologica che organizzativa, sia un significato simbolico che riguarda l'identità che caratterizza in modo peculiare l'ambito dell'Istruzione e Formazione Professionale (IeFP).

Sul piano metodologico, il compito di realtà indica un modello di formazione centrato sull'*ingaggio* degli allievi a fronte di una commessa reale densa di significati professionali, culturali, civici e soggettivi, che opera come un compito-sfida e che richiede agli allievi di mobilitare l'intero repertorio delle proprie facoltà-risorse in modo autonomo e responsabile, al fine di giungere ad una soluzione positiva della consegna, soddisfacente le attese dei committenti e delle norme generali e specifiche proprie del campo in cui si svolge l'azione.

Il compito di realtà è costituito da un tema unificante, un vero "compito-sfida" collocato entro un contesto reale con interlocutori non ipotetici ma figure presenti nel territorio, in una situazione che si pone all'incrocio di fattori relazionali, culturali, tecnici e procedurali. Questa è sempre "oltre misura", di un gradino più alto rispetto al livello di ingresso degli allievi, così che possano scoprire e conquistare nuovi saperi; questi ultimi, appresi in prevalenza sul piano dell'utilità pratico procedurale e dell'intuizione, sono più facilmente trasformabili in costrutti cognitivi proprio perché, esperiti personalmente, fanno parte del patrimonio delle conoscenze radicate nel dominio dell'esperienza dei soggetti. Al compito possono partecipare anche partner esterni, apportatori di situazioni di apprendimento significative, ovvero rispondenti a valori e necessità rilevanti (per la comunità di riferimento) e sfidanti, ovvero capaci di sollecitare l'intero ventaglio delle risorse possedute dagli allievi.

Sul piano organizzativo esso indica un modo di strutturare le situazioni di apprendimento in cui il gruppo classe si articola in "squadre di lavoro" che, sulla base di esplicite commesse richieste da interlocutori reali, per scopi concreti e utili, oltre che dotati di valore, ruotano sui vari compiti in vista di un risultato comune. Anche il gruppo, o team, rappresenta una risorsa potente per l'apprendimento, conforme alla natura sociale dell'essere umano: partendo dalla forza del legame ed il concorso di tutti (non scontato, non di rado caotico e conflittuale), consente una visione più appropriata del compito-problema, sollecita processi cognitivi non formali fondati su imitazione, intuizione, tentativi - correzioni e aiuto reciproco - permette di raggiungere risultati che vanno oltre la somma delle capacità dei suoi componenti amplificando così il sentimento della riuscita e la confidenza nei propri mezzi.

Ma l'espressione "compito di realtà" possiede una valenza più profonda, di carattere simbolico, in riferimento all'identità e al servizio degli Enti di formazione professionale nell'attuale contesto. Essa si è mostrata progressivamente come un punto di riferimento capace di:

- riannodare i fili che costituiscono l'agrovigliata trama dell'esperienza formativa così come si manifesta a seguito dell'introduzione del diritto-dovere di istruzione e formazione (2005) che, specie tramite il meccanismo dei passaggi/passerelle, hanno comportato una certa "scolasticizzazione" del metodo e dell'organizzazione dei CFP;
- divenire un ideale dotato della facoltà di interpretare ed organizzare l'esperienza e di prospettare il futuro come una visione profetica che rievoca le origini degli Enti e le fa rivivere, rinnovate, nel tempo presente;
- svolgere il compito di comunicazione della proposta formativa della FP ai diversi interlocutori in modo chiaro ed evocativo del suo valore, apprezzabile in base al senso comune ed alle aspettative delle famiglie, delle aziende, della comunità.

Cinque sono i capisaldi del metodo formativo centrato sulla realtà.

- *Attenzione alla persona*: il percorso formativo trae origine da un incontro personale che genera un'intesa al cui centro vi è l'effettiva disponibilità dell'allievo di aderire ad un modo di porsi nel reale mettendo in gioco le proprie capacità e procedendo lungo un itinerario scandito da tappe di crescita e relazioni significative con adulti e compagni.
- *Stile familiare e di comunità*: l'ambiente formativo è improntato ad un clima di relazioni personali, dirette e comunitarie, con uno stile orientato a stimolare il meglio di ciascuno alla crescita ed al contributo all'opera comune.
- *Metodo attivo*: la formazione avviene privilegiando la forma del laboratorio dove ciascuno svolge il proprio percorso insieme ai compagni, assistito personalmente dal formatore. Al centro della metodologia vi è il compito di realtà, che sollecita un ingaggio "reale" della class dei gruppi e dei singoli su commesse vere sostenute da imprese madrine e autocommesse dello steso organismo formativo.
- *Apertura al territorio*: il CFP si avvale della collaborazione delle imprese e degli enti partner, traendo forza dalle relazioni di cooperazione e di fiducia che si sono instaurate ed arricchite nel tempo, in particolare quelle con gli ex allievi, nella prospettiva dell'alleanza stabile con le forze positive della comunità.
- *Gusto dell'innovazione*: i contenuti e le esperienze che rientrano nel piano dell'offerta formativa sono costantemente aggiornati alla luce del miglioramento culturale e del rinnovamento dei dispositivi tecnico professionali.

Il cuore del metodo consiste nella personalizzazione; questa significa offrire a tutti le migliori opportunità affinché realizzino il massimo delle proprie potenzialità, quindi richiede di variare in modo intelligente le situazioni di apprendimento, abbandonare il didatticismo, introdurre compiti di realtà e sfide “vere” e l’autovalutazione, prevedere eventi pubblici di presentazione delle migliori realizzazioni degli allievi, nella giusta competizione tra classi, gruppi e sedi formative.

Ciò richiede un team di lavoro che opera con lo stile dell’imparare dall’imprevisto come sfida e opportunità da cui deriva il valore del confronto, della crescita e della conversione. Il lavoro di team che ci caratterizza è fondato su una cultura progettuale, metodologica e valutativa “amichevole” e “morbida”, fortemente ancorata alla realtà, capace di colmare la frattura – oggi patologica – tra formale e reale nelle relazioni con i soggetti istituzionali.

Una delle formule più rilevanti di apprendimento dall’esperienza è costituita dal FabLab, un laboratorio dotato di tecnologie innovative, oltre che di esperti qualificati, collocato entro un contesto a medio-alta intensità urbana, quindi fruibile da una quota significativa di utenti, che offre a giovani e adulti occasioni di formazione reale nella forma di workshop (es.: i droni), di laboratori di idee (es.: rinnovamento urbano), di comunità tecnologiche (es.: prevenzione di eventi naturali). I FabLab sono luoghi di CoWorking su progetti rilevanti di produzione digitale, oltre che incubatori di start up di imprese.

Opera secondo l’approccio del CoWorking, la costruzione di una community tra gli utenti, per promuovere nuove progettualità condivise. È come una piccola officina che offre servizi personalizzati di fabbricazione digitale.

È generalmente dotato di una serie di strumenti computerizzati in grado di realizzare, in maniera flessibile e semi-automatica, un’ampia gamma di oggetti.

Alleanza formativa

Molta parte della qualità della formazione si fonda sulla collaborazione tra gli organismi erogativi di percorsi e le imprese ed in genere il mondo economico, e tra questi ed i soggetti della ricerca.

Le imprese assumono una rilevanza crescente per quattro motivi: l’introduzione tra l’offerta formativa dei percorsi duali (per i quali non si può più parlare genericamente di “stage”, ma di alternanza prolungata e apprendistato); le attività di formazione superiore e di formazione continua e permanente; i servizi per l’impiego che forniscono il supporto alle aziende per una selezione efficace dei lavoratori; la partnership coltivata dalla sede centrale con grandi gruppi per collaborazioni che prevedono abilitazioni e laboratori innovativi, attività di formazione personalizzate, progetti.

Questo innalzamento del livello della cooperazione con il mondo economico

configura un possibile futuro che va nella direzione dell'Accademia formativa. Si tratta di un soggetto regolativo del sistema della formazione e dei servizi di ingaggio lavorativo, in grado di svolgere una varietà di attività lungo la filiera dei fabbisogni, riferita ad una o più imprese associate, di cui costituisce l'organismo formativo fiduciario. In forza di questo legame/appartenenza, esso può accedere e valorizzare il know how specifico del contesto di riferimento avendo attenzione particolare ai fattori di innovazione e di distinzione nei confronti dei concorrenti. Intrattiene alleanze con istituzioni di ricerca, è in grado di fornire una formazione ad hoc come risposta puntuale ai fabbisogni espressi dagli utenti sia singoli sia provenienti dalle organizzazioni, caratterizzando il servizio in senso personalizzato in riferimento ai tempi ed alle modalità di intervento.

L'intesa tra i tre soggetti in gioco ovvero formazione, business e ricerca, si pone entro la prospettiva dell'umanesimo tecnologico, la vera alternativa al catastrofismo che ha irretito una parte del ceto degli intellettuali. Si tratta di fare della *vocazionalità* il tratto distintivo di una proposta di orientamento, formazione, accompagnamento all'inserimento lavorativo rivolto a tutte le età e condizioni di vita.

L'Academy è la forma che assume l'alleanza tra CFP, imprese e soggetti della ricerca al fine di qualificare l'offerta di una varietà di servizi lungo la filiera dei fabbisogni di orientamento, formazione, accompagnamento e sviluppo, riferita ad una o più imprese associate, di cui costituisce l'organismo formativo fiduciario.

La filosofia che caratterizza l'Accademia del lavoro si fonda sul carattere vocazionale del progetto di vita e di lavoro della persona, intesa come un soggetto dotato di coscienza e di volontà che scopre se stesso, la sua "chiamata" interiore, unica ed irripetibile, mettendo a frutto i propri talenti a favore degli altri e della comunità. Ciò comporta la concezione dell'eccellenza non come una misura di "prestazione superiore" da rilevare su una scala numerica tramite un paragone con gli altri, ma come eccellenza cui ciascuno deve tendere, in riferimento ai talenti ricevuti: non al numero di questi, quanto nella capacità di metterli in gioco e farli fruttificare.

Istituire il lavoro buono: aprire percorsi, fornire punti di riferimento

In questa fase terminale della modernità si assiste ad una lotta tra *azione generativa* a favore degli altri, nella forma del lavoro buono, e *estetica dell'esistenza* centrata sulla cura di sé tramite esperienze di vita sperimentali e storcenti¹³. È una frattura tra generatività ed infertilità che attraversa il tessuto

¹³ FOUCAULT M., *La cura di sé. Storia della sessualità*, Milano, Feltrinelli, 1985.

sociale e le vite individuali. È in gioco l'identità ed il legame sociale; è in gioco il futuro. Occorre quindi sostenere ed assecondare le forze che stanno lavorando nel cantiere delle nuove istituzioni del lavoro segnate dall'umanesimo tecnologico:

Dopo la crisi economica, i processi di cambiamento non sono più lineari come si pretendeva in precedenza, ma parzialmente caotici. Di conseguenza, le scienze (economiche e sociologiche) non sono in grado di prevedere il futuro, ma solo di formulare scenari ipotetici la cui effettiva realizzazione dipende non solo dalla combinazione dei fattori, tra cui diversi non conoscibili in anticipo, ma soprattutto dalla direzione che prenderà l'iniziativa delle persone, dei gruppi e dei popoli.

Per questi motivi, per comprendere il lavoro che verrà è poco utile puntare su previsioni che fatalmente saranno smentite, ma cercare di cogliere più a fondo, ed in modo unitario, le dinamiche rigenerative della nostra civiltà e l'opera umana necessaria ad assecondarle. Ciò rende rilevante l'esperienza ovvero la capacità di iniziativa delle giovani generazioni e quindi le opportunità offerte loro dagli adulti.

Chi si presenta sul mercato del lavoro si trova di fronte ad una situazione inedita: molte sono le opportunità potenziali che gli si aprono, ma nessuna di queste è comoda, ovvero "ti viene a cercare a casa dopo aver inviato il proprio curriculum". Tutto quanto detto rende particolarmente rilevante il modo in cui avviene il passaggio tra le generazioni, sotto tre punti di vista:

La questione del "canone formativo"

Il grande cantiere sperimentale che ha coinvolto la scuola italiana in questi anni, con un movimento spesso frammentario che ha lasciato quasi intatto l'apparato tradizionale (classi di insegnamento per discipline, orari rigidi, organizzazione centrata quasi esclusivamente sul gruppo classe), ha bisogno di essere ricomposto entro un quadro unitario e di poter produrre un canone formativo adatto all'attuale fase storica. La didattica delle competenze è una via interessante, ma insufficiente; essa indica una metodologia centrata sull'unità del sapere e sul coinvolgimento degli allievi entro compiti di realtà significativi e dotati di valore. Questo approccio si lega bene all'alternanza scuola lavoro intesa come possibilità di un apprendimento entro i flussi della cultura in azione che connotano questa fase della storia. Ma serve soprattutto una proposta culturale che aiuti i giovani a compiere *l'operazione umana*, ovvero rintracciare i significati posti ai margini delle cose e servirsene per la comprensione e l'indirizzo della propria vita. In tal modo essi saranno in grado di pensare non solo in semplici termini di attualità, ovvero di adattamento allo stato delle cose, ma anche di spostare e trascendere i limiti del mondo fattuale tramite la forza di immaginazione.

La questione dei percorsi di accesso ai ruoli

Il sistema di ingresso ai ruoli tipico della realtà italiana sembra dare per scontata la corretta disposizione dei giovani candidati nei confronti del contesto dell'azienda e delle sue regole, prodotto di una "sana" educazione familiare; inoltre prevede un apprendimento addestrativo, fatto di abilità pratiche, con scarsa cura dei significati, specie la visione di insieme che spiega i processi, e delle relazioni tra le generazioni. Per questo occorre che i percorsi di accesso al lavoro siano parte di un progetto educativo più ampio, condiviso tra le forze positive della comunità. Occorre poi combattere le pratiche di sfruttamento quando l'offerta di lavoro è superiore alla domanda (vedasi gli studi professionali); inoltre, nei comparti in cui la domanda di lavoro qualificata rischia di essere superiore all'offerta, serve una ridefinizione dei canali di ingresso ai ruoli che sostituisca il ricorso alla selezione con la metodologia dell'alternanza e dell'affiliazione dei giovani perseguita nel tempo. Ciò esige la formazione di figure di tutor aziendali dotati di competenze pedagogiche e di sensibilità umana, in grado di accompagnare le persone nelle fasi critiche dell'ingresso lavorativo.

La questione della responsabilità

Sebbene esistano giovani posti nella "condizione signorile"¹⁴, la gran parte dei loro coetanei accetta l'idea di "mettersi in gioco" esercitando mansioni umili, per mostrare le proprie capacità e potere poi occuparsi di compiti più prossimi alla propria preparazione. In Italia, Paese notoriamente gerontocratico, la fase della "gavetta" risulta particolarmente prolungata, disegnando un tempo dove i giovani rischiano di rimanere reclusi entro ambiti di attività ripetitive, di supporto ad altri, opache rispetto ai processi dal reale valore formativo. Anche l'impresa privata e gli enti pubblici debbono fare un salto di qualità, imparando dalle relazioni con i giovani candidati il principio pedagogico dell'empowerment secondo cui lavoratori, manager e organizzazioni potrebbero ottenere grossi benefici dalla creazione di una cultura in cui ci sia un'effettiva responsabilizzazione del personale¹⁵ (Blanchard - Randolph - Carlos 2016).

¹⁴ La "condizione signorile" è propria dei giovani di «una società in cui un vasto ceto medio si è abituato a standard di vita che è sempre meno in grado di mantenere» (Ricolfi 2014, p. 162).

¹⁵ BLANCHARD K.; RANDOLPH A.; CARLOS J.P., *Le Tre Chiavi dell'Empowerment. Come liberare il potenziale dei collaboratori offrendo dei risultati entusiasmanti*, Milano, Franco Angeli, 2016.