



Federico Butera

Professore Emerito di Sociologia dell'Organizzazione presso il Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell'Università di Milano Bicocca. È autore di numerosi libri e di oltre 150 articoli sui temi dell'organizzazione, del lavoro e delle professioni

Nuove competenze per nuove professioni Ripensare a come progettare il lavoro

Gli studi organizzativi offrono materiali importanti per approfondire i problemi dell'economia e della società contemporanea. Questa rubrica commenta i libri recenti che danno un contributo in questo senso.

Il tema delle competenze percorre sempre più estesamente ogni riflessione e ogni progetto che riguardi il mondo del lavoro e quello dell'istruzione. La ricchezza e la complessità delle elaborazioni scientifiche e professionali su questo tema e la criticità dell'uso che se ne fa in entrambi i domini richiedono – come dice il titolo del volume *Le competenze, una mappa per orientarsi* (Fondazione Agnelli, 2018) – una mappa per orientarsi. Come spiego brevemente in questo articolo, l'approccio e la strumentazione sulle competenze possono essere strumenti preziosi per gestire il lavoro e i sistemi educativi, ma possono diventare un alibi quando vengono visti come una alternativa alla (difficile, ma indispensabile) progettazione di nuove idee di forme di lavoro e di sistemi educativi. Il libro è uno strumento di lavoro e non lascia spazio ad alibi. Il denso volume, promosso da una collaborazione fra Fondazione Agnelli e dall'Associazione Scuola Democratica, è curato da Luciano Benadusi, già Ordinario all'Università Sapienza e uno dei maggiori esperti italiani di Scienze dell'Educazione, e da Stefano Molina, Di-

rigente di Ricerca della Fondazione Agnelli. Esso contiene una serie di contributi di studiosi che danno conto in modo approfondito della letteratura e delle controversie che hanno accompagnato lo sviluppo delle idee e delle strumentazioni sulle competenze. Sono stati inoltre consultati in varie forme esperti e operatori del mondo del lavoro e dell'istruzione. Il sito della Fondazione Agnelli riporta i materiali che

hanno fornito la base per la sintesi contenuta in questo volume.

Lavoro fluido e instabile

Il capitolo iniziale di Assunta Vitte-ritti ci aiuta a capire le ragioni della popolarità delle competenze nel mondo del lavoro e nell'istruzione. La prima è data dalla crescente fluidità e instabilità del lavoro che ha portato progressivamente a descrivere meglio le *job requirement*, man mano che questi lavori sono andati cambiando e divenendo sempre più evanescenti. La seconda è che i sistemi di istruzione e di formazione pubblici – dalla scuola media all'università – che avevano nel passato privilegiato l'insegnamento e l'apprendimento delle conoscenze e delle discipline, si sono irrigiditi nella architettura dei titoli di studio e delle strutture scolastiche autorizzate a erogarli e si sono rivelate scarsamente capaci di favorire l'interdisciplinarietà, le capacità di affrontare l'inaspettato e l'apprendimento delle capacità sociali di incidere sui comportanti e far crescere le soft skill. Vedremo nelle conclusioni che l'urgenza di fronteggiare queste due esigenze è





stata al tempo stesso la forza e la debolezza dell'approccio e delle metodologie basate sulle competenze. Vitteritti rivisita le categorie ormai entrate nel linguaggio comune: dal modello multifattoriale di Spencer e Spencer – che distingue “sapere, saper fare, saper essere” – al modello tridimensionale di Benadusi e Di Francesco, che distingue “competenze di base, competenze specialistiche e competenze trasversali”, categorie che si sono diffuse senza confini tra mondo del lavoro e mondo dell'istruzione. Queste categorie sono presto diventate norme, come nel modello ISFOL o il Quadro europeo delle qualifiche professionali (EQF). Si è creato inoltre un infinito proliferare di liste di competenze, di descrittori.

La costruzione di competenze

Benadusi nel suo primo capitolo torna – in compagnia dei grandi classici da Piaget a Le Boterf e Bourdieu – alle grandi polarità che hanno accompagnato il percorso delle competenze: potenziale *vs* prestazione, atomismo *vs* olistico, work based *vs* worker based, trasferibilità *vs* non trasferibilità, singolare *vs* standardizzabile. E in un altro capitolo Benadusi ritorna ai fondatori della Pedagogia come Dewey e del-



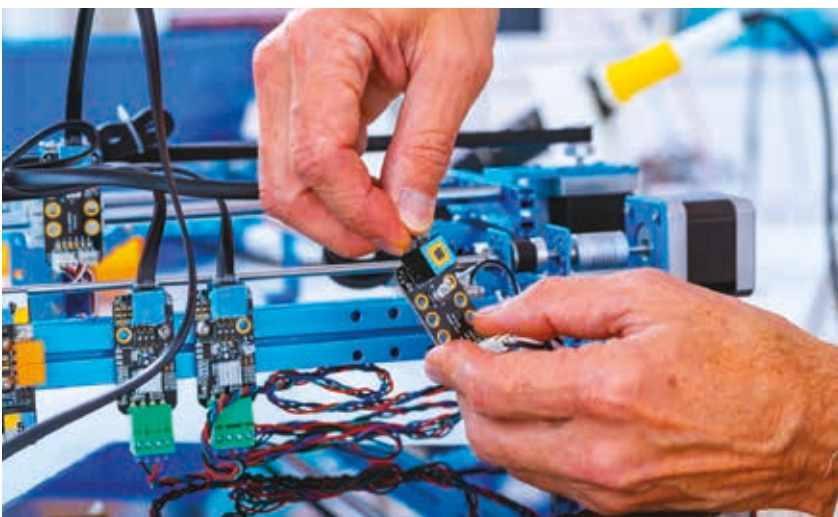
Alberto Manzi è stato un docente, pedagogista e scrittore: ha condotto la trasmissione tivù 'Non è mai troppo tardi' (1960-1968) dedicata agli italiani analfabeti per consentire loro di ottenere la licenza elementare

la Sociologa dell'Educazione come Bernstein, identificando tre principali filoni interpretativi: l'identificazione delle competenze con la performance (avere competenze vuol dire fare le cose meglio nel lavoro e nella vita); le competenze come sommatoria di risorse e potenzialità (le competenze come possesso della persona); le competenze come capacità di mobilitare risorse proprie e delle organizzazioni e comunità in cui si vive.

La grande questione che emerge da questi excursus è se la formazione

deve costruire competenze per l'occupabilità in lavori che mutano e sono scarsamente prevedibili e/o competenze per lo sviluppo umano delle persone e/o competenze per la formazione del cittadino alla vita sociale e alla democrazia. Dovremmo dire: per tutti e tre questi scopi! Ma in realtà i sistemi educativi in Occidente si sono polarizzati fra percorsi destinati ai *sofoi* e alla classe dirigente e percorsi destinati ai *demurgoi* e ai lavoratori operativi. Questo dibattito ci aiuta a ripensare a una formazione scolastica ed esperienziale capace di favorire lo sviluppo di professionisti occupabili che siano insieme persone integre e democratiche.

Meghnagi e Mora criticano concetti che hanno accompagnato i sistemi di gestione delle persone nelle aziende. Per esempio il concetto di figura professionale da sostituire con quello di ambito di attività; il carattere contestuale ai diversi modelli di business con categorie come *vision*, *expectation*, *potenzialità*, *prontezza*, *responsabilità* invece di farne categorie universali. I sistemi di gestione hanno consolidato una





Una scena del film 'Freedom Writers': la protagonista gestisce un corso per allontanare i giovani dal crimine

inappropriata rappresentazione del lavoro come somma di compiti, il che induce i celebri Frey e Osborne a preconizzare una estesa sostituibilità del lavoro da parte delle macchine, tranne che per i compiti richiedenti elevata sensibilità tattile, intelligenza creativa, intelligenza sociale.

Scrivono in conclusione Benadusi e Molina che le competenze come approccio e come strumentazione sono state “elevate al rango di nuovo paradigma pedagogico istituzionalizzato”, ma hanno scarsamente penetrato la pratica didattica tranne che per le dimensioni (burocratiche) della certificazione delle competenze. E indicano bene i fattori che rendono il “sistema educativo” poco capace di adottare approcci e strumentazione capaci di sostituire percorsi di crescita di competenze alla mera erogazione di titoli di studio.

Progettare nuovi lavori

Ma oltre a queste difficoltà di applicazione, credo che ci siano due questioni di fondo: una relativa al lavoro e uno ai processi di apprendimento.

Fra pochi anni gran parte dei lavori che esistono non ci saranno più o saranno profondamente cambiati. Sorgeranno nuovi lavori. Di fronte a questa incertezza il sistema produttivo tende per lo più a rinunciare a progettare il lavoro, ossia a fare *job design*, e a ripiegare invece sulla apparente flessibilità consentita da una gestione per competenze, come sorta di molecole o di mattoncini utili per la selezione, la gestione, la valutazione, che poi potranno essere ricomposte secondo necessità.

Prevale ancora ancora una visione vecchia del lavoro: mansioni fatti di compiti destinati a essere allocati fra gli uomini e le macchine (invece che nuove idee di lavoro, di ruoli, di professioni); una visione molecolare e frantumata del lavoro come somma di competenze (hard e soprattutto soft).

Progettare i lavori invece vuol dire configurare, nella concretezza e varietà dei processi produttivi e nella realtà della vita delle persone, nuove idee di lavoro valide, solide, decenti che offrano professionalità, identità e cittadinanza, come per esempio lo furono i lavori artigiani nel Rinascimento, le professioni nell'800 e

lo stesso lavoro di fabbrica del 900. È possibile – perché sta già avvenendo in molti contesti – progettare lavori basati su conoscenza, responsabilità dei risultati, cura dei bisogni dei ‘clienti’ esterni o interni, padronanza e controllo dei processi, cooperazione con le persone e con la tecnologia, e certamente irrobustite competenze tecniche e sociali. È possibile costruire dinamicamente ruoli, mestieri e professioni che creino valore nel sistema di produzione di beni e servizi e che assicurino alle persone identità e una buona qualità della vita di lavoro.

È inoltre necessario progettare nuovi sistemi educativi che combinino formazione della persona e abilitazione professionale. Il dibattito sull'architettura del sistema educativo è tuttora vivissimo. Forse solo un percorso progettuale concreto può consentire di uscire dalla area delle ideologie e entrare nella realizzazione. Per esempio il percorso per progettare gli ITS, le nuove lauree professionalizzanti, la formazione digitale a partire dalla scuola elementare, sono i terreni elettivi per fare ciò.

Per fare questo è necessaria una alleanza strutturale tra sistema educativo e sistema produttivo per proporre ai sistemi di produzione di beni e servizi nuovi ruoli, mestieri e professioni che diano valore ai processi produttivi; per proporre alle persone ruoli aperti-evolutivi come copioni che divengano ruoli agiti in base alle competenze, abilità, impegno di ognuno; per formare ‘persone integrali’ capaci di felicità e di produttività sociale.

La mappa delle competenze può essere uno strumento potente per accompagnare questi sviluppi. Se l'approccio per competenze invece finisse con l'essere un alibi per rinunciare a progettare ruoli, mestieri, professioni, identità, idea di persona, sistemi educativi, allora meriterebbe critiche severe.