

Formazione professionale in azienda

# La cultura dell'apprendimento favorisce l'innovazione

Di **Antje Barabasch** e **Anna Keller**

**Lavorano in team a turno, assumono molta responsabilità e comunicano su un piano di parità con i e le superiori. Le persone in formazione presso Swisscom, Login e La Posta lavorano in culture dell'apprendimento improntate su nuovi modi di imparare. Un team di ricerca dello IUFFP illustra, sulla base di studi di casi realizzati in queste aziende, come sviluppare le competenze del XXI secolo.**

La Svizzera è uno dei Paesi più innovativi al mondo, lo dimostra la classifica globale relativa alla capacità di innovazione. Circa il 90 per cento delle innovazioni si realizzano in ambito aziendale (Consiglio svizzero delle scienze e dell'innovazione CSSI 2015). La formazione professionale può contribuire in modo sostanziale alle innovazioni e il suo ruolo in questo ambito è ampiamente riconosciuto (Swiss-American Chamber of Commerce, GAN, Accenture e PF Zurigo/KOF 2017). Ogni anno, circa due terzi di coloro che hanno concluso il livello secondario I entrano nel mondo professionale attraverso un tirocinio. Sorge quindi la domanda su quali siano i metodi che permettono di preparare tutte le persone in formazione in modo ottimale alla vita professionale, permettendo loro di operare in maniera innovativa nel proprio ambito di attività.

A tale scopo occorrono infatti non soltanto approfondite conoscenze specialistiche, conoscenze linguistiche e solide basi nelle materie matematiche e scientifiche, bensì anche in maniera crescente le cosiddette competenze del XXI secolo costituite da creatività, cooperazione, comunicazione e flessibilità (Trilling & Fadel 2009). La socializzazione aziendale e professionale deve cam-

biare per tenere conto di queste nuove esigenze. Occorre trasmettere in maniera diversa le competenze e rivedere la comunicazione tra collaboratori e collaboratrici, persone formatrici nonché apprendiste e apprendisti.

## Nuovo modo di interagire con le persone in formazione

La dinamica delle innovazioni incide sul modo in cui le aziende organizzano l'apprendimento sul posto di lavoro e influisce anche su impostazioni, convinzioni e valori relativi alla gestione delle persone in formazione. Ed è proprio l'azienda che può contribuire allo sviluppo delle competenze del XXI secolo. Il fatto di conferire alle persone in formazione sempre più responsabilità richiede un forte impegno personale e disciplina ma favorisce l'apprendimento. Anche strutture formative flessibili e metodi orientati alla pratica sono utili in tal senso. Le persone in formazione possono assumere maggiori responsabilità quando ad esempio l'azienda crea (più) spazio per sperimentazioni e apprendimento creativi e promuove le capacità di riflessione delle persone in formazione, ad esempio affiancando loro coach o consulenti (Onstenk 2010).

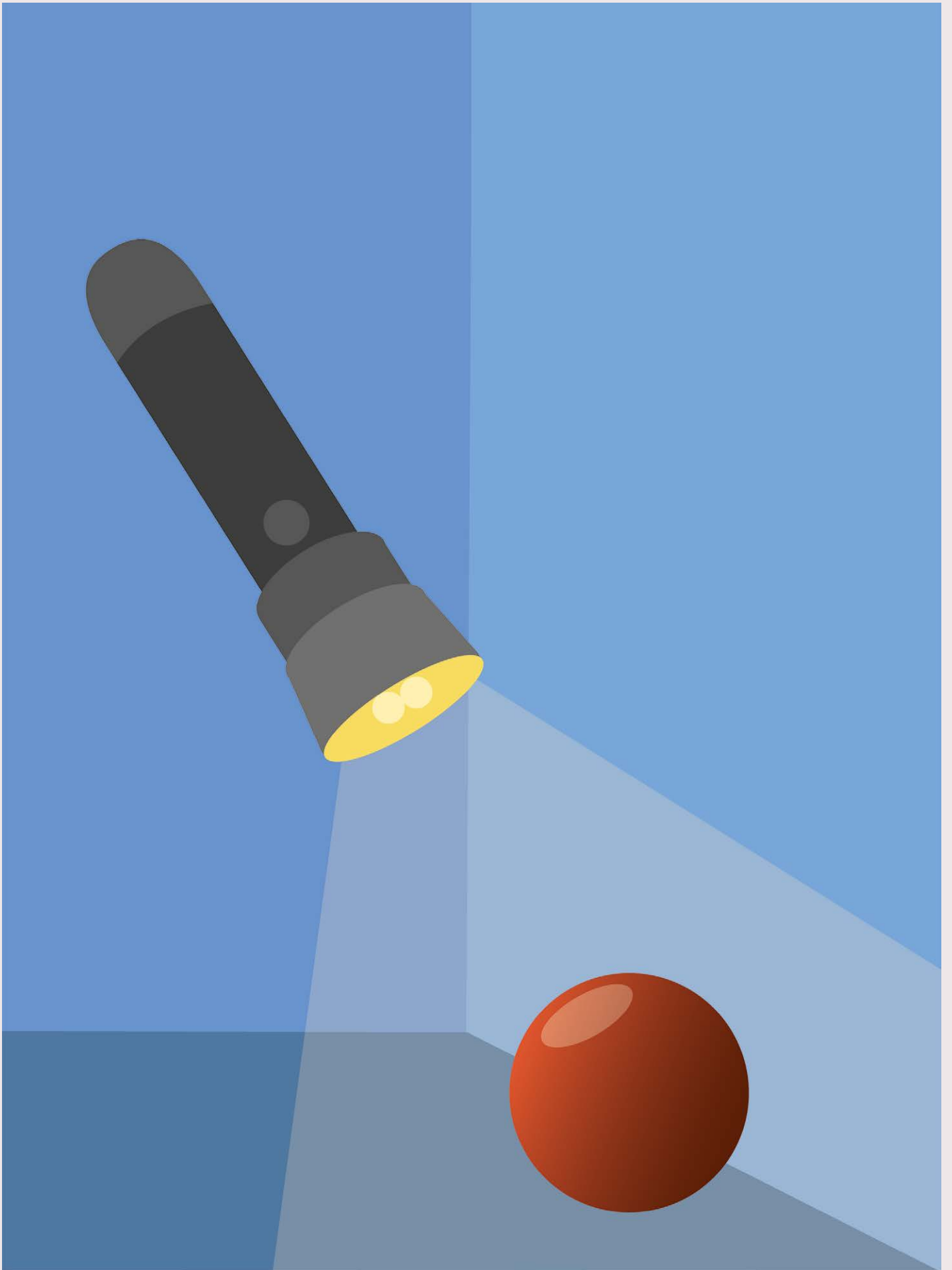
Un'équipe di ricerca dello IUFFP realizza dal mese di marzo 2017 studi di casi relativi a culture dell'apprendimento innovative nella formazione professionale in azienda, finora presso Swisscom, Login e La Posta. Sono previsti anche altri studi presso piccole e medie imprese. Gli studi di casi comprendono interviste semistrutturate e gruppi di riflessione con persone in formazione, personale di accompagnamento e il management, come pure visite e osservazioni di progetti innovativi. Nel quadro della ricerca sono stati inoltre analizzati documenti delle aziende relativi alla formazione professionale. L'analisi dei dati ha permesso di ottenere informazioni su pratiche innovative nonché su valori, impostazioni e convinzioni delle persone coinvolte nella ricerca. La seguente panoramica mostra come si possano sviluppare in particolare le competenze del XXI secolo nelle aziende.

## Creatività

*«L'innovazione è sempre legata anche alla creatività. Prima devi abbozzare qualcosa in modo creativo, che più tardi sarà definita innovazione... Dobbiamo mantenere alta l'innova-*

### Lo Stato promuove l'innovazione

In Svizzera, ma anche a livello internazionale, l'innovazione nella formazione professionale è tema di discussione. In Germania, ad esempio, l'Istituto federale della formazione professionale tematizza la questione nell'ambito di eventi e di pubblicazioni. La Segreteria di Stato per la formazione, la ricerca e l'innovazione SEFRI definisce nell'ambito dell'iniziativa Formazione professionale 2030 quattro obiettivi prioritari: 1. orientamento all'apprendimento lungo tutto l'arco della vita, 2. flessibilità maggiore delle offerte formative, 3. rafforzamento dell'informazione e della consulenza lungo tutto il percorso formativo e lavorativo, 4. rafforzamento dei partner della formazione professionale (SEFRI 2020).



zione per restare interessanti». (Apprendista impiegato di commercio, Swisscom)

La creatività è particolarmente importante nel settore delle telecomunicazioni. Swisscom conferisce alle persone in formazione molto margine di manovra creativo, a seconda del progetto sia a livello di contenuto, sia a livello del loro modo di lavorare. Vige una gestione costruttiva delle idee, le persone in formazione sono spronate a perseguire e attuare le proprie intuizioni. In tale contesto la libertà di movimento nello spazio dell'azienda è altrettanto utile della consulenza da parte delle persone che le accompagnano.

Tutte le aziende esaminate finora impiegano strumenti per raccogliere in maniera mirata idee di prodotti e proposte di miglioramento dei processi provenienti dalle persone in formazione, dai collaboratori e dalle collaboratrici, come ad esempio la «Kickbox» presso Swisscom o la «Post Idea» della Posta. I suggerimenti migliori sono in seguito portati avanti e attuati.

### Cooperazione

«...finora, la cosa che mi è [piaciuta] di più è la collaborazione tra colleghe e colleghi... Sei collocato in uno dei cinque settori in cui è suddivisa l'azienda, ma ti senti comunque parte

di una famiglia in cui tutti si conoscono». (Apprendista impiegato di commercio, Login)

Il lavoro di squadra richiede marcate capacità sociali, come sapere ascoltare attentamente, argomentare in modo costruttivo, comunicare in maniera proattiva e rispettosa, essere disposti al compromesso, ma presuppone anche determinazione. Inoltre occorre sapere distinguere tra necessità, esigenze e desideri propri e altrui.

Presso Swisscom, Login e La Posta, la capacità di lavorare in squadra è promossa attraverso il lavoro in varie équipes. La maggior parte delle persone in formazione cambia più volte il posto di lavoro, entrando così a conoscenza di vari reparti. In Login, le apprendiste e gli apprendisti realizzano la formazione pratica presso varie aziende partner. In particolare viene promossa la capacità di cooperazione, quando ad esempio le persone in formazione gestiscono autonomamente uno Swisscom Shop, dirigono una stazione ferroviaria presso le FFS o la Ferrovia retica, o ancora, quando presso La Posta lavorano in un'équipe formata da apprendiste e apprendisti e per un determinato periodo svolgono la loro formazione in un team di progetto plurilingue.

### Comunicazione

«... a volte si fa fatica ad ammettere di essere di fronte a una difficoltà, ma quando ho capito di poterne parlare apertamente ho notato che ricevevo sostegno da tutte le parti, in Login, dalla gente in stazione, tutti si sono dimostrati molto disponibili...». (Apprendista impiegato di commercio al dettaglio, Login)

Riuscire a comunicare richiede capacità di comunicazione differenziate che possono essere sviluppate soltanto attraverso la collaborazione con altri. Ne è la base in particolare una comunicazione su un piano di parità tra persone accompagnatrici, collaboratori e collaboratrici e apprendiste e apprendisti che consenta di comunicare in modo affidabile, rispettoso e aperto. La cultura del «tu» generalizzata presso la Posta e Swisscom e alcune aziende partner di Login favorisce lo scambio, superando le gerarchie. Un ambiente che infonde un senso di sicurezza e di sostegno durante la formazione accresce la capacità delle persone in formazione di imparare dagli errori di comunicazione, e permette loro di raccogliere sia all'interno sia all'esterno dell'azienda svariate esperienze nell'ambito della comunicazione.

Per lo sviluppo dell'autoriflessione sono di grande sostegno i colloqui di verifica con i formatori e le formatrici o le persone incaricate dell'accompagnamento, svolti in un clima di fiducia reciproca. La socializzazione nell'ambiente di tirocinio, che dimostra che è possibile imparare a gestire sé stessi e gli altri in maniera costruttiva, offre buoni presupposti per consolidare la personalità e acquisire capacità di comunicazione differenziate.



↑ Illustrazione di **Anna Berger**, 2ª classe professionale di grafica, Scuola di arte applicata di Berna e Bienne

## Flessibilità

«Ho semplicemente imparato e visto molto e quando lo racconto a persone che non conoscono questo contesto mi dicono, wow, sei già stata in così tanti posti! Io ormai lo do per scontato, ma mi rendo conto che la possibilità di vivere questa esperienza professionale mi ha reso una persona più dinamica». (Apprendista impiegata di commercio, Login)

Un'elevata flessibilità per far fronte ai cambiamenti: ecco che cosa ci vuole in un contesto sempre più complesso. Disporre di vaste conoscenze spesso è meno utile dell'apertura nei confronti delle novità e della capacità di adattarsi. La maggior parte delle formazioni professionali presso Swisscom, Login e La Posta richiede flessibilità sin dall'inizio. Le persone in formazione devono sapersi adattare regolarmente a nuovi compiti e modi di lavorare. Particolare destrezza nell'eseguire le attività è sempre più richiesta soprattutto alle persone attive nell'informatica e nella mediamatica. A volte i luoghi di apprendimento e di lavoro possono essere scelti autonomamente, strumenti interattivi di comunicazione sostituiscono parzialmente l'incontro personale, all'interno di un progetto cambiano le esigenze e le problematiche, come possono cambiare le responsabilità o il proprio ruolo all'interno di un progetto. Tutto ciò richiede dalle persone in formazione elevate capacità di adattamento.

## Caratteristiche di una nuova cultura dell'apprendimento aziendale

Una cultura dell'apprendimento innovativa non è caratterizzata soltanto da impostazioni, valori e convinzioni futuristiche degli attori della formazione professionale, bensì anche da condizioni quadro adeguate. Tra queste figura tra l'altro la possibilità di raccogliere esperienze approfondite durante il tirocinio di tre o quattro anni e di personalizzare i percorsi di apprendimento attraverso modalità di lavoro basate sui progetti. Di basilare importanza è la possibilità di comunicare in piena fiducia a tutti i livelli gerarchici, per quanto riguarda le persone in formazione in particolare con gli accompagnatori e le accompagnatrici: soltanto così è possibile formarsi in un ambiente privo di tensioni, e di dare il proprio contributo creativo al mondo del lavoro. Il sostegno attivo allo spirito d'iniziativa contribuisce a favorire una cultura dell'apprendimento innovativa, ad esempio permettendo alle persone in formazione di lanciare un proprio progetto, di formare le équipe individualmente o di organizzare e realizzare autonomamente un evento.



↑ Illustrazione di **Olga Daucher**, 2<sup>a</sup> classe professionale di grafica, Scuola di arte applicata di Berna e Bienne

In un momento caratterizzato dalla digitalizzazione e dalla richiesta crescente di flessibilità, la formazione professionale può cambiare e adattarsi se gli attori sono in grado di cambiare le proprie idee e convinzioni nei confronti delle modalità di apprendimento nel contesto lavorativo, sperimentando modelli inediti.

«Sono proprio convinto che alle persone in formazione occorra offrire buone basi per il futuro, non importa quale sia questo futuro. Non trasmettere soltanto competenze specialistiche, bensì anche competenze metodologiche e sociali. Credo che se siamo in grado di avere persone che al termine della loro formazione hanno il piacere di imparare cose nuove, che capiscono anche

come si comunica in un team o con i clienti o con altri gruppi d'interesse e come si fissano le priorità... Io credo che tutto ciò sia estremamente prezioso. E appunto, il fatto di capire anche <Chi sono?>». (Manager della formazione professionale, Swisscom)

- Antje Barabasch, responsabile dell'asse prioritario di ricerca Insegnamento e apprendimento nella formazione professionale, IUFFP
- Anna Keller, ricercatrice junior, campo di ricerca Culture di ricerca e didattiche, IUFFP

## Bibliografia

- Barabasch, A., Keller A., Marthaler M. (2020). *Next Generation. Selbstgesteuert und projektbasiert lernen und arbeiten bei Swisscom*. Bern: hep Verlag.
- Callan, V. (2004). *Building innovative vocational education and training organisations*. Australian National Training Authority.
- Messmand, G., Mulder, R.H. (2011). *Innovative work behaviour in vocational colleges: Understanding how and why innovations are developed*. *Vocations and Learning* (2011). 4: 63–84.
- Onstenk, J. (2010). *Coaching and collaborative work-based learning in Dutch VET: The <TEAM Stages> Project*. In Rauner, F. & Smith, E. (Eds). *Rediscovering apprenticeship: Research findings of the international network on innovative apprenticeship (INAP)* (Vol 11). Dordrecht.
- SEFRI (2020). «Berufsbildung 2030». *Zahlreiche Projekte lanciert: Verbundpartner übernehmen Verantwortung*. Consultato il 23.3.2020, via: [www.sbf.admin.ch/sbfi/de/home/dienstleistungen/publikationen/publikationsdatenbank/s-n-2020-1/s-n-2020-1c.html](http://www.sbf.admin.ch/sbfi/de/home/dienstleistungen/publikationen/publikationsdatenbank/s-n-2020-1/s-n-2020-1c.html)
- Schweizerischer Wissenschafts- und Innovationsrat SWIR (2015). *Innovation und staatliche Innovationsförderung* (Schrift 8/2015). Bern.
- Swiss-American Chamber of Commerce, GAN, Accenture, and ETH Zürich/KOF (2017). *Jobs now: Swiss-style vocational education and training: Voices from companies, governors and CEOs*. Zürich.
- Trilling, B. & Fadel, C. (2009). *21<sup>st</sup> Century Skills. Learning for life in our times*. San Francisco.

► [www.iuffp.swiss/project/dimensioni-culture-apprendimento](http://www.iuffp.swiss/project/dimensioni-culture-apprendimento)

