

🕒 11/09/23    🔍 Ricerca

Le persone formatrici di apprendiste e apprendisti in azienda

## Una diversità di modi di porsi nei confronti della formazione

Nonostante il ruolo centrale che svolgono nel sistema di formazione professionale duale, le persone formatrici di apprendiste e apprendisti in azienda sono state oggetto di rari studi. Mettendo in luce la diversità del rapporto che esse intrattengono con il loro ruolo, una recente tesi di dottorato si propone di colmare questa lacuna (Besozzi, 2022). In questo lavoro viene proposta una tipologia basata su due assi di analisi: la soddisfazione per la funzione formativa (bassa o alta) e la rappresentazione delle apprendiste e degli apprendisti (allieve/i o lavoratori/trici). Emergono quattro profili ideal-tipici di formatori: gli "imprenditori di sé stessi", i "garanti del mestiere", i "riconvertiti" e i "rassegnati". Questa tipologia fornisce una comprensione dettagliata delle finalità che le persone formatrici attribuiscono alla formazione dei giovani e delle giovani nonché delle scelte effettuate in termini di supporto pedagogico. La tipologia indicata permette anche di essere utilizzata per formulare raccomandazioni alle istituzioni coinvolte nella formazione iniziale duale.

Questa ricerca permette di comprendere meglio l'attività dei formatori e delle formatrici, la diversità dei loro percorsi, quello che descrivono come le loro motivazioni per formare apprendiste e apprendisti, le loro pratiche e i vincoli che devono affrontare nell'esercizio del loro ruolo.

Le persone formatrici sono molto coinvolte nel sistema di formazione duale. Infatti, essa alterna uno o due giorni alla settimana svolti presso una scuola professionale e tre o quattro giorni svolti in un'azienda sotto la responsabilità delle persone formatrici. Tuttavia, rari studi si sono interessati al loro lavoro, sia in Svizzera che a livello europeo (Bahl, 2019; Barras, 2011; Capdevielle-Mougnibas et al., 2013; Salini, 2013).

Per colmare alcune delle principali lacune dello stato attuale delle conoscenze sui formatori e sulle formatrici, una tesi di dottorato (Besozzi, 2022), iscritta in un progetto di ricerca collettivo (Lamamra, Duc e Besozzi, 2019) e condotta sulle persone formatrici, si è proposta di mettere in luce la diversità del loro rapporto con

la loro funzione.

Per esplorare questo tema, sono state condotte 80 interviste semi-strutturate con formatori e formatrici che lavorano in aziende di varie dimensioni (microimprese, PMI, grandi aziende) e in diversi settori di attività nella Svizzera francese. Le persone intervistate hanno raccontato il loro percorso professionale, le motivazioni che le hanno spinte a impegnarsi nella formazione di apprendisti e, più in particolare, il loro ruolo quali formatrici.

L'analisi dei dati ha dato origine a una tipologia (Demazière, 2013) che ha rivelato la diversità dei modi in cui le persone formatrici investono il loro ruolo nella formazione, lo interpretano e lo fanno proprio. La tipologia è stata costruita incrociando due assi di differenziazione: la soddisfazione per la funzione formativa, che può essere alta o bassa, e la rappresentazione delle persone in formazione, percepite come giovani in formazione (polo "allieve/i") o come dipendenti (polo "lavoratori/trici"). Sono stati sviluppati quattro tipi ideali denominati: "imprenditori di sé stessi", "garanti del mestiere", "riconvertiti" e "rassegnati".

## **Quattro figure di persone formatrici di apprendiste e apprendisti in azienda**

### **Gli "imprenditori di sé stessi"**

In questo profilo ideale-tipico, che tende a essere presente nelle grandi aziende commerciali, abbiamo un'etica lavorativa incentrata sull'ideologia del *self-made man*. Le persone intervistate associate a questo profilo aderiscono all'idea che, lavorando in modo autonomo, responsabile e flessibile, sia possibile ottenere un rapido avanzamento di carriera.

In questo progetto, la funzione formativa non è affatto percepita come prioritaria e l'obiettivo assegnato alla formazione è focalizzato su quello dell'azienda, ovvero l'assunzione di futuri dipendenti. Gli apprendisti e le apprendiste devono quindi adottare, il più rapidamente possibile, un atteggiamento proattivo come lavoratori autonomi e responsabili, piuttosto che come allievi. Le persone formatrici associate a questo profilo optano per mettere in atto una rapida transizione dalla scuola al lavoro e forniscono un supporto piuttosto passivo all'apprendista. Questo sostegno a e alle giovani comporta poche richieste in termini di tempo. Di conseguenza, l'apprendista deve cavarsela e imparare da sé, come si può leggere nell'estratto di Martial (formatore e responsabile della logistica in una PMI):

*"Formo qualcuno, che sia un apprendista o un dipendente, ma, dopo una settimana ti devi arrangiare".*

Beneficiando delle condizioni per implementare il modello formativo desiderato (un modello che richiede pochissimo tempo da parte dei formatori e delle formatrici), gli "imprenditori di sé stessi" si dicono molto soddisfatti della funzione formativa. In questo profilo, quindi, la tensione tra formazione e produzione (Moreau, 2003) sembra essere stata poco vissuta, cosa che invece non avviene del tutto presso i "garanti mestiere".

### I "garanti del mestiere"

Come gli "imprenditori di sé stessi", i racconti dei "garanti del mestiere", la maggior parte dei quali lavora in grandi aziende dell'industria alimentare, descrivono un orientamento verso la competenza in un mestiere a cui si sentono predestinati, una sorta di "vocazione". I loro percorsi professionali e la loro etica lavorativa si basano sull'"amore per il mestiere" e sulla professionalità. L'obiettivo dell'apprendistato è quello di socializzare gli apprendisti e le apprendiste al mestiere e garantirne la sopravvivenza attraverso un insegnamento orientato alla pratica e una transizione graduale dalla scuola al lavoro.

Tuttavia, queste persone formatrici vedono pochi riconoscimenti per il loro ruolo. Spesso sopraffatte da ritmi di lavoro intensi e richieste di flessibilità (Askenazy et al., 2006; Volkoff, 2012), dicono di soffrire di una mancanza di tempo per formare i e le giovani come vorrebbero. Ecco un esempio di Gustavo (formatore e autista di mezzi pesanti in una grande azienda):

*"Il problema, è avere più tempo. Ma se si vuole avere più tempo, dipende anche dal carico di lavoro. Perché dobbiamo formare ed essere efficienti nel nostro lavoro al tempo stesso."*

Una situazione come questa riduce notevolmente la soddisfazione delle persone formatrici nella loro funzione formativa.

### I "riconvertiti"

Dopo esperienze professionali insoddisfacenti e a causa di importanti pressioni lavorative dettate da esigenze in termini di redditività, le persone associate al profilo dei "riconvertiti" – la maggior parte delle quali lavora in grandi aziende di vari settori – si sono parzialmente o totalmente riorientate verso un'attività nel campo della formazione professionale in quanto lo ritengono più in linea con la loro etica lavorativa, caratterizzata da un'attenzione al servizio agli altri, cioè agli apprendisti intesi come allievi.

Per raggiungere l'obiettivo di offrire un "contributo sociale", queste persone

formatrici cercano di sostenere i e le giovani in modo comprensivo, personalizzato e regolare, per prepararli/e al mercato del lavoro e al mondo degli adulti. Ecco un esempio di Giovanni (formatore e responsabile della meccanica in una PMI):

*"Cerco di renderli consapevoli del loro futuro. Penso che un formatore sia una guida che li conduce in un luogo, che mette le corde alla loro chitarra."*

La maggior parte di queste persone, che in genere occupa una posizione dedicata alla formazione e quindi riconosciuta, si dice abbastanza soddisfatta del tempo che viene loro concesso per seguire i giovani. Tuttavia, incontrano alcune difficoltà nello svolgimento dei loro compiti. Ciò avviene in particolare quando la loro visione del modo in cui gli apprendisti devono essere accompagnati si trova in contrasto con le condizioni effettivamente offerte (in termini di tempo) ai dipendenti che saranno responsabili della formazione delle persone in formazione all'interno dell'azienda. Qui, indirettamente, troviamo la tensione tra produzione e formazione che viene vissuta anche dalle persone formatrici che si avvicinano al profilo ideal-tipico dei "garanti del mestiere".

### I "rassegnati"

Per quanto riguarda i "rassegnati", sono stati individuati due intervistati che lavorano in una piccola e in una grande azienda (nei settori dell'edilizia e delle costruzioni). Dopo un inizio promettente in termini di realizzazione professionale, queste persone hanno visto le loro aspettative frustrate da un avanzamento professionale mancato, dal declassamento delle loro competenze professionali e dall'aumento della pressione sul lavoro.

Vedendo le loro competenze professionali e la qualità del loro lavoro minacciate dall'intensificazione dei ritmi di produzione, dall'aumento della concorrenza e/o dagli sviluppi tecnici delle loro professioni (Volkoff, 2012), i "rassegnati" hanno gradualmente perso interesse per il loro lavoro e per la funzione formativa che inizialmente avrebbe dovuto consentire loro di progredire professionalmente.

Sebbene la funzione formativa fosse inizialmente destinata a soddisfare le loro ambizioni di mobilità professionale, non ha svolto il ruolo sperato, in particolare a causa della sua mancanza di riconoscimento all'interno del lavoro o dell'azienda a cui sono legati. Questa funzione viene quindi svolta per difetto, fornendo un supporto minimo ai e alle giovani, come sottolinea Luc (formatore e logista in una grande azienda):

*"[...] siamo meno esigenti [...] tendo a essere lassista [...] a lasciar correre di più le cose."*

Di conseguenza, questa funzione ha perso il suo significato originario e viene ora svolta solo per difetto, ponendo immediatamente le persone in formazione – percepite come lavoratrici- di fronte al lavoro e socializzandole alla sua gravosità. Inoltre, la tensione tra produzione e formazione non è più necessariamente vissuta e non si cerca più il riconoscimento del ruolo.

## **Conclusione: l'importanza di riconoscere la funzione formativa e migliorare la situazione delle persone formatrici**

Le recensioni positive del corso per formatori aziendali (CFA) sono davvero rare.

Questa ricerca permette di comprendere meglio le attività delle persone formatrici, la diversità dei loro percorsi, quelle che descrivono come le loro motivazioni per la formazione degli apprendisti e delle apprendiste, le loro pratiche e i vincoli che incontrano nello svolgimento della loro funzione. I diversi modi di porsi assunti dai formatori e dalle formatrici evidenziano la diversità degli obiettivi assegnati dalle persone intervistate all'apprendistato e al suo rapporto con il mercato del lavoro. I profili delineati, caratterizzati da una diversità di rappresentazioni degli apprendisti e delle apprendiste, approcci alla formazione, forme di socializzazione professionale e modelli formativi, riflettono una diversità di posizioni rispetto agli sviluppi del mondo del lavoro, ai cambiamenti della loro professione e al sistema di formazione professionale iniziale duale. Inoltre, queste modalità ideal-tipiche di vivere il proprio rapporto con la formazione in azienda hanno permesso di individuare le principali questioni che si pongono oggi intorno al ruolo dei formatori e delle formatrici (riconoscimento della funzione, tensione tra produrre e formare) in funzione dell'evoluzione del mondo del lavoro, dei legami con il sistema duale e dell'etica del lavoro.

Sulla base dei risultati ottenuti, è possibile formulare una serie di raccomandazioni alle varie istituzioni coinvolte nella formazione iniziale duale in Svizzera (aziende formatrici, partner sociali, scuole professionali, cantoni), che richiedono anche le necessarie sfumature in base ai profili delineati.

1. Una prima raccomandazione propone di incoraggiare gli scambi tra le persone attive nella formazione professionale, poiché molti degli individui intervistati ritengono che tali scambi siano troppo poco frequenti e sentono di svolgere i loro compiti in modo isolato. Sarebbe quindi interessante istituire un sistema di tutoraggio tra persone formatrici "alle

prime armi" e persone formatrici "esperte", incontri tra insegnanti attive/i nelle scuole professionali da un lato e tra persone coinvolte nella formazione duale dall'altro, organizzati dai dipartimenti di formazione professionale, organizzazioni del lavoro, ecc. Sembra anche importante migliorare la formazione delle persone formatrici di apprendisti e apprendiste.

2. In Svizzera romanda, le recensioni positive del corso per formatori aziendali (CFA) non sono molte. Le principali critiche riguardano la breve durata del corso e in relazione a questo, i pochi strumenti dati per affrontare le difficoltà che gli apprendisti e le apprendiste incontrano in età adolescenziale. L'obiettivo sarebbe quello di fornire strumenti per una migliore comprensione e gestione delle difficoltà legate all'adolescenza e di rispondere così alle esigenze delle persone formatrici attraverso un ampliamento di corsi di formazione continua, in particolare per quanto riguarda la pedagogia e la gestione dei e delle giovani.
3. Infine, la ricerca suggerisce che il miglioramento della situazione delle persone formatrici non può prescindere dalle condizioni concrete offerte loro per lo svolgimento delle proprie funzioni. Si dovrebbe quindi pensare alla creazione di un documento di mansioni specifiche, all'inserimento della funzione formativa nel contratto di lavoro, all'introduzione di un titolo ufficiale e alla creazione di un centro di supporto, consulenza e accompagnamento a loro destinato. Sembra infatti necessario creare un quadro favorevole all'esercizio della funzione formativa, che possa dare maggiore riconoscimento al ruolo delle persone formatrici ed evitare forme di disinvestimento, come è stato osservato in particolare con i "rassegnati".

## Bibliografia

- Askenazy, P., Cartron, D., De Coninck, F. & Gollac, M. (dir.). (2006). *Organisation et intensité du travail*. Toulouse : Octarès.
- Bahl, A. (2019). Le/la formateur-riche : une position fragile. Étude de cas de grandes et moyennes entreprises, en Allemagne. *Formation emploi*, 146, 53-75.

- Barras, M. (2011). *Transition école-monde professionnel : Etude des paramètres en lien avec la formation en entreprise facilitant l'insertion professionnelle des adolescents. Analyse du point de vue de six formateurs actifs en entreprise* (Masterarbeit). Renens : Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle (IFFP).
- Besozzi, R. (2022). *Les personnes formatrices d'apprenti-e-s en entreprise : parcours professionnels et rapports à la fonction en Suisse romande*. Lausanne: Université de Lausanne.
- Capdevielle-Mougnibas, V., Cohen-Scali, V., Courtinat-Camps, A., de Léonardis, M., Favreau, C., Fourchard, F. & Huet-Gueye, M. (2013). *Quelle place pour les apprentis dans les petites entreprises ? Représentations de l'apprenti et rapport à la fonction de tuteur des maîtres d'apprentissage dans l'apprentissage de niveau V*. Toulouse : Université de Toulouse.
- Demazière, D. (2013). Typologie et description. À propos de l'intelligibilité des expériences vécues. *Sociologie du travail*, 4(3), 333-347.
- Lamamra, N., Duc, B. & Besozzi, R. (2019). *Im Herzen der dualen Berufsbildung: Berufsbildnerinnen und Berufsbildner. Forschungsergebnisse und Massnahmen für die Akteurinnen und Akteure der Berufsbildung*. Renens: Eidgenössische Hochschule für Berufsbildung EHB.
- Moreau, G. (2003). *Le monde apprenti*. Paris : La Dispute.
- Salini, D. (2013). *Insegnare e apprendere nei contesti professionali. Indagine esplorativa sulle specificità dell'intervento formativo di formatori e formatrici d'apprendiste e apprendisti in azienda. Rapporto di ricerca*. Lugano : Istituto universitario federale per la formazione professionale (IUFFP).
- SEFRI (2021). *Berufsbildung in der Schweiz – Fakten und Zahlen 2021*. Bern: Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation.
- Volkoff, S. (2012). Le travail, en évolutions. In A.-F. Molinié, C. Gaudart & V. Pueyo (dir.), *La vie professionnelle : âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail* (pp. 31-42). Toulouse : Octarès.

---

Citazione

Besozzi, R. (2023). Una diversità di modi di porsi nei confronti della formazione. *Transfer. Formazione professionale in ricerca e pratica* 8(9).

Questo lavoro è protetto da copyright. È consentito qualsiasi uso, tranne quello commerciale. La riproduzione con la stessa licenza è possibile, ma richiede l'attribuzione dell'autore.