

🕒 28/09/23    🔍 Ricerca

Uno studio della SUFFP e dell'Università di Friburgo esamina il potenziale delle nuove culture di apprendimento

## Ecco come il commercio al dettaglio favorisce l'avanzamento sociale

La promozione di competenze trasversali, l'apprendimento autodeterminato e l'impiego di mezzi di apprendimento digitali sono elementi importanti della riforma in corso della formazione professionale di base nel commercio al dettaglio. Una grande azienda ha già implementato questi elementi per una nuova cultura dell'apprendimento. In questo modo, contribuisce all'avanzamento sociale delle persone in formazione, come lo dimostra un progetto di ricerca della SUFFP e dell'Università di Friburgo. Non da ultimo, aumenta il prestigio della professione.

**Per tante e tanti giovani, il commercio non rappresenta la prima scelta, non da ultimo a causa del suo esiguo prestigio professionale**

Il commercio al dettaglio è il secondo maggiore settore economico della Svizzera e uno dei principali attori nella formazione degli apprendisti. Molte giovani persone che presentano un livello di completamento della scuola dell'obbligo piuttosto basso, come pure un'ampia percentuale di gruppi socialmente svantaggiati, soprattutto donne con un background migratorio, trovano la loro strada nell'apprendistato del commercio al dettaglio (Büchler et al., 2017). Integrando vari gruppi di popolazione nel mercato del lavoro, la formazione professionale nel commercio al dettaglio riveste un'importante funzione sociale.

Tuttavia, la tanto elogiata formazione professionale duale di base svizzera (Backes-Gellner & Pfister, 2019) presenta anche lacune, in particolare nel commercio al dettaglio: per tante e tanti giovani, quest'ultimo non rappresenta la prima scelta, non da ultimo a causa del suo esiguo prestigio professionale (Duemmler & Caprani, 2017). Un'ulteriore sfida è rappresentata dalla trasformazione industriale e digitale degli ultimi anni che ha comportato, tra le altre cose, un lavoro più complesso e impegnativo e un adeguamento dei processi operativi (BAK Economics, 2022).

**Che cosa sono le culture di apprendimento?**

La progettazione di culture di apprendimento riflette il modo in cui le aziende rispondono ai cambiamenti economici, tecnici e sociali e alle innovazioni nell'apprendimento sul posto di lavoro (Sonntag et al. 2004). Secondo Porcu (2020), le culture di apprendimento favoriscono un clima sociale che stimola le persone a lavorare e a imparare insieme. A tal fine occorre offrire alle persone coinvolte l'autonomia necessaria affinché possano essere flessibili, sperimentare, essere creative, riflettere, scoprire e professionalizzarsi. In questo modo si creano condizioni migliori per lo sviluppo professionale et personale a lungo termine, ma anche per la capacità innovativa delle aziende.

Nel presente caso di studio ci interessa pertanto capire in che modo i cambiamenti specifici ai settori influiscono sul rinnovamento della formazione professionale e il rispettivo orientamento verso giovani persone con prerequisiti diversi. L'obiettivo era quello di esplorare, da un lato, come cambia la cultura di apprendimento in un settore in seguito a nuovi requisiti in materia di competenze e, dall'altro, come si possono formare le persone in formazione per il lavoro futuro e come si può favorire il loro avanzamento sociale. La ricerca svolta in una delle più grandi aziende di vendita al dettaglio in Svizzera mira a fornire una migliore comprensione del ruolo sociale della formazione professionale nel settore della vendita al dettaglio, della sua potenziale funzione integrativa e delle possibili opportunità di promozione sociale.

## **Il nostro modo di procedere**

Attualmente la formazione professionale di base nel commercio al dettaglio viene completamente rielaborata e adattata alle nuove esigenze e aspettative (cfr. [www.bds-fcs.ch](http://www.bds-fcs.ch) (<http://www.bds-fcs.ch>)). Per il presente caso di studio abbiamo scelto un'azienda che ha già implementato la revisione della formazione in tutte le sue filiali in Svizzera e che così facendo ha già iniziato a formare di conseguenza tutte le attrici e tutti gli attori coinvolti. Il nuovo concetto di formazione si concentra sulla promozione delle competenze trasversali, sull'apprendimento autonomo e sull'impiego di mezzi di apprendimento digitali.

Al fine di indagare il modo in cui questa nuova cultura dell'apprendimento favorisce l'inclusione sociale nella formazione professionale, tra marzo e luglio 2021 sono state condotte interviste semistrutturate con 45 persone in formazione, formatori e formatrici, responsabili regionali e membri della direzione nella Svizzera francese e tedesca. Le persone partecipanti al nostro caso di studio sono loro stesse implicate nell'apprendimento sul posto di lavoro e coinvolte nel nuovo concetto di formazione dell'azienda. Per il campione, abbiamo considerato una distribuzione possibilmente rappresentativa per la Svizzera tedesca e francese e tenuto conto dei vari settori di

formazione professionale nel commercio al dettaglio dell'azienda. Per la fase di reclutamento abbiamo avuto il sostegno da parte delle persone responsabili della formazione professionale dell'azienda. Nelle interviste abbiamo chiesto alle persone intervistate di esprimersi riguardo ai seguenti temi:

1. ruolo della formazione professionale per la società svizzera,
2. programmi specifici per la promozione delle capacità e competenze professionali della persona in formazione,
3. promozione di talenti e sostegno alle persone in formazione con difficoltà di apprendimento e infine
4. ruolo dei formatori e delle formatrici nel supportare le persone in formazione, ai sensi della nuova cultura di apprendimento dell'azienda.

Le interviste sono state codificate in un'analisi qualitativa dei contenuti secondo Kuckartz (2016) e ulteriormente elaborate all'interno di un processo iterativo mediante la ricerca bibliografica.

## Risultati

**L'attuazione del nuovo concetto di formazione sembra aumentare l'attrattività della formazione e della professione.**

Dalle interviste emerge una prospettiva sia ottimista, sia critica riguardo al potenziale che presentano le nuove culture di apprendimento in materia di promozione dell'avanzamento sociale.

L'attuazione del nuovo concetto di formazione sembra aumentare l'attrattività della formazione e della professione. La nuova cultura di apprendimento è sinonimo di una nuova concezione dello sviluppo delle competenze grazie a una maggiore enfasi sullo sviluppo delle competenze trasversali come autonomia, responsabilità, creatività ecc. Alle giovani persone in formazione, spesso donne, provenienti da contesti sociali diversi e di solito piuttosto svantaggiati, vengono offerte diverse opportunità per aumentare il proprio status sociale e migliorare l'integrazione sociale durante e dopo la formazione (p. es. passando da un programma di formazione a un altro diversamente impegnativo, come dal certificato federale di formazione pratica (CFP) all'attestato professionale federale (APF), attraverso offerte di formazione continua, specializzazioni, cambio del posto di lavoro ecc.). Il miglioramento della formazione presenta il potenziale di favorire l'avanzamento sociale. In tale contesto, per avanzamento sociale intendiamo il risultato di uno sviluppo umano individuale, la

mobilità sociale e l'inclusione sociale di gruppi sociali non privilegiati nella società (p. es. Blau, 1960; Ebert, 2016; Kuhlmann, Mogge-Grotjahn & Balz, 2018; Neelsen, 1975).

Tuttavia, nelle interviste è stato anche sottolineato che questa funzione importante a livello sociale non è necessariamente popolare e che le attrici e gli attori considerano l'avanzamento sociale più come un effetto collaterale positivo che come un esplicito obiettivo formativo.

L'azienda di commercio al dettaglio del presente caso di studio promuove l'inclusione sociale e l'avanzamento di membri meno privilegiati della società offrendo alle proprie persone in formazione un accesso a bassa soglia alla formazione (p. es. attraverso la possibilità di passare da un programma di formazione a un altro diversamente impegnativo, come dal CFP all'AFC) e percorsi di carriera flessibili (specializzazione professionale e formazioni continue interne durante e dopo la formazione). Una persona della direzione spiega:

*Qui abbiamo diverse persone che non sarebbero arrivate da nessuna parte se non esistesse il sistema di formazione duale. Sarebbero finite in un posto qualsiasi. Non tutte le persone devono diventare direttore o direttrice generale. Ma forse un giorno possono essere responsabili di un reparto: qui da noi è possibile anche con un diploma CFP. Anche questo è un avanzamento professionale.*

Dalle interviste emerge che, per le persone in formazione svantaggiate, l'apprendimento sul posto di lavoro nel commercio al dettaglio presenta il potenziale di lasciare un ambiente problematico (famiglia, coetanei e scuola) e di entrare in una nuova comunità di persone con esperienze e background simili, osando il passo verso un nuovo inizio in un ambiente formativo e lavorativo di supporto. La nuova cultura di apprendimento può favorire il senso di responsabilità e l'indipendenza delle persone in formazione, incrementando così le loro opportunità occupazionali e l'avanzamento professionale. Questo lo illustra in modo chiaro la testimonianza di una persona in formazione che ha avuto la possibilità di assistere il direttore delle vendite:

*Il vicedirettore allora mi ha detto che mi affidava un certo ruolo di conduzione. Nel caso di domande, avrei potuto rivolgermi a lui. Ma mi ha anche detto che aveva fiducia in me e che ero sicuramente in grado di guidare quel team, che avevo le competenze per tenere insieme un po' tutto il team.*

Il nostro caso di studio dimostra che una formazione professionale innovativa non è limitata a settori di prestigio (p. es. il settore IT), dove si reclutano le persone in formazione più talentuose. Le culture di apprendimento innovative possono funzionare anche nell'ambito di professioni meno prestigiose come nel commercio al

dettaglio, dove l'effetto collaterale pedagogico positivo della promozione dell'avanzamento sociale potrebbe essere più marcato. La descrizione di un formatore è esemplare:

*Mi occupo di queste giovani persone. Le accompagno. Nemmeno la mia giovinezza, il modo in cui sono cresciuto, è stata sempre lineare. Proprio come i miei anni di scuola e di formazione. La maggior parte del tempo [le persone in formazione] la trascorrono con le loro famiglie, nel tempo libero, con i loro amici e le loro amiche – questo è importante per loro. Pertanto posso coglierle anche in cose che non sono solo legate al lavoro.*

Questa valutazione illustra l'importante ruolo che rivestono formatori e formatrici nello sviluppo sociale e la promozione delle loro persone in formazione. Assumono ruoli che non sono esplicitamente indicati come loro ruoli professionali specifici e che quindi non sono nemmeno richiesti dalla direzione. Ecco perché questi ruoli sociali per numerose persone intervistate sembrano essere sì naturali, ma non necessariamente parte consapevole della loro identità professionale. Tuttavia, dal punto di vista dell'avanzamento sociale, questi ruoli sono altrettanto importanti di altri ruoli legati alla formazione professionale.

Dalle interviste emergono tuttavia anche fattori che ostacolano l'avanzamento sociale. Ne fanno parte strutture resistenti in materia di apprendimento sul posto di lavoro, come la reputazione negativa del commercio al dettaglio nella società. Se genitori e docenti continuano a far passare associazioni di idee negative legate al commercio al dettaglio, questo può ripercuotersi sui loro figli o studenti, favorendo ulteriormente il ciclo negativo della rappresentazione sociale.

*Mia madre è andata in panico e preferiva che andassi in un ufficio o simile. Mi diceva: «Così non vai da nessuna parte. Questo lo posso fare persino io. Tutti possono stare in un negozio e riempire scaffali». Mio padre mi diceva di fare ciò che mi rende felice. E questo è stato un grande sostegno. So che entrambi erano piuttosto scontenti quando ho iniziato l'apprendistato. Erano contenti che facessi un apprendistato, ma erano delusi che lavoro nel commercio al dettaglio. So che avrebbero voluto che avessi fatto qualcos'altro. Insomma, qualcosa che per loro fosse «migliore» [...] Ma io non sarei stato/a felice seduto/a per tutto il giorno in un ufficio.*

A livello dirigenziale, si teme che l'accesso alla formazione a bassa soglia diventi un «bacino di raccolta» di persone in formazione più deboli. Questo sarebbe in contraddizione con gli obiettivi economici della formazione professionale, ecco perché sino ad ora la funzione sociale della formazione professionale non è stata promossa in

modo esplicito e pubblico. Inoltre, il nostro caso di studio ha mostrato che nuove culture di apprendimento rappresentano una sfida quando si tratta di equilibrare la linea sottile che si situa tra il fatto di soddisfare le complesse esigenze commerciali e quello di sovraccaricare le persone in formazione. Infine, le nuove culture di apprendimento implicano aspettative e cambiamenti a cui le persone coinvolte devono adattarsi. Una persona della direzione spiega:

*Le e i superiori delle persone in formazione spesso lavorano in base ai propositi del vecchio concetto di formazione e non vogliono adattarsi alle nuove idee. Dobbiamo cercare di convincere queste persone, spiegando loro i vantaggi del nuovo concetto di formazione. Il problema è sempre meno marcato, ma siamo consapevoli che ci vorrà ancora un po' di tempo prima che tutto funzioni davvero. Un progetto di questo tipo necessita di sostegno e noi lo offriamo.*

Pertanto, l'introduzione di una nuova cultura di apprendimento è un processo che riguarda la percezione, la negoziazione, la normalizzazione e l'attuazione del cambiamento. Questo implica anche un cambiamento del ruolo professionale di diversi formatori e diverse formatrici, nonché importanti processi di negoziazione presso tutte le attrici e tutti gli attori coinvolti. Abbiamo approfondito questi processi di negoziazione in due altri studi (Raemy & Barabasch 2022a; Raemy & Barabasch 2022b).

## Conclusioni

Il presente studio ha analizzato la percezione di persone in formazione e di altre persone coinvolte nella formazione professionale in azienda. A noi interessava rilevare il modo in cui le nuove culture di apprendimento possono favorire l'avanzamento sociale in un determinato contesto aziendale. In sostanza, dalle interviste sono emersi i temi presentati qui di seguito.

- L'azienda oggetto della ricerca offre alle proprie persone in formazione un accesso a bassa soglia ed equo alla formazione. In questo modo le persone in formazione possono impegnarsi in modo partecipativo e raggiungere un successo autodeterminato. Esistono tuttavia voci critiche che temono che la formazione professionale nel commercio al dettaglio possa diventare un «bacino di raccolta» di persone in formazione socialmente svantaggiate e più deboli.
- I formatori e le formatrici si identificano con i ruoli sociali che non sono esplicitamente richiesti dall'azienda, ma che tuttavia sono di rilievo per le persone in formazione (e il loro avanzamento sociale).

- Durante e dopo la formazione, alle persone in formazione provenienti da contesti diversi vengono offerte svariate possibilità di aumentare il loro status sociale e migliorare la loro integrazione sociale.
- Una formazione professionale innovativa e attrattiva non sembra essere possibile soltanto in settori di prestigio dove si possono reclutare le persone in formazione più talentuose (p. es. settore IT). Questo sembra essere possibile anche in professioni meno prestigiose come il commercio al dettaglio, dove persone di diverso status sociale e provenienza vengono coinvolte nel lavoro e nella società.
- La reputazione del commercio al dettaglio ha un influsso negativo sull'atteggiamento dell'ambiente giovanile. Gli aspetti positivi del nuovo concetto di formazione sono ancora troppo poco noti.
- L'implementazione di nuove culture di apprendimento e nuovi concetti di formazione richiede tempo, e così anche l'accettazione da parte di tutte le persone coinvolte. Nuove idee e strutture d'azione dovrebbero pertanto essere negoziate nell'ambito di un processo volto al consenso, affinché le nuove modalità di apprendimento e di azione siano interiorizzate da tutte le persone coinvolte.
- La funzione sociale che riveste il commercio al dettaglio in quanto settore che offre numerose opportunità di sviluppo dovrebbe essere meglio comunicata pubblicamente, di modo da poter favorire l'avanzamento sociale a livello interaziendale e intersettoriale. Non da ultimo questo avrebbe ripercussioni positive anche sul prestigio del commercio al dettaglio.

## Riassunto

Le interviste con 45 persone hanno dimostrato come le persone in formazione abbiano la possibilità, durante e dopo la formazione, di accrescere il proprio status sociale.

L'obiettivo della nostra ricerca era quello di esplorare come le nuove culture di apprendimento possano integrare le numerose nuove esigenze del commercio al dettaglio e come possano essere formate le persone per le attività future. Vista la natura induttiva dello studio, secondo quanto rilevato, un ruolo piuttosto implicito ma importante della formazione professionale di base e della formazione continua nel settore del commercio al dettaglio è quello di promuovere l'integrazione sociale e

l'avanzamento delle persone in formazione provenienti da contesti sociali diversi. Le interviste con 45 persone coinvolte nella formazione in una delle principali aziende del commercio al dettaglio in Svizzera hanno dimostrato come

- un accesso a bassa soglia ed equo alla formazione favorisce l'impegno partecipativo e il successo autodeterminato,
- formatori e formatrici si identificano con ruoli sociali che non sono esplicitamente richiesti ma che sono di rilievo per le persone in formazione e
- le persone in formazione abbiano la possibilità, durante e dopo la formazione, di accrescere il proprio status sociale.

Dallo studio emerge anche l'esistenza di fattori che ostacolano l'implementazione di una nuova cultura di apprendimento, e che riguardano tutte le persone coinvolte nella formazione in azienda, come il tempo e l'impegno necessari. In particolare, le principali sfide per la formazione professionale in azienda nel commercio al dettaglio sono costituite dai cicli negativi di rappresentazione sociale e dall'eterogeneità del contesto sociale. Le nuove culture di apprendimento e i nuovi concetti di formazione dovrebbero tenerne conto.

## Letteratura

- BAK Economics. (2022). Die Bedeutung des Detailhandels für die Schweizer Volkswirtschaft (<https://www.bak-economics.com/studien-analysen/detail/die-bedeutung-des-detailhandels-fuer-die-schweizer-volkswirtschaft-3>): Eine Studie im Auftrag der Interessensgemeinschaft Detailhandel IG D.
- Backes-Gellner, U., & Pfister, C. (2019). The contribution of vocational education and training to innovation (<https://www.sbf.admin.ch/sbf/en/home/services/publications/data-base-publications/vpet-system-innovation.html>) – The case of Switzerland. (Study in the context of the report "research and innovation in Switzerland 2020," part C, study 1.)
- Büchler, T., Mäder, G., Wyttenbach, C., Funke, S., & Mamacker, M. (2017). Der Strukturwandel im Detailhandel und seine Auswirkungen auf die Arbeitsplätze in der Branche: Forschungsbericht im Auftrag der Stiftung für Erforschung der Frauenarbeit. (Structural change in retail and its impact on jobs in the industry: Research report). University of Bern, Interdisciplinary Center for Gender Research (IZFG).

- Blau, P. M. (1960). A theory of social integration (<https://doi.org/10.1086/222785>). *American Journal of Sociology*, 65(6), 545–556.
- Duemmler, K., & Caprani, I. (2017). Identity strategies in light of a low-prestige occupation (<https://doi.org/10.1080/13639080.2016.1221501>): The case of retail apprentices. *Journal of Education and Work*, 30(4), 339–352.
- Ebert, T. (2016). *Social justice: Ideas, history, controversies*. BPB Federal Agency for Civic Education.
- Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse—Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Beltz Juventa.
- Kuhlmann, C., Mogge-Grotjahn, H., & Balz, H. J. (2018). *Social inclusion: Theories, methods, controversies*. Kohlhammer.
- Neelsen, J. P. (1975). Education and social mobility (<https://doi.org/10.1086/445813>). *Comparative Education Review*, 19(1), 129–143.
- Porcu, O. (2020). Exploring Innovative Learning Culture in the Newsroom. *Journalism* 21(10): 1556–1572. doi:10.1177/1464884917724596.
- Raemy, P., & Barabasch, A. (2022a). Promoting Resilience with new Learning Cultures. Perception, Negotiation, Normalisation, and Enactment of Change in Workplace Learning. Online first. *Journal of Education and Work*. DOI:10.1080/13639080.2022.2149714.
- Raemy, P., & Barabasch, A. (2022b). Negotiating New Professional Roles in Retail's Workplace Training (<https://doi.org/10.1080/13636820.2022.2146600>). Applying the Negotiative Theory of Roles to a VET Context. Revised and resubmitted for the. *Journal of Vocational Education & Training*.
- Sonntag, K., Stegmaier, R., Schaper, N. & Judith Friebe (2004). Dem Lernen im Unternehmen auf der Spur: Operationalisierung von Lernkultur. *Unterrichtswissenschaft* 32(2): 104–127.

---

#### Citazione

Raemy, P., Widmer, L., & Barabasch, A. (2023). Ecco come il commercio al dettaglio favorisce l'avanzamento sociale. *Transfer. Formazione professionale in ricerca e pratica* 8(10).

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.