

PROBLEMATICHE DI GOVERNANCE NEI SERVIZI PER L'ORIENTAMENTO

SFIDE E COMPLESSITÀ PER L'ORIENTAMENTO DEL XXI SECOLO

Ariella Gliozzo e Piero Vattovani

L e sfide che l'attuale società, complessa e mutevole pone all'orientamento, possono essere fronteggiate favorendo i processi di integrazione maturativa interni alle persone e governando in maniera speculare un'ideale offerta di servizi per un orientamento continuo

DAL MACRO AL MICRO, LA SFIDA DELL'INCERTEZZA

L'articolato e complesso insieme di azioni ed interventi che riguardano l'istruzione, la formazione, il lavoro e l'orientamento, campi che devono favorire l'armonioso sviluppo e la piena realizzazione di un individuo nella società, sono oggi pesantemente messi alla prova dai massicci cambiamenti indotti nella società e nelle vite individuali, dall'incremento vorticoso delle conoscenze scientifiche e dalle conseguenti applicazioni tecnologiche e dai fenomeni derivanti dall'economia e dall'informazione globalizzata.

Gli scenari, che rapidamente si costruiscono, ma che altrettanto rapidamente mutano, costringono gli individui a confrontarsi e a fronteggiare incertezza e imprevedibilità nella costruzione delle proprie identità. Nello stesso tempo la complessità delle variabili in gioco e la crescita delle alternative di scelta, unite all'indebolimento delle appartenenze socio-familiari allargate, spostano quasi totalmente sull'individuo la responsabilità di sviluppare tali identità, talvolta multiple e superficiali, spesso interiormente deboli in quanto generate dai miti

collettivi veicolati prepotentemente dai media (Galimberti 2009). Quando poi l'incertezza e l'imprevedibilità coinvolgono quote importanti della popolazione, mettendo pesantemente a rischio la capacità di produzione del reddito minimo di sopravvivenza, dai problemi di realizzazione del sé si passa facilmente al rischio di disgregazione del sé, dei rapporti familiari e sociali, fino alla marginalità sociale vera e propria. In questo caso, l'azione orientativa da strumento di sviluppo personale rischia di diventare strumento di pura assistenza o addirittura di contenimento sociale.

Oggi, tutti, giovani e adulti, hanno necessità di dotarsi di competenze di auto orientamento da spendere contemporaneamente su più fronti ed in molti momenti della propria vita. Fin dai primi anni novanta l'Organizzazione mondiale della sanità (OMS-1993) pubblicava l'elenco delle dieci "Life Skills" necessarie a gestire positivamente i compiti evolutivi richiesti nella società complessa, che sono: 1) *autocoscienza*; 2) *gestione delle emozioni*; 3) *gestione dello stress*; 4) *senso critico*; 5) *decision making*; 6) *problem solving*; 7) *creatività*; 8) *comunicazione efficace*; 9) *empatia*; 10) *capacità di interazione interpersonale*. Tutte abilità personali composite e non facili da



*Con queste insolite immagini
ci spostiamo di decenni.
La fotografia di un ricamo di donna
friulana nel primo Novecento e gli
occhi vivacissimi di una civetta che,
richiamano la fotografia.*



acquisire, che richiedono, sia in fase di apprendimento che di esercizio, molta energia e responsabilizzazione individuale. Per tale motivo non sono acquisibili senza un'educazione mirata e, considerato che generalmente la scuola e le altre agenzie formative perseguono tuttora obiettivi legati più ai contenuti disciplinari o tecnico professionali, si può facilmente constatare che nella generalità della popolazione tali abilità personali e sociali non sono ancora sviluppate e collaudate al livello necessario per fronteggiare le criticità attuali.

SNODI E CRITICITÀ

Così come gli individui nella costruzione dei propri percorsi di istruzione e di lavoro non possono pre-

scindere dai profondi cambiamenti che si stanno verificando nella società, anche i servizi, che accompagnano le persone nelle scelte, devono adattarsi alle nuove funzioni imposte dalle criticità e dagli snodi generati nello specifico dai medesimi cambiamenti. Già con Maria Luisa Pombeni (ML Pombeni, P. Vattovani, 2005) si sono esplorate alcune delle problematiche tecniche e organizzative che investono la governance dei servizi di nuovi compiti e responsabilità non facilmente assolvibili, aggravati da alcuni fattori generali quali l'ampliamento esponenziale della potenziale utenza, la necessità di innovare costantemente attività e strumenti e l'esigenza di ricomporre nell'offerta dei servizi polarità e contraddizioni compresenti nei nuovi bisogni sociali di orientamento.

In particolare, un primo punto riguarda il come poter integrare gli aspetti generali dei processi orientativi, comuni a tutte le persone in una determinata fase di vita, con quelli specifici derivanti da situazioni contingenti proprie delle storie individuali; infatti, mentre gli aspetti comuni e collettivi dell'azione orientativa si spostano sempre di più verso una dimensione preventiva ed educativa, nelle altre funzioni cresce l'esigenza di personalizzare e qualificare al massimo interventi e prestazioni per quote sempre più consistenti di utenti. Collegato a questo punto, forse sua logica soluzione, è la necessità di organizzare un sistema per l'orientamento LLG (Life Long Guidance), diffuso e aperto a tutti, che sappia garantire contestualmente qualità, differenziazione e personalizzazione.

Uno degli aspetti più contraddittori da ricomporre riguarda poi la necessità per famiglie, giovani e adulti di pianificare con tempi medio-lunghi i contenuti e le diramazioni specialistiche degli studi e degli sviluppi di carriera, mentre al contrario le particolari condizioni di turbolenza dei contesti socio-economici rendono quasi del tutto non prevedibili gli eventi e le condizioni, che determineranno le reali opportunità e direzione di vita e di lavoro per ciascuno.

Un'ulteriore sfida all'azione orientativa deriva dal dover individuare forme e modi per affrontare la diversità che, qualora riguardi le differenze etniche culturali e valoriali, va tutelata mentre nei casi in cui produca differenze di opportunità va contrastata. Nel primo caso sono situazioni che derivano prioritariamente dai flussi migratori, che portano le condizioni di una società multi etnica in aree geografiche sempre più numerose, nel secondo invece sono differenze che colpiscono persone, che si trovano in situazioni di marginalità e debolezza nell'inserimento nei

sistemi formativi e occupazionali. È l'orientamento nel suo complesso capace di produrre maggiore equità sociale aumentando, in virtù del proprio intervento, le *chances* a favore di chi ne ha meno in partenza? Oppure, l'azione orientativa si limita semplicemente a replicare o a rafforzare le possibilità già accessibili alle persone, anche senza di essa?

In effetti, le opportunità non sono equamente distribuite, né a livello geografico, né sociale, né individuale ma appaiono essere sempre di più appannaggio di categorie definite di cittadini (i cosiddetti "centrali", Guichard, 2010) talvolta a discapito dei molti a cui resta solo l'instabilità o il rischio di marginalità, quali elementi costanti. Gli interventi orientativi di natura pubblica devono perciò affrontare con chiarezza queste situazioni, per non diventare a loro volta parte attiva di un meccanismo perverso funzionale a sostenere solo l'adattamento alle condizioni di esclusione. Un fattore chiave, per contrastare il fenomeno portando innovazione e valore aggiunto, potrebbe trovarsi nell'incrementare l'esperienzialità, pur integrata con le attività più tradizionali, in tutti i percorsi orientativi di giovani e adulti.

Da ultimo, non va sottovalutato il fattore organizzativo dei servizi che diventa un elemento essenziale per raccordare le esigenze della qualità con quelle della quantità, proprie di un intervento pubblico, e per implementare un solido "sistema di servizi per l'orientamento continuo" diffuso e differenziato come serve oggi per rispondere efficacemente alla domanda sociale di orientamento. Su questo aspetto almeno quattro sono le linee di lavoro su cui i servizi sono chiamati ad impegnarsi attivamente: l'integrazione dei servizi in reti territoriali, l'adozione di standard unitari per le varie prestazioni, la definizione e la tutela della competenza e della professionalità degli



operatori e infine la messa a punto e l'adozione di modelli e strumenti per il monitoraggio e la valutazione sistematica degli interventi.

Nonostante le analisi e i tentativi di soluzione delle problematiche sopra delineate, rimane da affrontare la discrasia tra gli obiettivi "alti" dichiarati per un'azione orientativa ben fatta, quali l'auto-orientamento, la consapevolezza, l'autorealizzazione, le pari opportunità negli studi e nelle carriere ecc. e la forza dei condizionamenti psicologici e sociali, che determinano di fatto i comportamenti, i valori e gli atteggiamenti delle "persone reali", ben al di là dell'effettiva possibilità di autodeterminazione. Per ridurre il gap è necessario in primo luogo andare a vedere "se", "dove", "come" è possibile produrre dei cambiamenti effettivi internamente ai processi orientativi delle persone.

SI POSSONO PROGRAMMARE, OGGI, I PERCORSI DI ORIENTAMENTO?

Rispetto al nostro tema, una volta accettate, come un dato di fatto, la complessità e l'imprevedibilità a livello macro dei fattori economici e sociali, dobbiamo subito porci una questione cruciale: quanto margine di autonomia e di scelta rimane all'individuo per programmare i percorsi della propria vita o almeno prefigurarne realisticamente la direzione. Coesistono infatti la forte pressione del condizionamento socio-culturale, che spinge alla ricerca di percorsi già noti e pertanto rassicuranti, e la dinamicità dei contesti esterni, che obbliga invece al mutamento e all'adattamento continuo. I singoli percorsi di vita rap-

*Silvio Maria Buiatti,
la moglie,
stampa al bromolio
1921*

Agli inizi del secolo scorso, uno dei più importanti artisti della fotografia friulana, che venne riconosciuto tardivamente nella sua terra, fu Silvio Maria Buiatti (1890-1982). Poco riconosciuto e premiato durante la sua lunga vita, di lui riproponiamo alcune opere importanti e singolari, specialmente le stampe di carattere pittorialista, alcuni paesaggi e importanti ritratti.



presentano comunque il nostro punto di osservazione e interesse fondamentale senza dimenticare che questi, ovviamente, si sviluppano e si sostanziano in contesti familiari, sociali ed economici che ne definiscono e condizionano in modo importante natura e forma. Normalmente, si sarebbe portati a pensare che la consapevolezza e la capacità decisionale delle persone siano fattori sufficienti a produrre la sintesi tra le condizioni date e quelle possibili; ma siamo sicuri che tale capacità di autodeterminazione, in contesti così complessi, sia una effettiva possibilità a disposizione delle persone nella loro condizione ordinaria o non sia piuttosto uno stadio di sviluppo del sé e della comprensione del mondo non scontato e tutto da costruire? In quest'ultimo caso le persone per maturare tali capacità avrebbero però bisogno di ben altri sistemi educativi e strumenti di supporto alle transizioni rispetto a quelli concretamente disponibili.

Il sistema-persona, il sistema-servizi, il sistema-società, cioè i

diversi micro e macro contesti, che influenzano i processi orientativi, si modificano con tempi e modi disallineati con il rischio pertanto che l'individuo adotti rotte divergenti se non addirittura in collisione rispetto alle dinamiche parzialmente autonome degli eventi, per lui potenzialmente rilevanti, che si generano nei singoli sistemi. La pianificazione della propria vita in ambito formativo e lavorativo richiede in pratica tempi medio-lunghi, mentre le condizioni e gli scenari esterni spesso cambiano molto più velocemente. In aggiunta, le persone possono modificare la visione del mondo, le opinioni, gli atteggiamenti, i rapporti e le scelte in modo non necessariamente congruente con i fatti reali, dal momento che la conoscenza e l'informazione sui cambiamenti avvenuti si muove più lentamente e, pertanto, rischia di essere inaffidabile, se non addirittura fuorviante, nel momento dell'uso. I sistemi educativi stessi per adeguarsi ai tempi sono costantemente impegnati in faticosi processi di riforma e di riorganizzazione che, a loro volta, contribuiscono significativamente ad

*L'atelier di Silvio
Maria Buiatti in via
Marinoni a Udine
(1930-1935)*





aumentare l'incertezza e il disorientamento delle persone. Risulta quindi palese che l'intersecarsi di queste complesse dinamiche influenza pesantemente i processi di orientamento, in quanto le rappresentazioni sociali e gli atteggiamenti su cui le persone basano le proprie scelte rischiano di essere sempre conflittuali o discrasiche rispetto ai movimenti della realtà.

Ma la scarsa prevedibilità della direzione dei cambiamenti e l'altrettanto carente capacità di individuare le correlazioni fra i mutamenti nei singoli sistemi inducono a supporre che la possibilità di governare i processi sia veramente minima o che, spingendosi all'estremo, il grado così elevato di imprevedibilità impedisca del tutto modalità strutturate di pianificazione e di controllo degli eventi, sia a livello macro che micro.

Nel quadro d'insieme così profilato, quale forma e quale ruolo possono allora assumerne i servizi di orientamento? Essi stessi sono inseriti in un insieme in continua trasformazione e quindi vanno immaginati come organizzazioni flessibili collocate trasversalmente ai sistemi e ai livelli e con una forte funzione di mediazione. La risposta, che oggi i servizi sono chiamati a comporre, delinea anche il loro ruolo tecnico poiché non riguarda più solo la scelta tra alternative/percorsi conosciuti o conoscibili in un mondo più o meno stabile, ma anche la costruzione o la trasformazione del sé in contesti instabili ed in continuo cambiamento. Piuttosto che con piani e progetti bisogna allora imparare a muoversi tramite strategie e scenari (Guichard, 2010).

Probabilmente, per le attività di orientamento future si profila anche un ulteriore compito, piuttosto sfidante rispetto agli approcci e agli standard dei servizi orientativi attuali, che consiste nell'aiutare le

persone a mutare i valori, le aspirazioni e gli obiettivi, quando risultino palesemente incongruenti con le opportunità del contesto. Quest'ultimo punto, legato al tema dell'etica nell'orientamento, di cui si farà cenno nelle conclusioni di questo contributo, può risultare molto delicato e dirompente, se analizzato alla luce della possibile insostenibilità del processo economici e sociali basati sulla crescita e lo sviluppo continuo, motore trainante, ma già inceppato, delle economie occidentali e della società dei consumi. Il problema fondamentale dei prossimi decenni deriverà probabilmente proprio dalle crisi e dalle turbolenze derivanti dalla insostenibilità del modello di vita occidentale esteso su scala planetaria, per mancanza/dissipazione esponenziale delle risorse energetiche, alimentari, naturali ecc. Da un lato la società globalizzata spingerà per l'adozione generalizzata di modelli di vita basati sui consumi e sulla crescita senza limite, dall'altro mancheranno le risorse per garantire a tutti una realizzazione adeguata in questa direzione e ciò porterà a inevitabili ripercussioni e difficoltà sui processi orientativi di strati sempre più ampi della popolazione. Le crisi economiche, con tutte le loro ripercussioni sulla vita sociale e individuale, potrebbero non essere più un evento congiunturale da superare, ma una costante strutturale con cui convivere a lungo.

BISOGNI E ORIENTAMENTO CONTINUO (LLG)

Con gli scenari sopra prefigurati i bisogni di orientamento sono certamente destinati a crescere e ad estendersi a situazioni e periodi di vita che generalmente non venivano considerati nell'approccio tradizionale; parimenti, i servizi per rispondere adeguatamente a tali bisogni dovrebbero organizzarsi



*Silvio Maria Buiatti,
Mirko Basaldella 1929*

in modo speculare ai bisogni stessi. Già da anni, a livello europeo, si parla della necessità di approntare servizi per l'orientamento continuo (LLG – Life Long Guidance) per far fronte alle crescenti necessità di informazione e di orientamento per tutti i cittadini europei in qualsiasi condizione e fase di vita. Le azioni da intraprendere sono molteplici: estendere i servizi preesistenti a nuove categorie di utenti ma anche rivedere e reimpostare l'impianto complessivo su cui si basa l'azione orientativa stessa. Certamente rimangono validi tutti gli approcci metodologici sviluppati dalle discipline che si sono interessate al settore in questi anni, in primis la psicologia, la pedagogia e la sociologia; ma bisogna considerare che gli strumenti d'intervento finora elaborati rispondono prevalentemente alle problematiche connesse alla pianificazione e alla scelte degli studi e delle carriere in un mercato

del lavoro apparentemente stabile. Non è che oggi questa parte dell'azione orientativa non sia più utile, anzi è diventata fondamentale, ma solo per alcuni. Per altri, sempre più numerosi, i bisogni di orientamento reali hanno assunto una natura diversa, come l'esigenza di soddisfare necessità più basilari legate alla sussistenza o di adattarsi e di trovare un'identità e un senso anche in situazioni in cui il margine di scelta personale è molto ridotto. In ogni caso in un sistema di LLG bisogna far coesistere una serie di interventi standard preordinati, atti a sostenere i processi di orientamento di tipo ordinario e ricorrente, quali ad esempio quelli legati ai flussi generazionali che attraversano annualmente le filiere formative, con altre azioni fortemente personalizzabili, atte a sostenere invece la singolarità del cambiamento nelle biografie individuali.

Poiché nella realtà non sono state sufficientemente definite le nuove tipologie di bisogni e di conseguenza non sono state ancora messe a punto risposte oggettivamente conseguenti, si può cadere nella semplificazione di erogare le prestazioni in essere presso i servizi (formazione, informazione, consulenza, tirocini, bilancio, ecc.) quali soluzioni necessariamente valide anche se non direttamente correlate al bisogno espresso. Se una persona si presenta ad un Centro per l'impiego alla ricerca di un posto di lavoro, per portare un esempio concreto, non è equivalente proporre orientamento o formazione, in sostituzione di una reale possibilità lavorativa, soprattutto in presenza di professionalità poco qualificate e con bassa scolarizzazione. In questo caso le prestazioni che si hanno a disposizione invece che strumenti finalizzati assumono impropriamente la veste di risposte di per sé adeguate. È opportuno quindi interrogarsi se l'offerta contingente dei servizi possa



guidare la risposta a prescindere dal bisogno, sia quest'ultimo effettivamente espresso o ancora indistinto ovvero articolato su più dimensioni. Evidentemente no, o per lo meno non in modo automatico e indifferenziato, dal momento che i servizi esistono proprio in funzione dei bisogni, entrambi strettamente correlati in un processo di interdipendenza e di adattamento reciproco.

Le strutture organizzative che erogano servizi, soprattutto se appartengono al settore pubblico, sono soggette ad una serie di vincoli finanziari, di ruoli e di competenze professionali, di spazi e di tempi tali da generare configurazioni monolitiche, che, a loro volta, difficilmente possono essere libere di adottare soluzioni fluide, di modificarsi in tempo reale, di spostare obiettivi e risorse: da ciò quindi l'enfasi che, in questi ultimi anni, è stata data alla trasversalità e all'integrazione fra i servizi. Appartengono quindi alla buona governance le opzioni di anticipare le prevedibili evoluzioni e di consentire a priori alle strutture di intraprendere rapidi cambiamenti di rotta. Una governance evoluta deve altresì provvedere a conciliare il bisogno individuale, che spesso va ricondotto ad una pluralità di risposte, con la frammentarietà dei luoghi dove queste risposte possono essere individuate. Un'ulteriore criticità nel trattare i bisogni orientativi che, per la loro peculiare natura e le loro implicazioni anche etiche, non va affrontata solo al livello di operatori, ma va composta in sede di governance, riguarda la modifica dei bisogni, così come sentiti ed espressi dagli utenti. Un'attività di orientamento efficace, che miri a potenziare le possibilità di inserimento nella società reale e non in una società immaginata, e che quindi persegua anche finalità adattative, dovrebbe favorire il cambiamento nella struttura dei bisogni per renderli sostenibili nei contesti di

vita in cui le persone si trovano. Ma questo punto apre una questione delicata, di come, quando e in quali condizioni il sistema dell'orientamento può lavorare per "modificare" e non solo per "soddisfare" i bisogni delle persone.

A prescindere dagli snodi sopra evidenziati, che richiedono una riflessione approfondita e il contributo di tutti i soggetti a vario titolo e a vari livelli coinvolti nella costruzione di modelli e metodologie per l'orientamento, è necessario continuare ad erogare i servizi, quanto più efficaci ancorché perfettibili. Spostandoci sul versante organizzativo, va innanzitutto chiarito che il concetto di orientamento lungo tutto l'arco della vita (LLG) è applicabile sia al processo individuale delle persone sia ai servizi. A livello individuale il processo orientativo è per sua natu-

*Silvio Maria Buiatti,
Dino Basaldella 1929*



ra continuo, ma si tratta di una continuità privata che avviene nella propria vita, usufruendo dei servizi solo se e quando serve, con la massima autonomia e responsabilizzazione del singolo. A livello dei servizi, invece, la continuità va esplicitamente garantita e resa pubblica: le attività per l'orientamento continuo infatti dovrebbero essere sempre presenti sullo sfondo, differenziate e diffuse, facilmente accessibili per chiunque ne abbia bisogno in qualsiasi condizione e momento della vita.

Per non rimanere nella genericità e per non impostare ex novo per ogni utente risposte a bisogni comuni, è opportuno però individuare delle macro aree su cui organizzare e preimpostare interventi e azioni omogenee che possono essere ormai considerate un elemento acquisito e condiviso tra gli esperti ed i professionisti del settore:

- **A** *Il sistema informativo sulle opportunità di studio e di lavoro.* In una società evoluta e complessa, nella quale si moltiplicano occasioni e possibilità, i compiti decisionali per la scelta sono diventati altrettanto evoluti e complessi, per cui i processi individuali e sociali di orientamento che li sostengono, richiedono di avere a disposizione efficaci sistemi informativi sulle opportunità di studio, di formazione e di lavoro. Mass media e Web mettono a disposizione una sovrabbondanza di informazioni, ma il compito dei servizi rimane quello di rendere le informazioni trasparenti, fruibili, rilevanti per lo specifico contesto.
- *L'orientamento educativo rivolto ai giovani e agli adulti.* Più o meno fino agli anni ottanta, le scelte scolastiche e formative confluivano in maniera abbastanza diretta in sbocchi lavorativi conseguenti e le scelte fatte erano stabili, spesso mantenute

per l'intera vita professionale. Le attuali molteplici offerte di percorsi scolastici e formativi, a volte ridondanti e privi di lineari possibilità di inserimento lavorativo, insieme con la precarietà dei posti di lavoro sommata all'instabilità dell'economia e dei mercati, inducono assestamenti, adeguamenti o mutamenti radicali nella vita professionale delle persone. Allora non è più sufficiente possedere solo buone competenze tecniche, ma è necessario avere sviluppato anche personalità mature e competenze trasversali in grado di gestire l'insicurezza, di adattarsi a nuovi contesti, di assumersi responsabilità, di pianificare il cambiamento invece di subirlo, prerequisiti che dovrebbero essere costruiti nell'ambito della scuola, della formazione e dei servizi tramite azioni di orientamento educativo.

- *Il supporto alle transizioni.* Nei percorsi di orientamento educativo, le transizioni costituiscono quei passaggi chiave, che mettono alla prova l'impianto metodologico sottostante, perché richiedono agli individui o alla collettività un'attivazione particolare, fatta di conoscenze, informazioni, competenze, ma anche di risvolti emotivi e valoriali. Un ulteriore distinguo va fatto anche in riferimento alle diverse tipologie di transizioni e al ruolo diverso che di conseguenza i servizi sono chiamati a ricoprire. I passaggi dalla scuola alla formazione o dalla scuola/formazione al lavoro rivestono un carattere di normalità, sono cioè previsti nel susseguirsi dei cicli dell'apprendimento, e pertanto come è stato già accennato nel punto precedente, vanno preparati nei contesti educativi attraverso lo sviluppo di un insieme di competenze che possono facilitare proprio le transizioni stesse.



Macroscopicamente diverso è il caso dei lavoratori che perdono dall'oggi al domani il proprio impiego e nel vuoto provocato dalla mancanza del lavoro vedono cadere anche il loro ruolo sociale, il loro ruolo in famiglia, l'immagine di sé come soggetto attivo in grado di governare la propria vita. Accompagnare le persone in passaggi non scelti, ma subiti e a volte pure in maniera drammatica, significa aiutarli ad elaborare quel senso e quel significato personale rispetto ad avvenimenti collettivi, tale da promuovere una ricostruzione del sé e del proprio posto nel mondo. È evidente che questo obiettivo non può essere perseguito dall'operatore dell'orientamento in solitudine, ma richiede la messa in rete dell'insieme dei servizi con le competenze istituzionali necessarie per il reinserimento delle persone nel mondo del lavoro e nella vita sociale.

- *La gestione della diversità.* La presenza di gruppi etnici e sociali diversificati in aree territoriali con tradizioni e culture precedentemente omogenee costringono il welfare, la scuola, la formazione, l'orientamento e i servizi per l'impiego ad adeguarsi a bisogni eterogenei e variegati. In particolare per l'orientamento, la sfida è duplice in quanto c'è da accogliere e inserire nei nostri sistemi scolastici, formativi e professionali persone che hanno avuto socializzazioni primarie e secondarie diverse dalle nostre, inoltre, l'inserimento richiede di integrare all'interno dell'azione orientativa i nuovi percorsi di vita, originali, frammentati, spesso ai margini della legalità e imprevedibili tanto agli interessati quanto agli operatori.

Diverse, ma ugualmente sfidanti, sono poi le situazioni di recupero di gruppi consistenti di giovani, demo-

tivati o già fuoriusciti dai sistemi formativi con destini segnati da precarietà e marginalità nel mercato del lavoro, e di adulti, che hanno perso il posto di lavoro e risultano poco appetibili o riconvertibili per altre attività lavorative. Sono solo alcuni esempi di target particolari che richiedono interventi orientativi molto specifici e diversificati in quanto l'offerta di prestazioni standard ha poco significato e scarse possibilità di successo. Per produrre cambiamenti significativi in situazioni di vita così difficili, come già detto, è necessario agire in modo coordinato e intensivo su più fronti, anche se bisogna mettere in preventivo onerose sinergie tra servizi e forte impegno nell'innovazione.

INTEGRARE PER EVOLVERE

Nel ragionamento, che andiamo sviluppando in questo contributo, il concetto di integrazione assume un posizione centrale in quanto principio portante del processo di cambiamento evolutivo e maturativo, che viene richiesto alla persona per orientarsi o ri-orientarsi costantemente nella società del cambiamento e dell'incertezza. Da un punto di vista individuale, psicologico e più in particolare orientativo, il processo di integrazione¹ ha una rilevanza sostanziale sebbene non esaustiva nello sviluppo personale. Oggi più che mai è essenziale che le dinamiche personali di evoluzione interiore non rimangano limitate ai processi automatici e talvolta inconsapevoli di socializzazione primaria e secondaria, più idonei ad un adattamento alle componenti statiche della società, ma si sviluppino anche verso una maggiore consapevolezza e capacità di auto-determinazione dei propri spazi di vita.

Saltiamo dunque, dando per acquisita o facilmente acquisibile

dalla letteratura, tutta la parte della psicologia, che tratta dello sviluppo della personalità nell'interazione con gli ambienti sociali di appartenenza, per andare direttamente al cuore del processo di integrazione tra il *nostro sé* ed il *nostro mondo*. Non intendiamo qui il processo teorico, oggetto di analisi e spiegazione scientifica, ma quello pratico, quotidiano, soggettivo, vissuto e conoscibile solo da ognuno di noi (e similmente da ciascuno degli utenti dei nostri servizi), quando tentiamo di dare un ordine e un senso al frenetico susseguirsi di sensazioni, sentimenti, idee, azioni e impressioni, cercando di integrarle nel modo migliore nel nostro sistema preesistente di significati e valori. Nel fare ciò, però, inevitabilmente lo cambiamo e ne produciamo un altro che in qualche modo contiene anche i nuovi dati e le nuove esperienze o ne è il risultato. Questo è il processo di integrazione che conta. Dal modo concreto in cui percepiamo, assorbiamo o scartiamo dati e fatti, eventi interni ed esterni e li trasformiamo in eventi significanti per noi, nasce la qualità e il modo (esperienza assolutamente unica) del nostro stare al mondo, che è sempre frutto di rapporti e di interpretazioni e mai solo di dati e fatti oggettivi universalmente interpretabili.

Gli approcci tradizionali all'orientamento hanno talvolta sottovalutato quest'area mediana di interazione e di integrazione tra il "Sé" ed il "Mondo", concentrandosi spesso su di una (il sé, con l'autoconoscenza, gli interessi, le attitudini, gli stili, le competenze, ecc.) e sull'altra (le informazioni, le alternative di scelta, le attività professionali, il mercato, le statistiche e le proiezioni, ecc.) o su entrambi, trattate però come oggetti separati. Invece, avvicinandosi ad un approccio umanistico e costruttivista, l'essenza stessa dell'orientamento sta proprio in

questa zona intermedia, in questo rapporto quasi invisibile, ma fondante di costante scambio e mediazione tra il sé ed il mondo. Non esistono persone astratte, ma individui reali, unici, seppur portatori di similarità, che vivono e si muovono, fisicamente e psicologicamente, in altrettanti mondi unici e originali, costruiti sulla singolarità della loro interazione con la complessità del mondo fisico esterno. Dunque è a quest'area di connessione che dobbiamo dare la massima attenzione, non per attivare dispendiose attività di anamnesi, diagnosi o prognosi come da tradizione medico-terapeutica (l'attività di orientamento non è cura di una malattia), ma per rivitalizzarla o potenziarla nella sua funzione ordinaria che consiste nel dare costantemente significato e indirizzo alla propria vita nelle mutevoli e variegate condizioni in cui si sviluppa.

La ristrutturazione del proprio campo vitale è sempre un atto creativo che produce qualcosa di nuovo, magari di inaspettato, proprio in quella zona di confine, interno-esterno, che può dare attenzione, produrre significato ed indurre azione in entrambi i fronti. Questo è allora il posto di intervento fondamentale per un'azione orientativa che intenda aiutare le persone a gestire autonomamente i processi di integrazione adattativa ed evolutiva in contesti sociali il cui cambiamento sia frequente o non prevedibile. Non si tratta però di abbandonare gli altri campi e strumenti di intervento già consolidati, quali il sistema informativo sulle opportunità, l'orientamento formativo ed educativo di natura preventiva o quello consulenziale di natura risolutiva su specifiche problematiche contingenti, ma di elaborare ed offrire anche altri strumenti e contesti orientativi idonei ad incrementare e talvolta accelerare, a livello espe-



rienziale diretto, l'autonoma e consapevole rielaborazione del proprio "mondo" con l'insieme inscindibile degli elementi ed eventi interiori ed esteriori in esso presenti e attivi.²

Spostiamoci ora con la riflessione sull'integrazione, vista anche dal versante organizzativo dei servizi. È evidente che l'unitarietà multidimensionale del processo orientativo individuale non trova attualmente un automatico riscontro nell'ordinaria organizzazione per settore di competenza dei servizi istituzionali: scuola, formazione, lavoro, servizi sociali nella pratica perseguono missioni specifiche che producono strutture idonee ad intervenire prevalentemente a livello collettivo e pertanto capaci di produrre "rappresentazioni e risposte parziali" alla singolarità dei bisogni e dei processi della persona. Rimane comunque il fatto che gli eventi "veri", quelli che generano cambiamento e maturazione, hanno luogo solo quando si crea un reale incontro, con il coinvolgimento totale della persona, tra il mondo interiore e quello esteriore. Purtroppo gli agenti primari di tale incontro nei contesti naturali, cioè la famiglia e i gruppi informali di socializzazione, sono diventati spesso insufficienti a sostenere tale processo di integrazione evolutiva. Ma possiamo ricorrere proprio all'idea di integrazione, che come sopra accennato è il meccanismo fondamentale da attivare a livello intra personale, anche per individuare le soluzioni innovative e le pratiche più efficaci nei nuovi scenari dell'orientamento. Si è già molto discusso e sperimentato in tema di integrazione riferita ai sistemi ed ai servizi formativi ed orientativi ed è grazie a questo importante bagaglio di esperienze che ora possiamo fare delle riflessioni valutative e metodologiche basate su fatti concreti.

Un primo dato di riflessione, almeno per il campo specifico dell'orien-

tamento, ci porta ad affermare che l'integrazione organizzativa tra sistemi, servizi e prestazioni, è essenziale ma solo se e quando è in grado d'innescare nella persona il processo di integrazione interiore. In altre parole il "sistema integrato di orientamento" non è un obiettivo, ma un semplice strumento che va valutato, al di là dei contenuti e delle intenzioni, sugli effettivi risultati che produce nelle singole persone e nelle loro possibilità di inserirsi attivamente e proficuamente nei contesti formativi e lavorativi. Attenzio-



*Silvio Maria Buiatti, Afro
Basaldella 1938*

ne però a non lasciarsi tentare dal polo opposto che potrebbe far abbandonare lo sforzo integrativo con la scusa dell'onerosità organizzativa e della difficoltà a misurarne la reale efficacia. No, non è questa la strada, perché la possibilità di mettere insieme le diverse componenti della propria esperienza rimane comunque la cosa più importante da offrire alle persone affinché siano in grado di riconvertire autonomamente il disorientamento generalizzato e continuo prodotto dalla società in cui viviamo.

Il problema reale è dunque quello di come fornire servizi che siano "speculari" ai bisogni delle persone, in grado cioè di entrare in risonanza con le specifiche problematiche, negli spazi e nei tempi interni al loro mondo. In verità la capacità di rispecchiamento è una funzione

Erminia Turrin,
la signora Ligovich, 1955



molto sofisticata, una specie di simulatore o incubatore di processo, utile ad accelerare la rielaborazione orientava partendo dai contesti di vita reale. Per attivare questa linea di lavoro, da parte dei servizi, sono necessarie però alcune condizioni di base che consentano di poter usufruire al meglio dell'insieme delle opportunità orientative in rete sul territorio, ma questo aspetto ci porta direttamente alle questioni di natura istituzionale e organizzativa.

IL RUOLO FONDAMENTALE DEL SISTEMA DEI SERVIZI

Da quanto finora detto emerge inequivocabilmente che l'azione orientativa efficace non è il risultato di un'azione professionale singola o di attività e servizi operanti singolarmente, quanto piuttosto il frutto di mirate sinergie organizzative e istituzionali. Parlare di "*Sistema orientativo integrato*" implica che le opportunità, le funzioni ed i servizi presenti nei diversi contesti siano intenzionalmente organizzati per rispondere, in maniera trasversale e continuativa, al bisogno di unitarietà del processo orientativo delle persone. In pratica, è necessario uno sforzo istituzionale e organizzativo per superare e ricomporre, nella prestazione orientativa che arriva alla persona, quella frammentazione dei servizi e delle competenze che caratterizza il settore in Italia.

Tre sono le condizioni essenziali per avviare, in un territorio omogeneo, un sistema orientativo integrato:

- 1) *L'accoglienza diffusa*. Ovvero la presenza sul territorio di un'insieme di servizi stabili, sportelli informativi, centri di orientamento, sportelli lavoro, servizi sociali ecc., che fungano da terminali sensibili per il bisogno orientativo del territorio. I vari servizi devono in qualche modo



operare in rete fungendo da filtro per l'insieme delle prestazioni offerte sul medesimo bacino d'utenza.

- 2) *La capacità di produrre un'offerta di servizi orientativi variegata.* Non è necessario un vero e proprio catalogo di prestazioni orientative, ma serve almeno che il singolo bacino di utenza si doti di un'offerta di servizi che copra le principali aree d'intervento (sistema informativo, orientamento educativo, tutoraggio, consulenza e counselling, stage, laboratori, percorsi esperienziali ecc.) e colleghi il tutto con l'organizzazione di reti operative tra servizi.
- 3) *La capacità di attivare e condurre percorsi orientativi integrati.* È la parte più innovativa in quanto richiede flessibilità organizzativa e competenze professionali specifiche, diverse da quelle richieste al consulente di orientamento tradizionale. Si tratta, in questo caso, di creare dei mini contesti orientativi pre-strutturati, in cui le diverse azioni orientative si integrino con lo specifico scopo di innescare e accelerare quel processo di apprendimento e cambiamento interno alla persona di cui si è detto in precedenza.

Un ulteriore cenno va fatto anche alle questioni della progettazione e della governance. È evidente che un sistema organizzativo sovra ordinato, rispetto ai singoli settori o servizi, non può nascere spontaneamente per semplice auto genesi. In particolare, gli interventi integrati e quelli trasversali ai sistemi, per inciso i più utili alle fasce deboli di utenti, necessitano di un disegno complessivo e di decisioni che, oltre ai tecnici e agli esperti, devono coinvolgere attivamente le rappresentanze sociali ed i livelli decisionali alti, politici e istituzionali. Tut-

tavia, nel parlare di governance o di coordinamento, dobbiamo essere molto concreti e ancorati alla realtà com'è, e non a come dovrebbe essere o vorremmo che fosse, e allora è il caso di prendere atto che la frammentazione e la parzialità dei servizi è ancora la situazione dominante. L'ideale sarebbe che i diversi livelli, nazionale, regionale e locale, e i diversi settori, scuola, formazione, lavoro e sociale, operino in sinergia attraverso norme, finanziamenti e assetti organizzativi coerenti con la visione di sistema e di rete integrata. Ci rendiamo conto che attualmente non ci sono le condizioni per un coordinamento armonico e complessivo su ampia scala delle variegata attività orientative. Ove le condizioni lo permettano, sarebbe meglio partire da un singolo territorio, una rete locale, un progetto speciale per agire con una visione di sistema più lungimirante, guidata dalla continuità e dalla complessità del processo orientativo del cittadino utente, piuttosto che dalla parcellizzazione delle competenze per singoli settori. In queste situazioni particolari potremmo allora ipotizzare in pratica il tipo di governance e gli strumenti di coordinamento effettivamente e proficuamente spendibili in quello specifico contesto, senza rimanere paralizzati ad invocare interventi risolutori da altri livelli di responsabilità al di fuori del nostro dominio. Per concludere, ci pare utile anche la semplice elencazione delle principali leve da utilizzare per un'azione di governance efficace, ricordando che i risultati aumentano ove si riesca ad attivarne più di una in modo sincronizzato, coerente e complementare.

- *La normativa.* Comprende l'insieme delle norme che consentono gli interventi e ne dettano limiti e condizioni. Anche per un singolo intervento la filiera normativa può essere molto ampia,

partendo dai regolamenti europei per arrivare fino alle circolari interne alle singole istituzioni. In termini di governance l'aspetto normativo può essere di tipo attivo (emanazione di norme ad hoc) o passivo (utilizzo di norme esistenti), entrambi fondamentali e potenti se usati adeguatamente.

- *Le risorse economiche.* I finanziamenti mirati sono uno strumento importante di governance, sebbene talvolta esiste il rischio che vengano gestiti in collegamento solo con il livello normativo o con obiettivi politico-istituzionali, slegati dai servizi e dal know how già in essere.
- *I dispositivi di concertazione.* Commissioni, comitati, coordinamenti istituzionali con i loro accordi e protocolli, a livello verticale e orizzontale, sono strumenti quasi obbligati per la governance tra istituzioni. Operativamente possono essere molto deboli per inefficienza e/o mancanza di potere reale.
- *Le reti tra servizi.* Il lavoro e l'organizzazione di rete è fondamentale per coordinare servizi integrati su territori omogenei. Per funzionare adeguatamente è indispensabile che le reti vengano sostenute ai diversi livelli, istituzionale, economico, finanziario e tecnico-organizzativo.

Silvio Maria Buiatti,
Inverno sul Carso, 1949





- *Le risorse umane e la competenza tecnica.* Il know how tecnico prodotto nel sistema dagli operatori e dagli esperti va valorizzato, protetto e mantenuto. Purtroppo la prassi di gestire servizi ordinari quasi esclusivamente con attività a progetto comporta, alla conclusione dell'intervento, il forte rischio di disperdere professionalità e competenze.
- *Il monitoraggio e la valutazione.* Non ci può essere azione di governance senza un monitoraggio costante degli interventi e senza la possibilità di valutarne i risultati sui destinatari. Attenzione però a organizzare questa funzione in modo da garantire un flusso informativo di ritorno a tutti gli attori, decisori e operatori, in un'ottica di qualità e di miglioramento continuo del lavoro di ciascuno.

SINTESI CONCLUSIVA

Nel presente contributo abbiamo affrontato i temi della complessità, del cambiamento continuo e della imprevedibilità, quali aspetti importanti delle società attuali che molto probabilmente andranno ad accentuarsi anche in quelle a venire, comportando rilevanti conseguenze anche per l'orientamento, sia a livello di processo individuale, sia a livello di sistema dei servizi.

Le persone, per poter fronteggiare l'incertezza e orientarsi in contesti sociali, economici, professionali e formativi in continua evoluzione, dovranno sviluppare qualità personali e competenze orientative molto evolute, capaci di integrare e trasformare in opportunità di crescita anche le criticità. Parallelamente, i servizi sono chiamati a offrire ai cittadini il necessario supporto in tutte le fasi ed evenienze della vita, raccordando in percorsi maggiormente individualizzati e coerenti le

attività e gli interventi attualmente frammentati e occasionali.

Inoltre, il modello di vita proposto dall'attuale tipo di società, basato sulla ricerca del benessere materiale e sulla crescita indefinita dei consumi a discapito di un rapido depauperamento delle risorse planetarie, pone e porrà significativi quesiti di natura etica alla teoria e alla pratica dell'orientamento. Da un lato, il sistema per l'orientamento ha il compito di migliorare i suoi strumenti di intervento affinché siano realmente efficaci nel produrre cambiamenti significativi nella vita delle persone, evitando di diventare un puro surrogato consolatorio nelle situazioni di criticità formativa o occupazionale. Dall'altro vanno favoriti i cambiamenti nei bisogni, nei valori e nelle aspettative di generazioni intere di utenti, quando risultino insostenibili nei reali contesti di vita. Qualora l'attuale stato di crisi socio economica permanga nel tempo diventando perciò strutturale, c'è da porsi seriamente la domanda se l'orientamento non debba assumere anche la mission di sensibilizzare le coscienze e promuovere nuovi valori nelle persone, aiutandole non solo a perseguire l'inserimento e l'adattamento nella società così com'è, ma anche a percorrere consapevolmente scelte di vita alternative, maggiormente responsabili di uno sviluppo sostenibile per l'intera umanità.

Ariella Gliozzo

Psicologa psicoterapeuta,
già responsabile dell'area per lo sviluppo dei servizi per l'impiego presso l'ARL-FVG
Trieste

Piero Vattovani

Psicologo, già responsabile dei servizi per l'orientamento della Regione FVG
Trieste