

## **Formazione: solo una moda?**

Parlare di formazione oggi è diventato quasi di moda. E proprio in considerazione del fatto che la formazione è -attualmente- uno dei principali bisogni dell'azienda e del lavoratore, deve nascere dai suoi attori, dalle loro specifiche necessità ed esigenze: non possiamo più permetterci acquistare pacchetti formativi preconfezionati scegliendo, un po' a casaccio, tra le sempre più numerose proposte che arrivano da ogni dove.

E' fondamentale perciò che la richiesta dell'intervento formativo si origini all'interno del contesto aziendale a cui andrà poi a rivolgersi e si inserisca come uno tra i più importanti strumenti di gestione, valorizzazione e crescita delle Risorse Umane (e di conseguenza dell'azienda stessa).

Prima di capire com'è consigliabile affrontare la formazione all'interno delle ns. realtà produttive, è utile soffermarci sui fattori che hanno, in questi ultimi tempi, influito sul bisogno di formazione e soprattutto sul bisogno di revisione della proposta formativa.

L'apparato industriale nazionale sta attraversando una crisi importante e di grandi dimensioni, il cui esito è ancora incerto. Crisi generatasi dalla concomitanza di più fattori: concorrenza e competitività sempre più aggressive, crescente internazionalizzazione dei mercati, cambiamento e sviluppo del quadro ambientale, difficoltà e resistenze da parte delle ns. industrie a cogliere, accettare ed affrontare questi mutamenti con strumenti nuovi, abbandonando le strategie tradizionali.

In conseguenza di tutto ciò, sono messe sempre più in discussione le tradizionali modalità di lavoro e la struttura stessa dell'impresa.

E' necessario perciò che l'imprenditore riconosca l'aspetto più propositivo e sfidante di questi mutamenti, che impongono sì di rivedere le dinamiche e le priorità aziendali consolidatesi finora, ma a favore della crescita del proprio capitale umano: solo investendo sulle persone si potrà affrontare con successo la rivoluzione economica che ci sta investendo in una prospettiva di incontro, integrazione, reciprocità e sviluppo sia delle potenzialità e dei bisogni dell'individuo, sia di quelli dell'azienda.

Le aziende che sapranno vincere le nuove sfide sono necessariamente quelle che si dimostreranno in grado di riconoscere, valorizzare e sviluppare il potenziale di cui dispongono: processi, sistemi produttivi, metodologie e soprattutto persone.

Accanto a questo primo macro-fattore di crisi e cambiamento, vi è un secondo elemento più specifico che si inserisce nel quadro che stiamo delineando: il passaggio da modelli organizzativi molto gerarchizzati o -come spesso è avvenuto nella nostra area-, molto accentrati sul titolare, ad un modello di organizzazione "piatta", dove cioè i tradizionali rapporti gerarchici vengono sostituiti da reti di team dotati di più autonomia e che richiedono nuove competenze e conoscenze da parte dei titolari e dei manager che li andranno a coordinare e gestire.

Si rendono sempre più necessarie perciò elevate competenze e conoscenze tecniche legate ai processi (innovazione, miglioramento del prodotto, R&S, ecc...) da una parte, e dall'altra una maggiore e più profonda consapevolezza delle procedure e degli interventi di coordinamento, sviluppo e formazione delle risorse umane: le dinamiche di continuo cambiamento dell'assetto organizzativo ed economico delle ns. aziende infatti, accelerano l'obsolescenza delle conoscenze già acquisite rendendo necessari continui interventi di aggiornamento.

Dalle persone poste a guida dell'azienda si richiede sempre di più: più preparazione tecnica, più responsabilità, più competenze manageriali e più capacità di innovazione. Ancora una volta quindi l'elemento centrale in queste fasi di transizione è dato dalle persone, sulle quali bisogna far convergere riflessioni ed interventi al fine di riuscire a far fronte con successo alle trasformazioni in atto.

Un terzo elemento importante accanto al riassetto economico e a quello strutturale è la sempre maggiore attenzione, sensibilità e cura che gli individui pongono al bisogno di apprendimento, di crescita personale e professionale, al desiderio cioè ed alla volontà di non separare i tempi dell'apprendere da quelli del lavoro.

La professione e l'ambiente lavorativo diventano quindi contesti dov'è possibile dare continuità al processo di apprendimento, secondo quell'ottica di formazione continua che oggi si fa esigenza sempre più forte ed insistente.

In questo senso la formazione e la possibilità di imparare via via cose e competenze sempre nuove si pongono come forte elemento incentivante per il lavoratore che, di conseguenza, si troverà a preferire il contesto professionale in grado di assicurargli quest'opportunità di crescita.

Tutto ciò è accentuato essenzialmente da due fattori:

1. la diffusione sempre maggiore dell'informazione e dell'istruzione, resa più agevole dalle nuove tecnologie che permettono un accesso generalizzato al sapere;
2. la consapevolezza che la formazione e la conseguente crescita del proprio bagaglio di competenze e conoscenze rappresenta la più importante garanzia di successo e fuga dai rischi di disagio e disoccupazione che, al giorno d'oggi, sono più minacciosi che mai.

Infine non vanno dimenticati, purtroppo, i limiti dell'istruzione istituzionale (superiore ed universitaria), di fronte alle esigenze del mondo del lavoro: il nostro paese sotto questo aspetto risulta in forte ritardo rispetto alla media degli altri paesi occidentali. Il neodiplomato/neolaureato si inserisce in qualsiasi contesto lavorativo con grosse lacune e con una certa difficoltà a comprendere ed affrontare le mansioni e le attività per le quali è stato assunto (e spesso per le quali ha anche studiato), senza un preciso e puntuale intervento formativo dell'azienda stessa, sempre più spesso, infatti il tradizionale "affiancamento" alla persona che già ricopre la stessa posizione, non è più sufficiente.

La formazione professionale diventa ancora una volta il fattore determinante che permette di colmare lo scarto esistente tra le esigenze dell'azienda e la preparazione fornita dall'istruzione scolastica.

Alla luce di quanto descritto finora non si può ignorare l'esigenza di nuove politiche di gestione delle Risorse Umane che promuovano una reale crescita dell'impresa, con la consapevolezza che questa è possibile e realizzabile solo nella misura in cui i suoi stessi attori crescono e vengono messi nelle condizioni di affrontare, vivere e sviluppare i cambiamenti, anziché di subirli.

La formazione quindi gioca un ruolo strategico di risposta di fronte agli elementi che abbiamo appena enunciato e, in quanto fonte di apprendimento dell'età adulta si propone di diventare quel processo organizzativo indispensabile che si inserisce all'interno del più ampio processo di gestione, sviluppo ed ottimizzazione delle R.U. La formazione diventa momento di crescita personale che si riflette sulla struttura aziendale stimolando e producendo quella risposta positiva e necessaria alla sopravvivenza stessa, oltre che allo sviluppo e successo dell'impresa.

Paradossalmente il pericolo che però si profila oggi è la saturazione di proposte formative.

Sebastiano Zanolli (manager e formatore, oltre che autore di best-seller sul miglioramento e sull'efficacia personale<sup>1</sup>) non a caso ad un suo intervento tenuto nell'ambito del convegno "Saper navigare nella turbolenza per un nuovo sviluppo. Formazione quale formazione?"<sup>2</sup> si interroga con preoccupazione e non senza un filo di ironia sull'attuale ruolo della formazione, in un momento in cui "metà della popolazione si propone di fare da coach all'altra metà in qualsiasi campo" e prevede un cortocircuito comico nell'istante in cui ognuno pretenderà di insegnare a vivere al suo prossimo.

I criteri di qualificazione, accusa ancora Zanolli, vengono messi in discussione se non addirittura abbandonati a beneficio della possibilità e libertà per chiunque voglia, di innalzarsi al ruolo di insegnante e di proporre corsi, seminari, incontri, convegni ecc...

Il rischio per le aziende è un'adesione indiscriminata e sconsiderata ad ogni proposta che si spacci per intervento formativo senza una precisa valutazione di quelli che sono i reali bisogni e gli obiettivi da raggiungere e soprattutto senza quell'attenzione che, proprio per quanto abbiamo appena detto, si rende necessaria nella scelta del/i formatori.

Formazione infatti significa molto di più di "un corso all'anno" ed è importante per l'azienda riuscire ad individuare l'interlocutore migliore per le proprie necessità: chi offre interventi formativi deve innanzitutto conoscere l'azienda (o attivarsi per farlo),

---

<sup>1</sup> S. ZANOLLI, *La grande differenza*, Franco Angeli, Milano 2003 e *Una soluzione intelligente*, Franco Angeli, Milano 2004

<sup>2</sup> Fondazione Etica ed Economia – Bassano 5 marzo 2005

individuare caratteristiche e peculiarità, scoprirne ed analizzarne i bisogni, studiare e definire gli obiettivi ai quali si vuole arrivare, concordare e pianificare interventi formativi specifici e strutturati ed infine verificarne l'efficacia e la validità.

Un suggerimento importante in questo senso potrebbe essere quello di promuovere il collegamento (o la creazione) ad un network che favorisca lo scambio di informazioni, che sottolinei l'aspetto sfidante dei cambiamenti, che produca proposte più mirate alle reali esigenze delle aziende e che assicuri una certa costanza di interlocutori.

L'apertura al nuovo ed il coraggio di affrontare i continui mutamenti con atteggiamento propositivo, insieme con l'audacia che invita ad abbandonare gli strumenti e le dinamiche tradizionali a favore di interventi innovativi e incentrati sul valore e sulle potenzialità delle persone, sono aspetti che devono diventare la nuova sfida dell'imprenditore e dei suoi manager. Perché non è mai troppo tardi per imparare: *“Un uomo deve imparare molte cose, e quando non è più in grado di imparare diventa uno qualunque”* (Francis Scott Fitzgerald). E questo, ovviamente, vale anche per le aziende.

Dott.ssa Roberta Zantedeschi  
Deca & Associati

Aprile 2005