

PIERO
CARDUCCI*
DANIELA
GIUSTI**

L'evoluzione della formazione professionale

1. Formazione verso strategia

Molte volte si afferma che gli investimenti in formazione hanno rilevanza strategica, e si è d'accordo nel sottolineare la criticità delle risorse umane nei processi di cambiamento organizzativo. Difficoltà si riscontrano invece nell'applicazione concreta di questi concetti, anche perché non è univoca l'interpretazione del significato di formazione. Qual è l'evoluzione della formazione nel futuro prossimo venturo? E ancora prima, come è evoluto il concetto di formazione nell'ultimo ventennio?

Notiamo anzitutto come anche quelle concezioni di formazione più legate all'addestramento sono comunque in parte integrate, dalla dottrina e nella prassi aziendale, con l'analisi strategica. Pianificazione strategica è, riprendendo una classica definizione di Moltke, *l'evoluzione dell'originaria idea guida in conformità alle circostanze continuamente mutevoli*. Si esprime, in que-

* È Direttore Sviluppo della Scuola Superiore Guglielmo Reiss Romoli (STET/Telecom).

** È laureata in Economia presso l'Università di L'Aquila.

sto modo, un suo stretto collegamento con l'evoluzione dell'ambiente esterno, evoluzione che influenza il ruolo della formazione; il quale ruolo è, a sua volta, il frutto di un'analisi strategica.

Questo inscindibile e forte collegamento tra la pianificazione strategica e la formazione professionale costituisce la chiave di lettura dei cambiamenti che hanno caratterizzato gli ultimi decenni. Nello stesso tempo questo collegamento, molte volte auspicato e poche volte realizzato, conduce a definire una *moderna concezione di formazione per una moderna organizzazione*.

2. Il percorso verso una formazione moderna

L'idea che la strategia sia qualcosa che avviene là, in alto, ben lontano dalla gestione quotidiana di un'organizzazione, è uno dei grandi errori della gestione strategica tradizionale (4). Mintzberg sottolinea così la necessità di processi di pianificazione flessibili, adattabili nel corso della loro definizione a nuovi segnali, conciliabili con le strategie emergenti dalla struttura. L'analisi strategica è stata però compresa e considerata in questo modo solo in seguito alle pesanti crisi che hanno colpito le aziende intorno agli anni '70. Precedentemente i vertici provvedevano ad elaborare piani e budget in modo piuttosto formale, rigido e predefinito.

La formazione del personale, considerata come un qualunque strumento di gestione, era di conseguenza realizzata da esperti che si occupavano, in modo approfondito, solo della realizzazione di quel processo con l'obiettivo di colmare specifiche lacune o di favorire il superamento di determinate difficoltà rilevate ai diversi livelli di responsabilità. *L'isolamento della formazione* — che questa cultura determinava — rappresentava uno degli errori più gravi che un'azienda potesse compiere, errore purtroppo frequente ancora oggi.

La formazione dovrebbe invece presentarsi, se davvero collegata alle strategie, come uno strumento aperto e flessibile, diretto ad aree di personale sempre più vaste. La formazione dovrebbe essere dunque responsabilità del vertice così come le strategie. La formazione dovrebbe essere aperta a forme di contaminazione con altri saperi e con altre discipline, riscoprire nuove e sempre più significative potenzialità favorendo il lavoro integrato tra formatori, tecnici specializzati e figure nuove. La formazione è, o meglio dovrebbe essere, un filtro attraverso il quale ogni piano strategico, ogni obiettivo aziendale, può essere comunicato e presentato a tutta l'azienda. Può diventare così il collante dell'azienda, un invisibile filo che passa attraverso tutte le competenze, tutti i ruoli, tutte le responsabilità per condurli verso una visione unitaria dell'organizzazione, verso la condivisione degli obiettivi, verso lo sviluppo del senso di appartenenza e della motivazione al lavoro.

Tutto ciò la formazione lo realizza soltanto se è considerata dai vertici come elemento integrante del processo di pianificazione e se c'è una *tensione continua*, da parte dei vertici stessi, sul processo formativo. La formazio-

ne rappresenta infatti uno strumento prezioso per comunicare la strategia e per farla assimilare a tutti i livelli. Dopo aver individuato gli obiettivi dell'organizzazione e tutte le azioni necessarie per conseguirli, il vertice deve rivolgersi a tutta l'azienda realizzando quella che *ftami definisce la sintonia organizzativa* (3): tutte le persone che fanno parte dell'azienda, dall'operaio al presidente, devono essere consapevoli del piano strategico, sia pure a diversi livelli, in modo che l'organizzazione si muova tutta e coerentemente nella stessa direzione. Tanto più la strategia è ben conosciuta, e gli obiettivi finali sono chiari ed espliciti, tanto più probabile è la loro accettazione da parte di tutti i dipendenti. Questo punto dovrebbe essere tenuto presente non solo dal diretto responsabile del personale, ma anche dal vertice aziendale perché i vantaggi che esso può produrre sono numerosi.

Primo fra tutti vi è la possibilità di evitare i traumi e le incertezze che possono derivare dai più o meno intensi processi di cambiamento che l'azienda deve realizzare per mantenersi sempre sull'onda del successo.

Un secondo vantaggio è quello di incoraggiare la visione di lungo termine, cioè la capacità di saper sacrificare il raggiungimento immediato di un ottimo risultato per favorire lo sviluppo e la crescita di programmi diretti ad arricchire e potenziare l'intera azienda nel lungo periodo.

La consapevolezza strategica degli individui costituisce inoltre un aiuto per tenere alto il morale in azienda e creare uno spirito di gruppo che contribuisca a compattare l'organizzazione.

È chiaro che una formazione professionale di questo tipo, in un momento economico in cui la fonte di vantaggio competitivo è sempre più costituita dalle risorse immateriali, rappresenta un'auspicabile meta per ogni organizzazione. Ma dalla formazione non derivano, in ogni situazione, i benefici desiderati. C'è un punto che a volte si trascura che può rappresentare il fattore discriminante per il raggiungimento o meno degli obiettivi sperati; è l'approccio con il quale si intende realizzare la formazione ovvero la *vision* di formazione diffusa in azienda.

3. Le prospettive della formazione

Il successo di una strategia è intimamente connesso sia con la personalità del decisore, sia con il clima aziendale che leader e manager sono riusciti a creare. L'influenza che essi possono avere sul clima non deriva esclusivamente dai messaggi da loro esplicitamente comunicati nella convinzione che solo ciò che sarà direttamente detto potrà essere recepito. Il *management* è un messaggio di per sé, anche ciò che il management fa o non dice costituisce un messaggio, anzi costituisce il messaggio più pericoloso. Se si vuole allora che la formazione professionale raggiunga gli obiettivi che le sono propri è opportuno che questa convinzione traspaia dai comportamenti del vertice, è opportuno cioè che ogni sua azione, sia pure relativa ad un'informale chiacchierata fra i corridoi, non spezzi la coerenza con la strategia di forma-

zione decisa e con la visione sistemica che di essa si ha. In questa ottica, progettare un processo di formazione diventa come progettare una qualunque strategia, è opportuno farlo quindi riconducendo alla formazione le tappe principali che la pianificazione prevede:

analisi ambiente esterno => valutazione del business =>
formulazione degli obiettivi strategici => elaborazione di piani funzionali =>
realizzazione => controllo ex post

Fare della formazione una strategia vuol dire superare una visione per sottosistemi, partire dalla prima fase ed analizzare lo scenario in cui essa si troverà ad operare soffermandosi sia su fattori di tipo istituzionale che sui comportamenti dei concorrenti. Vuol dire poi procedere, all'interno di una strategia aziendale con obiettivi di lungo periodo, alla valutazione del ruolo da attribuire alla formazione in tale contesto e soprattutto, alla definizione della modalità con cui realizzarla e diffonderla sulla base degli obiettivi che si intende raggiungere con il suo ausilio. Si formula poi concretamente la strategia di formazione, quindi il piano di azione, per poi procedere ad un controllo, ad un feedback. Così come per ogni attività di pianificazione anche quella di controllo, per risultare efficace, deve vedere il coinvolgimento consapevole e motivato delle diverse unità organizzative oltre che della direzione stessa, deve cioè avere alla base il consenso delle persone in ogni singola fase posta in essere per la realizzazione della formazione. È solo dopo aver considerato la formazione come componente di un piano strategico globale che si può procedere alla realizzazione delle fasi che tipicamente la caratterizzano: analisi dei bisogni, progettazione, realizzazione, valutazione.

L'analisi dell'ambiente esterno evidenzia però uno scenario in cui la stabilità e la prevedibilità hanno lasciato il posto alla turbolenza ed all'incertezza, è ovvio allora che anche il processo formativo debba adattarsi a questo, tenendo conto della necessità di mantenere gli interventi coerenti alle strategie d'impresa e di dotare l'intero processo di una certa flessibilità. La fase dell'analisi dei bisogni, in questa prospettiva, non è più solamente la fase iniziale del processo ma diventa un momento di ricerca e studio da mantenere attivo in ogni istante per cogliere da ogni situazione, segnali indicatori di nuovi bisogni sulla base dei quali far partire nuovi interventi o arricchire quelli già in atto.

Solitamente si riconoscono due livelli di indagine: i bisogni dell'azienda (committente) ed i bisogni dei singoli individui (utenti). A livello di committenza si tende a riservare una maggiore attenzione alla redditività aziendale o comunque si è portati ad associare il bisogno, anche se riferito ad individui ben precisi, ad esigenze di miglioramento dell'organizzazione nel suo insieme. Dal punto di vista dell'utente i bisogni sono dati da carenze di conoscenze e di strumenti operativi che creano difficoltà nello svolgimento dell'attività giornaliera e, in qualche modo, ostacolano la soddisfazione personale.

A fungere da intermediario e da collegamento tra i bisogni dell'individuo e quelli dell'organizzazione c'è il formatore ovvero colui che gestisce l'intero processo di formazione e che spesso eroga materialmente il corso. Egli riceve un duplice flusso di messaggi: l'uno proveniente dal committente ed inerente i problemi organizzativi che riguardano gli individui, l'altro proveniente dagli utenti inerente i problemi che riguardano l'organizzazione. Il ruolo del formatore è, a questo punto, quello di integrare le due categorie di richieste per ricavarne una unica che sia riferibile ad entrambe i soggetti. Quante più informazioni saranno raccolte, e quindi quanto più i bisogni evidenziati saranno vicini alle reali esigenze, tanto più semplice sarà raggiungere la soddisfazione degli utenti ed il successo dell'intero processo.

Un'analisi dei bisogni progettata e realizzata a livello di azienda intesa come organizzazione globale va integrata anche con tutte le variabili che possono in qualche modo avere un influsso sugli obiettivi di formazione: strutturali (organigramma, livelli gerarchici), tecnologiche (impianti, know how, attrezzature), sociali (clima, cultura, leadership), umane (aspettative, problemi).

Si può poi procedere, sulla base dei bisogni così rilevati, alla scelta ed alla progettazione dell'intervento da realizzare. La vasta letteratura esistente in materia presenta e descrive metodi formativi di diverso tipo, dalla lezione ai seminari, dagli autocasi, ai business game, dal brainstorming, alla ricerca intervento ecc... e li classifica sulla base delle caratteristiche procedurali di ognuno in metodi tradizionali e metodi emergenti (o innovativi).

Tra i primi si è soliti ricomprendere metodi mirati all'arricchimento concettuale o all'insegnamento operativo, i cui contenuti sono predeterminati o, quanto meno, prevedibili; si utilizzano quindi nel caso in cui l'obiettivo da raggiungere sia legato al sapere o al saper fare. Tra i secondi si collocano invece metodi più partecipativi, più coinvolgenti e per questo idonei a favorire lo sviluppo di capacità comportamentali, di nuove culture o modi di essere. Il parametro che si utilizza per classificare un metodo nell'una piuttosto che nell'altra categoria è comunque riferibile esclusivamente alle caratteristiche del metodo. Ma se la formazione è strategia, e se quindi deve essere intesa con riferimento all'azienda nella sua globalità, è giusto soffermarsi anche sul rapporto tra formazione e azienda stessa e creare un collegamento tra metodi ed obiettivi che tenga conto di questo elemento.

La presenza di una *vision* strategica di formazione influenza l'intero processo, essa nasce nella cultura del vertice e da questo si dirama in ogni angolo dell'organizzazione ed in ogni individuo. Essa fa sì che le persone si sentano parte integrante dell'azienda e che ne interiorizzino gli obiettivi in modo che, indipendentemente dall'incertezza del futuro e dall'esistenza di precise disposizioni, ciascuno sappia in quale direzione muoversi e lo faccia comprendendo a fondo il significato del proprio ruolo.

Una *vision* sistemica assicura una formazione che non finisce quando finisce il corso ma continua in azienda sostenendo le persone e stimolandole (al termine dell'intervento più che in precedenza) a ricoprire ruoli nuovi con

serenità e sicurezza e ad affrontare l'evoluzione avvenuta con consapevolezza e competenza. In questo caso anche metodi che sono considerati come tradizionali ed i cui contenuti sono predeterminati, possono permettere di raggiungere obiettivi che la teoria attribuisce ad interventi di tipo innovativo. Al contrario, metodologie emergenti, per definizione coinvolgenti e partecipative, possono vedere sfumare, al momento del ritorno alle quotidiane situazioni lavorative, gli effetti benefici che hanno prodotto se il tessuto organizzativo non è stato preparato ad offrire ai formati un appoggio costruttivo e coerente, se cioè non esiste una *vision* sistemica di formazione.

Non è quindi utilizzando come esclusivo, parametro di riferimento le caratteristiche del metodo ed i suoi contenuti che si può ottenere una classificazione in grado di associare ad ogni tipo di intervento specifici risultati: tale fattore discriminante deve essere integrato con l'*approccio* con cui si intende dare vita alla formazione.

	METODI TRADIZIONALI	METODI EMERGENTI
VISIONE NON STRATEGICA DI FORMAZIONE	lezioni - seminari (obiettivi del sapere)	formazione vuota
		1 4
VISIONE STRATEGICA DI FORMAZIONE	metodo dei casi-metodo degli autocasi-business game (obiettivi del saper fare e saper essere)	brainstorming-action learning-ricerca interventi (obiettivi del saper essere e saper sentire)
		2 3

Lo schema rappresenta le diverse situazioni che scaturiscono dall'incrocio tra i casi in cui l'approccio alla formazione sia o meno di tipo strategico ed i casi in cui si proceda all'esecuzione di interventi definiti tradizionali o innovativi. Il primo quadrante rappresenta la situazione adatta per il raggiungimento di obiettivi collegati a conoscenze, capacità, obiettivi che richiedono una formazione più vicina all'addestramento, o meglio un insegnamento: esso prevede la realizzazione di metodi tradizionali in un contesto in cui la formazione è ancora considerata un sottosistema isolato. All'opposto, nel quadrante 3, si configura l'applicazione di procedimenti emergenti in un tessuto organizzativo che ha accettato una *vision* strategica offrendo un terreno fertile per trasferire nel lavoro le nuove visioni; gli obiettivi che si possono raggiungere sono infatti molteplici ed interessanti.

Il caso di una «formazione vuota» (quadrante 4) rappresenta la situazione meno desiderabile — e anche la meno probabile — in cui le aziende potrebbero trovarsi: è il caso di un'azienda che avendo bisogni legati alla

sfera comportamentale realizza interventi di tipo innovativo trascurando il vuoto che, preventivamente, l'assenza di una integrazione tra strategie aziendali e formazione ha creato. È una situazione piuttosto improbabile perché il fatto stesso che una organizzazione decida di realizzare interventi con caratteri fuori dal tradizionale costituisce la conseguenza della diffusione di una mentalità che accetta il valore di questo strumento e vuole sfruttarne al massimo le potenzialità per cui si presume che l'organizzazione sia già in grado di offrire il dovuto supporto — sia prima che dopo l'intervento — a coloro che vi partecipano. Nel caso in cui tale supporto non fosse presente l'intervento formativo sarebbe sicuramente «vuoto» ed incapace di generare ogni tipo di riflessione costruttiva o addirittura potrebbe sortire effetti indesiderati quali sfiducia, sospetto. Lo scopo primario di ogni impresa è invece quello di perseguire la massima efficienza delle risorse impiegate soprattutto nelle aree che sono considerate solo come centri di costo come appunto lo è l'attività formativa. Il secondo quadrante si rivela, a tale proposito, il più interessante. Esso vuole evidenziare come anche metodi tradizionali (come quello degli autocasi o dei business game) possano dare un contributo nella diffusione oltre che di insegnamenti, anche di cultura e atteggiamenti se il tessuto organizzativo nel quale prendono vita contiene valori che ne permettono la realizzazione con un approccio sistemico.

4. La valutazione come processo

La valutazione della formazione non può corrispondere ad una mera analisi dei risultati da essa raggiunti perché questi sono difficili da rilevare e da isolare se sono riferiti a variabili comportamentali è difficili da quantificare se sono riferiti a maggiori rendimenti raggiunti.

La valutazione assume, in questo contesto, la configurazione di un processo che procede parallelamente a quello formativo, ciò fa sì che siano eseguite una molteplicità di azioni valutative di ogni singola fase del processo che, con obiettivi e criteri diversi, generano immediatamente azioni correttive per rimediare alle carenze rilevate in ogni tappa senza attendere la fine del corso per verificarne l'efficacia.

La valutazione può essere allora fatta già a livello di analisi dei bisogni nel cui ambito l'attenzione del valutatore deve cadere sulla corretta definizione di *bisogno di formazione*. Non tutti i bisogni sono colmabili con un intervento formativo, è ovvio che questo processo non è lo strumento universale di soluzione dei problemi, in alcuni casi è fondamentale ma in altri può essere addirittura inopportuno. Un primo intervento valutativo va allora eseguito in questa fase dove può essere lo stesso formatore a fungere da analista per evitare di proporre soluzioni formative a problemi di altra natura. Si procede poi nella valutazione della fase di progettazione consistente nella definizione degli obiettivi dell'intervento, nella stesura delle modalità generali di avviamento del progetto, quindi nella definizione specifica delle moda-

lità operative per la sua erogazione. Il controllo si integra con la realizzazione di queste fasi perché consiste in una verifica continua nei confronti della committenza in modo da poter fare, tempestivamente, modifiche e aggiunte al progetto: l'obiettivo principale della valutazione a questo livello è far sì che la fisionomia del corso non assuma connotati incoerenti con i bisogni inizialmente rilevati.

Si procede poi a realizzare concretamente ciò che nella fase di progettazione era stato pianificato: si eroga l'intervento che non necessariamente sarà identificabile con un corso. Si potrà dar vita ad un corso del tutto simile all'addestramento o ad un vero e proprio corso di formazione, ma si può anche ricorrere ad interventi sul campo che abbinano formazione ed esperienza concreta, sono quindi interventi che seguono il formando durante la consueta attività lavorativa. La distinzione tra corso e intervento è rilevante soprattutto ai fini della valutazione dei risultati.

Nel primo caso, al termine di una lezione o di un seminario, o anche un corso di istruzione programmata, il feedback avrà un punto di riferimento concreto da cui partire per analizzare i miglioramenti che può essere rappresentato dal corretto riempimento di alcune schede o dalla corretta risposta ad alcune domande. In questo modo sarà anche possibile individuare i punti ancora oscuri per tornarvi ed approfondirli.

Nel caso di un intervento diverso dal corso, spesso l'azione formativa si protrae oltre i tempi consueti, a volte — come nel caso della ricerca intervento — consiste in una azione di sostegno duratura che accompagna gli individui nell'attività lavorativa. In questi casi possono sorgere difficoltà nella valutazione ma l'obiettivo finale della formazione, che è poi quello che la valutazione a questo punto mira a verificare, è quello di stimolare i formati a portare con sé, nel momento in cui tornano nel normale ambito lavorativo, ciò che hanno appreso in sede di formazione ed è su questa necessità che è opportuno soffermare l'attenzione.

Realizzando la formazione, le organizzazioni assumono un impegno economico piuttosto rilevante ed è interessante ed utile studiare i rendimenti di questi investimenti da un punto di vista economico-finanziario. La dottrina non è concorde sulla possibilità di attuare una quantificazione dei benefici e dei costi inerenti la formazione ma non esiste pianificazione strategica in cui questa analisi non venga svolta. Si è concordi sull'esistenza di difficoltà nell'isolamento e nella valutazione economica di costi e ricavi inerenti la formazione ma nello stesso tempo si vuole sostenere anche la possibilità di considerare, ai fini di questa analisi, aspetti che sono economicamente misurabili (2).

Un normale sistema di controllo di strategie aziendali consiste prima sulla verifica della congruenza delle strategie rispetto alle potenzialità del sistema ed alla tendenza dell'ambiente, poi nella valutazione dell'effettivo raggiungimento degli obiettivi strategici tramite l'ausilio di strumenti di misurazione. Tali strumenti sono identificabili, per lo più, nel budget e nella contabilità. Avendo attribuito ormai alla formazione la natura di strategia, è

chiaro che essa debba essere considerata come parte integrante della pianificazione strategica aziendale e che necessariamente debba essere sottoposta anche a valutazione economica. Utilizzando le classiche voci della contabilità è possibile ricomprendere tra i costi diretti di formazione quelli sostenuti per la preparazione del corso, per i materiali utilizzati, per i docenti impegnati e, soprattutto, per il lavoro che ugualmente l'azienda paga ai dipendenti durante la formazione. Tra i costi indiretti potranno essere ricompresi gli immobili, le attrezzature, più eventuali costi di rimpiazzo o opportunità. Dal lato dei benefici si possono considerare non solo i migliori rendimenti derivanti direttamente da un intervento, ma anche i minori costi sostenuti grazie alla formazione (ad esempio minor tasso di turnover con conseguenti minori costi di rimpiazzo o addestramento). In più, trattandosi di un intervento valutativo non diretto esclusivamente alla fase finale del procedimento formativo ma iniziato già con l'analisi dei bisogni, una monetizzazione deve essere fatta sia degli errori, con riferimento al tempo impiegato per correggerli ed alla perdite monetarie, sia del procedimento di valutazione stesso.

5. Per una strategia di formazione

L'uomo è — come sostiene Itami — un accumulatore ed un generatore di risorse invisibili (3). Gli uomini costituiscono oggi la principale fonte di vantaggio competitivo superando, come importanza e come peso, quelle possibilità di successo derivanti dalla differenziazione o dalla leadership di costo che Porter desume ed individua dall'analisi della catena del valore (5).

Uno degli strumenti più idonei a far sì che le persone "accumolino" e soprattutto "generino" le risorse invisibili è proprio la formazione del personale dalla quale non si pretendono risultati nel breve periodo ma ci si aspettano *visibili miglioramenti nel lungo termine*.

La cultura aziendale costituisce spesso un ostacolo alla acquisizione di questa *vision*. La cultura è fatta di comportamenti, di valori, di credenze, di modi di essere, di criteri per affrontare i problemi e superare le difficoltà che, il più delle volte in seguito a successi passati, sono entrati a far parte del modo di agire di tutta l'azienda. La cultura si diffonde in ogni angolo dell'organizzazione ed è tanto più difficile da modificare quanto più è radicata e accettata. Si può agire sulla cultura come stimolo per il cambiamento ma essa può costituire contemporaneamente uno dei più forti ostacoli al cambiamento stesso se è fortemente penetrata nel tessuto organizzativo.

È proprio la diffusione di una sorta di "cultura della prudenza" che può indurre i vertici aziendali a tagliare le spese in formazione in un momento di difficoltà interrompendo quel processo che nel lungo termine avrebbe potuto fornire all'azienda una ricchezza unica ed inimitabile.

Ma dire che la formazione è strategia vuol dire entrare nell'ottica che essa è un investimento, un investimento sull'uomo, vuol dire cioè comprendere che è proprio nei momenti di difficoltà che bisogna puntare su di essa per-

ché realizzando, e non spezzando, i programmi di investimento in risorse umane di lungo periodo si sceglie di proteggere e di incrementare il potenziale di reddito futuro a cui può aspirare un'impresa.

Il vertice ed il tipo di leadership attraverso il quale esso si esprime, può costituire uno degli stimoli più forti all'acquisizione di determinati valori. Un leader orientato al tradizionale, pur manifestando una certa propensione per il miglioramento, lo persegue con l'obiettivo di mantenere la situazione stabile almeno nei caratteri fondamentali. Ciò si trasmette ai collaboratori stimolandoli al raggiungimento di risultati immediati più che all'accrescimento della capacità competitiva futura dell'azienda. È diverso il comportamento di un leader trasformazionale che, essendo orientato al cambiamento ed all'innovazione, dimostra una spiccata capacità di coinvolgere i propri collaboratori sviluppando in loro senso di partecipazione e ottica di lungo termine. Questa figura agisce nella consapevolezza che il successo di una qualsiasi strategia è il risultato di decisioni prese in modo coordinato e coerente da una molteplicità di persone collegate tra loro in un sistema di poteri, responsabilità, controlli e soprattutto reciproche comunicazioni. Il ruolo della cultura organizzativa diviene, in tal senso, doppiamente rilevante: essa contribuisce a far sentire le persone convinte di un disegno comune e permette di neutralizzare, nella massima misura possibile, quelle motivazioni personali non conformi agli interessi generali dell'organizzazione.

La formazione professionale può essere allora inquadrata, nella globalità dei processi aziendali, come strumento per la trasformazione culturale dell'azienda e per il supporto di mutamenti professionali che conseguono ad ogni modifica organizzativa, nello stesso tempo rappresenta un canale per l'arricchimento professionale e personale ed un catalizzatore per il processo di *learning organization*. Ciò richiede sia un coinvolgimento più incisivo da parte della gerarchia quindi dei vertici per promuovere una maggiore disponibilità all'apprendimento, sia un rafforzamento ed un'integrazione più sentiti del sistema formativo con il sistema aziendale.

Bibliografia

- (1) CARDUCCI P., "La direzione strategica della formazione", *Rassegna CNOS* n. 2, maggio-agosto 1993.
- (2) CARDUCCI P., *La valutazione degli investimenti in formazione*, Scuola Superiore G. Reiss Romoli, L'Aquila, 1995.
- (3) ITAMI H., *Le risorse invisibili*, Gea Isedi, Torino, 1993.
- (4) MINTZBERG H., "Crafting strategy", *Harvard Business Review*, luglio agosto 1987.
- (5) PORTER M., *Il vantaggio competitivo*, Edizioni Comunità, Milano, 1988.