

PIERO  
CARDUCCI  
MARIA RITA  
GUETTI

# La formazione, un valore in continua evoluzione

## 1. La centralità strategica delle risorse umane

Nel decennio precedente si è assistito ad un cambiamento dell'equilibrio tra la componente tecnica e la componente sociale che ha progressivamente portato a riconoscere nelle risorse umane la principale fonte di vantaggio competitivo.

La profonda trasformazione che hanno subito le strutture organizzative nei tempi recenti è legata prevalentemente all'ottimale utilizzo delle conoscenze e alla trasmissione delle informazioni nei processi decisionali aziendali a tutti i livelli; è così venuta meno la tradizionale linea di demarcazione tra aspetti tecnici e manageriali che ha comportato una maggiore attenzione allo sviluppo di una predisposizione culturale integrata in grado di guardare al sistema azienda come a un insieme di processi interdipendenti in modo tale da richiedere un uso combinato delle risorse disponibili.

Il ruolo che le risorse umane ricoprono all'interno di una organizzazione aziendale è radicalmente cambiato rispetto a quello assunto in passato: ieri erano principalmente considerate come soggetti che "vendevano" la loro prestazione, il più delle volte "oraria" con standard di qualità predefinita e controllata, oggi inve-

ce, si deve pensare alle risorse umane come a persone dotate di proprie capacità intellettuali e professionali che oltre a fornire le prestazioni suddette partecipano alla vita dell'azienda con proprie idee, proposte ed iniziative e che quindi, se opportunamente curate, diventano le leve dell'innovazione e della flessibilità, caratteristiche queste necessarie ad un'impresa che vuole continuare a sopravvivere.

Un patrimonio di questo tipo non comparirà nei libri contabili ma sicuramente contribuirà alla costruzione del marchio e dell'immagine: in sintesi le risorse umane così considerate saranno l'arma strategica dell'azienda e ne costituiranno le basi per la continuità; esse in questo contesto vanno viste come accumulatori e generatori di energie invisibili da mantenere e incrementare.

La formazione deve sviluppare le persone in questa direzione: fornire loro le competenze necessarie a competere è indispensabile ma non è sufficiente; per sviluppare soluzioni vincenti occorre "saperne più degli altri" e dare di più, sviluppando risorse personali essenziali quali la curiosità, la motivazione, la capacità di affrontare il nuovo, la velocità di apprendimento, ecc.

## **2. Competenze? Sì, ma quali?**

Quali sono le conoscenze, le esperienze, le capacità che devono essere sviluppate in ognuno per rendere le performance individuali ottimali ed interagenti con quelle degli altri in modo da ottenere un risultato complessivo che differenzi l'azienda e la caratterizzi nel suo aggiornamento continuo del Know-How?.

La relazione biunivoca "competenze individuali" - "posizione assegnata" molto utilizzata in passato non è più applicabile nell'attuale contesto poiché permeata da un elevato grado di rigidità e di predeterminazione; una volta individuata la posizione ricoperta, le competenze che si dovevano sviluppare erano rappresentate dall'insieme di conoscenze e di comportamenti che l'individuo doveva utilizzare per svolgere l'attività prescritta per tale posizione.

Ciò era la naturale conseguenza del fatto che l'attenzione dei vertici aziendali era tutta rivolta al concetto di "specializzazione funzionale"; per ottimizzare sia l'efficacia che l'efficienza dei processi produttivi, si riteneva necessario sviluppare competenze verticali creando risorse umane specializzate in una o più operazioni consequenziali.

La competitività che attualmente caratterizza il nostro sistema economico nel contesto del mercato mondiale potrà sopravvivere anche in futuro solo se le imprese saranno pronte a ridefinire continuamente il loro concetto di qualità dal quale non è pensabile escludere alcun componente aziendale che partecipi al processo di produzione.

La globalizzazione e l'internazionalizzazione dei mercati ha portato infatti a ridefinire le regole della concorrenza spostando l'attenzione in parti-

colar modo sul fattore qualità; la sfida sulla qualità comporta una predisposizione delle condizioni organizzative che consentano un puntuale allineamento tra risultati e attese del mercato. In questo senso un passo imprescindibile è quello di supportare lo sviluppo delle risorse umane con conoscenze e competenze differenziate che al momento opportuno possano tradursi in qualità offerta.

Competente sarà colui che, chiamato ad affrontare situazioni eterogenee, risulterà vincente mobilitando ed utilizzando un campo di conoscenze diversificate.

Occorre pertanto lavorare in questa direzione, la formazione dovrà intervenire per sviluppare sull'individuo un'area di conoscenze, gli skills rigidi e limitati vanno abbandonati, la cultura aziendale va allargata e la predisposizione alla ricezione va potenziata. La formazione va quindi indirizzata a potenziare le capacità a recepire in fretta i cambiamenti. Le informazioni specifiche servono invece a garantire i risultati.

### 3. L'investimento racchiuso nel processo di formazione

L'investimento espresso da un progetto di formazione è molto particolare poiché sia durante il suo svolgimento che dopo non genera ricavi propri diretti e non dà quindi luogo a ritorni economico-finanziari immediati.

Da sottolineare che è proprio la natura di investimento dell'attività di formazione che porta a chiederci: "Come tutti gli investimenti anche questo comporta una certa dose di rischio? Di che rischio si tratta e come può essere misurato?".

La nostra analisi ha ancora una volta come punto di partenza il contesto ambientale.

È la velocità dei cambiamenti che ha fatto definire l'ambiente non solo dinamico ma addirittura turbolento, ed è sempre la stessa velocità dei cambiamenti che, riducendo il tempo di risposta per l'impresa, può far diventare obsoleto l'investimento in formazione prima che i costi vengano recuperati.

Ed è proprio a questo punto che si fa sempre più evidente la necessità di intervenire con una *buona formazione continua* in modo tale che la variabilità ambientale, a prima vista considerata un ostacolo, diventi uno stimolo per l'accrescimento della competitività aziendale.

La soluzione deve ricercarsi in una buona formazione permanente, continua nel tempo e diffusa a tutti i livelli che miri a creare e mantenere risorse umane con una mentalità aperta e disponibile alla ricezione del cambiamento e all'interesse per l'innovazione che considerino la flessibilità come un vantaggio sia interno che esterno. L'obiettivo è quello di sviluppare in ognuno una capacità diffusa e continua di analisi dell'ambiente e una connessa e conseguente capacità di risposta rapida e flessibile ai bisogni e alle opportunità che via via si presenteranno.

Si dovrà fare leva sulla stessa rapidità e turbolenza dei cambiamenti af-

finché il processo di formazione continua compori in ognuno l'innescò di una necessità di aggiornamento delle conoscenze; la formazione di base impostata deve portare alla cultura di autocritica ed autovalutazione delle proprie capacità di risposta alle necessità in modo tale che la richiesta di aggiornamento delle proprie conoscenze arriverà allora spontaneamente e la motivazione alla conoscenza diventerà massima.

Questo perché se il cambiamento viene imposto, l'adattamento è solo temporaneo e comunque è stato in qualche modo istituzionalizzato, invece se si è predisposti diventa un bisogno.

La "forma mentis" al cambiamento permetterà nel momento in cui si riterrà necessario/opportuno, e in maniera strumentale rispetto alle strategie d'impresa, di intervenire con una formazione specifica orientata agli interessi del mercato; gli interventi dovranno rispondere alle necessità immediate e quindi saranno prevalentemente orientati al prodotto.

La formazione, che per quanto detto è un investimento, deve vedere riconosciuta nella prassi organizzativa e contabile la sua reale natura, bisogna valutare quanto le risorse impiegate in interventi formativi contribuiscono ad accrescere il valore dell'azienda destinataria, andando al di là della sola ricerca di benefici immediati a cui contrapporre i costi sostenuti.

Questa idea di base contrasta pertanto con l'attuale disciplina civilistica che imputa i costi di formazione interamente sul C/E dell'esercizio in cui sono stati sostenuti non prevedendo in alcun modo l'inserimento tra le immobilizzazioni immateriali di nessuna voce riguardante i costi di formazione capitalizzati.

Questo modo di operare che sminuisce l'importanza degli interventi volti a mantenere e sviluppare il capitale umano va rapidamente superato con opportuni interventi legislativi perché influisce sulla domanda di formazione continua e quindi paradossalmente sul valore potenziale dell'impresa.

Così facendo le aziende che ancora oggi sono portate a vederla e a valutarla come un costo e che per "risparmiare" ricorrono ad altre forme di addestramento, ad esempio quelle erogate dai consulenti, limitando in tal modo le loro potenzialità di sviluppo, sarebbero invogliate a un più intenso ricorso alle attività formative.

#### **4. I ritorni dell'investimento in formazione**

L'investimento in formazione si traduce materialmente in un "sapere" che non è sotto il completo controllo dell'impresa.

I ritorni dell'investimento in formazione dipendono in larga parte dagli individui destinatari di tale attività, in particolar modo dall'intensità della motivazione che guida questi ultimi all'apprendimento e allo sviluppo personale e che li induce all'assimilazione e alla sperimentazione concreta.

Si possono quindi creare delle situazioni in cui non si verifica il comportamento attivo del collaboratore che invece è condizione necessaria affinché

l'investimento in formazione possa erogare la sua utilità. E allora come può un'impresa ovviare a questo ulteriore possibile inconveniente?

La risposta è semplice: con quello stesso processo di formazione di cui si è parlato in precedenza, facendo attenzione a che vengano ben evidenziati, trasmessi e recepiti a tutti i livelli i valori aziendali in modo tale che questi non risultino solo delle affermazioni di principio ma diventino un riferimento continuo per orientare il lavoro.

È infatti fondamentale creare un contesto favorevole alla motivazione, all'apprendimento, alla creatività e alla autonomia; conoscere e partecipare i valori aziendali aiuta a sviluppare la motivazione così come sentirsi ascoltato responsabilizza e fidelizza.

Quando si riesce a trasmettere ad ogni collaboratore la convinzione che occorre sempre "fare meglio" dei concorrenti, l'azienda sta costruendo una risorsa invisibile.

Affinché gli acclamati valori diventino patrimonio dell'azienda, devono essere non solo promossi con convinzione ed entusiasmo dai vertici aziendali ma anche tradotti in comportamenti di vita quotidiana per far sì che il messaggio e l'entusiasmo non vadano dispersi; la loro mancata applicazione costituirebbe il comportamento peggiore e annullerebbe quanto di positivo intrapreso.

In questo contesto diventa estremamente delicata la funzione assegnata alla leadership, da intendersi quale espressione della capacità di supportare e sviluppare persone e gruppi.

Il leader di cui oggi si ha bisogno deve identificarsi sempre meno nella figura del "controllore" e sempre più in quella dell'"allenatore", poiché deve poter guardare al gruppo come a una propria risorsa e, contemporaneamente, a se stesso come a una risorsa del gruppo; in altre parole meno autorità sempre più autorevolezza.

Si può certamente affermare che la spinta più grande per motivare i collaboratori destinatari di un progetto di formazione all'assimilazione e alla sperimentazione concreta di quanto appreso deve ricercarsi nella capacità del management di far comprendere l'importanza che assume il loro contributo professionale al raggiungimento della strategia aziendale; è solo mostrando loro che il successo è il risultato del lavoro di tutti che si riesce a sviluppare in ciascuno la convinzione di sentirsi parte integrante di un progetto. In sintesi: stimolare la visione del dipendente-imprenditore.

Diventa importante che le idee che stanno alla base della strategia siano presentate in modo chiaro affinché tutti, a qualsiasi livello appartengano, possano comprendere bene la direzione verso la quale ci si sta muovendo; e quando nell'organizzazione tutti hanno capito la stessa cosa, maggiore risulterà l'impegno a unire i singoli contributi.

A questo punto diventa quasi un bisogno innato quello che dovrebbe portare ciascuno a concretizzare in azienda le competenze acquisite considerandole patrimonio di tutto il sistema aziendale; si deve fare in modo che ognuno possa dire: "Questo è il mio contributo, ci sono anch'io".

Di contro bisogna però evitare che si cada nell'autocompiacimento, perché altrimenti viene meno quella tensione creativa che è alla base delle trasformazioni innovative.

Possiamo quindi affermare che bisogna investire sulla crescita delle risorse umane non solo per valorizzarne i contributi professionali e organizzativi ma anche e soprattutto per consolidarne l'orgoglio di appartenenza; la formazione diviene uno strumento di supporto ai processi di flessibilizzazione, agendo sull'intera organizzazione e sulla sua cultura, che trova la sua giustificazione di essere in funzione degli obiettivi al cui raggiungimento può contribuire o dei problemi alla cui soluzione può partecipare.

## **5. Un invito conclusivo**

Alla luce di quanto esposto dovrebbe risultare evidente lo stretto legame tra le risorse umane, considerate come la "materia prima" non sostituibile malgrado le automazioni più spinte, e il processo di formazione, visto come una componente fondamentale del vantaggio competitivo; altrettanto evidente dovrebbe risultare la consapevolezza che non ci si trova dinanzi ad un costo bensì ad un investimento.

La conferma di ciò si avverte in quelle aziende in cui la formazione non è più "la spesa da tagliare per ridurre i costi" ma la strategia vincente nella gara per la continuità della redditività e quindi della stessa sopravvivenza.

La nuova sfida che si è aperta con la creazione di un patrimonio intangibile che in parte contrasta con il vecchio concetto di investimento, si potrà vincere solo se il cambiamento viene vissuto come una necessità vitale e non come l'ultima moda alla quale uniformarsi, confidando nel fatto che durerà poco; se le imprese riusciranno a gestire il cambiamento, saranno loro stesse a favorire l'innovazione e a sostenerla cogliendo tutte le opportunità per perseguire i propri obiettivi di competitività e di efficienza.

È quindi opportuno rilevare ancora che il successo delle politiche aziendali è sempre più determinato dalla qualità delle risorse umane e quindi dal modo con cui le stesse vengono formate; in questo senso è necessario che il processo di formazione sia permanente e che si attui in una serie di interventi specifici pianificati secondo una visione sistemica dell'impresa.

Possiamo concludere con un invito che speriamo possa a breve diventare un'affermazione di principio: "Facciamo in modo che la capacità e la rapidità di apprendimento siano più intense del naturale ritmo di cambiamento!".