

**Formazione, conoscenza
e life long education:
le opinioni dei formatori
delle principali imprese italiane**

Rapporto di Ricerca

testo redatto da:

Loris Belluta

(loris.belluta@atmanproject.it)

Francesco Zanotti

(francesco.zanotti@atmanproject.it)

Executive Summary

Partendo dalla cronaca (il Corriere delle sera) abbiamo stimolato la riflessione di 70 managers della formazione delle più importanti imprese italiane.

Ne abbiamo ricavato l'immagine di una formazione che vuole fortemente staccarsi dal suo passato e costruirsi un nuovo futuro. Sia perché è assolutamente urgente che questo accada, sia per riqualificare il ruolo di formazione e formatori. In modo che i formatori si riconquistino il ruolo di "maestri" che avevano nel passato.

Abbiamo provato a costruire proposte.

Partendo dal concetto di formazione "**world class**".

E fondandoci su quella rivoluzione culturale che viene definita "**metafora della complessità**".

In questo modo siamo riusciti a evidenziare la necessità di:

- immaginare servizi di interfaccia verso l'innovazione.
- progettare una nuova formazione professionale;
- formare i managers ad attivare e gestire quei processi emergenti che costituiscono la vera vita dell'organizzazione. Abbandonando le "vecchie" competenze manageriali, direttive e manipolizzanti, e i corsi che le propongono. E anche le nuove iniziative che hanno tanto il sapore di fughe intimiste o folcloristiche.

E siamo riusciti a specificare la **responsabilità sociale** fondamentale del formatore che è quello di diventare catalizzatore dell'innovazione profonda. Che è il modo attuale per dire "maestro".

Premessa

Lo stimolo per avviare questa ricerca ci è giunto da un articolo del Corriere della Sera del 12 febbraio 2008 firmato da Cinzia Fiori e dall'eloquente titolo *“La classe dirigente non legge più”*. In quell'articolo si sosteneva che la classe dirigente italiana legge poco o punto.

Di fronte a questa “scoperta” non potevamo rimanere indifferenti. Infatti il non leggere è un chiaro sintomo che la “long life education”, giudicata da tutti indispensabile nell'età della conoscenza, non viene praticata proprio dalla classe dirigente.

Esiste la tesi secondo cui la classe dirigente si aggiorna attraverso il network di relazioni che riesce a costruire, ma si tratta di una tesi debolissima. Anzi dimostra esattamente il contrario. Poiché i circuiti delle classi dirigenti tendono ad essere istituzionalmente autoreferenziali. Detto diversamente: il rifugiarsi nel parlare sempre e solo con i soliti significa rinunciare sostanzialmente all'aggiornamento.

Accanto a questo sintomo la nostra esperienza degli anni passati ne ha evidenziati altri che confermano il sostanziale disinteresse verso la “long life education”.

Il **primo** è costituito dalla **caduta libera della formazione al top management**. Nei primi anni '80 le iniziative di aggiornamento manageriale erano frequentate dalle elite del management italiano. Oggi le stesse elite partecipano ad iniziative che hanno obiettivi relazionali e non di aggiornamento. Di potere e non di conoscenza.

Il **secondo** è costituito dal **ruolo aziendale dei responsabili della formazione**. Essi hanno il compito di valorizzare la risorsa più preziosa di una impresa: le persone. Ma spesso non è riconosciuto loro neanche un ruolo dirigenziale. A volte un ruolo equivalente a chi organizza il dopo lavoro.

Il **terzo** è costituito dal **disinteresse per le innovazioni profonde**. Si cercano innovazioni eclatanti, di “pronta beva”, come si dice del vino di poco impegno. E si dimenticano tutte le riflessioni che scienze cognitive ed educative mettono a disposizione e che hanno come primo risultato proprio quello di contestare la qualità e il senso delle innovazioni di “pronta beva”.

Tutti questi sintomi portano, sia pur in modo diverso, a concludere che davvero l'appello alla long life education è sostanzialmente retorico. Nella vita concreta delle imprese e delle persone non è ritenuta una priorità.

Anzi è ritenuta una prassi superflua.

La “prova provata” è il fatto che in periodi che vengono, come i nostri, giudicati di crisi, la formazione, cioè l'attività che dovrebbe generare la long life education, viene tagliata per prima.

Tutto questo accade quando l'urgenza e la priorità della long life education diventa sempre più evidente a causa di **due fenomeni**.

Il **primo** è che stiamo vivendo una rivoluzione delle conoscenze paragonabile a quello che è accaduto nel momento di passaggio dal medioevo al rinascimento. Sta nascendo una **nuova visione del mondo** che oggi descriviamo attraverso il nome “**complessità**”. Essa ci permette una nuova e fino ad oggi sconosciuta capacità di cambiamento che eclissa completamente miti e riti del management statunitense della programmazione, del controllo e della leadership. Di questa nuova visione del mondo e del nuovo management che ne consegue, la classe dirigente è quasi completamente all'oscuro, salvo l'aver orecchiato con curiosità di farfalle che scatenano uragani. Ma non gestendo né farfalle né uragani.

Il **secondo** è che il nuovo “management del cambiamento” che la complessità rende possibile diventa sempre più indispensabile oggi, quando è necessario un cambiamento profondo, contemporaneo e coordinato sia nella società che nel fare impresa.

In sintesi, non solo la classe dirigente non legge, non si forma, ma non lo fa quando solo il farlo potrebbe garantire gli strumenti necessari per svolgere il suo compito oggi storicamente più rilevante: quello di cambiare il mondo.

Di fronte a questa situazione, la reazione tradizionale dei ben pensanti è una retorica in negativo. Del tipo: accusare la classe dirigente di scarsa capacità di visione, quando non di “interessi privati in responsabilità pubblica” perché cercano conservazione invece di sviluppo.

Ma è una reazione che rimane senza esito concreto. Negativa, appunto.

Noi **abbiamo scelto la strada dell'approfondimento e della proposta.**

Ci siamo chiesti, ma al di là di una ricerca certamente interessante, ma parziale, al di là dei giudizi suggeriti dalla nostra esperienza sul campo, quale è veramente e complessivamente la prassi corrente della "long life education"?

Per rispondere a questa domanda, che dovrebbe urgere in tutti coloro che hanno responsabilità dirigenziali, abbiamo avviato un **primo sforzo di ricerca.**

Abbiamo cercato una popolazione che osserva in modo molto qualificato. E non solo, ma che ha anche capacità di intervento. Abbiamo scelto i **manager della formazione** delle grandi imprese industriali e di servizio.

Ne abbiamo **interpellati 70, in rappresentanza di altrettante imprese** ed abbiamo proposto loro non un questionario, ma una intervista personale approfondita e guidata solo da un canovaccio.

L'obiettivo era quello di evitare il problema fondamentale dei questionari: con le domande si condizionano o generano le risposte.

Hanno accettato l'intervista telefonica 31 persone. La redemption è stata del 44,29%. Cioè elevatissima se si pensa all'impegno richiesto (l'intervista personale) e se la si paragona a quella che si ottiene inviando un questionario: mediamente tra il 10 e il 15 per cento.

I **principali settori** a cui appartengono le aziende dei manager della formazione intervistati sono: assicurativo, bancario, elettronica, farmaceutico, grande distribuzione, manifatturiero (produzione beni industriali e beni di consumo), moda e tessile, produzione di autoveicoli e motoveicoli, public utilities, telecomunicazioni, trasporti pubblici.

I risultati della nostra indagine non sono certo esaustivi. Ma ci hanno permesso di formulare una prima immagine della situazione. E costruire un primo insieme di proposte. Ci attendiamo, e lavoreremo in questa direzione, che questa **nostra proposta sia discussa e sperimentata.**

Domande e risposte

Abbiamo rivolto ai nostri intervistati sei domande.

Di seguito la sintesi delle loro risposte.

1° domanda

E' d'accordo con la tesi dell'articolo che sostiene che "La classe dirigente non legge più"?

Abbiamo ottenuto un consenso "esplicito" quasi plebiscitario! Hanno risposto: "Sì è vero! La classe dirigente non legge" l' 82,6% degli intervistati.

Ma, in realtà, il consenso è ancora più "bulgaro". Anche alcuni di coloro che hanno risposto "Non sono d'accordo perché penso che la classe dirigente legga", poi, hanno inserito molti "distinguo" che hanno ridimensionato il loro apparente disaccordo.

"Sì i miei colleghi managers leggono, ma solo su temi strettamente professionali e legati alla stretta operatività", ha risposto qualcuno. Abbiamo inserito questa risposta tra i dissenzienti perché così si sono dichiarati i rispondenti. In realtà, però, questi rispondenti non hanno fatto altro che confermare la tesi che stavano formalmente contestando. Infatti non ci riferivamo a qualunque tipo di lettura. Ma a letture che contribuiscono al processo di innovazione personale, organizzativo e strategico. E leggere, che ne so, i report mensili non è esattamente una lettura di questo tipo.

"Sì i managers si aggiornano, ma è loro vietato farlo durante l'orario di ufficio", risponde qualcuno. Ok, leggono, ma domanda: come fate a saperlo? E poi: ma cosa leggono? Come si fa a sapere se sono letture che in qualche modo servono allo sviluppo strategico, organizzativo o personale?

Da ultimo: ma quale è l'interesse, la possibilità che vengano usate nuove conoscenze da una organizzazione che considera una perdita di tempo il procurarsele?

Il risultato ricavato dal nostro intervistare ci ha permesso di raccogliere anche **opinioni e sensazioni sul perché i managers non leggono.**

Sostanzialmente si individuano **tre colpevoli.**

Il **primo** è costituito dalle imprese che sono troppo orientate al breve, che costringono a ritmi di lavoro forsennati e che, in fondo, non ritengono vitale (un “nice to have”) una lettura che non sia uno stretto strumento di operatività.

Il **secondo** è costituito dai managers stessi. Essi non hanno alcun desiderio di approfondire, ma decidono solo in base al buon senso. Non vogliono ascoltare le novità per paura di mettersi in discussione. E poi considerano l’aggiornamento come una perdita di tempo, soprattutto oggi quando il contingente diventa sempre più esigente. Questo “rifiuto” è tanto più marcato quanto più si sale nella scala gerarchica. Il risultato complessivo è che si ha un impoverimento culturale dei managers.

Il **terzo**, che appare molto in sottofondo, ma che a noi sembra, come diremo dopo, importante, è costituito dal fatto che l’aggiornamento attraverso la lettura è considerato molto faticoso. Di una fatica improba, dopo una stressante giornata di lavoro.

Il nostro pensiero: testi “pessimi” perché manca la voglia di futuro

La ricerca dei colpevoli è sempre una strategia perdente. Finisce, poi, in invettive che generano retorica e disappunto.

Non è che vogliamo fare il contrario, cioè santificare imprese e managers. Vogliamo, invece, cercare di capire il “peso” che ha il terzo colpevole: la difficoltà della lettura. Perché se è un peso rilevante ed è facilmente eliminabile, una lettura facile e piacevole potrebbe portare i managers ad avere un atteggiamento diverso di fronte alla lettura. E le imprese a prendere atto della nuova disposizione dei managers.

Cerchiamo allora di capire cosa significa esattamente che la lettura è difficoltosa.

In realtà, se, ad esempio, si frequentano le metropolitane non si tarda a scorgere molte persone che viaggiano immerse in libri mastodontici anche stando in piedi. Che rubano ogni spazio della giornata per tornare su quei libri. Queste persone non trovano la lettura faticosa, stressante.

Ma, che libri sono? Sostanzialmente sono romanzi. E va be’, ma noi stiamo discutendoci di altri tipi di libri: manuali di management, invece che di romanzi. Questi libri sono naturalmente ben più faticosi.

Ecco noi crediamo che la faticosità dei manuali che nessuno legge non sia affatto naturale ma sia “artificiale”. E’ solo la “somma” di conoscenze banali (come sono le attuali conoscenze manageriali) e del fatto che sono scritte in modo altrettanto banale.

Allora un grande contributo alla lettura potrebbe essere dato da nuove conoscenze scritte in modo radicalmente nuovo. I grandi “best seller” manageriali, infatti, dicono proprio cose nuove con l’entusiasmo di chi le ha scoperte. Mentre le migliaia di nuovi manuali italiani di management ripetono conoscenze note con lo stile tipico del “bigino”. Fino ad arrivare a casi “patologici”. Ne cito uno in forma rigorosamente anonima. Un paio di anni fa avevo comprato un libro di organizzazione che molti mi avevano descritto (e l’autore vendeva) come rivoluzionario. Il titolo mi aveva suggerito qualche assonanza. Allora l’ho comprato ed ho scoperto che era quasi la copiatura della traduzione italiana di un famosissimo libro americano. Naturalmente aveva la prefazione di un famoso direttore del personale che ne magnificava la novità e che, olimpicamente, non conosceva quel libro americano su cui si erano formate decine di migliaia di managers di imprese sue concorrenti.

Ma se i libri disponibili parlano di cose banali e scritte male, allora ci dovrebbe essere la rivoluzione di imprese e managers che chiedono agli editori nuova conoscenza e nuovi scrittori di management. Invece nessuno chiede e gli editori cercano di sopravvivere facendo pagare le spese di stampa, con qualche piccola cresta, agli autori. Insomma quasi una coincidenza di sforzi per esorcizzare lo strumento della lettura.

Crediamo che tutto questo abbia un senso profondo: non esiste più la voglia di costruire grandi avventure di sviluppo. Solo voglia di difesa e conservazione. Crediamo sia questa mancanza di voglia di futuro che genera conoscenze banali e libri scritti male.

2° domanda

Quale sensibilità ha il vs management aziendale verso conoscenza e aggiornamento"?

La maggioranza dei formatori intervistati (il 52,9%) denuncia che vi è nel management scarsa sensibilità verso l'aggiornamento. Il 17,6% sostiene che la situazione è "senza infamia e senza lode", cioè che vi è una certa sensibilità, ma non è il caso di esaltarsi. Solo il 29,4% dei formatori è ottimista: dichiarano che nella loro organizzazione vi è una grande sensibilità verso la conoscenza e l'aggiornamento.

Ma se si vanno a considerare le osservazioni, le specificazioni che hanno accompagnato le diverse dichiarazioni, si scopre che tutti individuano le stesse difficoltà crescenti.

La situazione di stress competitivo nella quale versa la grande maggioranza delle imprese, o le pressioni del top management per aumentare sempre di più il ROE, stanno generando organizzazioni nelle quali non si lesinano lodi alla formazione, all'aggiornamento, alla conoscenza. Ma poi tutti si accorgono che queste lodi sono sempre più retoriche, di maniera. Infatti la vita organizzativa diventa sempre più impegnativa e lascia sempre meno spazio alla formazione, all'aggiornamento, alla conoscenza. Tanto che è diventata quasi convinzione comune che l'aggiornamento possa e debba essere fatto solo fuori dagli orari di lavoro: *"Manca lo spazio per visioni allargate e approfondimenti che non siano focalizzati sui risultati del business, specie durante l'orario di lavoro"* oppure *"Anche leggere i quotidiani o riviste di settore è un lusso e lo si fa a casa o nel fine settimana"* e ancora *"... parte del management cura solo il quotidiano e l'area professionale di competenza, ma nulla che abbia a che fare con la cultura"*.

Non solo la vita organizzativa diventa sempre più impegnativa, ma anche molto inefficiente ed inefficace: procedure dispersive, controlli ossessivi, scarsa delega, orientamento all'autoprotezione e non al servizio: *"Le organizzazioni sono tali per cui si butta via tempo a fare cose che non si dovrebbero fare; spesso siamo specialisti e non manager e si perde tempo per poca delega, affanno nelle decisioni da prendere"*.

Vi sono denunce anche più gravi: *“Tanto più si sale nei livelli organizzativi, tanto più cresce la sindrome dell’onniscienza”* dicono alcuni intervistati, anche se in forme diverse.

E da ultimo vi è anche chi individua una conseguenza di questo abbandonare la ricerca della conoscenza: la *“perdita del senso del bello”*.

Il nostro pensiero: è la scarsa voglia del futuro che genera lo stress organizzativo

A qualche lettore la nostra conclusione alla domanda precedente sarà sembrata enfatica, quasi presuntuosa. Anche un po’ misteriosa. Ma le risposte a questa seconda domanda ci sembrano una conferma e ci danno l’occasione di precisare. Lo stress organizzativo, che uccide la voglia e toglie il tempo alla *“long life education”*, è il sintomo più evidente della mancanza della voglia da parte delle imprese di cambiare se stesse e, con se stesse, il mondo.

La crescita della competizione non è un inevitabile scherzo del destino. E’ il risultato del tentativo di non cambiare radicalmente i sistemi d’offerta, cioè l’identità profonda delle imprese. Se si cerca di conservare i propri sistemi d’offerta in un mondo che cambia e si connette sempre più velocemente, si deve mettere in conto la perdita di interesse sui sistemi d’offerta stessi e l’arrivo di frotte di imitatori.

In questa sede non possiamo certo approfondire questa tesi, che può sembrare troppo generale, che andrebbe declinata e differenziata in contesti specifici.

Possiamo, però, convincere che l’opposto risolverebbe il problema.

Immaginate che una imprese decida un percorso di innovazione profonda. Allora la necessità di nuova conoscenza e dei processi per diffonderla diverrebbero prioritari.

3° domanda

Esistono iniziative attive nella vs azienda per sostenere l'aggiornamento dei managers? Se sì quali

La conclusione a cui si arriva analizzando le risposte a questa domanda è un **giudizio di incertezza e dispersione**.

Certamente esistono iniziative per supportare i managers nel loro aggiornamento permanente. Ma non esiste un paradigma guida, una strada consolidata, una ispirazione comune per tutte queste iniziative.

Vi sono tante vie, ma nessuna che riesce ad imporsi.
Proviamo a indicare le principali vie percorse.

La via relativamente più frequente (il 32,6 % delle imprese) è quella di **predisporre, da parte dell'impresa, materiali "ad hoc"**. Essi vanno da news letter ad house organ e rassegne stampa, dalle indicazioni bibliografiche alla proposta di singoli libri, riviste o articoli. Fino all'apertura di una biblioteca interna.

La seconda via (l'25,8% delle imprese) è costituita dall'organizzare di **iniziative "in house"** invitando personaggi noti, sia nel mondo del business che esternamente ad esso. Queste iniziative possono anche non essere limitate alla singola giornata, ma strutturarsi in modo più articolato. I temi non sono i classici temi manageriali o temi inerenti al business dell'impresa. Ma riguardano tematiche economiche, sociali e culturali. I risultati sembrano, però, in qualche modo effimeri :

"sicuramente a livello di dirigenza e talenti emergenti l'azienda studia percorsi che durano parecchio tempo e che sono trasversali. Tutti sono entusiasti, però mentre alcuni rimangono aggiornati anche dopo altri lasciano morire lì la cosa".

Alcune aziende pagano l'adesione dei loro managers ad associazioni professionali.

La terza via (il 19,35% delle imprese) è costituita da iniziative guidate da managers interni. Si tratta di iniziative che riguardano questi esclusivamente comunicazione di business. Una esclusa. Si tratta di una iniziativa che ci sembra nasconda tratti di particolare importanza. Si tratta di stimolare l'aggiornamento dando compiti di insegnamento *"quando si fa formazione a quadri-chiave allora tutti e 24 i manager dell'azienda partecipano e si preparano bene"*. Detto diversamente: Dare il compito di insegnare spinge ad auto formarsi.

La quarta via (il 16,13% delle imprese) è quella della partecipazione a poche e giudicate qualificatissime iniziative esterne. Alcune di questa riguardano temi professionali ed altre spaziano su temi di scenario o di competenze extra business.

Il nostro pensiero: una proposta e una domanda

La proposta: riconosciamo i processi emergenti

E' probabile che le vie che le diverse imprese hanno intrapreso siano, in realtà, complementari. Allora nasce spontanea un'impressione. Sembra che le vie scelte non siano in realtà una scelta. Cioè non nascono dall'aver esaminato tutto lo spettro delle vie possibili, ma dal fatto che è venuta in mente un'idea invece che un'altra. Lo dimostra anche l'osservazione di un intervistato: *“Sì mi rendo conto che esistono iniziative più strutturate, complete ed efficienti di quella che abbiamo individuato. Ma oramai abbia in mente questa”*.

Questa osservazione ci permette di tentare una generalizzazione, che sarà il dibattito che intendiamo avviare, a “giudicare”: tutte le attività di formazione non nascono da una pianificazione razionale, ma da processi “emergenti” nei quali confluiscono i più diversi obiettivi, valori, interessi. Non stiamo proponendo la superiorità della pianificazione razionale. Anzi, tutto il contrario, crediamo alla superiorità dei processi emergenti. Diciamo, però, che oggi i processi emergenti sembrano non produrre risultati soddisfacenti, ma solo improvvisazioni estemporanee. Noi crediamo che questo sia dovuto al fatto che i processi emergenti vengono nascosti dietro una pianificazione formalmente mai sconfessata. E non affrontati come tali.

La sfida allora è quella di riconoscere che il futuro viene in ogni caso costruito attraverso processi emergenti. Che bisogna riuscire a “gestire” sempre meglio.

La domanda: ma come si seleziona quello che vi è di importante?

I “prodotti” di aggiornamento sono sostanzialmente “prodotti di interfaccia” che hanno l'obiettivo di selezionare e rendere disponibile il tourbillon di nuova conoscenza che sta nascendo in ogni dove.

Ma una domanda sorge spontanea: qual è la metodologia che permette di individuare le innovazioni rilevanti nel mare della nuova conoscenza? Quali sono le prassi e gli investimenti? Lo scouting dell'innovazione è fatto in casa o delegato all'esterno? Se è delegato all'esterno: quali sono i fornitori e come vengono giudicate le loro competenze di scouting?

4° domanda

Personalmente lei si aggiorna? Se sì, come?

Almeno tra i managers della formazione sono maggioranza (a che se relativa: il 42,9%) coloro che dichiarano di dedicare molto tempo all'aggiornamento: *“Leggo e mi aggiorno con libri e articoli, rassegne stampa di settore e non.”*.

Esiste, però, una notevole percentuale (35,7%) che dichiara di dedicare poco tempo all'aggiornamento. E il motivo, per dirla con le parole di un intervistato, è semplice: nelle aziende *“C'è ansia operativa”*.

E una percentuale significativa (21,4%) di coloro che non possono dichiarare di aggiornarsi poco, ma neanche di investire il tempo che riterrebbero giusto nell'aggiornamento: *“Come team formazione c'è sempre attenzione ad aggiornarsi anche se questo aggiornamento non è particolarmente attento causa operatività.”*.

In ogni caso, per tutti l'aggiornamento è fatto soprattutto nel tempo extra lavorativo. Poiché durante il lavoro prevale l'operatività.

Aggiornarsi, insomma, è un **investimento personale** e non aziendale.

Come ci si aggiorna? Gli strumenti sono tradizionali: libri, riviste, rassegne stampa di settore. Oppure: partecipazione a corsi esterni.

Ma i libri vengono giudicati troppo spesso scritti male, pesanti e ripetitivi: *“Preferisco gli articoli, i libri sono spesso ridondanti e forzati, inoltre la qualità della scrittura è mediamente abbastanza bassa (vedi docenti universitari). Ma non c'è bisogno di fare libri per tutto, magari basta un articolo sintetico ben fatto.”*.

E i corsi esterni programmati male, non tenendo conto delle esigenze aziendali: *“Sto seguendo un master “executive” ma solo perché la frequenza è di sabato: spesso vi è una errata programmazione nella formazione proposta dall'esterno che non tiene conto dei ritmi dell'azienda.”*.

Il nostro pensiero: ma chi fornisce servizi di aggiornamento ai formatori?

E' quasi una introduzione, una drammatizzazione delle domande successive. Innanzitutto torna la contestazione sui libri. E noi crediamo che la stessa contestazione valga anche per altri manufatti: le riviste ad esempio che trattano temi sempre più specialistici, interstiziali.

Ma tutto questo non fa che suggerire una domanda. Se non vogliamo ricadere nella tentazione della accusa, dello scoop (ecco che quei cattivoni dei formatori non leggono) allora dobbiamo chiederci: ma non è che a persone impegnate duramente nella quotidianità vengono proposte.

Detto diversamente, non è che se anche un formatore volesse aggiornarsi troverebbe mille difficoltà nel farlo a causa di una conoscenza dispersa e di mancanza di opportuni servizi di interfaccia per i formatori. Se è così, come possiamo pretendere che egli riesca a sua volta a fornire un adeguato, efficace ed efficiente, servizio di interfaccia ai suoi clienti interni?

5° domanda

Oggi la conoscenza disponibile è sovrabbondante. Come giudica il livello di accessibilità e selezionabilità della conoscenza?

La maggioranza degli intervistati giudica la conoscenza di difficile accessibilità e selezionabilità (il 55,5%).

Poco più di un quarto (il 27,7%) ha manifestato l'opinione opposta. E pochi (16,6%) si sono collocati ad un livello intermedio.

Più interessanti dei giudizi sono i commenti.

Innanzitutto gli intervistati ritengono più problematiche le conoscenze di tipo specialistico. Sottolineano il ruolo delle nuove tecnologie. E qualcuno tira in ballo le Associazioni professionali (es. AIF, FERPI) chiedendo che siano esse a diventare i mediatori privilegiati della conoscenza.

Ma, poi, il discorso va a finire, ancora una volta, su persone ed imprese.

Forse la accessibilità e la selezionabilità della conoscenza sono un problema. Ma dietro di esse vi sono due problemi più importanti: le persone e le imprese. Per quanto riguarda le persone, il discorso si concentra sul top management. E qui i pareri si dividono, rispecchiando diverse situazioni aziendali.

Vi è chi sostiene che, mediamente parlando, il top management non è interessato o gli è difficile "selezionare e manipolare" nuove conoscenze: *"Il problema è a livello interno e a livello di presa sui manager perchè dedichino tempo e opportunità all'aggiornamento"*.

Vi è chi sostiene l'esatto contrario, soprattutto grazie all'avvento delle nuove tecnologie di rete.

Sempre mediamente parlando, le imprese stanno dando sempre meno importanza alla formazione. Soprattutto alla formazione "di processo". Cioè ad una formazione che sviluppa nel concreto competenze.

Il nostro pensiero: conoscenza dispersa e specialistica

L'abbiamo già anticipato nel nostro commento precedente: occorre rintuzzare la voglia di dare addosso a persone ed imprese. Magari per sfogare frustrazioni.

Certamente persone ed imprese possono fare e voler fare meglio. Ma crediamo che sia anche un problema di qualità della conoscenza prodotta.

La maggioranza degli intervistati non ha dato contributi per costruire un giudizio sulla qualità della conoscenza che oggi si produce nel campo del management ed in quello più vasto delle conoscenze sui sistemi umani. Rileggendo le risposte alle domande precedenti, non vi è da meravigliarsi. I formatori sono, loro malgrado, affaccendati sul contingente. Non hanno il tempo di navigare per la conoscenza (magari qualche volta preferiscono passeggiare sulle più fredde rocce) così da farsi un giudizio sulla loro qualità.

Allora ci proviamo noi che facciamo di professione i navigatori della conoscenza.

Credo che l'idea più precisa la si possa avere riflettendo su di un articolo apparso sul numero di dicembre 2007 della Harvard Business Review che è un po' la "bibbia" del management.

Il suo titolo era: "Siplicity-minded management". Sottotitolo: "Una guida pratica per estirpare la complessità dalla vostra organizzazione".

Ora la parola complessità ha una accezione negativa (quella usata nell'articolo) di confusione, incomprensibilità. Ed allora va estirpata con la pianificazione, la razionalizzazione, l'ottimizzazione e il controllo.

Ma, come abbiamo già detto, "complessità" indica anche un movimento culturale, un nuovo paradigma che sta cambiando radicalmente il modo di guardare all'uomo, all'impresa ed alla società. Si tratta di una complessità "buona", feconda che va trattata come una ricchezza da valorizzare, non solo come un difetto da eliminare.

Di questa seconda accezione, che potrebbe impedire all'impresa quella assolutizzazione della efficienza che è assolutamente negativa perché ne blocca ogni capacità di futuro, nell'articolo non vi è menzione.

Leggete l'articolo, vedrete che di questa seconda accezione feconda, addirittura rivoluzionaria nell'articolo non vi è menzione.

Ma non è neanche necessario andare così nel profondo. Tutti conoscono la "Law of requisite variety" di Ross Ashby che, nel campo del management, si può leggere come l'esigenza di aumentare la complessità interna per gestire meglio la complessità ambientale. Neanche di questa legge, così vicina, di casa, anche nel management anglosassone non vi è traccia.

Conclusione: ci troviamo di fronte ad una conoscenza parcellizzata, dispersa, a volte solo presuntuosa. A volte profetica, ma lontana.

L'urgenza è quella di servizi di interfaccia che riescano a scegliere e sintetizzare.

In modo da non lasciare i formatori soli e impotenti di fronte alla marea montante di una nuova conoscenza che è difficile da individuare, scegliere, personalizzare.

6° domanda

Non tutte le colpe sono dei managers. Che giudizio ha dei fornitori esterni e qual è il loro livello rispetto alle esigenze delle aziende?

L'opinione sui fornitori esterni non è lusinghiera. Non abbiamo costretto gli intervistati a dare voti, ma tutti hanno manifestato, più o meno duramente, critiche. E nessuno si è dimostrato significativamente soddisfatto. Quali sono state le critiche più rilevanti?

Innanzitutto ci si trova di fronte ad una **offerta generalistica**, quando non **generica** (*"Si tende troppo spesso a fare proposte del tutto episodiche, che esauriscono immediatamente il loro ruolo e non danno successiva spinta propulsiva o voglia di approfondire"*).

Non vi è grande disponibilità a personalizzare la genericità (*"Oggi si selezionano molto i consulenti sulla base di qualità e personalizzazione della formazione proposta"* e ancora *"A volte bisogna progettare insieme, ma non sempre c'è disponibilità a farlo da parte del consulente"*).

Così le aziende grandi tendono a **scegliere pochi fornitori esterni**, giudicati affidabili e a consolidare i rapporti con loro (per alcuni addirittura *"La paura di non trovare gente all'altezza fa fossilizzare su fornitori abituali"*) e raramente si rischia di sperimentare una nuova via (*"I fornitori sono sempre legati a schemi già visti e tendono a dare un'infarinatura ma non si approfondisce quasi mai"*).

Anzi, sempre più spesso si cerca di **essere autonomi e fare in casa**, con formatori interni, limitandosi a ricercare fonti di conoscenza innovative e adatte alle proprie necessità (che, specie per le multinazionali, possono arrivare dall'academy aziendale della casa madre).

Spesso alla genericità si aggiunge l'improvvisazione: i famosi managers che lasciano (più o meno volontariamente) le imprese e si improvvisano formatori senza poter garantire ad esempio ricerca ed innovazione. Allora si cerca l'imitazione arrivando a considerarsi particolarmente avanzati quando si acquisisce la rappresentanza in Italia dell'improvvisatore statunitense di turno (*"...purtroppo si va troppo spesso per mode che spesso sono oltretutto in arrivo da USA. Spesso sono eventi così a se stanti che non incidono più di tanto..."*).

Anche le università non brillano, ma rischiano di perdersi in proposte poco realizzabili (*"...anche l'università ha molte colpe. Oggettivamente si propongono troppo spesso cose non applicabili in azienda. Accade in molti, troppi casi"*).

Il nostro pensiero: qualifichiamo l'offerta

A risolvere il problema evidenziato con la domanda e le risposte precedenti certo non aiuta molto una marea montante di mille fornitori che bussano alle porte dei formatori riversando banalità nobilitate con l'aggettivo "nuove". Ma che sono, nel migliore dei casi, la trasposizione italiana delle proposte di qualche sedicente guru, rigorosamente statunitense, che ha impacchettato qualche lettura e qualche esperienza, fregandosene di scienze cognitive ed educative.

Crediamo che i fornitori di contenuti e di processi formativi debbano riscoprire il dovere della ricerca. Debbono, loro per primi, viaggiare nel mondo della conoscenza, portare il loro contributo diretto, costruire sintesi dei loro "appunti di viaggio". Soprattutto oggi quando l'emergere della metafora della complessità sta rimescolando tutte le carte.

Ma stiamo anticipando le conclusioni della sesta risposta.

La conclusione, insomma, è inevitabile: **tocca a noi** consulenti e formatori ad impegnarci sul fronte della ricerca.

Concretamente occorre che le nostre società si qualifichino come poli di ricerca ed innovazione creando network anche a livello internazionale.

Conclusioni propositive

In genere chi conduce una ricerca si ferma al momento del giudizio e mai della proposta. Noi, invece, non intendiamo esprimere alcun giudizio. Intendiamo aprire un dibattito che generi nuova azione. Quindi non possiamo che concludere con una proposta che ha appunto l'obiettivo di stimolare una riflessione su possibili linee di azione.

Le nostre conclusioni/proposte riguardano:

- il concetto di **formazione world class**
- la responsabilità dell'**innovazione**

1 Il concetto di **formazione world class**

Nelle aziende produttive avanzate il concetto di "world class" è chiave. La produzione, la logistica e tutti i processi aziendali non devono solo continuamente migliorare, ma essere di tipo "world class". Cioè essere i più avanzati possibili.

La formazione è ben lontana dall'avere questo obiettivo. Anche perché il concetto stesso di world class è quasi sconosciuto nelle imprese di servizi (finanziari, utilities etc) che costituiscono la grande maggioranza delle grandi imprese italiane (si veda la composizione dell'indice S&P MIB).

Ne è lontana, ma ci si deve avvicinare quanto prima proprio nel mondo dei servizi perché il processo formativo è certamente il processo più importante, perché è quello che deve garantire risorse umane "world class".

Noi ci permettiamo di **avanzare una proposta per attivare una formazione "world class"**, strutturata in un fondamento e tre punti.

1.1 Il fondamento: la metafora della complessità

Oggi la nuova conoscenza, i nuovi modelli e le nuove metafore manageriali nascono dalla rivoluzione culturale della complessità. Crediamo che ogni impresa debba garantire che almeno il proprio management disponga di una panoramica sintetica, aggiornata e finalizzata di questa rivoluzione culturale. In sintesi, la via maestra per costruire una formazione world class è agganciarsi alla metafora della complessità.

1.2 Un servizio di interfaccia efficiente ed efficace

Un servizio che permetta di selezionare la nuova conoscenza migliore e la renda disponibile in tutta l'organizzazione utilizzando strumenti specifici.

1.3 Una nuova formazione professionale

Le scienze della cognizione rendono disponibili nuove metodologie di "insegnamento" di procedure e contenuti professionali specifici.

1.4 **Dalla formazione manageriale tradizionale all'attivazione di "processi emergenti"**

Utilizzando la metafora della complessità si scopre che la vita organizzativa si struttura in processi emergenti. Questo significa che le tradizionali competenze manageriali di tipo direttivo (dalla leadership alla motivazione, dalla negoziazione alla comunicazione, alle tecniche di vendita) sono controproducenti: bloccano l'organizzazione invece di stimolarla.

Esse vanno sostituite con un'unica competenza: la capacità di stimolare e finalizzare i processi emergenti.

Questo significa che si possono tranquillamente abolire tutti i corsi di formazione manageriale. Consideriamo qualitativamente uguali, anche se con alcuni scampoli di intuizioni interessanti, ai corsi di formazione manageriale anche cose come: la formazione destrutturata, il coaching e il counseling.

E si può proporre un unico intervento che esca certo dall'aula, ma non si disperda in auto rappresentazioni o in un girovagare per rocce e fiumi. Ma rientri nell'organizzazione. In modo che ogni intervento di "formazione" diventi un intervento di cambiamento dell'organizzazione o di creazione del mercato. E gli obiettivi di questa "formazione" non siano obiettivi di apprendimento, ma di cambiamento dell'organizzazione o di vendita.

2 **La responsabilità dell'innovazione**

Oggi, il middle management in generale (i formatori appartengono in generale al middle management) ha grandi difficoltà a scoprire innovazioni metodologiche ed ancora più grande difficoltà a sperimentarle. Mentre nel passato poteva proteggersi dall'innovazione con un atteggiamento riduttivo e difensivo, favorito anche dal disinteresse del top management verso formazione, comunicazione, addestramento, oggi sta scoprendo che questo atteggiamento non solo non è eticamente giustificabile. Ma sta scoprendo anche che questo atteggiamento è destinato ad essere censurato dal top management.

Allora è **necessario che lo stesso middle management riscopra i propri spazi di innovazione e di proposta** che sono sempre molto più vasti di quelli che si immaginano. E' necessario, nello specifico, che i formatori si riappropriino della autorevolezza della proposta che nel passato aveva qualificato intere generazioni di formatori che sono ancora nella memoria di tutti noi. E che tutti, anche i top managers che venivano da loro formati, sentono il dovere di considerare "maestri".