

Formazione

Capitale umano e società della conoscenza: una sfida per la competitività nelle valutazioni di studiosi, esperti e operatori

La formazione globale e permanente



Fino a che punto sarà possibile declinare i nuovi paradigmi della formazione, traducendoli in un'ottica di efficienza utile alle imprese che si muovono in uno scenario ipercompetitivo e senza confini?

Massimiliano Cannata

Fino a che punto sarà possibile declinare i nuovi paradigmi della formazione, traducendoli in un'ottica di efficienza utile alle imprese che si muovono in uno scenario ipercompetitivo e senza confini?

Non è facile rispondere ad un interrogativo che impegna i migliori cervelli, rimbalzando sui testi più avvertiti della scienza economica e manageriale oltre che in svariati convegni che si tengono alle latitudini più disparate. Per non andare tanto lontano basta risalire ad un recente appuntamento organizzato da Confindustria che ha coinvolto i massimi livelli della comunità internazionale e che ha posto l'accento sulla "Partita del capitale umano nell'era delle idee". Il tema assume un'importanza di primo piano nell'economia dei network che mettono in connessione fra di loro esperienze, storie e intelligenze. Formare nuove risorse qualificate da inserire nel circuito lavorativo, individuare degli indicatori per misurare la spinta che l'*Intellectual Capital* è in grado di esercitare al fine di garantire un miglioramento delle performance e delle organizzazioni produttive, sono obiettivi indifferibili per qualunque Paese che voglia definirsi dinamico e al passo con i tempi. "Siamo nella società della conoscenza, nuove logiche produttive si stanno facendo strada nelle nostre aziende - spiega Luigi Mastrobucchi vice direttore generale di Confindustria - tecnologia e rete sono parole che i nostri imprenditori hanno saputo capire e declinare, come dimostra il saldo positivo della bilancia tecnologica, l'aumentato valore dell'export che ha segnato un più 12% nell'ultimo anno, dato poco presente sui media, cui si è accompagnato il progressivo passaggio dal materiale all'immateriale. Il lavoratore di domani avrà un profilo interculturale, assumerà la differenza

come valore, dovrà dimostrare, una volta crollati i vecchi sistemi di tutela, di saper pensare più a se stesso, dovrà abituarsi a nuove logiche produttive".

Una sfida ardua quella del capitale umano e della formazione come dimostra l'ampia pubblicistica che si occupa di questo tema. L'ultimo rapporto ENEA *L'Italia nella competizione tecnologica internazionale*, di Franco Angeli, fotografa un'Italia costretta a segnare ancora il passo. Oltre alle "tigri" dell'Est, Cina e India, ci precedono di gran lunga molti paesi occidentali. "Un forte investimento in ricerca, scientifica, sviluppo tecnologico e alta formazione potrebbe servire - affermano in *Contro il declino* Codice edizioni, Pietro Greco e Settimo Termini - a rimuovere i fattori che fanno da freno alla crescita, accelerando il nostro ingresso nella società della conoscenza". Se la ricetta appare ormai condivisa, da dove occorre cominciare? Acquisire conoscenza accelerando i processi del cambiamento, Kenneth Blanchard, guru riconosciuto della scienza manageriale, snocciola la sua ricetta, in numerosi scritti che hanno fatto il giro del mondo. L'enunciazione è chiara ma non basta a sanare lo scarto che esiste tra la letteratura e le azioni concrete, i metodi di apprendimento, le attività che bisogna mettere in campo per migliorare produttività ed efficienza.

Strategie, competenze e valori organizzativi

Management Forum, il Rapporto 2007 di Fondirigenti, (il Fondo per la formazione continua promosso da Confindustria e Federmanager che vanta un network di 12.000 imprese e 70.000 dirigenti), tratta il nodo cruciale dello sviluppo delle competenze, allo scopo di fornir-

re strumenti utili al management chiamato a misurarsi con l'universo mutante della "nuova globalizzazione complessa". La vastità del campo di osservazione e la densità della problematica non tollgono efficacia ai tanti messaggi che vanno dalla centralità dell'internazionalizzazione, all'importanza che potrà rivestire in ambienti competitivi la collaborazione tra piccole e medie aziende, alla prospettiva della continuità imprenditoriale, quale fattore che potrà dare nuova linfa al paradigma dell'impresa familiare. La necessità di trasmettere i "valori impliciti" che esistono in ogni ambiente di lavoro, il riconoscimento della forza trainante dei quadri, soprattutto se capaci di relazionarsi in modo creativo ai vertici dell'organizzazione, sono tutti elementi destinati ad incidere sui tempi e i modi della formazione globale.

La dinamica della trasformazione è materia di dibattito e di confronto nell'ambito di un comunità di interessi che coinvolge i diversi attori della politica, dell'economia e della comunicazione, impegnati a sviluppare una più ampia riflessione sulla natura e le prospettive del neo-capitalismo. Presidio del know-how,



Formazione

duttività, creatività delle risorse, costituiscono qualità irrinunciabili per le aziende che vorranno rimanere sul mercato. Dal MIT di Boston arriva la lezione di Jonathan Low e Kalafut Cohen, annoverati tra i primi autori che hanno enfatizzato la prospettiva del "vantaggio invisibile", volendosi riferire alle forze motrici dell'economia digitale. Il diffondersi della connettività e dell'Internet Protocol richiedono, infatti, pertinenza di linguaggi e l'adozione di codici relazionali, che possano interfacciarsi con il paradigma della rete, non più fondato sull'esercizio del controllo e della pianificazione rigida, quanto sulle dinamiche probabilistiche dell'interazione e del cambiamento.

"La catena del valore", commenta Gianfranco Dioguardi, economista del Politecnico di Bari, esperto di organizzazione aziendale "dell'impresa rete si inserisce in un contesto aperto: fatto di relazioni, interazioni, confronti, contatti con altri mondi. Internet e le nuove tecnologie hanno una importanza cruciale nella definizione delle nuove strutture lavorative. Direi di più: il rapporto uomo-computer è una polarità talmente forte da comportare una progressiva revisione del vecchio sistema delle deleghe, tipico del fordismo ed una revisione dei paradigmi formativi. Soprattutto nelle grandi realtà, penso a quelle aziende che hanno un rilevanza strategica, operando per il sistema paese nelle public utilities, nell'energia, nelle telecomunicazioni, dall'acqua alla comunicazione, il problema più grosso è quello di sottolineare la centralità della risorsa individuale. Oggi emerge una responsabilità che impegna l'azienda verso il cliente il quale svolge sempre più la funzione di vero e proprio committente, con tutte le responsabilità di ordine sociale ed etico che ne discendono".

Non c'è dunque da meravigliarsi se nell'agenda dei formatori si stiano facendo strada termini quali: governance dell'innovazione, attenzione al bilancio sociale e agli impatti ambientali, dialogo con il territorio e con gli attori istituzio-

nali. "È la legge della complessità - sostiene il sociologo Edgar Morin nel suo ultimo lavoro pubblicato in Italia *Della politica* (Armando Editore) - che significa consapevolezza ed analisi del contesto entro cui i fatti si verificano. Vuol dire che l'imprenditore non può limitarsi a guardare dentro le realtà produttive, il suo interesse deve volgersi alla rete di connessione che legano gli eventi che succedono sotto i nostri occhi. Piuttosto che isolare la parte dal tutto dobbiamo porgere l'orecchio alle relazioni tra le parti, affrontando la complicazione inevitabile della storia, l'irruzione di una componente di incertezza irriducibile che corrode le nostre conoscenze acquisite, fino a sgretolare i miti della completezza, dell'onniscienza che hanno regolato il cammino della modernità". Nell'ottica prospettata da Morin la conoscenza è una "cerniera mobile", un margine di dialogo e non di separazione, adatto a mettere in relazione ambiti disciplinari diversi, che vanno rafforzati esercitando competenze sempre più trasversali. Dare enfasi al contesto, reinterpretare continuamente le priorità, agendo su flussi informativi poco strutturati, richiede un timone che ci faccia orientare nei percorsi del mondo globale.

Il flaneur: figura originale di viaggiatore - formatore

Gian Luca Bocchi, tra i pionieri italiani della complessità, (risale al 1985 la prima edizione della celebre antologia, *La sfida della complessità*, pubblicata con Mauro Ceruti per Feltrinelli e divenuta presto un libro cult) non ha dubbi in proposito: "Il problema, non mi riferisco solo all'Italia, ma anche all'Europa, è che la formazione aziendale deve farsi carico di un doppio compito: da un lato di far prendere consapevolezza dell'importanza dell'individualità, aiutando la persona a modulare tutto ciò che è condiviso dall'organizzazione di cui fa parte in termini soggettivi e contestuali. Non possiamo trascurare di trasmettere dei contenuti che siano all'altezza della terza fase della globalizzazione. Formare individui integrati è il primo must, creare cioè soggetti che abbiano il senso del presente e dell'epoca in cui vivono. Bisogna lavorare sui modelli cognitivi, sulle forme ma anche sui contenuti, altrimenti diventa impossibile educarsi alla cultura planetaria, che non è un modello omologante, ma un fenomeno culturale ed economico integrato, sostenuto da tanti attori diversificati. Perché anche il corpo



dei *marines* - prosegue il filosofo - si occupa di formazione e complessità? Perché i *marines* agiscono in tempo reale in situazioni pericolose, non possono attendere un ordine dall'alto, ma devono far propri modelli cognitivi che consentano loro di agire in condizioni di conoscenza incompleta e in situazioni in cui si deve avere una capacità di decisione autonoma. Le aziende non sono in guerra, ma l'innovazione e la competizione rendono ugualmente calzante la metafora. Il punto di sviluppo è rappresentato dal fatto che fino ad oggi l'azienda richiedeva di adottare codici pubblici e collettivi e di mettere tra parentesi i codici privati individuali. Oggi abbiamo bisogno di un totale interscambio, la persona deve lavorare con la sua biografia, che è anche corpo e non solo cultura". Ma Bocchi si spinge oltre, fino a riproporre, il viaggio, *topos* letterario per eccellenza, quale efficace strumento di formazione globale. "Viaggiare significa attraversare luoghi innovativi, significa compiere un rito di passaggio. Penso ad esempio alla ritualità del viaggio di Marco Polo, attraverso cui l'individuo raggiunge un grado di maggiore maturità e di consapevolezza. Se costruiamo bene un itinerario e andiamo a visitare luoghi che ci interessano dal punto di vista specialistico, possiamo constatare che quelle realtà sono tali perché vi sono processi globali in atto, che non sarebbero comprensibili senza che ci fossero alle spalle processi culturali e storici a lungo raggio. Globale e locale, forma e contenuto si toccano nella dimensione del viaggio, aiutandoci a generare un modello cognitivo, originale ed efficace". Lo studioso ha in mente il *flaneur*, lo reinterpreta nelle vesti di formatore del futuro, riconducendosi al personaggio gentiluomo frutto dell'invenzione letteraria di Charles Baudelaire, impegnato a vagare per le città, ma straordinariamente capace di tramutare ogni tappa in un'esperienza significativa di conoscenza, senza farsi schiacciare dalla predeterminazione di percorsi fissati a priori.

(la seconda e ultima parte su) prossimo numero).

