

# PERSONE & CONOSCENZE

LA RIVISTA DI CHI INVESTE SU SE STESSO

IN CHE COSA  
POSSO SPERARE?



**Libretti formativi  
e bilancia delle competenze**

Benessere per ben lavorare

La memoria nell'esperienza  
di un formatore

La formazione:  
una compagna fedele

Le competenze  
del settore informatico

**ENI**

numero 72, settembre 2011

Consorzio per la Formazione e l'Innovazione  
C.F.I. - C.F.I. - C.F.I.

# Cenni di transustanziazione: come trasformare la formazione da frivola *soubrette* in compagna fedele

di Andrea Brunori

La formazione è utile. No, di più: la formazione è indispensabile.

La formazione aumenta il patrimonio intangibile.

La formazione è una garanzia di futuro. La formazione è un investimento per il futuro. La formazione difende la competitività.

La formazione è l'alfa e l'omega.

Questo è quello che si sente sempre dire. Ma che significa?



Andrea Brunori ha maturato un'esperienza nel sindacato metalmeccanico, sia a livello dirigenziale che di fabbrica, che lo ha formato alla gestione equilibrata delle relazioni umane e alla risoluzione dei conflitti. Ha affrontato tematiche legate alla metrica del lavoro e alla gestione dei problemi organizzativi in aziende manifatturiere, informatiche e di servizi. È operaio Pirelli e collabora con AB Project.

## Il totem della formazione

Iniziamo col dire che queste frasi non sono universalmente vere. Ci sono aziende, penso a quelle più strettamente manifatturiere, e in particolare quelle terziste, che possono compiere tutto il loro ciclo vitale senza aver particolare bisogno di formazione. Un orafo lavora sostanzialmente utilizzando tecnologie che non cambiano da svariati secoli; una camiciaia può lavorare per decenni senza avere necessità di un solo minuto in aula. Sono vere invece per aziende molto strutturate, sono vere per aziende immerse in mercati dove la competizione non si gioca solo sul ribasso dei costi, sono vere a maggior ragione per aziende ad alta tecnologia. In questo tipo di aziende si riesce a vendere il prodotto solo se assieme si 'vendono' le competenze professionali che questo prodotto hanno generato. Migliori le competenze, migliore il prodotto, migliore la remunerazione del mercato. In questi casi l'equazione formazione=denaro diviene particolarmente significativa. Questa consapevolezza però ha avuto anche effetti negativi. Sono considerazioni talmente tanto vere che questa affermazione spesso ha sublimato se stessa ed è diventata una sorta di mantra. Quasi un articolo laico di fede, rispettato in modo profondamente acritico. Quando diviene mantra la formazione oltrepassa il suo significato di crescita professionale e diventa una cosa che deve, fortissimamente deve, essere fatta: l'importante è farla, senza star lì a sottillizzare troppo sul come, nella certezza alchemica che si trasformerà in oro.

## La danza della pioggia

La visione taumaturgica della formazione ha portato a cascata alcune conseguenze. Alcune molto significative.

Storicamente nelle assemblee degli azionisti la domanda più ricorrente è "ma quanta formazione facciamo nella nostra azienda?". E questa domanda viene fatta tanto più spesso quanto peggiori sono i risultati di bilancio, con l'ovvia implicazione che se le cose sono andate male la colpa è di chi 'non ha formato'. E quindi capita che le strutture 'formino' a prescindere, che ce ne sia bisogno o no, in un'ottica puramente (e comprensibilmente) difensiva<sup>1</sup>. Nelle aziende ad alta tecnologia inoltre la quantità di formazione erogata al personale è addirittura un elemento commerciale: dichiarare un alto volume di formazione aiuta a vendere i propri prodotti. E quindi, di nuovo, la formazione dev'essere fatta, a prescindere.

Il problema è che quelli in azienda che si occupano di formazione conoscono un segreto che di solito gli azionisti ignorano: è molto difficile che la formazione fallisca comple

<sup>1</sup> Nobody wants to be axed, giusto?



tamente, ma è anche abbastanza raro che abbia pienamente successo.

Iniziamo allora a misurare una discrasia: mentre per gli azionisti la formazione è mantra, per le strutture spesso è solo una gran perdita di tempo. I motivi per cui la formazione può rivelarsi inefficace possono essere molti. Di solito si prendono provvedimenti per una causa esogena: si pensa che la scuola di formazione abbia sbagliato, e si cambia scuola. Oppure ci limitiamo a pensare che il problema sia nostro, che il difetto non stia tanto nella formazione quanto nel fatto che abbiamo riposto su di essa eccessive aspettative, e che quindi sia giusto ridimensionarle<sup>2</sup>. Ma l'insieme 'formazione' ha confini definiti. Se si carica di troppo peso il termine 'formazione', il risultato che si ottiene è che la parte della qualificazione professionale si comprime per lasciare spazio anche a esigenze diverse. Di conseguenza la formazione si trova a incarnare un ruolo esteriore (e deteriore) fatto più di paillettes e profumi che di fornelli e lavatrici.

### Uno sguardo sotto al velo

In realtà ci sono anche aspetti endogeni che è estremamente faticoso (e difficile) affrontare. Il primo riguarda la corretta individuazione del fabbisogno.

Le aziende strutturate in modo sostanzialmente gerarchico sono la grandissima maggioranza. Se il modello verticale garantisce ottimi risultati dal punto di vista del controllo, non si dimostra altrettanto efficace nella gestione del processo formativo. Il processo di individuazione dei fabbisogni formativi è difficilissimo: le richieste formative devono risalire tutta la via gerarchica, e di solito devono essere negoziate ogni volta. Poi finalmente ci si confronta con le Hr, e vanno negoziate di nuovo. Sono stati effettuati fin troppi passaggi; ed è bene evidenziare che ognuno di questi è stato fatto da persone che A) non hanno un addestramento specifico; B) sono molto impegnati con il resto del loro lavoro. Se il risultato di questa trafila è che il fabbisogno formativo iniziale non viene soddisfatto nel modo migliore, e a volte capita che non venga soddisfatto per niente, c'è poco da meravigliarsi.

Un secondo aspetto endogeno, anche questo collegato a un modello organizzativo di tipo gerarchico, è il fatto

che la formazione è l'unico processo aziendale nel quale la 'disciplina' e il rigore hanno scarsissima importanza: perché la formazione funzioni sul serio c'è bisogno

davvero della reale collaborazione delle persone coinvolte. La disciplina garantisce solo che la persona si presenti al corso, ma non ci sono garanzie sul fatto che collabori all'apprendimento. Far fallire la formazione infatti è molto semplice: basta rifiutarsi di apprendere. Lo sforzo fatto dalla struttura per ottenere l'effettivo coinvolgimento di chi va in aula il più delle volte invece è uno sforzo solo di facciata.

Un terzo aspetto endogeno è che il ritorno dell'investimento in formazione è molto difficile da misurare. Questo aspetto, poiché svincola di fatto la formazione erogata dalle sue ricadute sul bilancio, costituisce la manleva che consente un margine d'incertezza e di ambiguità sull'attività formativa.

Lo scontro fra il mantra della formazione e la consapevolezza della

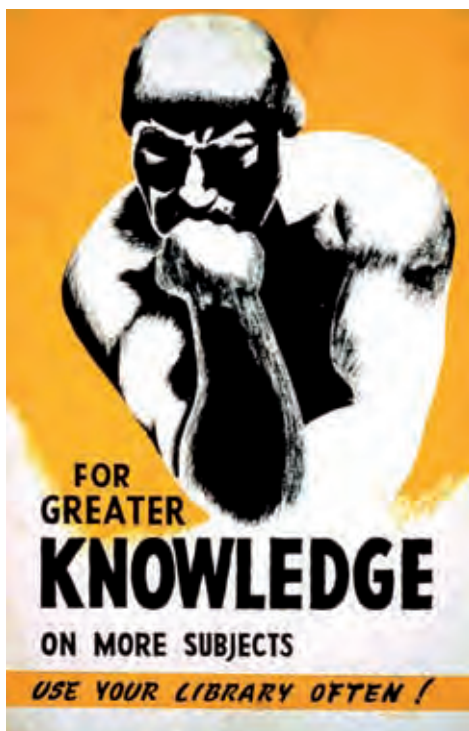
difficoltà dei suoi risultati finisce così per creare spesso una situazione piuttosto paradossale: da una parte 'si deve' raggiungere un budget plausibile di ore di formazione; dall'altra c'è la percezione che, per una serie di motivi, tutta questa formazione porterà comunque dei risultati inferiori alle aspettative. Nel peggiore dei casi non ne porterà affatto.

### Paralipomeni della batracomiomachia

La soluzione ottima a questo apparente paradosso è abbastanza ovvia: basta rivolgersi a scuole di formazione particolarmente costose. Questo permette di raggiungere il budget in fretta e quindi di perdere il minor tempo possibile. Tanto la valutazione richiesta è una valutazione di tipo quantitativo, più che qualitativo. Dove è possibile allora, basta sostituire il parametro temporale con il parametro economico: invece di dire "abbiamo fatto x ore di formazione" la risposta sarà "abbiamo speso x mila euro in formazione". Tutti saranno soddisfatti lo stesso.

Di conseguenza si è sviluppato un certo numero di scuole di formazione molto costose... che in definiti va sono specializzate nell'essere scuole di formazione molto costose.

Sia chiaro che si sta parlando di scuole d'eccellenza.



<sup>2</sup> Di solito anche i formatori interessati tendono a caldeggiare questo tipo di interpretazione.



Scuole che offrono corsi di altissimo livello, rivolti a manager di altissimo livello e tenuti da docenti di altissimo livello. Sono quelle accademie dove ci si aspetta di trovare un candidato al Nobel che tiene un seminario per l'élite dei manager italiani. Anche a un livello meno straordinario offrono docenze estremamente qualificate e propongono metodologie didattiche ben collaudate. La parte logistica è adeguata al livello generale: hanno di norma un eccellente servizio di segreteria e curano con estrema attenzione sia il tutoraggio e l'assistenza ai corsi, sia la confortevolezza della location, sia la qualità degli apparati multimediali messi a disposizione. Persino il catering del coffee break è decisamente superiore alla media.

Si inizia a sospettare che ci possa essere qualcosa che non va quando scuole di questo tipo vengono ingaggiate anche per tenere corsi su "Come rispondere correttamente al citofono". Che è un po' come ingaggiare il maestro Riccardo Muti per insegnare i rudimenti del flauto dolce al proprio figlioletto. Rispettando il range di prezzo per le lezioni del Maestro, beninteso.

Viene da immaginare che un decisivo asset offerto da queste scuole di altissimo livello è proprio la loro reputazione: indipendentemente dai risultati che ottengono, un motivo per cui esse vengono scelte è che in caso di risultati mediocri nessuno potrà criticare quella scelta. Ovvero, già si sa di percorrere una strada che con ogni probabilità è destinata all'insuccesso e quindi ci si preoccupa di minimizzare le responsabilità.



### Colpire il bersaglio – bendati

È un po' la logica dell'artigliere con poca mira, che nell'incapacità di colpire il bersaglio con i proiettili normali spera di aver maggior successo utilizzando proiettili più grossi, e non realizza che il cannone è puntato nella direzione sbagliata. Oppure se ne rende conto, ma per una serie di motivi non può materialmente spostare la canna del suo cannone.

Una parziale conferma di queste riflessioni è venuta con l'ultima crisi economica, durante la quale la logica del mantra si è dovuta piegare a necessità più urgenti e quasi tutte le aziende hanno dovuto ridurre pesantemente i propri budget per la formazione. Ovvero si è reso evidente che, quando la vita si fa più dura, per sino per chi ne ha una visione totemica l'equazione formazione=denaro svela la sua natura più profonda, che è quella formazione=costo.

Tutti noi, quando parliamo del matrimonio, abbiamo chiara in mente quella parte della formula che recita "nella buona e nella cattiva sorte". Ecco, da questo punto di vista l'idea della formazione professionale legata al mantra, quando viene trasferita nella realtà, è come la soubrette del titolo: è splendida e appariscente compagna nei momenti di ricchezza, ma è anche svelta a darsela a gambe nei momenti di difficoltà. Che poi in vece sono quelli in cui ci sarebbe più bisogno di lei.

### Una precisazione

Arrivati a questo punto credo sia bene fare una sotto lineatura, giusto per fugare eventuali impressioni sbagliate.

In questa storia non esistono i 'cattivi'. Ognuno degli attori si è mosso razionalmente. Le aziende si sono trovate di fronte a una difficoltà oggettiva nel processo di formazione professionale, e dunque si sono rivolte alle grandi scuole. Queste ultime si sono trovate di fronte a un'improvvisa impennata del mercato e l'hanno fronteggiata volentieri, fornendo i corsi per cui la domanda era cresciuta.

Chiaro però che la situazione che si è creata è piuttosto paradossale. Il risultato infatti è che per la formazione a volte sono state spese delle cifre davvero folli, ma solo una frazione del costo sostenuto ha avuto poi una reale ricaduta nell'attività produttiva quotidiana. Il fatto che questa situazione paradossale si sia creata a seguito di una sequenza di mosse razionali non ha la minima importanza: come ogni giocatore di scacchi sa bene, una sequenza di mosse razionali non necessariamente conduce alla vittoria.

### Proviamo a smazzare le carte: il Tnm

Una risposta diversa al problema è stata fornita dall'esperienza del progetto "Training Manager", adottato in alcune aziende del Gruppo Finmeccanica. Il progetto nasce da questa considerazione: visto che ad affrontare solo gli aspetti esogeni non si ottengono grandi risultati, allora iniziamo ad affrontare sul serio i



problemi legati all'azienda stessa.

Il progetto si concretizza nel creare un modello organizzativo nel quale il presidio delle competenze tecnico-professionali viene messo in capo a una serie di persone, accuratamente scelte e formate, chiamate per l'appunto Training Manager (Tm), in seguito denominate Tnm da Asts per sottolineare il ruolo nell'analisi del fabbisogno.

Il modello non propone nuove modalità didattiche. Fa molto meno o, se volete, molto di più: identifica gli ostacoli organizzativi a un corretto processo di formazione nel contesto specifico dell'azienda, e si propone di rimuovere questi ostacoli. E lo fa in ogni fase operativa del processo di formazione: dalla corretta rilevazione del fabbisogno, al monitoraggio degli esiti della formazione sui vari output lavorativi, al feedback sulla loro efficacia, alla ricerca di economie di scala. Tanto per sottolinearne la natura strettamente organizzativa del Tnm, l'unica parte di cui di norma esso non si occupa è proprio il processo d'aula.

### La (micro) rivoluzione - senza spargimento di sangue

Rivedere un modello organizzativo che per molte altre cose funziona bene è un'impresa che va affrontata con la massima delicatezza possibile e non è una cosa facile da fare. Un po' come interferire in un ecosistema: ogni (piccola) modifica dev'essere fatta con estrema attenzione<sup>3</sup>. Il primo passo è stato netto: se il responsabile di area non ha il tempo necessario (e spesso neanche la qualificazione) per occuparsi di formazione, allora specializziamo un suo collaboratore che –in aggiunta ai normali compiti– lo sostituisca in questo, e diamogli un buon livello di autonomia. Dopo un po' di riflessione la scelta è caduta su figure di livello quadro.

Tutto ciò poteva generare una risposta negativa da parte dei 'capi', mettendone un po' in crisi l'autorità –riposta che in una certa misura inizialmente c'è anche stata<sup>4</sup> – e la cosa andava affrontata con cautela.

I Tnm sono figure che ovviamente fanno sempre parte della struttura gerarchica di appartenenza. Per un altro verso però, visto che si è deciso di formare un Tnm per ogni area, di fatto si è costituita una struttura 'orizzontale' di Tnm, una vera e propria 'community', che li spinge a interfacciarsi fra loro e a raccordarsi strettamente con la funzione Hr. Rispetto alla formazione i Tnm sono figure d'incrocio.

Ma cosa fa, in definitiva, questo Tnm? In che modo riesce a superare l'inerzia di un sistema organizzativo,

quello verticale, che per sua natura crea forte attrito verso un processo formativo efficace?

In estrema sintesi, il Tnm parla con le persone della propria 'area' (organizzativa o professionale) e chiede direttamente l'opinione degli interessati in merito al loro bisogno formativo.

Un'attività 'semplice'. Ma che richiede un'attenzione estrema.

In primo luogo essi si confrontano con le Hr e vengono messi a conoscenza delle linee strategiche generali dell'azienda rispetto agli obiettivi attesi; immediatamente dopo ciascuno di loro si confronta con il proprio responsabile per capire le linee strategiche della propria area. È compito del Tnm far collimare perfettamente queste esigenze. Successivamente parte il meccanismo sistematico delle interviste: si raccolgono e si valutano le esigenze individuali e si confrontano in modo dinamico con gli obiettivi, in un processo che si perfeziona in corso d'opera.

Terminata la formazione, il Tnm si pone l'obiettivo di misurarne il ritorno operativo.

### Dialogo di un Tnm operante in azienda

Un esempio pratico molto semplificato di quanto stiamo dicendo:

(Ipotetico obiettivo aziendale: migliorare il sistema di archiviazione dei dati)

Tnm: "Vogliamo migliorare il sistema di archiviazione dei dati. Quello che usiamo fa abbastanza pena, lo vedi anche tu. Ci perdiamo un sacco di ore e di dati ne archiviamo pochi. Secondo te, di cosa avresti bisogno per lavorare meglio?"

- "Ho bisogno di un aumento di stipendio, di più tempo libero e di una vita sessuale migliore".

Tnm: "Non diciamo stupidaggini, dai".

- "Ok. Ci vorrebbe un corso per Excel. Con tutte quelle formattazioni ci perdo un sacco di tempo. Sono sicuro che esistono delle scorciatoie, ma non le conosco".

Tnm: "Ascoltami: c'è Donati, quell'altro Tnm su al quarto piano, quello del Commerciale, sai, che organizza un corso per Access. Se invece di usare un foglio elettronico tu usassi un programma per i database, secondo me lavoreresti molto meglio e avresti anche una skill in più".

- "Ok. Proviamo".

....

<sup>3</sup> Ci voleva un manager particolarmente sensibile allo sviluppo delle competenze professionali: nell'occasione si è trattato di Marina Grossi, all'epoca d.g. di MbdA, che ha iniziato a porre con forza il problema di come alle ingenti cifre spese in formazione professionale non corrispondesse una analoga ricaduta sulla pratica operativa. La questione è stata affidata ad AB project ([www.abproject.it](http://www.abproject.it)), che ha collaborato alla sua risoluzione fin dalle fasi iniziali.

<sup>4</sup> Alcuni responsabili hanno indicato come Tnm le persone di cui avevano meno stima, decidendo fin da subito di relegare la questione a un ruolo marginale. Altri non ne hanno nominato nessuno e hanno ignorato la cosa con un pretesto qualunque. Altri ancora non hanno inviato nessuno e si sono presentati direttamente loro. Per fortuna queste reazioni sono state abbastanza poche: la maggior parte ha accolto la cosa così come doveva essere accolta, cioè un processo che li liberava da un carico di lavoro aggiuntivo e gli dava prospettive di aver a disposizione nel medio termine personale formato in modo migliore. Tutti costoro hanno inviato ai corsi per la formazione dei Tnm delle persone estremamente valide.



- "Ehi, proprio tu. Sai quel corso di Access che mi hai fatto fare? Sono già due settimane che aspetto che il tecnico venga a installarmelo sul computer. Sono ancora costretto a lavorare su Excel".

Tnm: "Sì, ho visto che il corso è andato molto bene. Quelli del Commerciale stanno già lavorando alla grande. Aspetta che mando un paio di mail anch'io e cerco di risolvere la cosa".

Questo dialogo, molto realistico, contiene molti degli elementi che caratterizzano il Tnm. L'interlocuzione è deliberatamente studiata in modo da non sollevare aggressività nell'interlocutore. Lo scopo è quello di suscitare interesse.

Si percepisce che i Tnm fanno rete, e che questa rete è rivolta anche all'ottimizzazione economica del processo formativo. Quindi il processo formativo tende a diventare un processo orizzontale, contenendo i costi. Il Tnm interviene per stabilire il bisogno formativo; interviene per valutarne la ricaduta; e interviene anche dopo, nel caso che le 'promesse' della formazione siano ostacolate da inerzie organizzative (fenomeno tutt'altro che raro).

La cosa più importante: il Tnm è perfettamente qualificato a proporre alternative e a valutare le obiezioni perché è uno che fa o che ha fatto esattamente e quotidianamente lo stesso lavoro dei suoi interlocutori sul campo. Siccome è previsto un Tnm per ogni area e/o famiglia professionale, quello che otteniamo è che c'è sempre almeno una persona qualificata per valutare i fabbisogni e le criticità formative di ogni persona o mestiere. È un ingegnere quello che parla con gli ingegneri, un ragioniere che parla con i ragionieri, un informatico a parlare con gli informatici.



E lavorando di buona lena si ottiene...

Per ottenere questi risultati si è dovuto lavorare parecchio.

Sul piano strettamente tecnico-didattico, il percorso di formazione dei Tnm dura alcune settimane, fatto mediante workshop e formazione a distanza. Oltre ai temi strettamente tecnici questo percorso approfondisce i temi della comunicazione, delle capacità negoziali, dello sviluppo della leadership<sup>5</sup>, e questo solo per iniziare. Segue un periodo di 'tutoraggio avanzato', per assistere i Tnm nei loro primi passi. Sul piano organizzativo si è dovuto 'convincere' il sistema ad adattarsi per accogliere questa nuova figura.

Il Training manager è stato inserito per la prima volta in MbdA nel 2003, in quello che a tutti gli effetti è diventato il primo, delicatissimo progetto pilota. Successivamente nel 2005 il progetto è stato applicato in Selex - Sistemi Integrati, in un contesto di notevole complessità organizzativa: e questo confronto lo ha deprovincializzato, insegnando a distinguere il locale dall'universale. Nel 2007, insieme alla Funzione Centrale Hr del Gruppo Finmeccanica, sono stati definiti in modo più compiuto sia il ruolo del Tnm che le modalità di inserimento, rendendo il modello adottabile nelle altre aziende del Gruppo.

Con queste impostazioni, nel 2008 il modello Tnm è stato introdotto in Telespazio, e armonizzato con l'efficace sistema di performance appraisal già adottato in azienda, favorendo la costruzione di comunità professionali trasversali all'organizzazione. Nel 2009 il modello è stato introdotto in AnsaldoSTS, e nuovamente è stato sviluppato per adattarsi alle esigenze di un'azienda ramificata in tutto il mondo.

Oggi il modello Tnm, grazie ai diversi terreni su cui è stato testato, ha raggiunto un'apprezzabile maturità, perfezionando la propria capacità di essere flessibile in relazione ai diversi contesti in cui opera.

Per una multinazionale ad alta tecnologia come Finmeccanica, che necessariamente fa dell'eccellenza professionale uno dei suoi principali asset competitivi – e investe notevolmente in formazione – la figura del Tnm si è rivelata essere un'evoluzione abbastanza necessaria: nelle aziende in cui questa figura è stata inserita c'è garanzia di manutenzione della professionalità ai più alti livelli.

I risultati indicano che la strada imboccata è quella giusta: la formazione ha smesso di fare lo show, si è tolta i lustrini e si è messa a lavorare sodo. Come ci si aspetta da una compagna fedele.

Ma la fedeltà, oggi, è un valore?

<sup>5</sup> C'è una disputa annosa fra hard skills e soft skills. Probabilmente questa accezione è nata quando un grosso numero di persone ha iniziato a pretendere dei ruoli dirigenziali solo ed esclusivamente perché poteva recitare i titoli di tutti i film di Fellini a memoria, e gli ingegneri si sono abbastanza adombrati per questo. Però qui non c'è polemica che tenga: per avere persone brave nei processi relazionali, occorre formarle nei processi relazionali. Che a tutti gli effetti sono soft skills. Tocca farsene una ragione.