

40 anni di formazione manageriale Intervista a Salvatore Garbellano¹

di Alfredo Loso²

Ripercorrere 40 anni di formazione manageriale in Italia è come rivedere il film "Luce" della nostra giovinezza, ma anche la storia della crescita e dello sviluppo della nostra società.

Il lettore attento di questa vicenda è anche il curatore di "40 Anni di Formazione Manageriale", Salvatore Garbellano docente del Politecnico di Torino, che ci accompagna in una lettura molto interessante e ci fa ripercorrere lo sviluppo della formazione manageriale nel nostro paese.

Ci è sembrato più stimolante, per chi ci legge, sostituire ad una tradizionale recensione di questo volume la modalità di una intervista a Salvatore Garbellano, un attento osservatore del mondo della formazione, dei suoi attori e dei modelli organizzativi che hanno segnato e determinato il suo sviluppo.

Perché il libro "40 anni di formazione manageriale"?

Il libro ripercorre l'evoluzione della formazione manageriale dagli anni '70 ai nostri giorni. La formazione rappresenta, per la sua ricchezza e pluralità di approcci, un mare in cui sono possibili una molteplicità di rotte e approdi. La sfida è stata quella di presentare in modo sintetico alcune chiavi di lettura utili per comprendere l'evoluzione della formazione manageriale nel nostro Paese. C'era un importante precedente: il bel libro pubblicato da AIF di Morelli e Varchetta che però arriva sino alla prima metà degli anni '90.

Come ha impostato il suo lavoro di ricostruzione e ricerca?

Ho "immerso" la formazione manageriale nel contesto sociale e economico in cui si è svolta e continua a essere progettata e realizzata. Ho articolato la ricostruzione in

¹ Componente del Comitato Scientifico Ricerche ASFOR e docente a contratto del Politecnico di Torino. È autore di libri e articoli sui temi di gestione del personale e della formazione ed è stato responsabile di programmi di sviluppo manageriale per importanti aziende e organizzazioni della Pubblica Amministrazione.

² Esperto di comportamento e processi di apprendimento, ha costruito le sue competenze nel mondo della H R. La formazione continua ed i fondi interprofessionali, in particolare, rappresentano il focus delle sue attività. E' Presidente Delegazione AIF Campania. E-mail: alfredo.los@gmail.com

quattro decenni e per ciascuna decade ho individuato le principali forze che hanno contribuito a dare forma a obiettivi, contenuti e metodologie della formazione manageriale: i bisogni delle persone, le strategie delle imprese, gli studi di management, i grandi trend economici e sociali.

Da dove è partito nel realizzare lo studio?

Dagli anni Settanta e Ottanta e dal ristretto gruppo di leader (Aldo Fabris, Pietro Gennaro, Claudio Demattè per citarne alcuni) che hanno guidato lo sviluppo della formazione in Italia. Queste persone, pur avendo esperienze e competenze diverse, avevano in comune una vision - in senso riformista - che conciliava gli interessi della formazione con i bisogni di sviluppo e ammodernamento delle imprese e, soprattutto, con la necessità di migliorare la qualità dell'intera classe dirigente del Paese.

Ricordiamo che gli anni '70 si chiudono con l'attentato alla scuola di amministrazione aziendale a Torino.

Il libro pone in evidenza che una delle conseguenze del maggior utilizzo della leva formativa per aggiornare le competenze dei quadri e dei dirigenti sia stata la trasformazione della formazione manageriale in settore economico.

Sì, ma alla crescita quantitativa, non sempre si accompagnò la tenuta della qualità di molti programmi di formazione. Nel volume ripercorro le connessioni tra formazione e le nuove politiche di gestione del personale avviate nella seconda metà degli anni '80, i grandi progetti per sostenere la diffusione della qualità totale e, più tardi, l'emergere di nuovi modelli organizzativi e la globalizzazione. Per far fronte al complesso di queste sfide, alla fine degli anni '90 si imposero nuovi soggetti, le Corporate University, che colmarono lo spazio che le scuole di management e le società di consulenza non furono pronte a individuare e interpretare. La formazione manageriale era, ormai diventata leva strategica per il cambiamento e l'innovazione organizzativa.

Oggi?

Nonostante ci siano esperienze di successo e di eccellenza, viviamo la prima grande crisi della formazione manageriale. Le scuole di management, soprattutto quelle statunitensi, sono state poste in discussione in quanto, in molti casi, hanno contribuito a diffondere una cultura aziendale che ha portato alla crisi prima finanziaria poi economica e sociale. Per la prima volta la formazione da soluzione è diventata parte del problema.

Non solo, dunque, crisi di budget e risorse dedicate alla formazione?

La riduzione dei budget della formazione riflette non soltanto le difficoltà di gran parte delle imprese, ma è il sintomo di una crisi più profonda che riguarda il ruolo del management nelle imprese e nelle organizzazioni. Negli ultimi anni non si è avuta soltanto una contrazione del numero di quadri e dirigenti, ma l'eccessiva enfasi ai risultati a breve e all'execution hanno portato a una riduzione dei tempi e degli spazi dedicati alla formazione.



Uno smarrimento, quindi, culturale...

Sotto molti aspetti sì: in diverse imprese la gestione e la valorizzazione delle persone è spesso più evocata che realizzata da chi ha la responsabilità di guidare le imprese e le organizzazioni. Questo aspetto trova specifiche valenze in Italia. Occorre, infatti, riconoscere che, nonostante gli sforzi, sono ancora poche le piccole e medie imprese che investono nello sviluppo delle competenze dei loro collaboratori. D'altro canto anche la formazione dovrebbe essere più vicina nelle sue ricerche, nel suo linguaggio e nelle sue metodologie ai problemi e alle sfide che le imprese devono affrontare in contesti sempre più competitivi e volatili.

Questo vale anche per il Mezzogiorno?

La crisi ha colpito più il Mezzogiorno che le altre aree del Paese: questo è vero anche per la formazione. Il caso emblematico è la recente chiusura dell'Isida, la storica business school siciliana, che sintetizza le difficoltà in cui versa gran parte del sistema dell'offerta manageriale nel sud d'Italia.

Non è un quadro troppo pessimistico?

Anche nel Mezzogiorno ci sono esempi di eccellenza non sempre sufficientemente noti. Si pensi ai programmi di formazione realizzati nei grandi stabilimenti presenti nel sud (Alenia, Fiat, Unilever), ma soprattutto alle esperienze realizzate da Tarì (il distretto orafa della Campania) o da Carpisa. È opportuno ricordare la scuola di impresa di alta sartoria voluta da Ciro Paone, il fondatore di Kiton. In questa azienda - dell'artigianato di nicchia e dell'eccellenza della tecnica - la formazione si sta volgendo verso i temi manageriali. Dunque, anche nelle imprese del Mezzogiorno, dove l'apprendimento è parte integrante del modello di business, vi è crescita e occupazione.

Come si esce da una situazione di crisi così lunga?

Questa crisi ha insegnato che le soluzioni debbono essere comuni, devono coinvolgere i principali attori del sistema economico e sociale. È difficile che la formazione riesca, in tempi rapidi, a ritornare ai livelli di fatturato di qualche anno fa. La formazione può trovare nuovo impulso soltanto se riesce a fornire soluzioni alle tre principali questioni non soltanto del Sud, ma del Paese: lo sviluppo dell'industria, l'ammodernamento della pubblica amministrazione e la disoccupazione giovanile. Non si tratta di chiedere più soldi per la formazione, ma occorre una maggiore efficacia nella gestione delle risorse destinate alla formazione per contribuire a risolvere le vere criticità da cui dipende la crescita del Paese. Ad esempio, formando quelle figure professionali la cui scarsità costituisce un ostacolo all'innovazione e alla crescita delle imprese.

In queste direzione quale può essere il ruolo dei Fondi interprofessionali?

Bisogna riconoscere che i Fondi hanno svolto un ruolo essenziale che forse nei primi tempi di vita pochi avevano previsto. Negli ultimi anni hanno infatti rappresentato un



argine rilevante ai tagli dei budget dedicati alla formazione: oggi molti programmi si realizzano soltanto se le imprese utilizzano le risorse finanziarie dei Fondi. Questo vale sia per le grandi che per le piccole imprese nelle quali tramite i Fondi sono state diffuse tematiche di grande valore sociale, quali ad esempio, la sicurezza sul lavoro. Un ulteriore aspetto di innovazione è costituito dal Conto di Sistema di Fondimpresa: per la prima volta in modo strutturato si finanziano i Piani settoriali e territoriali e si favorisce l'aggregazione di una pluralità di piccole e medie imprese e realtà produttive su obiettivi formativi comuni. Oggi la formazione manageriale non soltanto deve migliorare le competenze presenti nelle singole imprese, ma deve contribuire a far nascere e sviluppare le reti di imprese, le sole in grado di conquistare i grandi mercati internazionali

