

La formazione per figure manageriali: tra innovazione e *welfare* aziendale

ARIANNA TARAVELLA*

RIASSUNTO: Il seguente contributo si propone di concentrarsi sul significato e sull'importanza della formazione di figure manageriali nel contesto di organizzazioni complesse. La formazione per figure altamente qualificate indossa una veste ancora più ricca e articolata: in questo processo l'innovazione gioca un ruolo fondamentale affinché la formazione non venga ridotta ad *up-skilling* e *re-skilling* delle competenze dei lavoratori. Il contributo offre l'occasione di rileggere la formazione aziendale con lo sguardo pedagogico in cui le relazioni e il *welfare* aziendale sono i veri protagonisti del processo di formazione.

PAROLE-CHIAVE: formazione, figure manageriali, welfare aziendale, pedagogia.

ABSTRACT: The aim of the following contribution is to focus on the meaning and importance of training of managerial figures in the complex organizational context. In training for highly qualified figures with more specialized skills: in this process innovation plays a fundamental role in which training is not reduced to an *up-skilling* and *re-skilling* of the workers. The contribution offers the opportunity to read corporate training with a pedagogical perspective in which relationships and corporate welfare are the real protagonists of the training process.

KEY-WORDS: education, managerial figures, company welfare, pedagogy.

* Università degli Studi di Bergamo, Dipartimento di Scienze Umane e Sociali.

1. Formazione aziendale e innovazione: il ruolo della pedagogia

La società e il mondo del lavoro contemporanei mutano velocemente sotto la spinta di una dirompente innovazione che impone nuovi modelli di formazione. Alle organizzazioni e alle imprese si chiede, da un lato, di rispondere a domande di innovazione crescenti, dall'altro, di rendere i lavoratori parte attiva e consapevole dei processi lavorativi attraverso la formazione continua. Tale approccio è necessario per costruire modelli di *welfare* generativi e legami tra attori che collaborano attivamente per un obbiettivo comune e favorire approcci multidisciplinari e intersettoriali per sviluppare competenze che siano trasversali e spendibili in diversi contesti.

Benché questo scenario sia oramai ben noto, «il sistema di istruzione e formazione continua [...] fatica a preparare i lavoratori a entrare ben equipaggiati nel nuovo contesto produttivo e ad aggiornare ed approfondire nel tempo il loro bagaglio di competenze» (Centro di ricerca e documentazione Einaudi). Secondo i dati Eurostat, nel 2016 solo l'8,5% dei lavoratori ha partecipato a corsi di formazione, a fronte di una media europea pari al 10,8%. Ancora oggi manca in Italia un tessuto istituzionale e sociale abbastanza solido che permetta di istituire percorsi di formazione permanente, orientati a sviluppare competenze personali per il nuovo *welfare*. A tal proposito è divenuto più rilevante il ruolo delle *soft skill*, la cui piena padronanza «si è trasformata da possibilità concreta a necessità totale» (Dearchi & Xhaet, 2018, p. 7). È partendo da tali considerazioni che appare chiaro quanto la formazione aziendale sia un *asset* strategico per la competitività e l'innovazione aziendale, soprattutto quella orientata allo sviluppo di proattività e responsabilità personale in cui la complessità della sfida richiede l'adozione di strategie e strumenti innovativi.

Tuttavia, il riferimento all'innovazione non è per certo riducibile solo ad un aspetto meramente tecnologico o di tipo produttivo. Per sorreggere e governare processi di innovazione, «non basta avere un'attenzione ai processi di produzione, ma occorre dare spazio alle esigenze e ai vissuti delle persone che si trovano ad attivare questi processi» (Costa, 2016, p. 151).

Il sistema formativo rappresenta la base per capacitare uno sviluppo di un'innovazione e di un progresso che siano basati sui talenti delle persone presenti nel contesto lavorativo. Il lavoro ai tempi dell'innovazione, di-fatti, «non rappresenta solo un'attività finalizzata all'agire produttivo, ma

esprime altresì una direzionalità collegata al bisogno dell'uomo di esprimersi e di realizzarsi secondo il proprio talento» (Costa, 2016, p. 30). La formazione diventa allora lo strumento in grado di creare innovazione e che trasforma il contesto lavorativo in un luogo in cui «la persona può vivere sé stessa in formazione e trasformazione» (Rossi, 2012, p. 67). La formazione permette di realizzare le condizioni affinché possa diffondersi una cultura del benessere, coniugando la cura per il soggetto, le sue potenzialità e la crescita dell'organizzazione stessa con la finalità di coltivare aspetti ritenuti indispensabili per la piena realizzazione di sé e quindi per un autentico benessere personale e sociale (Iavarone, 2008). L'impegno irrinunciabile in proposito è quello di provvedere a dare vita a nuove forme organizzative orientate a creare un lavoro sano, buono ed etico che sia al contempo rilevante per la società e che possa migliorare il tenore di vita di tutti i lavoratori. In questo contesto difatti formazione «vuol dire imparare ad essere un certo tipo di persona, con tutta la complessità esperienziale che ciò implica: è imparare a “vivere” la conoscenza, non solo ad acquisirla in astratto» (Wenger, White & Smith, 2009, p. 120), giacché «nulla è veramente cultura per l'uomo, se non è il frutto e l'esercizio della sua intenzionalità e del *logos* e se, attraverso essi, non diventa la condizione e risultato di proprie azioni umane» (Bertagna, 2010, p. 247).

In un processo formativo così delineato la pedagogia assume un ruolo fondamentale. Del resto, il sapere pedagogico riconosce al lavoro una dimensione emancipativa e realizzativa indispensabile per la costruzione di identità complesse, ma anche la capacità di configurarsi come contesto di inclusione, partecipazione e cittadinanza in grado di valorizzare la soggettività, la diversità e il ben-essere (Dato & Cardone, 2018). Il ruolo della pedagogia è anche quello di compiere il cambiamento nei soggetti, nei gruppi, nei contesti, nelle pratiche al fine di «aumentare gli spazi formativi, di creatività e di azioni libere e responsabili nelle prassi lavorative [...], iniziando a ri-significare, attraverso narrazioni condivise, senso comune [...] l'atto lavorativo, attribuendogli l'autorità sufficiente per tornare a essere un'autentica esperienza, ossia un momento fondamentale di formazione e di compimento dell'identità soggettiva di ogni persona» (Potestio, 2019, p. 13). La pedagogia, in quanto critica e trasformativa, può assumere un supporto concreto come guida al cambiamento e allo sviluppo organizzativo. Una pedagogia trasformativa intende la formazione non come gestione degli apprendimenti strumentali, ma come validazione dei

propri modelli di riferimento, trasformandoli da paradigmi culturalmente e inconsapevolmente assimilati a prospettive intenzionalmente assunte e riflessive (Schön, 1993).

In ottica pedagogica, il lavoro è una modalità tipicamente umana di esperire e l'esperienza rappresenta la modalità di relazione dell'uomo con la realtà. Una modalità che si muove da ciò che è passato e che lascia una traccia, un residuo che costituisce l'identità soggettiva che si apre verso il futuro, verso ciò che non è ancora accaduto. L'esperienza lavorativa porta dentro di sé almeno due polarità diverse ma non completamente separabili: quella dello sforzo, della fatica, della ripetizione meccanica e quella dell'atto creativo, intenzionale e produttivo.

Due polarità che devono essere pensate senza gerarchie, ma attraverso un costante movimento alternato che sia in grado di mantenerne l'equilibrio (Potestio, 2019). La riflessione nel corso dell'azione (Schön, 1993) permette alla personale esperienza lavorativa di divenire dunque oggetto del pensiero, producendo una formazione consapevolmente critica sull'azione professionale e la costruzione di una competenza in grado di promuovere processi partecipativi, collaborativi e di co-costruzione del cambiamento e dell'innovazione richieste dal mondo delle professioni. Tali richieste sono sempre più caratterizzate dalla necessità di gestire la flessibilità, saper affrontare l'imprevisto e l'ignoto, saper confrontarsi e collaborare. Riconoscendo queste richieste è possibile focalizzarsi, ad esempio, su modelli di formazione mirati su un accompagnamento delle comunità di pratiche (CdP) verso competenze riflessive, che permettano di accrescere la consapevolezza rispetto all'agire professionale (Fabbri, 2007).

In tal senso la formazione avviene quando il soggetto stesso, in ragione e volontà, con ciò che dice, decide, fa, può fare e deve fare “dimostra di e vuole crescere”, dando “ordine e misura” ad un io sempre migliore. Nella formazione è, dunque, l'io che modella se stesso e che esperisce quanto questo dar forma a sé e formare l'io sia un percorso inesauribile e sempre perfettibile (Bertagna, 2018). La formazione chiama in causa i soggetti, le loro motivazioni, le loro storie, le loro memorie, i loro vissuti, i loro riferimenti culturali in una complessa rete di interazioni: si realizza, in questo senso, la grande potenzialità della pedagogia, in quanto *pais-agoghein*, che presuppone un movimento ascensionale (alla *agoghein*) che innalza ogni persona nella sua singolarità, allo scopo di promuoverla in tutte le sue dimensioni e in tutta la sua interezza.

2. Il formatore e la formazione di figure manageriali in ottica di *welfare aziendale*

La prospettiva pedagogica presentata in sintesi nelle pagine precedenti ci consente di comprendere meglio che un'organizzazione può vivere in modo migliore se riesce a leggere i bisogni che emergono attorno e dentro il suo perimetro perché «un'impresa non funziona in uno spazio vuoto ma in un contesto “denso” con cui deve fare i conti, e il lavoratore è il punto di congiunzione più rilevante tra l'azienda e il mondo esterno» (Pesenti, 2016, p. 12). Per poter avviare una reale trasformazione che coinvolga i lavoratori è necessaria «una cultura della progettazione che innervi le organizzazioni, che risponde all'obiettivo intenzionalmente pedagogico di trasformare – o meglio – ri-progettare e ri-considerare il lavoro come luogo di “cura” e di “benessere” provando a tenere insieme bisogni e vincoli del contesto e bisogni individuali di realizzazione di sé». (Dato, 2018, p. 28). Sono le persone, attraverso il loro bagaglio di competenze, relazioni, valori, motivazioni di esperienze che costituiscono il vero capitale inalienabile dell'impresa e proprio per questo devono poter operare nelle condizioni migliori affinché possano esprimere il loro potenziale contribuendo alla promozione di un benessere che sia realmente condiviso.

D'altronde è fondamentale che un lavoratore sia soddisfatto del clima e delle relazioni umane che si generano sul posto di lavoro e che riconosca che le competenze in suo possesso siano adeguatamente valorizzate per la crescita personale (prospettive di carriera) e dell'intera organizzazione, come *learning organization* in cui i dipendenti espandono continuamente la loro competenza per creare i risultati che veramente desiderano e in cui alimentano nuovi modelli di pensiero generativi per sé e per l'organizzazione stessa (Senge, 1900). È fondamentale che il lavoratore si percepisca come una “risorsa” strategica (Dato, 2018, pp. 57-58) perché se, al contrario, riconosce che i valori dell'organizzazione sono incongruenti con i suoi valori personali, è improbabile che egli si senta coinvolto e impegnato nel lavoro che svolge (Bridger, 2016, p. 9) poiché ogni lavoratore è, allo stesso tempo, «cooperatore e interrattore» (Dewey, 1972, p. 41), parte integrante e attiva del processo lavorativo.

Il ruolo del formatore in organizzazioni come queste è di facilitatore e di ponte: il suo compito può, e deve essere, quello di «aiutare ciascuno, a partire da lui stesso, a riconoscersi in modi diversi via via più sé con, in e attra-

verso gli altri, incorporati nel mondo e nella storia, produttori e protagonisti di educazione e/o formazione» (Bertagna, 2018, p. 57). È interessante considerare come il formatore si ponga come punto d'incontro privilegiato tra gli interessi dei lavoratori e dell'azienda. Il suo compito è **ideare strategie** volte a migliorare la qualità della vita delle persone che lavorano all'interno di un'azienda, sia durante l'orario lavorativo che fuori. Si occupa cioè di operare progettando, gestendo e monitorando programmi di formazione specialistica e attività personalizzate e di supporto alle carriere professionali. L'altro, però, non può mai essere ridotto ad un oggetto di cui si diano regole, modelli, principi, misure e conoscenze a priori che non siano quelle che egli mostra a posteriori di poter-dover effettivamente vivere ed agire (Bertagna, 2018), per questo motivo è necessaria una reale personalizzazione del processo formativo e di reale cura del *welfare* organizzativo. Occuparsi di *welfare* in azienda significa essenzialmente «facilitare i dipendenti e i *manager* nella risoluzione e semplificazione di piccole problematiche quotidiane che se trascurate, non affrontate tempestivamente, sono in grado di produrre effetti negativi in termini di motivazione, scarsa partecipazione, stress, assenteismo, malattia, o nella disperata ricerca di un auspicabile conciliazione tra vita lavorativa e vita privata» (Dato, 2018, p. 57).

Il ruolo della formazione delle figure manageriali appare, proprio in questo contesto, più che mai cruciale: i manager che vogliano occuparsi di *welfare* aziendale devono essere figure professionali specializzate non solo con competenze di tipo manageriale, economico ed organizzativo, ma anche di tipo pedagogico. Alla capacità di *leadership* di gestione delle risorse umane si devono affiancare competenze di orientamento organizzativo in grado di creare opportunità di successo per i lavoratori e di definire, rivedere e condividere i valori dell'organizzazione stessa e le competenze emotive personali e sociali che gli consentono di entrare in sintonia con i membri dell'organizzazione, intercettare il loro malessere e intervenire attraverso strategie il più possibile personalizzate. Per le figure manageriali, dunque, occuparsi di *welfare* vuol dire non solo valorizzare i lavoratori ma anche promuovere e diffondere il benessere (individuale e organizzativo) del quotidiano delle realtà produttive perché l'innovazione che oggi caratterizza il lavoro si regge proprio sulla dimensione sociale, la capacità di costruire reti dentro e fuori dell'organizzazione, sulla possibilità di dare realmente spazio e riconoscimento alla dimensione intersoggettiva che ora pare essere proprio la leva strategica dello sviluppo innovativo (Loiodice, 2017).

3. VED Consulting: prime osservazioni di formazione manageriale, innovazione e benessere

Alla luce dell'analisi proposta, si presentano delle prime riflessioni circa l'osservazione condotta su corsi di formazione aziendale dalle formatrici dell'azienda *VED Consulting* di Torre Boldone (BG), all'interno di un'azienda di formazione professionale del bergamasco che si occupa di fornire un valido supporto formativo e orientativo a giovani, lavoratori, inoccupati, disoccupati, adulti in cerca di aggiornamento, riqualificazione e crescita professionale. Le prime fasi di osservazione hanno permesso di raccogliere alcuni risultati iniziali e ipotetici di una formazione innovativa rivolta ai direttori dell'azienda di riferimento e attenta al benessere organizzativo, nonché alle reali competenze di ogni professionista, attraverso metodologie e cautele rivolte alla personalizzazione dei processi, che si avrà modo di esaminare con una successiva più specifica e approfondita ricerca, analisi e raccolta di dati sul campo.

L'ipotesi di raccolta dati auspica di registrare e valutare, attraverso un'analisi di tipo qualitativo, quale ruolo ricopre la formazione manageriale non solo attraverso il livello di apprendimento e l'adozione di comportamenti concreti e proattivi sul lavoro in ottica di *job crafting* – strategie auto-iniziate e proattive per modificare le caratteristiche del proprio lavoro e gli obiettivi dell'azienda così da poterli alienare con le esigenze e abilità personali – ma anche le sue ricadute in termini di *welfare* aziendale. Gli interventi delle formatrici hanno avuto il loro *focus* principale sulla re-definizione del ruolo in transizione dei direttori dell'azienda, in un momento delicato e di cambiamento per l'ente stesso e per i suoi lavoratori, per questo motivo la formazione ha preso le mosse dai comportamenti attesi, dalle mansioni e dalle *soft* e *hard* skills richieste ai direttori, per poi proseguire con un affondo più specifico sulle consapevolezza personali e sulle competenze di ogni partecipante in formazione.

La formazione aziendale, oltre a sessioni d'aula, si è servita di altre metodologie più innovative, quali esercitazioni e *role-play* sul luogo di lavoro così da mettere in gioco l'esperienza personale e condivisa dei lavoratori stessi. Le formatrici di *VED Consulting* hanno svolto anche colloqui individuali e di tutoraggio *on the job*, per verificare le problematiche sul posto di lavoro e rendere maggiormente personalizzata la formazione svolta in aula. Sono stati anche registrati *follow-up* periodici con il committente

dell'attività di formazione per un aggiornamento sull'avanzamento dei lavori. La situazione specifica registrata in azienda ha reso necessario un intervento anche sul committente stesso, a sua volta direttore dell'azienda in questione. È fondamentale ricordare che «solo chi ha il massimo ruolo decisionale è in grado di dare al progetto aziendale e alle azioni di *welfare* un valore reale, riconosciuto da tutti. Il capo deve avere per questo un ruolo principale: se il capo ci crede anche gli altri ci credono, se il capo fa qualcosa anche gli altri la fanno. Le persone danno valore all'azione, all'esperienza, più che alla teoria» (Dato & Cardone, p. 107).

Le prime osservazioni iniziali hanno potuto fornire spunti interessanti per comprendere come elementi quali: gestione del ruolo, comunicazione, *time management*, gestione del personale, delega e *leadership* possano essere definiti elementi fondamentali per quanto riguarda il benessere e il *welfare* di tutti i partecipanti in azienda.

La formazione, seppure personalizzata, rischia di cadere comunque nel puro tecnicismo se non si tiene conto che un'organizzazione è anche e soprattutto una rete relazionale. *Soft skill* come quelle della comunicazione sono fondamentali poiché saper dialogare, porre domande, supportare, empatizzare, risolvere i conflitti, motivare, far riflettere, aiutare a decidere coincidono con l'idea di *leadership*. Comunicare vuol dire anche saper ascoltare in modo interessato, partecipe e attivo, quale preconditione di un dialogo costruttivo. Fondamentale è che in un'azienda ci sia fiducia, rapporto di reciprocità e cooperazione.

Azioni operate dal leader, quali la delega e il *feedback*, hanno una funzione di tipo educativa-formativa volta a far crescere il collaboratore. Sapere esercitare la *leadership* significa anche supportare le persone a sperimentare e mettersi alla prova affinché trovino la strada migliore, la sicurezza e la fiducia per creare valore per loro stesse, per il team e per l'organizzazione stessa.

La *leadership* è una variabile fondamentale per la produzione di organizzazioni riflessive, aperte al cambiamento, in grado di trasformarsi e di rappresentarsi in quanto comunità di pratica. «La *leadership* di un'organizzazione fissa obiettivi, offre direzioni, stabilisce priorità, coltiva motivazioni e talenti e dunque orienta la *mission* e la *vision* di un'organizzazione. È attraverso di essa che può passare una cultura formativa d'impresa improntata al benessere, alla cura, al senso di appartenenza, all'*empowerment* e alla qualità della vita in azienda» (Cardone & Dato, 2018, p. 67).

Le osservazioni iniziali dei corsi di formazione operati da *VED Consulting* hanno fatto emergere come anche la formazione, se intesa in ottica innovativa, possa trasformarsi in un'esperienza stimolante, profonda, una reale possibilità di crescita personale e professionale.

Le aule del corso di formazione possono diventare luogo privilegiato per i *manager* per trasformare la classica ora di formazione in un'occasione prolifica in cui esprimere le proprie problematiche, le proprie emozioni e raccontare-narrare la propria esperienza, ascoltare e accogliere quella altrui. Dopotutto, «narrare l'esperienza educativa/formativa diventa la modalità, tipicamente pedagogica, per raccontare la complessità dell'esistenza umana» (Potestio, 2021, p. 52). Attraverso questo vero e proprio "sforzo formativo" i *manager* acquisiscono molto più che sterili – seppure spesso indubbiamente efficaci – tecniche e modalità operative: la cura delle relazioni all'interno dell'azienda diventa la protagonista privilegiata del processo formativo. Le organizzazioni che si impegnano in questo processo di cambiamento si trasformano, a loro volta, in organizzazioni nuove, nelle quali i bisogni della persona e gli scopi dell'organizzazione non sono più tra loro antagonisti.

Riferimenti bibliografici

- ANPAL, *XIX Rapporto sulla Formazione continua. Annualità 2017-2018*, Colana Biblioteca ANPAL, n. 13, Roma 2019.
- BERTAGNA G., *Dall'educazione alla pedagogia. Avvio al lessico pedagogico e alla teoria dell'educazione*, La Scuola, Brescia 2010.
- , *Educazione e formazione. Sinonimie, analogie, differenze*, Edizioni Studium, Roma 2018.
- BRIDGER E., *Employee engagement. Come ottenere il massimo da dipendenti soddisfatti e motivati*, Edizioni LSWR, Milano 2016.
- CARDONE S., DATO D., *Welfare Manager, benessere e cura. Imprese e pedagogia per un nuovo umanesimo del lavoro*, FrancoAngeli, Milano 2018.
- CENTRO DI RICERCA E DOCUMENTAZIONE LUIGI EINAUDI, *La formazione continua in Italia e prospettiva comparata: dati e buone pratiche*, consultabile al sito: www.centroeinaudi.it.
- COSTA M., *Capacitare l'innovazione. La formatività dell'agire lavorativo*, FrancoAngeli, Milano 2016.

- DEARCHI F., XHAET G., *Digital Skills: capire, sviluppare e gestire le competenze digitali*, Hoepli, Milano 2018.
- DEWEY J., *Democrazia ed educazione*, La Nuova Italia, Firenze 1972.
- FABBRI L., *Comunità di pratiche e apprendimento riflessivo. Per una formazione situata*, Carocci Editore, Roma 2007.
- IAVARONE M.L., *Educare al benessere: per una progettualità pedagogia sostenibile*, Bruno Mondadori, Milano 2008.
- LOIODICE L., *Apprendimento e formazione per la costruzione dell'identità del professionista adulto*, «MeTis», VII, 1, 2017.
- MAGNI F., POTESTIO P., SCHIEDI A., TOGNI F., *Pedagogia generale. Linee attuali di ricerca*, Edizioni Studium, Roma 2021.
- MEZIROW J., *Apprendimento e trasformazione. Il significato dell'esperienza e il valore della riflessione nell'apprendimento degli adulti*, tr. it. Raffaello Cortina, Milano 2003.
- MEZIROW J., TAYLOR E., *Transformative learning in practice: Insights from community, workplace, and higher education*, Jossey-Bass, San Francisco 2011.
- PESENTI L., *Il welfare in azienda. Imprese "smart" e il benessere dei lavoratori*, Vita e Pensiero, Milano 2016.
- POTESTIO A., *Esperienza e lavoro. Una riflessione pedagogica*, in «Formazione Lavoro, Persona», Anno IX, Numero 27, 2019, pp. 7-15.
- ROSSI B., *Il lavoro felice. Formazione e benessere organizzativo*, La Scuola, Brescia 2012.
- SCHÖN D.A., *Il professionista riflessivo. Per una epistemologia della pratica professionale*, tr. it. Dedalo, Bari 1993.
- SENGE P.M., *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*, Doubleday/Currency, New York 1990.
- WENGER E., *Comunità di pratica. Apprendimento, significato e identità*, Raffaello Cortina, Milano 2006.
- WENGER E., WHITE N., SMITH J.D., *Digital Habitats: Stewarding technology for communities*, CPsquare, USA 2009.
- WORLD ECONOMIC FORUM, *The Future of Jobs Report 2020*, ottobre 2020.