

# Orto delle competenze: seminare la formazione

Corte Ospitale di Rubiera (RE) 20 e 21 ottobre 2006

Tavola rotonda

## Il lavoro che forma: esperienza e apprendimento<sup>1</sup>

© Lauro Venturi 2006

Già il titolo di questa tavola rotonda è denso di significati.

Il lavoro, ad esempio, è tutto fuorché un termine univoco: c'è chi lo intende come una dannazione e chi, invece, come un modo per realizzarsi.

In questo ultimo caso penso a Primo Levi che, pur avendo vissuto la drammatica esperienza del campo di sterminio (il lavoro rende liberi, sic!), nel 1978, ne *La chiave a stella*, fa dire a Libertino Faussone, montatore specializzato e globalizzato, che *"amare il proprio lavoro costituisce la migliore approssimazione concreta alla felicità sulla terra"*.

In questa dicotomia tra lavoro felice e lavoro dannato non paiono significative le classificazioni per ruolo (dirigente, impiegato, operaio) né quelle per settori: troviamo operai manifatturieri che fanno bene e con orgoglio il proprio mestiere e top manager del settore dei servizi avanzati demotivati e incattiviti.

Più dubbia è la questione dell'età, nel senso che, quasi come la famosa *forma a cipolla*, parrebbe che i più giovani ed i più anziani abbiano un'idea del lavoro *assegnata*: i primi per la forte precarizzazione che non permette progetti e gli ultimi per la paura di essere espulsi.

Con la parola formazione molti di noi in realtà intendono esprimere un significato di educazione, come processo teso a promuovere l'altrui apprendimento. L'idea o il delirio di onnipotenza di plasmare qualcuno secondo un modello astratto di successo è sempre meno praticabile: la metafora dell'allievo come fuoco da accendere e non vaso da riempire la dice lunga in questo senso.

Sicuramente oggi, rispetto a dieci anni fa, la formazione o educazione ha perso di *appeal*.

In parte questo dipende dalla vecchia e brutale logica in base alla quale le persone si sono importanti, ma alle prime difficoltà i primi tagli al budget si fanno sulla formazione. Questa innegabile realtà non può però sottacere che anche il mondo della formazione non si è adeguato ai tempi, riproponendo in larghissima parte moduli standard (che non fanno certo *accendere* gli allievi) che poco tengono conto del modo peculiare degli adulti di apprendere, ad esempio. Oppure, il mondo della formazione si è lasciato irretire dalla novità (?) della formazione *outdoor* che spesso sa più di passatempo che di apprendimento.

Richiamandomi ad uno dei principi base dell'Analisi Transazionale, mi viene da dire che è *bene* tutto ciò che anche con dolore e fatica porta comunque all'autonomia e alla crescita e che è *male* tutto ciò che, anche con piacere, rinforza gli arcaici schemi copionali.

L'esperienza è un termine critico, in questi periodi di cambiamento repentino e permanente.

Potrebbe infatti, come le radici, essere letta in chiave conservativa o deterministica, riproponendo automaticamente ciò che è stato vincente ieri in uno scenario di oggi notevolmente cambiato.

D'altra parte l'esperienza è una ricchezza da trasmettere e da non disperdere, non solo come fatto storico ma come *baule* dal quale estrarre materiale che deve però essere ricontestualizzato e non utilizzato in modo automatico. Come fare convivere, allora, l'esperienza con l'esplorazione, la

---

<sup>1</sup> Testo utilizzato come base per l'apertura della tavola rotonda di sabato 21 ottobre 2006, che ho coordinato.

solidità delle radici e dei valori con la necessità di sperimentare modi di fare, e soprattutto di pensare, nuovi ed inediti?

Come navigare in un mare di incertezze ancorati ad un mare di certezze che vengono dalle radici?

Infine **l'apprendimento**, inteso come acquisizione finalizzata di conoscenze in vista di uno scopo. Non quindi una banale modalità meccanica di assimilare contenuti freddi ed utilitaristici, bensì un processo complesso nel quale motivazione, emozione e pensiero si amalgamano armonicamente per produrre con lo studio, l'insegnamento e l'esperienza nuove conoscenze.

Non si nasce imparati e non si smette mai di imparare. Ma allora **l'apprendimento** è un investimento, che quindi richiede una logica di medio periodo ed un'attenzione alle persone non solo verso quello che fanno (o che devono fare) ma anche quello che sanno (o che devono sapere) e che pensano.

Ma allora, come si concilia questa visione di apprendimento come investimento con una nevrotica turnazione nei posti di comando, che bene o male influenzano il clima aziendale?

E il cinismo che rischia di espandersi nei luoghi di lavoro a causa di una sensazione di perenne instabilità, come si sposa con la necessità di investimento che **l'apprendimento** richiede?

Nel titolo di questa tavola rotonda è dato per scontato che il lavoro sia un valore elevato sia per la persona che per l'organizzazione.

Allora, quale formazione deve essere seminata, quale lavorazione va fatta prima sul terreno della scuola e dell'impresa, quali accorgimenti sono necessari perché i primi germogli non vengano poi attaccati, una volta (ri) tornati in azienda, da parassiti che distruggono l'appartenenza e la motivazione delle persone?

Quale formazione, insomma, serve per coniugare, pur in un equilibrio mai scontato e difficile, l'orientamento al business con un sincero interesse per le persone, considerate la risorsa più preziosa nella cosiddetta economia della conoscenza che deve utilizzare prevalentemente competenze implicite, non codificate?

### **Profili dei relatori:**

**Isabella Covili Faggioli** è amministratore, da alcuni anni, di una Società di Head Hunting che opera su tutto il territorio nazionale ed internazionale con particolare vocazione al settore del fashion e dei beni di lusso e localmente per tutti i settori merceologici. In precedenza, dopo la laurea in giurisprudenza, ha percorso tutta una carriera nel campo delle risorse umane fino a ricoprire posizioni di direttore del personale in aziende internazionali. Attivamente impegnata anche in iniziative di promozione culturale, è vicepresidente di AIDP e Consigliere di Federprofessional fin dalla sua fondazione.

**Giuseppe Negro** è responsabile Settore Pubblica Amministrazione per Galgano & Associati Srl e Professore a contratto presso l'Università di Trento per il corso di total quality management, Dipartimento Economia, collabora con il Dipartimento economia dell'Università Roma 3. Responsabile di importanti progetti per le più importanti pubbliche Amministrazioni, tra cui il Total Quality Management, sviluppo organizzativo, customer satisfaction, è autore di numerosi libri tra i quali "L'organizzazione snella nella P.A.", Franco Angeli editore, Milano 2005; "Valutazione e dirigenza scolastica", editrice La scuola, Brescia, 2005; "Storia di un cambiamento di successo" Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 2004; "Servire Successo", Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 2003; "Organizzare la Qualità nei servizi" Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 1992; "La Qualità Totale nell'organizzazione della Scuola e nella didattica" Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 1995; "La gestione del disservizio" Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 1998; "La Qualità Totale nella Pubblica Amministrazione: modelli ed esperienze" Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 1998; "Le nuove rotte organizzative nella Pubblica Amministrazione" Franco Angeli editore, Milano, 2001; "Il manager allenatore" Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 2001.

**Roberto Rovere:** Un manager con circa trenta anni di esperienza a livello internazionale maturata in realtà industriali diversificate e ricoprendo posizioni anche di vertice nei settori marketing, ingegneria, pianificazione strategica, direzione generale e fusioni e acquisizioni di aziende. Dopo un inizio di carriera in Snamprogetti, Rovere si è trasferito negli anni 80 in America dove ha ricoperto tra l'altro la carica di VP di Enichem Americas e di amministratore

delegato e direttore generale di diverse imprese americane e italiane. Negli ultimi anni della sua carriera manageriale ha prestato servizio come VP di una società di intermediazione di New York nell'area dell'M&A. Dal settembre 2004 ha iniziato un'attività di consulenza in team mirata a progetti di internazionalizzazione, innovazione tecnologica e business re-engineering delle PMI italiane su contratto con Istituzioni come Aster, Cestec, TTO Politecnico di Milano, Regione Lombardia, ECIPAR e clienti diretti.

**Giuseppe Sommaruga:** consulente nell'area del personale con particolare competenza nell'orientamento, selezione, gestione e sviluppo delle risorse umane, analisi e valutazione delle posizioni, pianificazione del personale, relazioni industriali, è titolare e partner di diverse società di Outplacement e ricerca&selezione del personale, con le quali ha seguito diversi cantieri di outplacement collettivo ed individuale..

**Lauro Venturi** è Amministratore delegato di una media azienda del settore ICT e Counselor ad indirizzo analitico transazionale. Iscritto all'ANS ó Associazione nazionale sociologi, ha scritto diversi articoli di management e tre libri, tra i quali óL'educazione sentimentale del managerö (Guerini & Associati, 2005). Prima del lavoro manageriale ha maturato una robusta esperienza come consulente di direzione e formatore: la sua specializzazione sono le piccole e medie imprese ed i sistemi associativi.

**Giuseppe Zaffarano:** prima della laurea in economia e commercio ha maturato esperienze nel settore della progettazione elettronica e di telecomunicazioni. Dopo la laurea si è orientato alla organizzazione e successivamente al marketing nell'ambito dei servizi alle aziende. Con questo ruolo ha sviluppato esperienze nel settore editoriale e della promozione di Marketing diretto. Passato all'attività commerciale ora opera sempre nel settore dei servizi alle aziende come consulente indipendente.

Profondamente impegnato nel sociale si è occupato di problematiche prevalentemente legate alla comunità in cui risiede. Nel 2002 ha partecipato con altre 12 persone alla fondazione di ATDAL (associazione per la tutela dei diritti acquisiti dai lavoratori) con l'obiettivo di sviluppare azioni di sensibilizzazione verso le istituzioni a favore di coloro che espulsi del mondo del lavoro verificano grandissime difficoltà nel rientrare, sia come ricollocazione che come autoimprenditoria. In questa associazione ha svolto fino allo scorso anno il ruolo di vice-presidente.

Nel 2003 ha fondato, insieme ad altri 11 soci, la Associazione Lavoro Over 40, assumendone la presidenza, con l'obiettivo di sviluppare azioni positive e progetti finalizzati alla ricollocazione in collaborazione con le istituzioni e le associazioni datoriali, affiancandosi così in modo complementare all'azione di ATDAL. Da allora è sempre più intensa la presenza sui media e convegni specializzati per promuovere il problema e le sue soluzioni. E' anche ampia la presenza in progetti di ricollocazione, sia a livello regionale che europeo attraverso la collaborazione con altri enti, associazioni ed istituzioni interessate.

[www.ortodellecompetenze.it](http://www.ortodellecompetenze.it)

