

Francesca Lavorini

**CONDIVIDERE
COMPETENZE NELLE
ORGANIZZAZIONI**

**Un modello di intervento
nelle banche**

**Introduzione di
Pier Giovanni Bresciani**

FrancoAngeli



Tempo sapere esperienza

Collana diretta da Pier Giovanni Bresciani
Coordinamento editoriale di Roberto Frega

Collana *Tempo sapere esperienza*, diretta da Pier Giovanni Bresciani

1. Bernard Rey, *Ripensare le competenze trasversali*
2. Pier Giovanni Bresciani, Daniele Callini (a cura di), *Personalizzare e individualizzare. Strumenti di lavoro per la formazione*
3. Maria Teresa Lovecchio, Maria Carla Tabanelli, *Diventare psicologo. Materiali per prepararsi all'esame di stato. Area: psicologia del lavoro*
4. Vincenzo Sarchielli, Marica Napoleone, *Valutare le competenze per il lavoro. L'assessment nei centri per l'impiego*
5. Francesca Vitali, *I luoghi della partecipazione. Una ricerca su donne, lavoro e politica*
6. Francesca Lavorini, *Condividere competenze nelle organizzazioni. Un modello di intervento nelle banche*

Francesca Lavorini

**CONDIVIDERE
COMPETENZE NELLE
ORGANIZZAZIONI**

**Un modello di intervento
nelle banche**

**Introduzione di
Pier Giovanni Bresciani**

FrancoAngeli

La presente pubblicazione è stata realizzata con il contributo della Federazione Regionale delle Banche di Credito Cooperativo dell'Emilia Romagna



Il modello di intervento presentato nel volume è stato sperimentato nell'ambito del progetto Over 45. Il lavoratore esperto come risorsa strategica in azienda realizzato da Studio Méta & associati e finanziato dalla Regione Emilia Romagna con il contributo del Fondo Sociale Europeo

Lo staff di progetto era composto da:

Pier Giovanni Bresciani (direzione scientifica)

Patrizia Prete (coordinamento e laboratori)

Francesca Lavorini (coordinamento, laboratori, consulenza e supervisione individuale)

Carla Ruffini, Vincenzo Sarchielli, Stefania Contesini, Antonietta Cacciani (laboratori, consulenza e supervisione individuale)

Copyright © 2009 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni qui sotto previste. All'Utente è concessa una licenza d'uso dell'opera secondo quanto così specificato:

1. L'Utente è autorizzato a memorizzare l'opera sul proprio pc o altro supporto sempre di propria pertinenza attraverso l'operazione di download. Non è consentito conservare alcuna copia dell'opera (o parti di essa) su network dove potrebbe essere utilizzata da più computer contemporaneamente;
2. L'Utente è autorizzato a fare uso esclusivamente a scopo personale (di studio e di ricerca) e non commerciale di detta copia digitale dell'opera. Non è autorizzato ad effettuare stampe dell'opera (o di parti di essa). Sono esclusi utilizzi direttamente o indirettamente commerciali dell'opera (o di parti di essa);
3. L'Utente non è autorizzato a trasmettere a terzi (con qualsiasi mezzo incluso fax ed e-mail) la riproduzione digitale o cartacea dell'opera (o parte di essa);
4. è vietata la modificazione, la traduzione, l'adattamento totale o parziale dell'opera e/o il loro utilizzo per l'inclusione in miscelanee, raccolte, o comunque opere derivate.

INDICE

INTRODUZIONE

Organizzazioni, persone, apprendimento. Fine della retorica?	
<i>di Pier Giovanni Bresciani</i>	pag. 7
1. Il management aziendale e la consulenza: la distonia tra visione “retorica” e esperienza personale	» 7
2. Parole-chiave per la sopravvivenza e lo sviluppo delle organizzazioni	» 14
3. L’intervento per le Banche di Credito Cooperativo: alcuni elementi distintivi	» 18
1. Conoscenza, apprendimento organizzativo e knowledge management: appunti dal dibattito	» 27
1.1. La società della conoscenza	» 27
1.2. Trasferire competenze nelle organizzazioni	» 38
1.3. I lavoratori anziani come risorsa	» 51
2. L’intervento nelle Banche di Credito Cooperativo dell’Emilia Romagna	» 60
2.1. Le ragioni dell’intervento	» 60
2.2. I risultati attesi	» 62
2.3. Le banche coinvolte	» 65
2.4. Il modello di intervento	» 66
2.5. L’esperienza	» 72
2.5.1. L’intervento in Credibo	» 72
2.5.2. L’intervento in Aemilbanca	» 89
2.5.3. L’intervento in Banca Romagna Centro	» 102
2.5.4. Il learning audit	» 115

3. Apprendere dall'esperienza	pag. 118
3.1. Il modello d'intervento: caratteristiche distintive, criticità, punti di forza	» 118
3.2. Una visione d'insieme	» 127
3.3. Oltre il progetto: i prodotti, i dispositivi, le pratiche	» 142
Bibliografia essenziale	» 147

INTRODUZIONE

ORGANIZZAZIONI, PERSONE, APPRENDIMENTO. FINE DELLA RETORICA?

di Pier Giovanni Bresciani¹

1. Il management aziendale e la consulenza: la distonia tra visione “retorica” e esperienza personale

Qualche giorno fa, mentre trattavo con il direttore di una banca² le condizioni per la concessione di un mutuo, mi è capitato di osservare che sull’ampio display del computer sulla sua scrivania, sufficientemente angolato (non so se intenzionalmente) perché io potessi averne visione, comparivano e si ripetevano a intervalli regolari alcuni slogan della letteratura e della pubblicitaria manageriale corrente.

I messaggi riguardavano, sia in forma di “pillole di saggezza” sia in termini di suggerimenti-ingiunzioni, molti di quelli che vengono considerati da qualche tempo *topics* del comportamento manageriale: la relazione con i collaboratori e il *teamwork*, la gestione del tempo, la leadership e i valori, e naturalmente le competenze emotive (una delle più recenti “formule di successo” della consulenza di management).

Questa visione mi ha creato un curioso effetto di “dissonanza”: mentre assistevo allo *slide-show*, infatti, avevo ancora negli occhi il titolo (“Il lamento del bancario”) con il quale uno dei quotidiani con la cui lettura avvio la mia giornata³ aveva, proprio in quella stessa mattina, proposto in prima pagina una significativa raccolta di articoli comparsi negli ultimi mesi sull’inserito settimanale di un altro prestigioso quotidiano⁴; raccolta nella quale diversi protagonisti del mondo bancario testimoniavano una realtà

¹ Psicologo del lavoro e delle organizzazioni. Professore a contratto nelle Università di Genova, Bologna, Trento. Studio Méta & associati.

² Per scrupolo e correttezza, ritengo opportuno precisare che non si trattava di una delle banche coinvolte nell’intervento di cui si rende conto in questo volume.

³ In questo caso si tratta del quotidiano *Il Foglio*.

⁴ Si trattava del quotidiano *Il Sole 24 Ore*.

diversa, più complessa e “faticosa” di quanto non illudano gli slogan (con la loro capacità semplificatoria), intessuta di contraddizioni vissute e sofferte, vecchie e nuove.

Contraddizioni con le quali sostengo ormai da tempo che “strutturalmente” occorre fare i conti, e che non basta esorcizzare con qualche slogan accattivante perché “magicamente” esse si risolvano e scompaiano: le contraddizioni (vere e proprie “antinomie”⁵, in verità) che si generano nel rapporto tra banche e mercato, tra banche e lavoratori bancari, tra direttori e collaboratori, tra norme e comportamenti, tra etica e profitto, tra vendita e consulenza ecc.

E mi è tornata alla mente l’ironica e caustica osservazione di un vecchio collega, secondo il quale «non si è mai parlato tanto di qualità dei servizi perché non ce n’è mai stata così poca... ».

L’accostamento “nella stessa unità di tempo” (nella stessa mattina) e nello stesso spazio (durante il colloquio, avevo nella mia borsa la copia del quotidiano) di questi due tipi di informazione tra loro così dissonanti mi ha confermato una volta di più la mia valutazione sul carattere sostanzialmente retorico⁶ e perfino “anestetico” di troppa letteratura sul management; e ha mostrato con sorprendente chiarezza che il management bancario (e non solo) è oggi di fronte a una scelta che non appare più oltre dilazionabile.

Da un lato, infatti, è certo possibile continuare a cercare di fare una sorta di “manutenzione emotiva” dei propri dirigenti e collaboratori, proponendo loro sistemi e metodologie di gestione (assessment e sviluppo delle competenze, valutazione delle posizioni e delle prestazioni ecc.), magari sofisticati ma inevitabilmente percepiti dalle persone come “astratti” e lontani dalla propria esperienza quotidiana e allo stesso tempo, paradossalmente, come troppo riduttivi e semplificatori rispetto alla complessità delle variabili che essi sentono essere in gioco nel “lavoro vero”, che non è quello semplificato e schematico di troppa letteratura manageriale.

Su questo passaggio delicato non vorrei essere frainteso: questa “manutenzione emotiva” svolge comunque una funzione che ha una sua ragione e

⁵ Cfr. P.G. Bresciani (2006), “Strategie di impresa e risorse umane. Antinomie emergenti”, in *Professionalità*, n. 94: dove il termine *antinomie* fa riferimento a contraddizioni rispetto alle quali non è possibile semplicemente scegliere tra l’uno o l’altra delle polarità in gioco, per il semplice fatto che hanno ciascuna “una parte di ragione”.

⁶ Personalmente ne parlo (e ne scrivo) da tempo. Qualche tempo fa, un numero monografico della rivista *Aut-aut* (n. 326, 2005), a cura di G. Leghissa, è stato dedicato al tema “Retorica del management”. Recentemente, c’è chi si è spinto ancora oltre, sostenendo radicalmente il carattere ideologico e manipolatorio di tutto il pensiero manageriale: cfr. M. Marzano (2009), *Estensione del dominio della manipolazione dall’azienda alla vita privata*, Mondadori, Milano.

utilità, in particolare in tempi di disorientamento, di stress e a volte di vera propria angoscia come quelli che la recente crisi ha contribuito a generare.

Essa rappresenta in un certo senso, nella sua versione migliore, l'accezione debole di ciò che viene definito "management simbolico": una tecnica manageriale nella quale però ciò che rischia di contare non è tanto "ciò che si fa" come azienda in termini di gestione e sviluppo delle persone, ma il fatto stesso che "si fa qualcosa" (e qualcosa che viene percepito come "eclatante" – che è la deriva mediatica di qualcosa di "importante"; possibilmente con l'intervento di un consulente che sia considerato un "guru", nel passaparola della pubblicistica manageriale).

E ciò in un contesto nel quale ad alcuni "eventi" che si svolgono quasi "fuori dal tempo" (e cui le persone che vivono le vicende dell'impresa faticano in realtà ad attribuire un senso "forte" in riferimento a se stessi e alla propria esperienza lavorativa quotidiana) è assegnato il compito di sostituire ormai nei fatti le "storie" organizzative (e cioè i percorsi e i processi, i fatti e le relazioni nella loro quotidianità e continuità temporale).

E ciò non di rado si accompagna alla pericolosa illusione, da parte del management, che sia possibile superare il vincolo del tempo nella gestione dei processi interni all'azienda, e delle relazioni tra le persone e i ruoli: quel tempo che è invece necessario, in tutta la sua "consistenza" e "durata", perché le "storie" organizzative possano divenire tali, svilupparsi e consolidarsi.

Per quanto un poco "infantilmente" tutti siamo portati a desiderarlo, infatti, non esistono scorciatoie; e l'illusione di "acquistare" magari per il tramite di un intervento di consulenza (e quindi con una strategia di *buy*) un risultato in termini di comportamenti dei collaboratori (e quindi di "cultura" che questi esprimono) senza la fatica, la cura e l'investimento (e quindi il tempo) che "costruire una storia" richiede (adottando invece una strategia di *make*) si rivela presto per quello che è (un'illusione, appunto), lasciando ogni volta il management con la tentazione di inventare "un altro giro di giostra", un altro "evento", un'altra "tecnica" che finalmente consenta di attingere il risultato desiderato.

Penso che sarebbe davvero interessante e proficuo riflettere su quanto tempo una parte del management aziendale abbia inconsapevolmente sprecato negli ultimi anni, rinunciando ogni volta a costruire percorsi e storie, e inseguendo le mode consulenziali del momento (sempre più vicine alla logica del consumo dei prodotti, con un processo di obsolescenza molto accelerato) nella convinzione che di tempo non ce ne fosse mai abbastanza, e che ogni volta si trattasse di "cogliere l'attimo": mentre sarebbe bastato fermarsi a guardare indietro ogni tanto, per scoprire (dopo qualche tempo, appunto) che il tempo in realtà ci sarebbe stato tutto, a volerlo e saperlo utilizzare...

Naturalmente (e ne sono ben consapevole) un management istituzionalmente e contrattualmente sempre più “temporaneo” (e quindi sottoposto alla pressione del tempo limitato nel quale verrà valutato il suo operato) è costretto, oggettivamente e soggettivamente, a “fare i conti” a sua volta con una “proprietà” (ciò che nella pubblica amministrazione è la politica) che “spinge” sempre di più per risultati “a breve” (con “tempi televisivi”, si direbbe; e non a caso): risultati dei quali a loro volta essi ritengono “in ogni momento” di dovere rispondere agli *stakeholders* oppure all’opinione pubblica (nella morsa della ormai nota “sindrome del sondaggio” che attanaglia ad esempio la politica).

Ma se per costruire il futuro si opera un continuo rinvio della responsabilità ad altri soggetti e ad altri tempi, alla fine, chi “abiterà” responsabilmente il proprio ruolo? Chi risponderà oltre il breve periodo (oltre il “tempo del sondaggio”), alle prossime generazioni, per il mondo che viene consegnato loro? Da chi ci si può aspettare il ripristino di uno sguardo che si spinga oltre l’emergenza, oltre il “qui e ora”⁷?

Dall’altro lato, se si decide di non limitarsi alla “manutenzione emotiva” (obiettivo, lo ripeto, che non intendo sottovalutare, e che ha comunque con una sua rispettabilità, in particolare in tempi di crisi e disorientamento) oppure al semplice *entertainment* (obiettivo meno rispettabile e in qualche modo più cinico, che sottende la speranza che nel frattempo “passi la nottata”) allora è possibile considerare tra le opzioni possibili anche quella di percorrere una strada certo più faticosa, meno “eclatante”, più “tacita” (come le competenze delle quali si parla in questo volume), che punta meno sugli “eventi” e più sulle storie, sui percorsi, sulla solidità del lavoro quotidiano e della trama delle relazioni tra le persone, tra i ruoli e le funzioni, tra le generazioni: una strada che però aiuta a costruire capitale sociale, solidarietà intra-aziendale, e organizzazioni “dotate di senso” per le persone che le abitano e che ci lavorano.

Perché solo in questo modo le persone possono decidere di investire il proprio impegno, la propria intelligenza, e al limite anche la propria passione (con buona pace degli scettici: ma facendo attenzione a non cadere nella nuova retorica consulenziale che oggi promette addirittura “entusiasmo” da

⁷ Certo, come si dice senza troppo rifletterci, *primum vivere*; e d’altra parte per “vincere” (altro imperativo cui sembra non ci si riesca a sottrarre) bisogna con tutta evidenza essere vivi: ma qualcuno dovrebbe prima o poi cercare di mettere d’accordo i guru che evocano scenari militari e bellici nei quali è essenziale essere *prime mover* (se pure con toni assolutamente diversi: si pensi ad autori quali J. Welch (2005), *Vincere!*, Etas, Milano, a fronte di R. Normann (2002), *Ridisegnare l’impresa*, Etas, Milano, 2002) con quelli che predicano forme di cooperazione “intelligente” e reciprocamente conveniente tra soggetti in competizione (comportamenti *win-win*; giochi “non a somma zero” ecc.).

parte di tutti) nel lavoro che fanno, nella relazione con i colleghi e con i clienti, nella gestione delle procedure e delle tecnologie.

Tutto questo può avere rilievo sia in una prospettiva “etica” e umanitaria (quella sintetizzabile nella formula *people first*: indipendentemente da se e quanto questo aiuti meglio l’impresa a perseguire la propria *mission*), sia in una prospettiva funzionale e aziendale (le persone come “risorsa” insostituibile e particolarmente preziosa proprio per raggiungere i propri obiettivi).

Per inciso, vale la pena di osservare che a quest’ultima prospettiva (le persone come “risorsa” per l’organizzazione, al pari di altre) diversi autori dedicano nel dibattito tecnico-specialistico osservazioni critiche, e a volte addirittura caustiche⁸.

Ma pur condividendo il senso di tali osservazioni, come mi è capitato altrove di richiamare a me pare invece che l’etimologia stessa del termine suggerisca, paradossalmente, una direzione di significato diversa e curiosamente appropriata: esso deriva infatti dal francese settecentesco *ressortir*, che deriva dal latino *re-ex-sortire*, che significa letteralmente “trarsene fuori”, “cavarsi dall’impaccio”, e potremmo dire più amichevolmente “cavarsela”.

In questo senso, quindi, il linguaggio stesso ci ricorda che le persone possono esser considerate effettivamente il *deus ex machina* per l’impresa, la variabile competitiva per eccellenza: ad esse è legata per l’impresa la possibilità di “cavarsela” (sopravvivere o eccellere, a seconda della propria natura e capacità) e in questo modo le ragioni del business aziendale sembrano quasi miracolosamente “andare insieme” con le ragioni della “organizzazione dal volto umano”.

Credo che dalla crisi di questi ultimi tempi (che non a caso ha avuto nel settore bancario il suo epicentro, anche se diversi osservatori segnalano – non senza contrasto di opinioni – che nel nostro Paese la situazione si configura meno drammatica) non si dovrebbe uscire se non anche mettendo radicalmente in discussione non soltanto i sistemi di regole, le strategie delle aziende, l’etica del management, e tutto ciò di cui si parla da qualche tempo sulla stampa e nel dibattito politico ed economico: ma anche gli approcci e i modelli di consulenza manageriale, i sistemi di gestione d’impresa e le metodologie, e le “culture” che questi veicolano (l’ideologia del “successo” cara a tanti “guru” internazionali; le stesse “competenze di successo”; le visioni della leadership; la qualità del servizio...).

Perché delle due l’una.

⁸ Cfr. come esempio particolarmente emblematico di questa posizione M. Marzano, nel suo testo già richiamato in altra nota.

O si ritiene che tutto questo “armamentario” di teorie, modelli e metodologie manageriali che si è venuto affermando negli anni sia stato sostanzialmente irrilevante ai fini dei risultati delle imprese, e abbia costituito sostanzialmente una sovrastruttura, una forma di “intrattenimento” dedicato ai dirigenti e ai collaboratori, un modo di “passare il tempo tenendo occupate le persone”: e allora è tempo (visto lo scenario e le risorse) di mettere fine a quello che appare uno spreco non più sostenibile né giustificabile.

Oppure si ritiene che tale armamentario (e le pratiche di intervento che ne sono derivate) abbiano avuto effettivamente qualche tipo di influenza nel determinare i comportamenti che ci hanno portato a questo punto (o nel *non* determinare i comportamenti che avrebbero potuto *non* portarci a questo punto, il che ha la stessa importanza), e allora è tempo (visti i risultati) di sottoporre a una severa critica di merito almeno buona parte delle teorie, dei modelli e delle metodologie correnti (sulla leadership; sulla gestione delle risorse umane; sulle competenze; sulla formazione; sul *knowledge management* ecc.).

E per ciascuna organizzazione e ciascun gruppo manageriale si tratta conseguentemente di affrontare “eticamente” il compito primario di ricostruire i propri sistemi di intervento a tale riguardo, a partire dalla specificità della propria esperienza, della propria cultura, del proprio linguaggio; e dedicandovi tutto il tempo, l’energia e l’investimento necessari (sì, investimento anche finanziario; sì, anche di questi tempi)⁹.

L’intervento del quale si tratta nel volume costituisce un esempio possibile (certamente non l’unico) di come possa essere realizzato quel percorso di necessaria “ri-contestualizzazione” degli approcci e delle metodologie di intervento a supporto del management aziendale che ho finora richiamato; è un tentativo di trasformare l’apprendimento e lo sviluppo di competenze in una pratica organizzativa concreta, in un “pezzo” di funzionamento organizzativo; togliendolo dalla spontaneità incidentale, formalizzando e strutturando ciò che di norma avviene “tacitamente”, e supportandolo con metodi, strumenti, ruoli di supporto, *setting*, tempi “dedicati”: insomma, con quello che definisco un “dispositivo”.

In tutte le organizzazioni infatti, “in qualche modo”, ha luogo qualcosa dell’ordine dell’apprendimento/sviluppo, del trasferimento di competenze da lavoratori esperti a personale neo-inserito: ma la differenza la fanno appunto la formalizzazione della pratica e la strutturazione del dispositivo, il

⁹ Significativa, a questo proposito, la provocatoria affermazione di Derek Bok (ex Presidente di Harvard): «Pensate che la formazione costi troppo? Provate con l’ignoranza!» (in “Rapporto Alta Formazione”, *La Repubblica*, 3 novembre 2008).

ritmo, la continuità, la riflessione individuale e collettiva ricorrente su ciò che sta avvenendo.

E un elemento che giudico di particolare interesse e valore è che questo intervento è stato pensato, progettato e realizzato molto *prima* che la crisi finanziaria deflagrasse, non solo nel nostro Paese, nel modo in cui è avvenuto: in questo caso, non abbiamo atteso gli slogan su *people first* o sulla *people strategy* per essere convinti che le organizzazioni sono fatte essenzialmente di persone, e che “lavorare con le persone” (che significa considerare ciò che fanno e sanno fare, ciò che possono imparare, ciò che pensano, ciò che sentono, ciò che desiderano, ciò che “ha senso” per loro, ciò che temono...) è una delle funzioni essenziali del management.

Non è un caso che, come si potrà osservare, le parole-chiave che l'intervento “evoca” sono per molti versi le stesse delle quali è permeato il dibattito tecnico-specialistico degli ultimi anni sulle organizzazioni, il management e la gestione delle risorse umane: la differenza non sta quindi tanto nelle “formule”, nei “principi”, ma sta piuttosto essenzialmente nel “dispositivo” con il quale in questa esperienza concreta si è deciso di “dare un seguito” a quelle parole-chiave.

La differenza è rintracciabile dunque nella “coerenza” tra i principi assunti a riferimento e le concrete pratiche di lavoro (perché di questo si è trattato) che si sono attivate con l'intervento.

La differenza è nel processo di implementazione, e nella pratica di intervento con la quale si passa “dalle parole ai fatti”, in quello che ho definito “dispositivo”: e cioè nel *che cosa* si fa per essere coerenti con quelle parole-chiave, e soprattutto nel *come* lo si fa: così come in azienda la differenza lo fanno non ciò che le persone dicono, ma ciò che fanno, e come lo fanno, tanto che se si considera l'evoluzione dei sistemi di valutazione si può osservare che i sistemi di valutazione delle prestazioni del personale sono sempre più omogeneamente articolati in due diversi ambiti: quello della valutazione dei *risultati* e quello della valutazione delle *competenze* (che alcuni definiscono *comportamenti*, e altri *modalità di esercizio del ruolo*).

Coerentemente, quindi, vorrei dedicare qualche ulteriore considerazione di questa introduzione al volume a questi due aspetti, per come essi sono stati affrontati in questa specifica esperienza: da un lato le parole-chiave¹⁰; dall'altro il dispositivo di intervento.

¹⁰ Per la sintesi delle parole-chiave ho tratto alcune suggestioni, oltre che dall'intervento per le Banche di Credito Cooperativo illustrato in questo volume, anche da altri interventi di ricerca e consulenza che ho progettato e/o coordinato in questi anni: penso in particolare all'intervento di identificazione e formazione sulle “competenze tacite” nel settore calzaturiero per la Regione Marche, alla indagine sulla certificazione delle competenze dei lavora-

2. Parole-chiave per la sopravvivenza e lo sviluppo delle organizzazioni

Uno dei temi centrali del dibattito manageriale di questi anni riguarda il ruolo strategico che la gestione delle conoscenze assume nella conduzione delle imprese.

Si tratta di un tema molto “evocato” nel dibattito, anche con locuzioni molto “impegnative” (*knowledge management*; apprendimento organizzativo; *people strategy* ecc.), al quale, come noto, non corrisponde altrettanta ricorrenza nelle pratiche di gestione concretamente attuate dalle imprese.

Nonostante questo, e anzi proprio in ragione della consapevolezza della permanente distanza tra approcci/modelli e esperienze aziendali, sta maturando una convergenza di valutazioni sul fatto che identificazione, valorizzazione, innovazione, sviluppo e diffusione del sistema di conoscenze dell’impresa e della cultura che la caratterizza costituiscano un *asset* fondamentale (per alcuni, il principale) che ne determina le traiettorie e le possibilità di sviluppo competitivo.

Questo significa riconoscere la centralità dell’apprendimento, dello sviluppo e della acquisizione di competenze (conoscenze e capacità; ma insieme a ciò anche “modi di intendere” il lavoro, atteggiamenti, “valori”, modalità di comportamento e di relazione ecc.) ai fini del “successo” delle imprese (aziende private, ma anche organizzazioni pubbliche), e anche di quei “sistemi locali di imprese” che sono i distretti (ma non diversamente avviene per le filiere, le piattaforme produttive, le “reti lunghe”...)¹¹.

Il dibattito conferma anche la differente “qualità” dell’apprendimento richiesto dalla evoluzione dei diversi business aziendali nello scenario emergente (cambiamenti culturali e degli stili di consumo; *rightsizing* a livello organizzativo; delocalizzazioni e ri-localizzazioni; internazionalizzazione e globalizzazione dei mercati; adozione di sistemi di controllo e miglioramento della qualità ecc.) rispetto al modo in cui esso è inteso nella tradizione “scuola-centrica” del nostro Paese.

Si tratta di un apprendimento nel quale certo si alza la soglia quantitativa delle *conoscenze* richieste, ma nel quale cresce di importanza anche la qualità dell’*esperienza* che le persone è necessario che “attraversi-

tori occupati per Isfol (Ministero del lavoro), alla attività di analisi delle acquisizioni professionali dei formatori della Provincia Autonoma di Trento.

¹¹ Su quest’ultimo punto cfr. ad esempio P.G. Bresciani (2009), “La programmazione negoziata dello sviluppo locale. Problemi e fattori di successo. Alcune suggestioni dall’indagine sulle buone pratiche”, in *Professionalità*, n. 103.

no” e maturino (e su cui siano in grado di riflettere) sia per potere imparare le cose che per molti motivi in aula non si possono imparare, sia per fare in modo che ciò che si impara in aula trovi applicazione, venga “testato”, e acquisti un significato diverso e più completo proprio perché “fa i conti” con i problemi dell’agire in un contesto specifico, a fronte di richieste e vincoli specifici (del mercato; dell’impresa ecc.), nell’ambito di relazioni specifiche ecc.

Si conferma che apprendere (e apprendere *competenze*, come ormai da anni si conviene necessario, con diversa accentuazione, in tutti i sistemi formativi e in tutti i Paesi europei) è uno dei “processi” cruciali del funzionamento non solo delle persone ma anche delle imprese: processo al quale quindi occorre dedicare, da parte delle imprese, almeno altrettanta attenzione strategica, cura e risorse di quanta se ne dedichi normalmente ai processi percepiti come “strategici” perché *hard* (rispetto a quel processo *soft* che nell’immaginario delle aziende è lo sviluppo delle risorse umane).

La scoperta delle *competenze tacite* fa emergere, specularmene, con grande evidenza la crucialità di quel *processo tacito* che è il processo di apprendimento e sviluppo delle competenze: quel processo che non è solo intra-individuale, ma che è anche aziendale e contestuale, e che è assolutamente vitale per lo sviluppo e il successo delle imprese; ma che avviene in genere al di sotto della soglia di visibilità, e quindi al di fuori della progettabilità intenzionale, come se esso potesse essere soltanto il risultato “incidentale” della concreta organizzazione del lavoro e del “normale” funzionamento organizzativo, e non invece (anche) del “disegno” e del progetto: il che quindi rischia di relegare la gestione delle conoscenze, la istruzione e la formazione a un ruolo limitato e marginale.

Molti sono i temi definibili con termini-chiave del dibattito tecnico-specialistico (e anche di quello socio-istituzionale) corrente:

- *knowledge management*: la crescente attenzione al processo mediante il quale un’impresa costruisce, organizza, aggiorna, riproduce e socializza/diffonde al proprio interno le conoscenze e competenze che ritiene per sé cruciali e che considera “distintive”;
- *non formal e informal learning*: la crescente consapevolezza dell’importanza dell’apprendimento non formale e informale degli individui (e non solo dei curricula di istruzione formali, quindi), e della sua ricostruzione, valorizzazione e riconoscimento (sia per il soggetto che per l’impresa); che significa anche la relativizzazione della funzione della “formazione d’aula” tradizionale, anche di quella realizzata in azienda;
- *competenza, e competenze tacite*: la centralità del concetto di competenza quale riferimento per l’insieme degli interventi di selezione, for-

mazione, sviluppo e valutazione delle risorse umane; e la consapevolezza della particolare rilevanza delle competenze meno formalizzate/formalizzabili (perché “automatizzate”; perché meno riconosciute/riconoscibili; perché acquisite “inconsapevolmente” o incidentalmente; perché legate inestricabilmente alla specificità di quella persona o di quel gruppo di lavoro ecc.) ai fini della efficacia e della qualità dei comportamenti lavorativi degli individui, e quindi della performance delle imprese;

- *learning vs training*: il riconoscimento della crucialità del processo di apprendimento (processo letteralmente “vitale” per le imprese), del quale l’istruzione e la formazione “in aula” (per come tradizionalmente la conosciamo) costituiscono soltanto uno degli strumenti e delle modalità possibili; naturalmente, questo pone il problema delle “condizioni” di diverso ordine (individuale, organizzativo e “di sistema”) in grado di favorire o ostacolare l’apprendimento, e pone quindi – come ho altrove osservato – un problema di “ecologia dell’apprendimento” e di “infrastrutture e dispositivi” necessari per renderlo possibile;
- *riflessività e metacognizione*: la crescente consapevolezza dell’importanza (proprio ai fini del miglioramento delle prestazioni, in ragione dell’effetto di apprendimento e di sviluppo delle competenze che esse sono in grado di generare) di pratiche formative e lavorative che aiutino le persone a riflettere sulle proprie modalità di comportamento lavorativo (riflessività), e in particolare sulle modalità di “ragionamento” (metacognizione) adottate nell’esercizio del proprio ruolo (di qui la recente esplosione del *coaching* in tutte le sue diverse forme, non di rado consistentemente diverse per approccio e metodologia);
- *workplace learning*: la crescente consapevolezza della rilevanza del contesto “concreto” di lavoro quale straordinaria (anche se ancora largamente sottoutilizzata) risorsa per favorire l’apprendimento: alternanza scuola-lavoro, laboratori, stage e tirocini, *project work*, *work experiences* e apprendistato professionalizzante sono soltanto alcune della tante forme nelle quali il contesto di lavoro viene sia “pensato” che concretamente utilizzato ai fini dell’acquisizione, della trasmissione e dello sviluppo delle competenze;
- *learning transfer*: l’attenzione crescente al processo di socializzazione e diffusione delle competenze dai “soggetti più esperti” di una organizzazione (in alcuni approcci definiti *best performers*) agli altri (es. neo-inseriti: il che richiama anche un principio di solidarietà intra-organizzativa e generazionale), come problema cruciale delle organizzazioni ma anche delle politiche sociali (nella prospettiva definita di *active*

- ageing*, che nella non particolarmente felice traduzione italiana si definisce “invecchiamento attivo”);
- *comunità di pratiche e apprendimento situato*: la consapevolezza della necessità di considerare anche la dimensione “costitutivamente” contestuale e collettiva, e quindi cooperativa, dell’apprendimento e della competenza (in ambienti specifici; in relazione a ruoli concreti; a gruppi di lavoro specifici ecc.);
 - *active ageing*: la crescente consapevolezza che per motivi diversi è opportuno e necessario contrastare la tendenza crescente e forzata all’abbandono “precoce” del lavoro da parte degli individui, nonché la discriminazione dei lavoratori anziani nella evoluzione di mercati, tecnologie e organizzazione e nelle strategie aziendali; ed è invece opportuno cercare di favorire quello che viene definito (con una locuzione che non riesce a mio avviso a esprimere in modo adeguato il pensiero che la origina) “invecchiamento attivo”, e cioè la capacità e la possibilità per i lavoratori, man mano che procede la loro esperienza di lavoro (over 60, over 50, ormai addirittura over 45...) , di attivarsi, mobilitare e valorizzare le proprie risorse e competenze, contrastare l’obsolescenza e continuare a svilupparsi professionalmente, e comunque mantenere i propri livelli di impegno professionale (che significa insieme mantenere reddito, relazioni, riconoscimento sociale, identità, autostima ecc.).

Sono queste quindi, e senza pretesa di esaustività, le principali parole-chiave del dibattito di questi ultimi anni: e ad esse fa riferimento buona parte dei modelli di intervento consulenziale e manageriale, e anche i più recenti documenti di programmazione “istituzionale” (UE, Stato, Regioni) relativi ai temi del lavoro e della formazione.

Se si tengono a mente queste parole-chiave e si analizza il contenuto di questo volume (e quindi la filosofia, la struttura e l’articolazione dell’intervento sulle Banche di Credito Cooperativo che vi viene illustrato) si potrà verificare che vi è stata una forte sintonia tra principi e realizzazione.

Come anticipato, infatti, non è tanto il riferimento (più o meno “stringente”) a una o a più di tali parole-chiave a “fare la differenza” tra i diversi tipi di intervento con i quali il management aziendale cerca di fare fronte alle sfide emergenti (formazione, consulenza ecc.), ma è semmai il “dispositivo” concreto nel quale l’intervento si concretizza: in *che cosa* concretamente consiste l’intervento, e *come* esso viene condotto e realizzato.

3. L'intervento per le Banche di Credito Cooperativo: alcuni elementi distintivi

Nel testo viene descritto con puntualità il complesso processo di implementazione adottato nel contesto bancario: gli incontri con il management, gli incontri con i soggetti senior e neo-inseriti identificati e coinvolti, i laboratori di gruppo, i colloqui individuali sulla ricostruzione delle esperienze e delle competenze, gli incontri di definizione del patto di formazione, i colloqui di supervisione, i colloqui e gli incontri di restituzione e di socializzazione, il seminario finale di diffusione (interno ed "esterno").

In questa sede, vorrei limitarmi a richiamare alcuni degli elementi che a mio avviso "fanno la differenza" (nel senso che a me sembra che l'abbiano fatta effettivamente) nel passaggio dalle parole-chiave alla realtà dell'esperienza.

Il *primo elemento* distintivo è riferibile proprio al modo "controintuitivo" con il quale è stata affrontata, nell'intervento, la questione dell'*active ageing*.

Il fenomeno che si cerca di contrastare (l'abbandono "precoce" del lavoro; la discriminazione dei lavoratori anziani) si manifesta con caratteristiche diverse.

Da un lato, si può osservare che esso si manifesta come propensione sul versante dell'impresa a non investire sulle persone "in età avanzata", se non addirittura a disinvestire ai primi cenni di difficoltà: i dati e le ricerche empiriche ci dicono che il disinvestimento rispetto ai lavoratori "adulti" (definiti come tali in corrispondenza di una età sempre minore, come già accennato) si manifesta in termini di "posti di lavoro", in termini di formazione e qualificazione, in termini di coinvolgimento, partecipazione e responsabilizzazione, e colpisce in particolare quelli a più bassi livelli di istruzione e qualificazione, e comunque quelli la cui professionalità/qualificazione risulti "messa in discussione" dalla evoluzione dei mercati/prodotti, delle tecnologie, delle forme organizzative dell'impresa.

Dall'altro lato, occorre considerare il mix di elementi che concorre alla adozione da parte delle imprese di strategie *young in-old out*.

Sul versante delle imprese, i fattori che sembrano incidere sono: l'esigenza di riduzione dei costi (anche tramite la riduzione dell'occupazione o la sua trasformazione in occupazione diversamente regolata sul piano contrattuale e quindi economico); l'esigenza di maggiore flessibilità e adattabilità della forza lavoro (sia sul piano occupazionale, che professionale, che "personale"); l'esigenza di requisiti di istruzione formale più elevata; l'esigenza di competenze "di base e trasversali" (*key-core*) diffuse (ICT;

lingue; lavoro in gruppo ecc.); l'esigenza di rapidità/velocità, mobilità, ritmi intensi, turni ecc.

Naturalmente, tutto ciò si colloca in un contesto di rappresentazione sociale che fa immediatamente "classificare" il lavoratore adulto quale soggetto particolarmente "incongruente" con tali esigenze.

Sul versante dei lavoratori interessati, i fattori che appaiono particolarmente rilevanti sono: la forte "pressione sociale" che essi avvertono nel contesto di lavoro (fino alla soglia del *mobbing*, all'estremo) e non solo; la loro "debolezza contrattuale"; ma anche le loro "effettive" caratteristiche personali e professionali (livelli di istruzione; tipi di competenze acquisite e maturate nel tempo); e poi l'impatto psico-sociale ed economico della situazione sociale e di mercato del lavoro (con la messa in discussione e "crisi" della identità sociale, professionale, familiare, personale).

Tali fattori contribuiscono a creare da un lato agli individui "oggettive" difficoltà a "sintonizzarsi" sulla nuova domanda socio-economica, organizzativa, professionale e ad adottare atteggiamenti "imprenditivi-proattivi", e dall'altro "razionali" strategie di difesa (che non dovrebbero essere semplicemente interpretate come una sorta di colpevole "resistenza al cambiamento"), che inducono scarsa propensione a investire su di sé e sul proprio futuro: anche perché elementi-caratteristiche (in certi approcci-modelli, definiti a loro volta come "competenze") quali senso di identità, autostima, fiducia in se stessi e prospettiva temporale sono fattori in grado di incidere in maniera decisiva rispetto al modo con cui le persone concretamente "si dispongono" nei confronti degli eventi e delle scelte della propria vita lavorativa.

Quello finora qui presentato è uno schematico (certo riduttivo) richiamo alla complessità delle variabili in gioco nella determinazione di quel "circolo vizioso" che il progetto delle Banche di Credito Cooperativo si è proposto meritevolmente di spezzare e addirittura di invertire, proponendo di considerare il in modo "controintuitivo" il lavoratore "anziano" (ma a che età lo si diventa?) non tanto/solo un lavoratore potenzialmente debole e "a rischio" da tutelare con misure "da *welfare* evoluto", quanto piuttosto una "risorsa-chiave" per l'impresa (memoria storica di contesto, regole, relazioni, prodotti, clienti, processi; competenze tacite *embedded...*), e quindi "osando" quella che viene definita "ristrutturazione cognitiva": una "ridefinizione della situazione" e delle sue stesse premesse¹².

¹² Sulla ristrutturazione, sulle sue potenzialità, e sulle sue modalità operative basti qui richiamare il "classico" di P. Watzlawick, J.H. Weakland, R. Fish (1974), *Change. Sulla formazione e la soluzione dei problemi*, Astrolabio, Roma.