

FORMAZIONE COMPORTAMENTALE PER LA CULTURA D'IMPRESA

Parlare di cultura d'impresa obbliga, innanzitutto, a chiarirne il significato.

Secondo una ricerca condotta dal Sole 24ore¹, per cultura di impresa si intende la capacità dell'impresa di farsi carico di altri obiettivi oltre il profitto, la capacità di integrarsi in modo consapevole nel sistema economico/ sociale, la capacità di innovazione sia dei prodotti, sia del processo. I tratti determinanti della CDI sono creatività, innovazione, responsabilità, rispetto. Gli attori più coinvolti sono i dipendenti/lavoratori, i clienti, la comunità/la realtà locale, gli azionisti/i proprietari, i consumatori, l'ambiente. I valori alla base della cultura d'impresa sono la creatività, l'innovazione, la responsabilità, l'onestà, l'organizzazione, la lungimiranza, l'efficienza, l'entusiasmo, il rispetto, l'affidabilità. Le risorse che fanno crescere la CDI sono le persone, la passione, le risorse emotive, la ricerca, le risorse di conoscenza, l'esperienza.

In Italia manca una cultura d'impresa che favorisca l'innovazione, l'incremento delle competenze e delle conoscenze. Diverse sono le cause: l'incapacità della politica di favorire le riforme, l'illegalità diffusa nell'attività economica, la paura del cambiamento, l'immobilismo, l'insufficienza delle infrastrutture. Ciò significa che le sfide della CDI consistono nella riduzione della burocrazia, nella promozione dell'innovazione, nella cultura professionale, nella formazione.

Se cultura d'impresa significa oltrepassare i soli obiettivi di profitto economico per favorire ricadute positive sull'ambiente in cui si opera e sul capitale umano e sociale interno ed esterno all'impresa, anche la formazione comportamentale può dare il suo contributo, quale strumento idoneo per aiutare le risorse umane a procedere verso innovazione e ricerca senza timore, imparando a gestire e favorire il cambiamento. Per cambiare è indispensabile attivare determinate risorse personali, mutare atteggiamento, abbracciare nuove aspettative, mettere in discussione ruoli cristallizzati, rompere schemi copionali, operazioni non facili da svolgere, ma che possono trovare il contributo della formazione.

¹ Giuseppe Minoia , "La Cultura d'Impresa in Italia", Marzo 2007, Articolo web
<http://www.ilsole24ore.com/fc?cmd=document&file=/art/SoleOnLine4/Economia%20e%20Lavoro/2007/03/ricerca-Eurisko.pdf?cmd=art>.

Ogni individuo che lavora porta nell'organizzazione di appartenenza parte delle sue esperienze di vita, delle sue caratteristiche personali, del suo stile relazionale, che non è mai del tutto libero di mostrare completamente, poiché spesso i dictat dell'organizzazione hanno la meglio, definendo per i dipendenti norme, stili comportamentali e, a volte, perfino, i valori. Il “copione” aziendale inghiotte i lavoratori, trascinandoli in dinamiche cristallizzate che si ripetono nel tempo, andamenti a volte molto faticosi, cui è difficile sottrarsi pena l'isolamento, il demansionamento, l'irrigidimento dei colleghi e, nei casi più gravi, forme di mobbing. E così le persone, per puro spirito di sopravvivenza, reagiscono irrigidendo a loro volta i propri comportamenti, uniformandosi all'ambiente e inibendo la libertà d'espressione. Tutto ciò è in antitesi allo sviluppo di circoli virtuosi, che possano sviluppare le imprese rendendole competitive sul piano internazionale.

Ogni organizzazione ha, per altro, un copione dalle caratteristiche molto diverse. Vi sono, per esempio, contesti che limitano spontaneità e creatività: persone propositive, ricche d'idee e con una spiccata tendenza al dinamismo vengono, in genere, percepite come una minaccia. Non stupisce che l'impresa italiana sia, conseguentemente, caratterizzata da immobilismo e impaludata nella tradizione.

Al contrario, in un'organizzazione molto competitiva gli individui sembrano avere una maggiore libertà d'azione, ma il copione aziendale è sempre presente con tutta la sua forza, ingiungendo “siate dinamici, attivi, competitivi, propositi, goal focused”. In questo caso, spontaneità e creatività sono accettate più volentieri, perché sinonimo di idea vincente e risoluzione rapida di problemi, purché sottoposte ai dettami organizzativi, che obbligano a dirigere queste risorse nella direzione voluta dall'azienda. Per altro, l'alta competitività di questi contesti svilisce le relazioni, penalizzando il clima: efficienza, creatività, dinamismo, orientamento al risultato sono requisiti che obbligano ad un costante e faticoso esercizio di ricerca ed equilibrio interiore.

Ecco che se un'impresa decide di non rimanere concentrata su se stessa, ma vuole orientarsi verso ciò che d'eccellente può fare, intervenire a sostegno delle risorse umane è parte dei suoi compiti.

La formazione comportamentale s'inserisce esattamente a questo punto, quale strumento capace di sviluppare adeguate competenze sociali, indispensabili per l'integrazione e il benessere in ambito lavorativo. Promuovere lo sviluppo di competenze trasversali diviene un'urgenza, ma il lavoratore non può essere lasciato solo nel far fronte ai cambiamenti che lo vogliono migliore nella gestione del ruolo professionale.

La formazione comportamentale rientra, dunque, a tutti gli effetti nei tratti che determinano la cultura d'impresa, se intesa come la capacità di favorire lo sviluppo socioculturale, oltre che il profitto, nonché capacità di innovare il sistema sociale, oltre a quello economico.

Tale formazione coinvolge i lavoratori in efficaci interazioni che facilitano il confronto tra le diverse esperienze, promovendo la condivisione di difficoltà e vissuti, nonché l'elaborazione di processi comuni, fino all'apprendimento collettivo.

Sviluppare una nuova cultura aziendale non può prescindere dalla cultura della partecipazione, dove più persone sono coinvolte, perché facilitare il cambiamento significa coinvolgere le persone con modalità partecipative integrate.

Una formazione efficace abbraccia tutte e tre le dimensioni dell'esperienza umana: il livello dell'agito, del pensato, del sentito ed esula dalla formazione che propone l'addestramento fatto di strategie e tecniche da imitare, proponendosi invece di potenziare la consapevolezza di sé. Diventare coscienti dei propri pensieri, gesti, stati emotivi, prodotti abitualmente in modo meccanico ed inconscio, crea una dissociazione tra se stessi e quei processi, modificando il rapporto con quelle specifiche esperienze. Inoltre, una maggior consapevolezza di sé aiuta a risolvere più rapidamente le difficoltà relazionali. La limitazione di dinamiche interdipendenti a favore di dinamiche intersoggettive promuove sane modalità relazionali, che sono occasione di crescita per il gruppo: i contributi di tutti acquistano valore, al di là di organigrammi e gerarchie, e valutati non tanto per la loro brillantezza, ma perché espressione concreta dell'esserci, dell'interazione, dello scambio. Il gruppo di formazione diviene, quindi, specchio del gruppo di lavoro: coesione, collaborazione, intersoggettività, appartenenza sono componenti preziose per entrambe le realtà, come lo sono la circolazione di pensieri, la condivisione di esperienze, una comunicazione sana, la valorizzazione delle differenze.

La formazione diviene occasione per aumentare il livello di consapevolezza rispetto alla gestione del ruolo professionale, al sistema organizzativo e alle sue criticità, fungendo da luogo ideale per prendere nuove decisioni, attuare e sperimentare comportamenti proattivi, riattivare la percezione di poter influire positivamente sulla realtà organizzativa. Lavorare sull'atomo sociale professionale significa concretizzare la rappresentazione della rete di relazioni significative (con la loro valenza positiva o negativa), utilizzando tale spazio per focalizzare l'attenzione sui comportamenti e sulle responsabilità dei singoli.

Questa formazione non può essere frettolosa, di breve durata, sporadica, ma necessita di un adeguato spazio temporale e di una certa continuità, affinché l'individuo possa interpretare i nessi tra le sue difficoltà e le sue rappresentazioni interne, fino a svelare le sue difese e abbandonare vecchie modalità senza sentirsi perso.

Chi fa formazione, ed ancor più chi riceve formazione, ha bisogno di tempo per creare uno spazio protetto, affidabile, dove poter abbassare le armi, pensare l'impensabile, verificare le ipotesi, palesare i dubbi, trovare legami. Non si cambia in un giorno, perché sia il singolo, sia l'impresa, hanno impiegato molto tempo per essere ciò che sono.

Concludendo, è possibile affermare che non è facile definire in maniera precisa ed esaustiva cosa "cultura d'impresa" significhi veramente. Ogni contesto imprenditoriale deve creare un proprio modello di cultura d'impresa, che lo sintetizzi e lo identifichi completamente. Certamente, rivedere i propri modelli imprenditoriali e aiutare le risorse umane a crescere sono i cardini di un processo che, in un scenario globalizzato, ogni azienda che non voglia essere soppiantata da realtà produttive più dinamiche deve tenere in considerazione.

Una buona formazione comportamentale è capace di creare uno spirito collaborativo, funzionale al miglioramento della vita professionale. Inoltre, è in grado di organizzare nuove competenze manageriali e sviluppare il potenziale dei singoli, così da realizzare il benessere dell'impresa, favorendo il cambiamento del presente.