

Formazione e cultura d'impresa

La strategia della Manage Consulting dimostra che, durante una crisi, tagliare gli investimenti sulla formazione intraziendale non è affatto un risparmio, né sul medio né sul lungo periodo. E che in molti casi le soft skill sono da privilegiare rispetto alle hard skill

Salvatore Cavera

Tutte le crisi dovrebbero insegnare qualcosa. L'insegnamento che se ne può trarre è la conoscenza che spesso manca e che serve per affrontare le nuove situazioni. Ogni qual volta si presenta una crisi, questa assume un'apparenza di non risolvibilità, ma un'analisi più approfondita può mostrare che l'irrisolvibilità deriva da un'incapacità a evolvere che è propria dell'individuo. Lucio Vardanega e Antonio Vescovi, soci della Manage Consulting International – una società di consulenza che si occupa di formazione delle risorse umane in azienda e dello sviluppo personale e manageriale – affrontano il tema della crisi dal punto di vista del suo impatto sulla formazione. Facendo un bilancio generale, Vardanega afferma: «La crisi ha avuto un effetto devastante sugli investimenti verso la formazione intraziendale. Soprattutto per lo spostamento dell'attenzione sugli aumenti dei prezzi delle materie prime. Spaventati dall'andamento del mercato, molti imprenditori, hanno cominciato a ridurre i costi, il più delle volte in ter-

mini altamente generalizzati». Normalmente, nei momenti di crisi, si taglia sulla formazione e sulla promozione dei prodotti. «Questo è un errore gravissimo – aggiunge Vescovi –, perché in tali situazioni non si dovrebbe mai tagliare a partire da questi due capitoli di spesa. È un fatto che le imprese che hanno investito in formazione stanno affrontando meglio la crisi, perché sono più pronte alla gestione dei cambiamenti, sono più organizzate ed efficienti; usano meglio e più efficacemente la comunicazione, perché non è sem-

Sotto, da sinistra, Lucio Vardanega e Antonio Vescovi, soci della Manage Consulting, Limena (PD) www.manageconsulting.it



pre e solo una questione di strategia, ma di come la si comunica». Manage Consulting International ha operato su tutto il territorio nazionale, ciò le ha consentito di adeguare il proprio know how alla realtà italiana e di conoscerla in profondità. È così emerso che sono diversi gli aspetti che sono stati sottovalutati, negli anni, dalle nostre imprese. «La cultura d'impresa – dichiara Vardanega –, in questi anni, sembra aver trascurato essenzialmente se stessa: quell'insieme di valori, convinzioni, standard, regole e aspettative sul modo di pensare i comportamenti; tutte assunzioni profondamente radicate che derivano da come un'impresa è nata e si è evoluta. Ma soprattutto è stata trascurata la gestione delle complessità relazionali». Manage Consulting basa il suo approccio su una concezione ottimista dell'individuo e su principi funzionali. «L'assenza di una costante presenza e comunicazione da parte degli imprenditori – osserva Vescovi –, voluta o indotta da situazioni contingenti, ha prodotto nei collaboratori una disaffezione dal management. Ciò ha reso ancora più difficile un coinvolgimento positivo e il necessario cambiamento nell'approccio al lavoro. Le soft skill – come la disponibilità ad assumere delle responsabilità, il saper prendere delle decisioni e risolvere conflitti, la capacità di ricercare in sé e nelle proprie azioni le cause delle situazioni piuttosto che incolpare gli altri – sono state sottovalutate rispetto alle hard skill, cioè le competenze tecniche». Al contrario, i prodotti e i servizi offerti dalla società, attraverso la valutazione delle attitudini, sono animati dalla consapevolezza che ciascuna persona può cre-

È un fatto che le imprese che hanno investito in formazione stanno affrontando meglio la crisi. Sono più pronte ai cambiamenti, più organizzate ed efficienti

scere professionalmente, nella misura in cui assume piena responsabilità del proprio sviluppo e fa crescere anche gli altri intorno a sé. «Nonostante la situazione attuale non sia delle migliori – prosegue Vardanega – le prospettive sono ampie, anche se il futuro si presenta caratterizzato da complessità. La formazione che promuoviamo è, oggi più che mai, attuale e quindi oltre agli imprenditori precursori, che da anni ci seguono, stiamo ottenendo riscontri da un consistente numero di imprese "nuove" che si stanno affacciando alla formazione, perché sentono la necessità di modificare nei loro collaboratori la gestione dell'odierna realtà aziendale». Inoltre, aggiunge e conclude Vescovi: «Il ruolo dell'advisor sta mutando. Si delinea una figura disposta a seguire l'impresa a lungo e in diversi ambiti della realtà aziendale; ciò senza la pretesa di esprimersi in ogni campo del sapere, ma piuttosto con l'intento di coordinare efficientemente le energie presenti, i professionisti e i collaboratori, per favorire il conseguimento degli obiettivi di gruppo».