

Ferruccio Cavallin

LA FORMAZIONE PSICOLOGICA NELLA PICCOLA MEDIA IMPRESA (P.M.I.)

Premessa

Questo articolo analizza come la formazione psicologica può contribuire allo sviluppo della PMI. In particolare è sviluppata l'analisi sulle imprese dell'area Nord est dell'Italia che, per alcune caratteristiche specifiche, costituiscono una particolare realtà sociale, economica e anche culturale.

Nonostante la richiesta da parte degli imprenditori sia ancora contenuta, il possesso e la padronanza delle cosiddette skill trasversali, diviene una necessità per l'impresa di dimensioni minori che intende fronteggiare il mercato e la concorrenza delle multinazionali.

E' necessario però ripensare la formazione per questa tipologia d'impresa, evitando una inefficace traduzione di modelli e processi pensati per la grande azienda.

La formazione che ad esse serve ha una specificità che non viene soddisfatta attraverso adattamenti di impianti di importazione d'oltre oceano. Si rivendica quindi l'esigenza di un pensiero specifico e proprio per P.M.I. e che consenta l'elaborazione originale ed autonoma di strumenti operativi d'eccellenza.

IL CONTESTO IN CUI OPERA LA PMI

Un breve quadro del contesto in cui si viene a trovare l'impresa, contribuisce a meglio sviluppare l'analisi delle necessità di formazione riferita alle skill psicologiche.

Il fenomeno della **globalizzazione** spinta porta le imprese a competere con una concorrenza che sempre più proviene da ogni parte del pianeta. Le tipologie produttive presenti nel nord est sono quelle che troviamo diffuse anche nelle aree dei paesi cosiddetti emergenti, dove la convenienza economica della manodopera indigena rende spesso conveniente agli europei delocalizzare la produzione.

La **tecnologia** a rapida obsolescenza rappresenta una seconda caratteristica di contesto. Molte produzioni, infatti, sono realizzate attraverso tecnologie che hanno una vita molto breve. Questo significa che gli investimenti in tale area devono essere frequentemente rifinanziati con conseguente onere per le imprese.

La globalizzazione e l'obsolescenza tecnologica sono legate ad una ulteriore prerogativa del contesto analizzato: si tratta della **concorrenza diffusa**. La competizione tra imprese non avviene solamente rispetto a Paesi emergenti, ma si ritrova nelle stesse zone d'insediamento.

Queste tre prerogative del contesto rendono la vita dell'imprenditore e dei collaboratori estremamente soggetta a cambiamenti e ad instabilità, alimentando il clima d'incertezza e d'insicurezza anche personale.

C'è da notare, infine, come ulteriore elemento di criticità, un'elevata **frammentazione produttiva** in cui generalmente è diffusa una cultura **monoprodotto**, sovente costituita da produzione di componentistica, piuttosto che di prodotti finiti. Il fenomeno della **sub-fornitura** e del conto terzi appare piuttosto diffuso, costituendo una ulteriore caratteristica di fragilità delle imprese.

CARATTERISTICHE SOCIO-ECONOMICHE ED ORGANIZZATIVE DELLE PMI DEL NORD-EST

Concentrando l'analisi su di una particolare area produttiva è possibile ampliare le considerazioni fin qui fatte, estendendole anche alla dimensione sociale e culturale. Il nord est dell'Italia rappresenta un'area dalle caratteristiche particolari per quanto concerne la P.M.I. E' su questa realtà che sviluppiamo le considerazioni seguenti. Analizzare le caratteristiche della P.M.I non può prescindere dalla dislocazione territoriale, poiché la dimensione culturale, che influenza il modo di produrre, varia da zona a zona del nostro Paese.

Le imprese del Nord Est presentano una **diffusione territoriale capillare**, praticamente in ogni zona geografica (con esclusione per quella d'Alta Montagna) compresa nelle tre regioni definite anche Tre Venezie (Veneto, Trentino e Friuli). Anche nelle zone a vocazione agricola o montane, la PMI è presente in misura significativa per l'economia locale.

Il fenomeno denota una **diffusione sociale** dell'imprenditorialità, come elemento della cultura locale e di significato e valore del lavoro. L'**età** delle imprese è mediamente contenuta proprio perché, anche nelle giovani generazioni esiste la tendenza a scegliere il lavorare in proprio dopo una più o meno lunga acquisizione di esperienza presso altre imprese. Gli imprenditori realizzano, attraverso la propria azienda, l'attivazione e la messa a frutto di una competenza quasi esclusivamente **tecnica** e che origina funzioni specializzate.

Sul versante organizzativo le P.M.I. rispecchiano fedelmente la cultura del fondatore, più attenta al prodotto e al contingente, che alle altre funzioni organizzative.

Questo determina un agire imprenditoriale caratterizzato da una sorta di "**disorganizzazione efficace**", che ottiene risultati significativi agendo su variabili altre, rispetto all'ottimizzazione delle risorse. In questo versante si colloca la **con-fusione** tra tempo produttivo e tempo personale, tra risorsa familiare e risorsa aziendale. Caratteristica di queste imprese è una stretta commistione tra casa e lavoro, tra privato ed economico.

In buona sintonia con questo, la **strategia** di sviluppo è intuitiva e frutto del fiuto personale, piuttosto che la risultante di una costruzione pianificata e programmata.

Le caratteristiche evidenziate sono legate ad una **cultura del fare**, più che del modellizzare, tipica di un'imprenditoria pragmatica e orientata al prodotto, piuttosto che preoccupata di acrobazie finanziarie e di sottili analisi di mercato.

Va aggiunto che esiste anche una tendenza all'**individualismo** operativo, piuttosto che la predisposizione al lavoro collettivo. Per esempio, la grande parte delle micro imprese dell'artigianato e del commercio, non conteggiano lavoratori dipendenti, al di fuori del titolare, coadiuvato spesso da pochi familiari.

LA FORMAZIONE E LE SKILLS PSICOLOGICHE

La richiesta di formazione da parte delle PMI ha iniziato ad essere significativa a partire dalla fine degli anni Settanta e anche oggi mantiene un livello considerevole. Ciò che riveste particolare significatività è il mutare dell'atteggiamento rispetto a questo strumento di sviluppo. Nel primo periodo l'attività formativa era semplice considerata un costo per l'impresa: ciò aveva portato gli organismi, preposti allo sviluppo di queste organizzazioni produttive, ad attivare progetti interaziendali finanziati da contributi soprattutto pubblici. Fortunatamente oggi l'atteggiamento delle imprese è sensibilmente cambiato e comincia ad acquistare spazio l'idea che la formazione costituisca un **investimento** al pari della tecnologia.

Ad ogni modo, la cultura imprenditoriale ha portato sin dall'inizio a privilegiare la formazione tecnica, soprattutto legata all'aggiornamento su tecnologie produttive. Anche oggi tale richiesta conserva una preponderanza rispetto alla richiesta complessiva. Lo sviluppo delle **abilità professionali** di natura tecnica è considerato ancora il capitale da incrementare.

Con l'incremento dell'instabilità e della turbolenza dei mercati da una parte e con il complicarsi del quadro normativo amministrativo dall'altra, ha preso peso anche un nuovo tipo di richiesta formativa.

Oggi l'attenzione preponderante delle imprese riguarda la formazione alle **capacità gestionali**, senza le quali il rischio d'insuccesso si moltiplica in modo esponenziale. La maggiore attenzione alle persone, inoltre, ha suscitato una rinnovata sensibilità anche verso lo sviluppo di **abilità specifiche**. Il fenomeno ha preso consistenza partendo dal crescente peso che nel mercato attuale ha acquistato la figura del cliente. Ciò ha provocato una spinta nel passaggio del piccolo imprenditore, dal suo naturale orientamento al prodotto, ad un più complesso orientamento al mercato.

Contemporaneamente, la consapevolezza della ricchezza costituita dalla risorsa umana ha portato a riconsiderare la formazione anche come strumento di sviluppo e di valorizzazione di chi opera nell'impresa.

La formazione alle skill psicologiche si sta, seppure con difficoltà, affiancando a quella relativa alle competenze tecniche. Il trend sembra in crescita, anche grazie alla consapevolezza degli stessi lavoratori sull'importanza di padroneggiare abilità fino ad oggi neglette o ritenute già possedute a livelli soddisfacenti.

Quali sono le skill psicologiche particolarmente utili nella PMI?

Di seguito sono elencate le abilità che, a nostro modo di vedere, consentiranno di rinforzare la competitività delle imprese dell'area analizzata. Lo sforzo che si rende necessario è di importare tale abilità soprattutto nel bagaglio degli imprenditori, in modo che si trasformino in comportamenti consapevoli e deliberati, piuttosto che rimangano intuizioni episodiche.

Lettura dei segnali deboli

Capacità di cogliere nel contesto i segnali di trend in modo anticipatorio. Oggi ciò è frutto dell'intuizione e del fiuto. E' fondamentale trasformarlo in processo consapevole e governato.

Sfruttamento dell'ambiguità

L'indeterminatezza organizzativa, l'imprecisione nelle funzioni possono trasformarsi in uno strumento di flessibilità e quindi di competizione se non sono lasciate al caso, ma vengono valorizzate consapevolmente.

Creatività metodologica

Anche la capacità innovativa è oggi originata da un'intuizione. Formalizzare il processo creativo aumenterebbe la conoscenza dell'impresa in merito alla propria possibilità di anticipare il mercato.

Collaborazione e sinergia

La P.M.I. è culturalmente individualista. Ciò comporta il dispendio di risorse, sia umane che tecnologiche. Il concetto di sinergia e di collaborazione va sviluppato come strumento e cultura tra le imprese del medesimo settore e territorio. E' un salto culturale necessario anche all'interno di ogni impresa per favorire le interazioni tra funzioni diverse.

Apprendere ad apprendere

La conoscenza prodotta dall'impresa spesso viene dispersa per l'incapacità di tesaurizzare le competenze che non siano semplicemente tecniche.

Evidenziazione e gestione del conflitto

Il conflitto rappresenta, nella cultura aziendale, sempre un momento di antagonismo e di difficile gestione. Per questo sovente non viene espresso e gestito, ma viene rimosso sperando nella capacità terapeutica del tempo. Imparare a gestire queste situazioni favorirebbe la qualità delle relazioni e del clima.

Sviluppo della leadership

Spesso la figura del capo è quella di un bravo tecnico promosso al ruolo di responsabile proprio per la sua competenza. Il risultato più frequente in questi casi è che l'azienda ha perduto un bravo tecnico e ha acquistato un capo scadente. La leadership è carente in gran parte delle imprese gestite ancora con il paternalismo o con l'autorità, come uniche alternative conosciute.

IL SUPPORTO DELLA FORMAZIONE PSICOLOGICA ALLA SINGOLA IMPRESA E AL SISTEMA

Il contributo della formazione psicologica incrementerebbe non solo la competitività della singola impresa, ma si tradurrebbe anche in un rinforzo all'intero sistema delle P.M.I. Non va dimenticato, infatti, che a dispetto della fama che gode il cosiddetto modello economico veneto, assistiamo ad una mortalità elevata nelle imprese. E' solamente una esigua percentuale di esse che riesce a giungere alla terza generazione di imprenditori: la più parte chiude o si trasforma in altro tipo di impresa.

Sul piano individuale, pertanto, la formazione alle skill psicologiche consentirebbe di acquisire la capacità di anticipare le esigenze del mercato. Per le imprese di piccole dimensioni, pensare avanti e vedere prima degli altri l'evoluzione della necessità della clientela, si trasforma in un vantaggio competitivo, soprattutto nei confronti delle aree di concorrenza dove il costo del lavoro è più conveniente.

Il **pensare anticipatorio** è legato ad una seconda possibilità: sviluppare la capacità di elaborare strategie congruenti e consapevoli per non dovere subire il mercato. Questo fatto incrementa anche il grado di autonomia dell'impresa, soprattutto nei confronti del sistema delle grosse imprese, più agguerrite su questo fronte.

La formazione psicologica aiuta a sviluppare anche la capacità di **innovazione di prodotto** e soprattutto di **processo**, area rispetto a cui si possono recuperare importanti risparmi di risorse.

Rispetto all'insieme del sistema della P.M.I., una formazione psicologica diffusa, rappresenta un potenziamento del comparto, soprattutto grazie alla sua capacità di fare **sinergia**. Il problema dell'ottimizzazione delle risorse si risolve anche grazie a strategie e a progetti di collaborazione che sono resi possibili se esiste una percezione di reciproca fiducia. Se è disposto a rischiare verso i mercati, il piccolo imprenditore è meno disponibile a rischiare nei confronti dei colleghi di settore, visti più come concorrenti che come alleati.

Lo sviluppo della sinergia consente la risposta al mercato come sistema di imprese, incrementando quindi il peso della singola unità produttiva.

I SETTORI "CALDI" PER LA FORMAZIONE

Esistono alcune situazioni organizzative nelle quali la formazione psicologica ha una rilevante possibilità di incidere nel senso del cambiamento. In particolare si tratta di alcune figure professionali che per la loro posizione o il loro momento professionale si trovano in situazioni di criticità tale da consigliare l'acquisizione o il rinforzo di abilità psicologiche. Si tratta di situazioni piuttosto diffuse e frequenti nella realtà della P.M.I.

Formazione al lavoro per giovani in entrata

Questi utenti si trovano in una posizione di fragilità proprio al particolare momento d'inizio della loro attività professionale. In genere l'energia e la motivazione ad apprendere, che manifestano, non trova sempre un riscontro adeguato da parte dell'impresa o del tutor che li deve seguire nel percorso di inserimento. Così il cammino di apprendimento non viene strutturato e articolato per valorizzare al meglio i risultati. In questo frangente l'addestramento del "neo" alla relazione e all'auto apprendimento si traduce in una risorsa che evita il rischio di un inserimento problematico.

I giovani, inoltre, hanno la necessità di comprendere la logica con cui muoversi all'interno dell'organizzazione, individuando elementi di possibile criticità o di opportunità.

Formazione sul lavoro

Anche durante la vita lavorativa, la formazione psicologica consente di ottimizzare le performance e le relazioni. In genere l'attenzione dei responsabili organizzativi è quasi esclusivamente rivolta all'addestramento tecnico in senso stretto. Non vi è la capacità di cogliere il fatto che la padronanza di skill psicologiche si traduce, comunque, in un miglioramento della performance.

Di particolare interesse è l'intervento all'interno di una medesima unità produttiva al fine di rendere più efficaci i rapporti individuali in modo sinergico agli obiettivi dell'unità stessa.

La medesima logica d'intervento serve anche all'implementazione di relazioni di scambio tra unità differenti dell'organizzazione. L'organizzazione per funzioni, infatti, favorisce la naturale competizione tra unità differenti, che facilmente si trasforma in difficoltosa collaborazione. La formazione psicologica facilita il "pensare per insieme" e il cogliersi come elemento di un sistema integrato tutto orientato alla soddisfazione del cliente esterno.

Formazione di imprenditori e di quadri direttivi

La formazione di imprenditori e dirigenti è particolarmente utile nel campo della elaborazione di alternative e di strategie, oltre che in quella della gestione delle persone. Sovente il peso attribuito alle componenti tecnologiche e finanziarie dell'impresa, fa perdere di vista come sia, in realtà, la persona il vero fulcro del successo aziendale.

Formazione capi intermedi

Il ruolo del capo intermedio rappresenta frequentemente il "tallone d'Achille" dell'impresa. Ciò è dovuto alla consuetudine di promuovere al ruolo di responsabile chi si distingue per particolari doti operative nel proprio settore. La competenza tecnica viene considerata come un elemento predittivo della capacità della persona di svolgere un ruolo che prevede responsabilità sulle persone.

La promozione viene spesso ad attribuire alla persona responsabilità su coloro che in precedenza erano stati colleghi. In tal modo l'azienda rischia di privarsi di un buon operatore e di acquistare un capo mediocre.

La funzione del responsabile intermedio va rinforzata soprattutto nelle capacità di guidare persone, mediante l'acquisizione di competenze psicologiche basilari per un supervisore.

Passaggio generazionale

Un particolare evento è rappresentato dal momento del ricambio generazionale all'interno delle imprese a conduzione familiare. Il passaggio del testimone è quasi sempre difficile poiché s'intrecciano variabili personali, oltreché aziendali.

Se poi sono coinvolti più attori per la presenza di una famiglia estesa, la questione si complica ulteriormente.

L'approccio oggi prevalente nell'affrontare questa tematica pone particolare enfasi alla questione normativa e fiscale, tralasciando, invece, quella più squisitamente psicologica.

Se genitori e figli sono allenati a distinguere le dinamiche personali e familiari, rispetto a quelle strettamente economiche, vi è maggiore probabilità che il ricambio tra generazioni avvenga con reciproca soddisfazione personale, oltre che con un rinforzo dell'impresa che può coniugare l'esperienza del senior con l'energia e l'innovazione dello junior.

UNA FORMAZIONE SPERIMENTALE

Proprio in considerazione della specificità dell'utenza e delle esigenze della P.M.I. la formazione psicologica diviene difficilmente standardizzabile o proponibile con la logica del catalogo. Esiste la duplice esigenza di personalizzare al massimo l'intervento, sia per facilitare la traduzione delle tematiche nelle specifiche realtà operative, sia per incontrare le esigenze temporali aziendali in merito alla somministrazione della formazione. Non sempre risulta agevole distaccare dalla produzione più persone contemporaneamente, senza creare disagi.

In questo senso un progetto formativo va pensato ogni volta con la logica della sperimentality e quindi ideato sulla singola impresa richiedente l'intervento. Le tematiche vanno trattate con l'attenzione a realizzare:

- Lavoro su problemi situati nella quotidianità, per facilitare la traduzione in comportamenti adeguati in tempi ristretti. Una difficoltà rilevata nei progetti formativi tradizionali è proprio quella del passaggio dal modello teorico al caso aziendale singolo.
- Attività esplorative per cogliere le relazioni tra le singole problematiche, al fine di cogliere il nesso sistemico esistente tra i vari problemi. Sovente l'atteggiamento nelle difficoltà è viziato da un approccio per materia o per competenza e non riesce, invece, a cogliere le implicazioni sistemiche del singolo fatto.
- Capacità di progettare, comunicare e cooperare. Le competenze acquisite nella formazione, oltre che come risorsa individuale vanno pensate come ricchezza per tutta l'impresa. Il trasferimento e la socializzazione della conoscenza può essere tale se gli interventi vengono concepiti come progetti per incrementare la conoscenza collettiva. Ecco che la comunicazione e l'atteggiamento cooperativo divengono strumenti necessari a tale divulgazione.
- Lo sviluppo di modelli di comprensione dell'errore ed dell'imprevisto al fine di integrarli come normale processo di apprendimento. La ricerca del colpevole, piuttosto che delle modalità di superamento della difficoltà, è ancora un atteggiamento diffuso nell'affrontare i problemi. Certamente ciò è legato ad una cultura più generale che considera l'errore una colpa da espiare, piuttosto che una modalità per apprendere.
- La configurazione del rischio con metodologie previsionali, piuttosto che appellarsi alla sola intuizione. Ciò consentirebbe di considerare ogni tipo di rischio e d'incertezza come una situazione fisiologica e quindi naturale in un organismo produttivo orientato al mercato. Serve però acquisire strumenti che rendano la persona proattiva invece che reattiva.

L'ORGANIZZAZIONE DELLA FORMAZIONE

Le considerazioni illustrate portano a definire una particolare modalità d'erogazione della formazione. Le esperienze dei circuiti attivati dalla grande impresa, non sono traducibili acriticamente alle esigenze delle P.M.I. Si rende necessario pensare ed

attivare forme di organizzazione della formazione che siano strettamente connesse al particolare comparto che stiamo analizzando.

Quali caratteristiche tenere in considerazione?

Personalizzazione Vs. catalogo

Come già illustrato, le proposte interaziendali tramite cataloghi sono scarsamente apprezzate nelle imprese medie e piccole. L'impressione diffusa è che sia complesso tradurre ed adattare alla piccola dimensione, ciò che è stato concepito per la grande. Inoltre il piccolo imprenditore manifesta la necessità di essere seguito personalmente nella traduzione pratica degli apprendimenti. Questo comporta una maggiore necessità di personalizzazione della proposta con una progettazione ad hoc, che parta dai singoli problemi, piuttosto che da modelli di eccellenza teorica.

Costi contenuti

Un problema collegato alle considerazioni espresse nel precedente capitolo, riguarda il costo della formazione. Pur esistendo interventi da parte dell'Ente pubblico, attraverso finanziamenti specifici, si pone la questione del contenimento dei costi al fine di favorire l'accesso agli interventi. Sovente la formazione non è considerata un investimento, ma è percepita solamente come un onere. Prova di questo è la richiesta diffusa di effettuarla in orario extra lavorativo. Certamente il problema dei costi può essere superato pensando a modalità formative non esclusivamente d'aula.

Autoformazione

E' una modalità che tenta di superare i vincoli sopra esposti. Un ulteriore vantaggio è rappresentato dalla possibilità d'autosomministrare gli apprendimenti in momento orari di convenienza e anche in piccoli gruppi.

Un limite riscontrato nei progetti d'autoformazione è la scarsa continuità e regolarità nel tempo di partecipazione, legata forse alla mancanza di tappe e di scadenze temporali precise. L'inserimento di momenti formali di verifica, magari in gruppo, consente di attenuare questo problema.

Percorsi formativi "a rete" Vs. monotematici

Un'ulteriore variabile da considerare riguarda la maggiore efficacia della formazione che si ponga contemporaneamente su più tematiche. Ciò favorisce l'apprendimento per connessione di variabili, che sfrutta il vantaggio della comprensione sistemica dei problemi. Tale modalità è particolarmente presente nella P.M.I. dove l'approccio sistemico è una necessità legata alla pluralità di ruoli e di competenze ricoperte dalla stessa persona.

Formazione/consulenza

L'ultima caratteristica della formazione consiste nella necessità di coniugarla con una diretta forma di consulenza. La P.M.I. necessita di un'assistenza per tradurre immediatamente nella pratica gli apprendimenti. Soprattutto per le figure professionali più deboli da un punto di vista del curriculum scolastico, la capacità d'astrazione e quindi di traduzione nel concreto non sempre è agevole. Esiste poi l'esigenza di monetizzare immediatamente l'apprendimento attraverso una traduzione operativa il più possibile immediata e congruente alle specifiche problematiche.

Il formatore, quindi, deve possedere anche le competenze del consulente, in modo da indirizzare ai comportamenti adeguati, sia in fase d'analisi dei problemi, sia d'implementazione delle soluzioni.