

“se” investire, ma “come” investire, concentrando sforzi mirati ed efficaci sul miglioramento del contributo che ognuno può portare al suo lavoro, senza preconcetti o esclusioni aprioristiche.

Per approfondire il concetto in chiave più operativa, si può esemplificativamente distinguere i ruoli aziendali in 3 fasce: i managers, i “professionals” e gli “operativi”.

I “managers”, deputati a prendere decisioni e governare risorse di vario genere, sono quelli su cui tradizionalmente si è più concentrata l’attenzione formativa dell’impresa: nei loro confronti occorre elevare qualitativamente l’investimento, rendendoli generatori di significato e di stimolo al lavoro, oltre che di motivazione e controllo, guidandoli quindi verso un ruolo più chiaramente “educativo”.

I “professionals”, popolazione progressivamente crescente nelle imprese in virtù dell’appiattimento in corso delle gerarchie e della crescita del livello di competenze e capacità necessarie al lavoro, costituiscono da tempo un fulcro importante nella vita dell’impresa: nei loro confronti occorre finalizzare l’investimento e renderli capaci di imparare continuamente, alimentando un processo di conoscenza nell’impresa che solo può garantire stimolo a chi guida e successo nei risultati.

Gli “operativi”, infine, continuano a rimanere lo “zoccolo duro” su cui le aziende poggiano per continuare la loro esistenza, benché l’evoluzione tecnologica metta sempre più in discussione la loro stessa presenza, in quanto esecutori spesso di compiti ripetitivi o poco qualificati (si pensi alle ristrutturazioni operate o in corso, nelle quali le riduzioni numeriche si sono storicamente concentrate su questa fascia, pur nelle recenti evoluzioni che vedono coinvolti anche massicciamente i quadri intermedi): a essi occorre insegnare che non esiste lavoro che non richieda di essere continuamente migliorato, impegnando la propria creatività e intelligenza.

Secondariamente, occorre qualificare meglio la parola “successo” per evitare equivoci potenziali: la misurabilità del successo è spesso sul lungo termine, e questo conferma che la formazione estensiva è la vera condizione per il successo stesso, poiché la persona è per definizione “a lungo termine” nella vita dell’impresa, in quanto attivatrice di comporta-

menti che si evolvono nel tempo seguendo prevalentemente una linea di continuità.

Si pensi, a questo proposito, in particolare ai sistemi di incentivazione e di valutazione più usati all’interno delle imprese: essi si concentrano tendenzialmente su risultati e remunerazioni basati su orizzonti temporali limitati, spesso annuali, come conferma tra l’altro la limitata diffusione della valutazione del potenziale, strumento per definizione “a lungo termine”.

È opportuno ripensare a essi in chiave più prospettica, considerando la vita della persona nell’impresa (o nelle imprese) come un itinerario di accumulazione di competenze e restituzione di stimoli e risultati, valutando e premiando quindi la capacità di apprendimento, di generazione di stimoli e di raggiungimento di risultati di fronte alle diverse sfide, proporzionate ai diversi livelli di professionalità in gioco.

Infine, affermare che la qualità è “nella” persona significa crederla capace di un reale ed effettivo *contributo* alla vita e al successo dell’impresa, e questo porta all’ultima considerazione sull’argomento: il vero e duraturo “investimento” sulla persona è il credito e la fiducia che le si attribuiscono.

Questo non significa evitare la fatica della guida, della correzione e del controllo da parte dell’imprenditore o del manager, ma esprime la necessità che vi sia sempre una prova d’appello, un rilancio di opportunità, che non si condanni mai nessuno, mentalmente o praticamente, all’assenza di contributi, anche nelle condizioni apparentemente più ostiche.

È uno sforzo, quest’ultimo, che non si esprime necessariamente in strumenti formativi o valutativi: esso attiene più profondamente alla personalità di chi guida, che dev’essere ultimamente convinto che chiunque, a qualsiasi livello, può fornire un contributo, eliminando la dannosa superficialità di certe valutazioni.

Questo comportamento è tra l’altro reso necessario dall’evoluzione del mercato del lavoro e dalle tendenze demografiche occidentali, le quali costringono a fare i conti con una crescente scarsità di risorse giovani e qualificate e una speculare prospettiva abbondanza di risorse tendenti all’invecchiamento aziendale e anagrafico, sulle quali occorre realisticamente fare sempre di più i conti cercando di studiare i modi e i metodi più opportuni per renderle