

Introduzione

di Alberto F. De Toni, Gaetano Fausto Esposito, Mauro Meda

Sono passati quasi settanta anni da quando Robert Solow e Kenneth Arrow, due premi Nobel per l'economia, hanno sottolineato il ruolo decisivo dell'apprendimento nei processi di sviluppo.

Da allora il ruolo del capitale umano ha assunto un rilievo centrale nella spiegazione dei processi di innovazione al punto da divenire uno dei fattori abilitanti per la costruzione di una società basata sull'apprendimento e in cui i cosiddetti asset intangibili acquistano un ruolo propulsivo per lo sviluppo della produttività e quindi della capacità competitiva aziendale.

Tutte le imprese affrontano ogni giorno ardue sfide riconducibili a processi incessanti di globalizzazione, digitalizzazione e di ricerca della sostenibilità. Per far fronte a queste sfide, le aziende sono chiamate a far crescere continuamente nuove competenze e abilità, per sostenere i processi di innovazione. Per dirla con Joseph Stiglitz e Bruce Greenwald la sfida oggi non è solo come circolano i processi di apprendimento, ma come attivare dei processi di *learning to learn by learning*, ossia dei circuiti complessi che si basano sull'apprendimento di una organizzazione.

L'ambito elettivo per realizzare veri e propri circuiti cognitivi che si auto-alimentano sono le imprese.

Tra queste nel nostro Paese le imprese familiari rivestono un ruolo fondamentale. Secondo i dati Unioncamere, in Italia le imprese familiari sono 4 milioni, l'87% del totale, e occupano 13 milioni di addetti, il 76% del totale. Inoltre, circa il 40% dei primi 100 gruppi italiani per fatturato sono controllati dallo stesso ceppo familiare e di questi quasi il 90% ha un CEO della famiglia, il valore più alto in Europa anche se non si discosta molto rispetto agli altri.

Questo volume è frutto di una ricerca sul campo – condotta congiuntamente da ASFOR, Cuoia Business School e Centro Studi Guglielmo Tagliacarne – finalizzata ad analizzare il ruolo delle politiche della formazione e delle strategie di business sulle future traiettorie della competitività.

La ricerca si avvale di due studi: il primo relativo a una indagine statistica basata su un campione di 4.000 imprese e il secondo relativo a dieci casi studio.

Il primo studio, di natura quantitativa, è stato condotto dal Centro Studi Guglielmo Tagliacarne di Unioncamere, che ogni anno indaga 4.000 PMI, dai 5 ai 499 dipendenti, con l'obiettivo di elaborare una fotografia delle caratteristiche peculiari delle PMI, sulla base di alcuni parametri significativi. Il focus è sulle imprese a proprietà familiare, con dettagli legati alla diversa tipologia di management, differenziando quello gestito da membri della stessa famiglia e quello affidato a esterni.

Vengono analizzate la propensione delle imprese a investire nella formazione, individuando le finalità della formazione (up-skilling e re-skilling, sviluppo dell'intrapreneurship, trasformazione dei modelli di business e organizzativi), i soggetti formatori, le modalità di erogazione della formazione, i canali di finanziamento e l'effetto delle politiche formative. Inoltre presenta una delle prime evidenze empiriche sul ruolo del PNRR nelle scelte aziendali nel campo delle attività formative.

Il tutto per comprendere le principali finalità della formazione, i soggetti formatori e il ruolo della formazione per lo sviluppo del capitale umano e quindi per lo sviluppo di impresa.

Il secondo studio di natura qualitativa – realizzato dai tre enti sopra citati – è consistito nell'analisi di dieci casi studio di imprese familiari. Sono state condotte numerose interviste rivolte a dirigenti, manager e addetti.

Il volume si articola in tre parti. La prima parte offre una panoramica dei risultati dell'indagine basata sulla survey di imprese.

I processi di apprendimento organizzativo e di crescita del capitale umano si possono cogliere nei loro diversi risvolti entrando “all'interno” dell'impresa e ricostruendone la narrazione.

Ecco perché la seconda parte è incentrata sulle storie di dieci imprese a conduzione familiare e sui risultati derivanti dall'implementazione delle politiche formative. L'analisi comparata dei casi studio mette in luce similitudini e differenze e prelude alla terza parte che conclude il testo con una serie di *lessons learned* maturate sul campo.

Le lezioni configurano un'ampia *road map esperienziale*, attraverso cui imparare dalla storia di uomini e organizzazioni.

La formazione e l'apprendimento – oltre a migliorare le competenze del singolo individuo – rappresentano per ogni persona un processo generativo, che va ben oltre l'acquisizione di nuove conoscenze, ma puntano ad attivare proprio il processo di *learning to learn by learning*. È una esperienza autentica di metamorfosi continua, in cui le nuove idee acquisite interagiscono con quelle precedenti trasformandole, in un processo permanente di

evoluzione degli schemi cognitivi alla base della interpretazione della realtà esterna.

Formazione e apprendimento rappresentano quindi due pilastri fondamentali del miglioramento della singola persona, ma costituiscono – se realizzati in gruppo – anche uno strumento chiave per la creazione di occasioni d’incontri e di generazione di relazioni, le quali sono alla base della creazione di un clima di coesione tra gli individui e di condivisione della visione.

In altri termini questi processi irrobustiscono non solo il capitale umano, ma anche il capitale relazionale delle imprese, inteso come capacità di sviluppare rapporti organici sia con altri soggetti imprenditoriali, anche all’interno delle catene del valore, sia con soggetti istituzionali, università, e centri di ricerca. Il capitale di relazione è poi alla base dei processi di open innovation che sempre più si stanno diffondendo presso le PMI al punto che oggi riguardano oltre un terzo delle imprese.

Formazione e apprendimento sono in ultima analisi processi fondamentali per attivare azioni di trasformazione e di innovazione e anche per stimolare la creatività aziendale, che si alimenta sempre più stabilendo interconnessioni con differenti ambiti disciplinari, esperienze sociali e umane.

Perché l’innovazione non ha una natura, ha una storia; la storia fatta dalle persone che la realizzano. A guidare queste persone e a supportarle nei loro percorsi di trasformazione e di innovazione, ci sono gli imprenditori che hanno il coraggio di incontrare e valorizzare l’intelligenza distribuita presente all’interno della propria azienda, modificando i quadri cognitivi, ossia sviluppando una mentalità che porti ad apprendere. E questo vale in particolare nelle imprese che hanno una governance familiare, in cui storia dell’imprenditore e modalità di gestione hanno tratti a volte molto peculiari.

A maggior ragione nelle organizzazioni family based occorre prestare forte attenzione alle caratteristiche multidimensionali del processo di apprendimento anche valorizzando sensibilità che fuoriescono dalla gestione “familiare”, per evitare che questo aspetto, da punto di forza, si trasformi in una “gestione familistica” e quindi dia luogo a debolezze competitive.

Solo con una forte attenzione a questi temi e alle loro ricadute aziendali è possibile creare un contesto favorevole alla nascita di nuove idee e alla realizzazione di progetti innovativi, capaci di migliorare la vita delle persone, lo sviluppo dell’impresa e di far progredire la società nel suo insieme, dando vita a una vera e propria società dell’apprendimento, basata su solide consapevolezze a livello imprenditoriale.