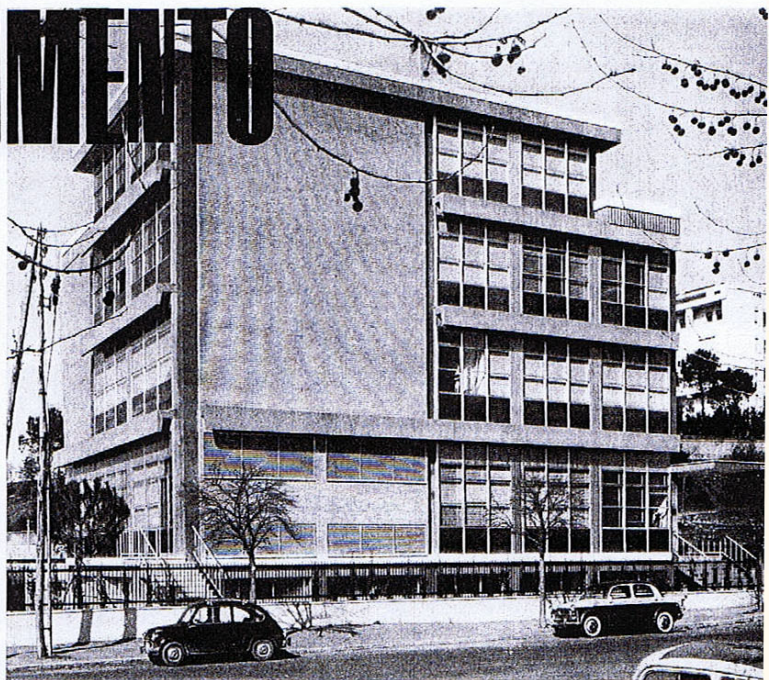


L'ADDESTRAMENTO DEI CAPI

UNA
FUNZIONE
ESSENZIALE
DELL'AZIENDA
MODERNA



La forza di lavoro del nostro Paese è costituita da circa 20 milioni di persone. Ogni anno questo gigantesco esercito si arricchisce di oltre 400.000 nuove unità. Sono esse che fanno funzionare fabbriche ed uffici, che producono beni e servizi: nessuna però possiede per nascita o per dono divino le conoscenze necessarie per svolgere il lavoro che le è stato affidato.

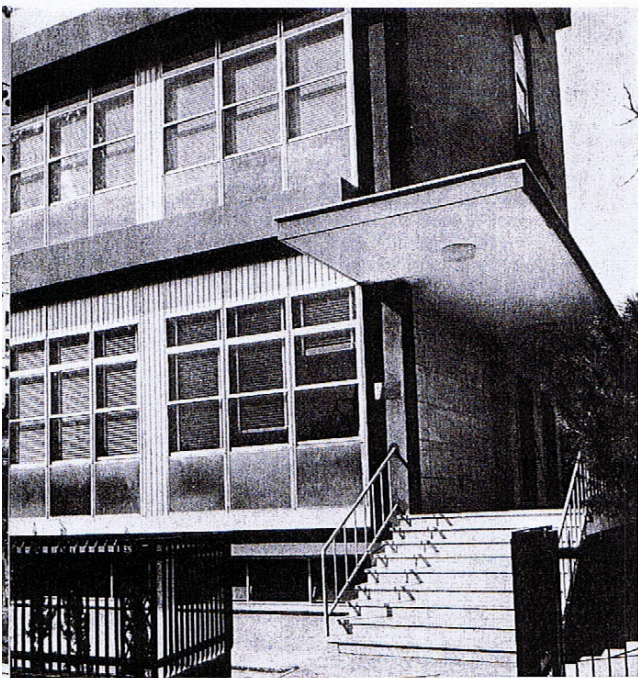
La scuola, con i suoi corsi ed istituti di ordine e grado diversi, dalle elementari all'università, dai licei agli istituti industriali, ha dato a queste persone, oltre ad una serie di nozioni generali, un'abitudine a ragionare, ad applicare principi astratti a casi concreti, a risolvere problemi; una formazione a vivere e lavorare insieme ad altri, a rispettare orari e regolamenti; ed infine, attraverso i suoi istituti specializzati a vari livelli, dalle scuole professionali di arti e mestieri a quelle di specializzazione delle facoltà universitarie, ha tentato di dar loro conoscenze specifiche che potessero essere proficuamente ed immediatamente utilizzabili sul lavoro.

Non può quindi essere considerato fondato il giudizio di coloro che parlano di crisi del sistema scolastico, di inadeguatezza della scuola a « produrre » persone in grado di svolgere i compiti che industrie private, amministrazione pubblica ed altre organizzazioni affideranno loro. Queste sono conclusioni alle quali si può pervenire solo osservando superficialmente un fenomeno troppo complesso per essere pienamente apprezzato e compreso attraverso una semplice analisi dei suoi aspetti più appariscenti.

Il problema, forse, è un altro e va ricercato non tanto nella scuola e nelle sue istituzioni, che stanno facendo uno sforzo poderoso e meritorio per mantenersi adeguate coi tempi, quanto in un certo tipo di mentalità ancor oggi abbastanza diffuso che abbiamo ereditato dal passato, e che ci porta a ritenere che le conoscenze che abbiamo assorbito nei primi 18-24 anni di vita dalla famiglia e dalla scuola costituiscano

una riserva inesauribile dalla quale possiamo attingere tranquillamente per tutto il resto della nostra vita lavorativa. Questo forse era vero fino a qualche tempo fa, quando l'evoluzione delle scienze e delle tecniche era così lenta da determinare, nel corso della vita professionale di un laureato o di un diplomato, una necessità di aggiornamento pari a circa il 20% delle conoscenze apprese a scuola, e quando il mondo del lavoro aveva caratteristiche così semplici e statiche da permettere ad una persona dotata di normale intelligenza e buona volontà di tenersi aggiornata e di trasferire agevolmente le conoscenze teoriche ai casi pratici. Dalla fine della seconda guerra mondiale e, particolarmente, in questo ultimo ventennio, l'evoluzione delle scienze e delle tecniche si è fatta così rapida che le nozioni globali in certi settori raddoppiano ogni 10 anni sia per quantità che, perdonate la grossolanità del metro, per qualità. Oggi, cioè, possiamo prevedere che un medico, un ingegnere, un perito, che dormano sugli allori delle conoscenze apprese a scuola, e non curino con particolare attenzione il loro aggiornamento, saranno, nel giro di 10 anni, completamente obsoleti. Valga per tutti un esempio: un ingegnere che si sia laureato in elettronica nel 1950 e che sia entrato in azienda come specialista in valvole, dopo qualche anno avrà dovuto aggiornare completamente la sua preparazione in seguito all'introduzione di transistori, ed ora dovrà impegnarsi nello studio dei semiconduttori. Se egli non sarà riuscito a tenere il passo con questi sviluppi tecnologici, il suo valore odierno sarà per l'azienda di gran lunga inferiore a quello che aveva al momento dell'assunzione, anche se in questi anni è diventato più maturo ed ha acquisito una maggiore esperienza della vita e dell'ambiente lavorativo.

Ciò significa che l'istruzione che oggi si riceve nei primi anni di vita ha bisogno, per conservare intatta la sua validità nel tempo, di essere sostenuta da un continuo sforzo



di aggiornamento. Al concetto quindi di « istruzione concentrata » dobbiamo abituarci a sostituire quello di « istruzione permanente ».

Da quanto abbiamo detto si possono dedurre due prime conclusioni:

1) l'impegno richiesto dall'aggiornamento trascende ormai, nella sua globalità, le possibilità del singolo e deve essere organizzato, deve essere affrontato, cioè, fondendo lo sforzo del lavoratore e quello dell'organizzazione cui appartiene;

2) le aziende, soprattutto quelle di grandi dimensioni ed in fase di rapida evoluzione, quelle, cioè, che più delle altre richiedono ai loro collaboratori di affrontare problemi lavorativi ed organizzativi nuovi, debbono predisporre gli strumenti necessari per aiutarli nel difficile compito di tenersi aggiornati, se ne vogliono conservare intatta, o addirittura migliorare, l'efficienza lavorativa.

Anche la STET e le cinque Concessionarie esistenti prima della fusione delle società telefoniche nella SIP si erano rese conto, già da alcuni anni, dell'importanza e della gravità dei problemi che abbiamo evidenziato ed avevano cominciato a studiarli e ad avviarli a soluzione con grande impegno ed energia.

Rientrano in questo quadro i corsi di specializzazione per laureati tecnici ed amministrativi, per periti, gli interventi di prima qualificazione per le maestranze, i corsi di ripresa per personale a vari livelli, organizzati e sviluppati sia in proprio, sia con l'ausilio di enti esterni.

Tuttavia, dopo la fusione, è apparso chiaro che queste attività, per dare i migliori risultati, avrebbero dovuto essere potenziate e coordinate tra loro da un organismo che avesse come compito preciso quello di fornire a tutti i membri della Società gli strumenti più idonei a sostenerli nella non facile opera di aggiornamento. È nato così, nel marzo

1967, il Servizio per l'Aggiornamento e per la Formazione dei Quadri della Direzione Generale.

Questo Servizio, nei primi 18 mesi di vita, si è impegnato a fondo nel coordinamento e nel potenziamento delle attività già in atto, rinnovando programmi, migliorando il contenuto dei corsi esistenti in modo da renderli più adeguati alle reali esigenze dell'Azienda e del personale; ma soprattutto si è preoccupato di raccogliere le esperienze fatte dalle diverse Zone nel campo dell'addestramento per capi, sistematizzarle e varare un programma organico interzonale ed intersettoriale per la formazione dei capi a tutti i livelli.

È questo un problema addestrativo di fondamentale importanza in una Società di grandi dimensioni, una Società, cioè, nella quale il coordinamento e l'integrazione dell'attività di unità centrali e periferiche e di settori operativi diversi assumono una importanza determinante e richiedono abilità direzionali e di supervisione non comuni. Consideriamo brevemente la posizione di un « capo » in una grande azienda. Qui, le dimensioni stesse dell'organizzazione impediscono quel contatto diretto tra altissima direzione e maestranze che, nelle piccole aziende, risolve gran parte delle situazioni critiche. Ma le esigenze dei lavoratori da un lato e dell'organizzazione dall'altro rimangono, anzi sono esasperate dalla distanza e dalle dimensioni, e debbono essere risolte in modo organico per evitare squilibri. Il compito di affrontare questo problema tocca al « capo ». Egli appare ai collaboratori come l'unica « incarnazione visibile » dell'organizzazione: ed infatti determina i premi e le punizioni che essi riceveranno; trasmette gli ordini che dovranno eseguire; mette a disposizione i materiali e gli strumenti che dovranno utilizzare e, col suo comportamento, influisce sul loro morale e sull'ambiente di lavoro più di qualunque altro fattore aziendale.

Questo sommario esame della figura del « capo » in una grande azienda giustifica l'impegno con cui la SIP ha cercato di affrontare e risolvere il problema del suo addestramento. È stata perciò programmata una serie di corsi che, assistendo il « capo » nella sua formazione dal livello più basso a quello più elevato, cioè dalla 2ª categoria alla dirigenza, si propone di aiutarlo a:

- completare la visione che egli ha delle sue molteplici responsabilità;
- partecipare alle politiche, ai programmi ed alle finalità dell'Azienda, in modo da trasmetterli nel modo più realistico ai suoi collaboratori;
- conoscere in modo esauriente l'organizzazione aziendale e le sue procedure operative;
- acquisire una più profonda comprensione dei principi che regolano l'efficiente utilizzazione delle risorse umane e materiali dell'Azienda;
- prepararlo a migliorare la competenza tecnica dei suoi collaboratori.

Forse questi fini possono sembrare un po' troppo ambiziosi, ma rientrano nei limiti delle capacità umane e possono essere realizzati se l'addestramento viene inteso come un'attività che deve essere condotta con serietà, impegno e continuità nel tempo. È chiaro che l'addestramento così strutturato oltrepassa i limiti della definizione tradizionale e piuttosto ristretta di « preparazione ad un mestiere » o di « sforzo per migliorare l'efficienza sensoria e motoria dei lavoratori » per acquistare un significato più ampio che va dall'apprendimento di tecniche di gestione sofisticate, allo sviluppo di modi di pensare e di agire atti a risolvere problemi sociali di natura complessa.

Ma è proprio questo l'unico tipo di addestramento capace di completare l'istruzione di tipo scolastico e tradizionale e di garantire all'azienda personale sempre più preparato allo svolgimento dei compiti lavorativi.