

## CAPITALE UMANO

\*\*\*

# Corporate university strada maestra per la formazione

di Max Bergami

Secondo la Society for Human Resource Management, la prima corporate university al mondo fu creata dalla General Motors nel 1927, anche se rileggendo i classici sembra che la formazione fosse ritenuta in grande considerazione già nell'antichità: la parola esercito deriva da exercitus che in latino significa esercizio. La formazione militare non è nata a Roma (basti pensare a Sparta, ad Atene o ai Macedoni), ma pare che gli antichi romani le attribuissero grande rilevanza, sia come allenamento fisico, sia come formazione tecnica militare, sia come elemento identitario. Sarebbe interessante riflettere anche sul nesso tra appartenenza a questo tipo di organizzazioni e cittadinanza, ma sarebbe un discorso che probabilmente porterebbe troppo lontano.

Tornando alle imprese, è negli ultimi quarant'anni che le università aziendali hanno iniziato a svilupparsi e diffondersi, assumendo un ruolo importante soprattutto nella vita delle multinazionali e alla vigilia del nuovo millennio non c'era grande impresa globale senza la propria academy (1.600 nel Duemila). La crisi finanziaria ha ridotto drasticamente i budget della formazione, ridimensionando le ambizioni di chi stava immaginando la costruzione di organizzazioni alternative al sistema formativo consolidato. A fronte della minaccia di una decisa selezione naturale si è fatta strada una visione più ragionevole che affida alle orga-

nizzazioni formative aziendali obiettivi più definiti e sostenibili che possono essere così riassunti: a) sviluppo di competenze, anche tecniche, che corrispondono a un know-how specifico dell'impresa, b) crescita rapida di nuove competenze difficilmente reperibili, spesso collegate all'innovazione tecnologica, c) creazione di un'identità organizzativa solida. Le modalità di perseguimento di questi obiettivi sono le più svariate, proprio in relazione alla ragion d'essere delle corporate university, cioè la specificità rispetto alla specifica impresa; inoltre in alcuni casi, vengono offerti percorsi personalizzati secondo gli interessi dei dipendenti, mentre in altri l'offerta si apre a clienti e fornitori o alla società più in generale.

Il termine università è ambizioso perché definisce istituzioni in cui la produzione di conoscenza, non passa solo per la docenza, ma anche attraverso la ricerca; partendo da questo punto fermo, le imprese che ambiscono a creare una propria organizzazione stabile dedicata alla formazione dovrebbe anzitutto focalizzarsi sulla propria capacità di produrre conoscenza, sia manageriale sia tecnologica, per definire gli elementi centrali e distintivi della propria offerta, non disponibili sul mercato delle business school o di altre organizzazioni formative. Questi elementi possono anche riguardare il processo di apprendimento e non unicamente i

contenuti, ma è chiaro che la loro individuazione è indispensabile per evitare che la creazione di una corporate university non corrisponda a

bisogni estetici del top management o dell'imprenditore più che a un'effettiva fonte valore per l'impresa.

Qui si apre il tema dell'Italia, dove le grandi multinazionali che possono sostenere un'accademia proprietaria sono poche e così le imprese medio-grandi in grado di cimentarsi in questa sfida in maniera sostenibile.

In questo momento di incertezza per l'Italia, in cui indicatori di segno diverso possono affievolire la motivazione a scommettere sul futuro, anche la formazione superiore è una priorità molto seria perché riguarda le competenze delle persone prenderanno le decisioni. Peraltro il contesto contemporaneo fa emergere temi che non vengono tipicamente trattati dalle business school e neppure dalle corporate university; dall'intelligenza artificiale alle neuroscienze, dalla sostenibilità all'integrazione sociale, solo per citarne alcuni; ciò nonostante si tratta di argomenti che stanno già influenzando il business e la società e che richiedono di combinare saperi diversi. Difficilmente centri di formazione privati, per quanto possano essere prestigiose le organizzazioni fondatrici, saranno in grado di affrontare questi temi autonomamente sia per la disponibilità di competenze, sia per un

tema legato alla chiusura culturale. Se da una parte l'identità organizzativa si crea mediante l'allineamento di alcuni valori e caratteristiche, la creazione di un pensiero unico è un rischio sempre in agguato. Il processo di apprendimento delle competenze manageriali passa anche attraverso il confronto con le "eresie" che "sfidano" lo status quo organizzativo. Per questo è necessario immaginare situazioni aperte al dialogo fra contesti diversi dal proprio; le Corporate University sono molto efficienti nel "riprodurre ciò che è noto", ma poco efficaci nell'esplorazione dell'ignoto. Se le imprese non hanno chiaro questo aspetto rischiano di formare bravissimi soldati per la guerra di trincea, mentre il conflitto è diventato cyber.

La strada più promettente è quella di lavorare sulla capacità di integrazione di saperi diversi, ricorrendo anche a fonti esterne all'azienda, soprattutto se hanno precedenti esperienze di questo tipo e che offrono maggior flessibilità per corrispondere a bisogni specifici. Le business school e le università avrebbero la necessità di aprire un dialogo nuovo con le imprese, le quali dovrebbero immaginare investimenti in conoscenza non strettamente finalizzati alle esigenze immediate e neppure motivati da elementi autocelebrativi. Queste non sono sfide che si vincono da soli.

*Bologna Business School,  
Università di Bologna*

© RIPRODUZIONE RISERVATA

.....  
**LE PROSPETTIVE**

Il futuro dipende  
dalla capacità  
di stringere alleanze  
con centri di ricerca  
e business school  
.....

