

## **Verso una nuova cultura industriale**

*Scritto da Elia Piovano*

Il caso della Corporate University Isvor Fiat

### **1. Il contesto di riferimento**

### **2. La Corporate University Isvor Fiat**

#### **2.1 La formula dei seminari itineranti**

### **1. Il contesto di riferimento**

Nel rileggere, anche sommariamente, i dati macro-economici degli anni '70, si rileva un clima economico e sociale in forte mutamento che investe tutto il corpo sociale nelle sue articolazioni politiche, sociali ed economiche.

Si chiude la fase espansiva degli anni '50 e '60 e si apre un nuovo ciclo economico a crescita lenta, che pone le aziende in un contesto competitivo del tutto nuovo.

Il modello organizzativo e produttivo utilizzato nelle società industriali mature è stato tipicamente quello fordista, il quale si inserisce all'interno di un modello teorico di riferimento più ampio, chiamato comunemente orologio o meccanico. La metafora dell'impresa orologio ci rimanda all'idea di un'organizzazione costituita da parti diverse, ognuna delle quali, in relativa autonomia, è deputata a svolgere la propria funzione, il proprio compito.

In questa logica, la variabilità e l'incertezza non sono ammesse, le diverse parti costituenti dell'impresa devono muoversi con precisione secondo uno schema di regole prescritte, definite da un'organizzazione piramidale, top-down, dove ruoli e mansioni sono chiaramente definiti.

In altre parole, la linearità degli eventi, la prevedibilità dei comportamenti e una condizione di sostanziale equilibrio, sono elementi essenziali alla grande impresa affinché possa perseguire il suo obiettivo primo: il profitto attraverso la produzione di massa.

Il rapporto tra impresa e società è fondamentalmente asimmetrico: vi è, da un lato, un'impresa che definisce quantità e tipologia di prodotto e, dall'altro, una società che lo consuma. Il sociologo Marco Revelli ben sintetizza questo rapporto: la produzione produce il mercato. La fabbrica produce la società. Gli anni '70, con la loro variabilità, segnano un punto di svolta, di rottura: certezze consolidate, rapporti sociali e di produzione definiti e una cultura industriale tradizionale sembrano incrinarsi: ciò che prima era valido e assoluto incomincia a mostrare segni di cedimento.

In questo nuovo scenario, maggiormente dinamico e fluido, è la società, non più la grande impresa, a definire, attraverso la variabilità della domanda, il tipo e la quantità di beni da produrre, costringendo così le grandi imprese ad inseguire e adattarsi alle fluttuazioni del mercato.

Si potrebbe allora rovesciare la frase di Revelli per comprendere i cambiamenti che hanno interessato gradualmente gli anni '70 e i seguenti: il mercato produceva la produzione, e la società produceva la fabbrica.

Le organizzazioni iniziano a comprendere che l'incertezza e la variabilità, in una parola la complessità, non può essere lasciata fuori dai cancelli delle fabbriche o dalle porte degli uffici e dai consigli di amministrazione, la si deve comprendere, fare propria per cogliere quanto vi è di buono in essa e per questa via rinnovarsi. In un tempo storico così complesso, come gli anni '70, che segnano uno spartiacque, un prima e un dopo, è doveroso chiedersi se le persone chiamate a dirigere le grandi aziende, i massimi dirigenti, siano preparate per affrontare il nuovo. Il quesito non è affatto retorico, vista l'importanza e il peso che le grandi aziende hanno nella nostra società.

La posta in gioco è dunque altissima, sia per la sopravvivenza delle aziende che per i lavoratori; i vertici aziendali non solo devono pensare a modelli organizzativi più leggeri e dinamici per rispondere alle necessità di un mercato sempre più esigente, ma devono innanzitutto porre le basi per creare una nuova cultura industriale, una nuova classe dirigente che sappia pensare e operare non in termini di complicato ma di complesso.

## **2. La Corporate University Isvor Fiat**

Nella complessità è insita la diversità e dunque il confronto. L'impresa non ha (più) bisogno di esecutori, magari anche di altissimo livello, ma di valorizzare la diversità, i singoli contributi, per trovare soluzioni a problemi nuovi. E' necessario superare l'idea che esista un'unica modalità di azione valida, quella imposta dall'azienda - one best way - per passare invece ad una modalità operativa che preveda la possibilità di avere più opzioni.

La diversità, la variabilità non possono più essere percepite come una devianza da un percorso predefinito, ma una ricchezza da utilizzare, da spendere.

E' una trasformazione profonda quella che investe il mondo del lavoro: la Fiat, il più grande gruppo industriale italiano, avvia proprio in quegli anni, attraverso la sua corporate university Isvor, un piano formativo di lungo respiro per la sua massima dirigenza, per operare quel cambiamento culturale e professionale ritenuto non più rinviabile.

Il piano formativo nasce da un lavoro congiunto tra i diversi soggetti coinvolti: il vertice aziendale, il personale e organizzazione, il gruppo dell'alta dirigenza e l'Isvor; gli obiettivi perseguiti riguardano sia il rinforzo dell'identità del gruppo direttivo che un adeguamento professionale del ruolo dirigenziale in relazione ai cambiamenti organizzativi, economici e sociali che si profilano. In una fase così delicata di riorganizzazione aziendale è necessario che le idee e gli indirizzi espressi dal vertice aziendale vengano diffusi con il massimo dell'efficacia nella catena di comando. La formazione rappresenta non solo uno strumento per migliorare la professionalità, ma anche un mezzo per comunicare direttamente o indirettamente la volontà del vertice.

### **2.1. La formula dei seminari itineranti**

Tra le numerose iniziative formative realizzate da Isvor a partire dal '71, si possono ricordare i seminari residenziali, i seminari su temi specifici, l'incontro istituzionale e i seminari itineranti.

I seminari itineranti prendono l'avvio nell'88 e rappresentano il momento più alto dell'attività formativa, sia per metodologia didattica che per il numero di persone coinvolte, ma anche per lo sforzo organizzativo ed economico impiegato.

Attraverso i seminari itineranti si vuole coniugare da un lato il rigore e la logica concettuale propria di ogni seminario e dall'altra l'esperienza di viaggi all'estero per verificare nel concreto contesti industriali di eccellenza.

Vi è l'esigenza per l'alta dirigenza, i primi livelli, di superare il modello tradizionale di insegnamento docente-discente, per passare ad una modalità di apprendimento multipla, attraverso il contatto diretto con le realizzazioni più avanzate con i diretti protagonisti.

Si tratta di veri e propri seminari svolti per il mondo: Europa, Giappone e Stati Uniti, della durata media di nove giorni con una decina di partecipanti.

In ogni seminario è prevista la partecipazione di un esperto scientifico che aiuta il gruppo di studio ad inquadrare concettualmente il tema e a sistematizzare quanto appreso durante il viaggio.

Negli anni compresi tra l'88 e il '91 verranno messi in cantiere più di 20 seminari, su temi quali cooperative venture, qualità e nuove forme organizzative, visitando più di 100 aziende e coinvolgendo circa 400 alti dirigenti.

I seminari rappresentano molto di più di una novità didattica, esprimono la consapevolezza da parte del vertice aziendale e del gruppo dell'alta dirigenza della necessità di un'apertura e di un confronto con l'esterno.

Apertura e chiusura sono elementi legati ad una visione complessa della realtà: con l'apertura vi è lo scambio di informazioni, la relazione e la definizione di se stessi in rapporto con l'altro, nella chiusura vi è la rielaborazione delle informazioni acquisite in relazione alla propria identità e alla propria storia. I seminari itineranti non si concludono al termine del viaggio con il rientro in azienda, proseguono in altra forma.

I partecipanti al viaggio studio, con l'aiuto dell'esperto scientifico di riferimento, sono chiamati a riassumere quanto appreso e a diffondere le conoscenze al vertice aziendale e a tutta la popolazione dirigenziale attraverso pubblicazioni sulla stampa aziendale, seminari residenziali, incontri ad hoc in cui vengono dibattute le risultanze del viaggio e su come trasferire le conoscenze acquisite nel contesto aziendale.

Si genera così un processo di comunicazione e di condivisione delle informazioni che da un lato aiuta il

costituirsi di una comunità di pratica e al contempo favorisce l'emergere, attraverso processi di feedback positivi, di nuovi contributi che non solo arricchiscono i singoli ma l'intera organizzazione.

*(1) Elia Piovano, nato a Torino nel '63, sposato con due figli, dall '88 lavora nel gruppo Fiat in qualità di impiegato tecnico, nel settembre '07 si è laureato in Scienze Politiche indirizzo politico sociale con una tesi di sociologia dal titolo: Le alte dirigenze: la formazione come strumento per affrontare la complessità. Il caso Isvor Fiat. Relatore professore Alessandro Casiccia.*