

Prefazione

di *Raoul C.D. Nacamulli e Alessandra Lazazzara*

La rivoluzione digitale ha mutato profondamente il mondo della formazione manageriale e dello sviluppo organizzativo. La possibilità di fare formazione «fai da te» gratuitamente e spesso di buon livello si è ampliata a dismisura accrescendo la possibilità di soddisfare il «diritto soggettivo» alla formazione alla base della società della conoscenza. Pensiamo per esempio ai corsi online offerti dalla azienda statunitense Coursera fondata da un gruppo di docenti dell'Università di Stanford e da molte altre iniziative analoghe delle principali università americane, di altri Paesi e italiane, ai TED Talk e ai numerosissimi video, blog e tutorial disseminati in rete. Tutto ciò avviene in un contesto in cui i confini tra formazione, sviluppo organizzativo e comunicazione sono divenuti sempre più labili, porosi e incerti. Per esempio il linguaggio dello storytelling nasce nell'universo della comunicazione rivolta ai clienti o potenziali tali per poi transitare in quello della comunicazione interna aziendale per arrivare, infine, a qualificarsi presso le direzioni HR come metodo di eccellenza di formazione e sviluppo. Parecchie iniziative formative, indipendentemente dalla loro importanza intrinseca, in maniera ripetuta e spesso anche ossessiva vengono poi rimbaltate nel mondo dei social network come se fossero degli eventi di marketing. Non tanto per veicolare dei contenuti con un valore intrinseco quindi, quanto per testimoniare e diffondere un'immagine positiva dell'azienda sponsor, del consulente o del guru (o presunto tale) di turno. Tuttavia, nonostante il manifestarsi di queste tendenze, sarebbe ingeneroso affermare che l'era digitale segni un sostanziale declino della formazione e sviluppo. Piuttosto risulta vero il contrario! Infatti, mai come ora, il fabbisogno d'iniziative di formazione e di sviluppo organizzativo capaci di accompagnare il cammino delle aziende verso la quarta rivoluzione industriale è stato così elevato. Inoltre non mancano dei programmi di change management capaci, per la loro sostanza, di andare oltre le vetrine effimere della comunicazione social per arrivare a incidere in modo positivo nella vita delle persone, delle aziende e delle istituzioni. Ma qual è il panorama reale che abbiamo di fronte? Anzitutto si assiste a una sorta di «back to future» del learning by doing, la formazione informale. Quest'ultima, infatti, invece di diminuire d'importanza grazie alle potenzialità dei

corsi erogati in internet, come molti prevedevano dovesse accadere, è stata rinforzata dalla rete che è divenuta un vero e proprio mondo parallelo entro cui si svolgono conversazioni – negoziazioni di significati e processi di mutuo aggiustamento – e in cui si forma, anche, un terreno di coltura di vere e proprie «community» sociali. Questo accade a diversi livelli: il team, la singola organizzazione e anche le filiere costituite da attori globali e diversificati (clienti, fornitori e partner nell'area dell'open innovation ecc.). Si sono poi fatti strada nuovi format di «formazione-intervento» orientati, in particolar modo, verso lo sviluppo di competenze dinamiche d'innovazione. Fra questi, per citarne solo alcuni tra quelli che riscuotono il gradimento maggiore, il Business Model Innovation Canvas e il Design Thinking Process. Numerosi sono poi i progetti orientati a una maggiore flessibilità e agilità organizzativa nonché al coinvolgimento ed empowerment delle persone. In tale ambito assumono rilevanza particolare i programmi di Smart Working e quelli rivolti al lancio di nuovi sistemi di performance management centrati sul feedback, l'engagement e lo sviluppo dei collaboratori.

A fronte di un panorama in trasformazione così articolato, abbiamo ritenuto necessario approfondire e sistematizzare un certo numero di esperienze aziendali particolarmente rappresentative delle tendenze in corso per fornire ai lettori delle chiavi di lettura, di interpretazione, ma anche di progettazione e azione utili per districarsi nel mai così variegato mondo della formazione e sviluppo aziendali. Fra queste annoveriamo quelle di IBM e di Barilla sul design thinking, di McDonald's su Business Model Innovation, poi ancora di Microsoft, Maire Tecnimont e Prysmian su Smart Working, o Enel e Zappos sull'internal branding per citarne solo alcuni. A queste si aggiungono diversi altri casi su temi e metodologie di formazione e sviluppo emergenti fra cui le sperimentazioni relative al job crafting, quelle sul reverse mentoring, e molte altre ancora. In parallelo abbiamo raccolto le opinioni di un gruppo selezionato di esperti (protagonisti aziendali, consulenti e accademici) sullo scenario emergente nel campo della formazione a fronte della rivoluzione digitale. Questo è avvenuto sia con incontri «faccia a faccia», sia attraverso call o contributi prodotti per un blog dell'Università di Milano-Bicocca. È al termine di questa fase di lavoro che abbiamo maturato la convinzione che fosse importante e doveroso riuscire a valorizzare quanto raccolto durante lo stadio esplorativo in maniera tale da riuscire a disporre di una vera e propria «mappa cognitiva causale» capace di collegare la rivoluzione digitale alle politiche di formazione e di sviluppo. Ciò sia per soddisfare una nostra esigenza interpretativa, sia, anche, per mettere a disposizione di dirigenti, consulenti ed esperti una sorta di bussola. Passo dopo passo, confronto dopo confronto, siamo arrivati al concetto di «ecosistema della formazione» che permette di descrivere in maniera completa l'ampliamento dei confini che la formazione e sviluppo sta vivendo e di supportare i decisori nel processo di elaborazioni di politiche adeguate. L'ecosistema della formazione comprende tre variabili chiave, le tre P: la P di People, che indica che la formazione attuale è pluralista poiché include sia soggetti interni all'organizzazione, come gli executive e i lavoratori della conoscenza, sia attori esterni come gli startupper e i clienti; la P di Power, che pone in evidenza come

oggi un aspetto fondamentale della formazione consista nella mobilitazione delle risorse sociali attraverso l'empowerment e l'engagement; e, infine, la P di Place, che mette in rilievo le potenzialità dell'ambiente phygital (le strutture architettoniche e degli interni assieme all'infosfera e ai sistemi organizzativi) per la costruzione di employee experience positive, coinvolgenti e significative.

Il libro è suddiviso in quattro parti: la prima riguarda i modelli di formazione emergenti che comprendono la formazione on demand e il digital social learning, mentre le altre tre illustrano in dettaglio le leve di analisi e d'intervento della P di People, della P di Power e della P di Place. Questo libro costituisce il risultato di un articolato percorso d'innovazione aperta nutrito da un dialogo intenso e fruttuoso fra gli esperti autori di ciascun singolo capitolo. Lo sviluppo del volume è stato alimentato da un vero e proprio «discorso creativo» reso possibile sia dall'interesse comune per l'argomento sia dal forte spirito di partnership e di collaborazione che si è manifestato entro la comunità degli Autori. In questo ambito il fatto che gli Autori provengano da contesti differenti (le Business School, i Dipartimenti universitari di Scienze della Formazione, Scienze Sociali e Politiche, Economia, Management e di Design e dalla Consulenza Direzionale) ha costituito, a nostro parere, un tratto distintivo del lavoro perché ha consentito di porre in risalto e approfondire le diverse sfaccettature dei temi trattati. In conclusione, val la pena di porre in evidenza che il concetto di ecosistema costituisce anche una spiegazione dei processi di formazione, apprendimento e innovazione alla base di questo libro. Infatti, anche noi abbiamo lavorato assieme a una varietà di persone esperte (People), che si sono «ingaggiate» per mobilitare risorse intellettuali e operative (Power) e tutto questo è avvenuto entro una Place, una rete di relazioni realizzate attraverso incontri faccia a faccia e nel mondo virtuale.