

# Indice

---

<b>Prefazione</b>	XIII
<i>di Raoul C.D. Nacamulli e Alessandra Lazazzara</i>	
<b>Introduzione. L'ecosistema della formazione: allargare i confini per ridisegnare lo sviluppo organizzativo</b>	1
<i>di Raoul C.D. Nacamulli e Alessandra Lazazzara</i>	
1 L'origine degli ecosistemi della formazione: nuovi modelli di pianificazione, collaborazione e relazione con l'organizzazione	2
2 L'ecosistema della formazione e il modello delle tre P	8
Bibliografia	14
<b>Parte prima</b>	
<b>I modelli di formazione emergenti</b>	
1 Dalla formazione generalista alla co-progettazione dei percorsi formativi e la formazione on demand	19
2 Dalla formazione interna allo sviluppo delle reti organizzative per la co-costruzione del capitale intellettuale e sociale	21
3 Dal social learning al digital social learning	22
4 Dall'aula di formazione al palinsesto degli spazi di apprendimento	23
Riferimenti bibliografici	24
<b>1 Formazione lean, on demand e personalizzata</b>	25
<i>di Marco Guerci</i>	
1.1 Formazione e filosofia lean: contesto e obiettivi del capitolo	26
1.2 La filosofia lean e le sue applicazioni	27
1.3 Incrociare formazione e filosofia lean: lo sviluppo di quattro possibili modelli di governo della formazione	29

1.4	Applicare i quattro possibili modelli di governo della formazione. Linee guida per la comunità professionale	32
1.5	Conclusioni e suggerimenti per le imprese	36
	Bibliografia	38
<b>2</b>	<b>Formazione formale e informale nel mondo del lavoro che cambia</b> <i>di Emma Garavaglia e Luigi Serio</i>	39
2.1	Introduzione	41
2.2	Come cambiano le imprese: una riflessione strategico-manageriale	42
2.3	Contesti dispersi di apprendimento al lavoro: reti e comunità per gestire e valorizzare la conoscenza	46
2.4	Conclusioni: quali strade per i sistemi formativi?	52
	Bibliografia	53
<b>3</b>	<b>Gli spazi dell'apprendimento</b> <i>di Francesco Zurlo e Daniela Maurer</i>	57
3.1	Organizzazioni in transizione	60
3.2	Spazi formali, informali e interstizi	61
3.3	Continuous learning nello spazio e nel tempo	62
3.4	Lo spazio per l'apprendimento collaborativo	63
3.5	Gli spazi per la progettualità	66
3.6	Il ruolo del design nel progetto degli spazi per l'apprendimento	69
3.7	Conclusioni: opzioni, topofilia a apprendimento	71
	Bibliografia	72
<b>4</b>	<b>Il digital social learning</b> <i>di Franco Amicucci</i>	75
4.1	Introduzione	76
4.2	Il digital social learning nell'ecosistema formativo	77
4.3	Ambiti e modalità di applicazione	80
4.4	Competenze, culture e processi organizzativi per il digital social learning	86
4.5	Progettare ambienti di digital social learning in azienda	91
4.6	Conclusioni	95
	Bibliografia	96

## Parte seconda

### People: gli attori dell'ecosistema e la formazione pluralistica

1	L'ecosistema degli attori organizzativi	101
2	La P di People nelle organizzazioni emergenti	103

3	Dalla pianificazione strategica ai business model	104
4	Dagli imprenditori tradizionali agli startupper e imprenditori interni	104
5	Dai ruoli lavorativi tradizionali a quelli knowledge intensive	105
6	Dai Baby Boomers ai nativi digitali	105
7	Dall'individuo al team	106
	Riferimenti bibliografici	107
<b>5</b>	<b>Gli executive</b>	109
	di <i>Fabrizio Maria Pini</i>	
5.1	Com'è nato e si è sviluppato il concetto di business model	111
5.2	L'innovazione dei modelli di business e lo sviluppo delle competenze dinamiche	115
5.3	I workshop per l'innovazione dei modelli di business	117
5.4	I limiti e le implicazioni manageriali dei workshop sull'innovazione dei modelli di business	122
	Bibliografia	123
<b>6</b>	<b>Imprenditorialità e startupper</b>	125
	di <i>Jacopo Perfetti</i>	
6.1	L'aula «fuori di sé». Formazione e lavoro all'alba del nuovo secolo	126
6.2	La figura dell'imprenditore oggi	128
6.3	La formazione dell'imprenditore (fuori dall'azienda): un percorso, più che un corso	131
6.4	La formazione dell'imprenditore (dentro l'azienda): innovare grazie a un approccio imprenditoriale condiviso	135
6.5	Conclusioni	140
	Bibliografia	141
<b>7</b>	<b>I talenti e i Millennials</b>	143
	di <i>Luca Quaratino</i>	
7.1	Millennials e apprendimento: un dibattito aperto	145
7.2	Una possibile rilettura del fenomeno: oltre il «net-fanatismo» e il «net-scetticismo»	148
7.3	Processo e stili di apprendimento: le evoluzioni in corso	153
7.4	Indicazioni pratiche per ripensare le attività di formazione	157
7.5	Conclusioni	159
	Bibliografia	160
<b>8</b>	<b>La formazione per i professional</b>	161
	di <i>Mara Bergamaschi e Edoardo Della Torre</i>	
8.1	Chi sono i professional?	162
8.2	I cambiamenti organizzativi e l'impatto sui fabbisogni formativi dei professional	165

8.3	Fabbisogni e tipologie di processi formativi per i professional	168
8.4	Un modello applicativo: la formazione partecipata	173
8.5	Le trappole della formazione partecipata	179
8.6	Conclusioni	180
	Bibliografia	181
<b>9</b>	<b>I team</b>	183
	di <i>Emanuele Serrelli</i>	
9.1	Tubi abbandonati e business plan impossibili: il team come strumento di soluzione di problemi	187
9.2	La gruppaltà dell'azienda	191
9.3	Il team come caratteristica metodologica della formazione	193
9.4	I team e il bisogno di formazione	194
9.5	Conclusioni	195
	Bibliografia	199

### Parte terza

#### **Power: sviluppare le risorse sociali dell'ecosistema e la formazione per l'innovazione**

1	Vincere la sfida dell'innovazione puntando sull'attivazione del capitale umano e sociale	203
2	Dalle competenze individuali alle competenze sociali e dinamiche per l'innovazione	205
3	Dal management al self-management per la costruzione di un mindset proattivo	206
4	Liberare l'energia individuale e collettiva attraverso la mindfulness	207
5	Integrazione cross-generazionale e innovazione nella trasmissione di conoscenza	208
6.	Verso una formazione multicanale per i virtual team e la social leadership	209
7	Aumentare le capacità realizzative e innovative attraverso il design thinking	210
	Riferimenti bibliografici	211
<b>10</b>	<b>Sviluppare empowerment attraverso il job crafting</b>	213
	di <i>Alessandra Lazazzara e Maria Tims</i>	
10.1	Job crafting: definizione e filoni di ricerca	216
10.2	Il job crafting come strategia di empowerment	222
10.3	Empowerment individuale e formazione sul job crafting	224
10.4	Conclusioni e linee guida finali per formare al job crafting	230
	Bibliografia	231

<b>11 La mindfulness nella vita lavorativa: tra benessere e consapevolezza</b>	233
di <i>Massimo Tomassini</i>	
11.1 L'HR di fronte alla mindfulness	234
11.2 Il successo della mindfulness	235
11.3 La mindfulness nel mondo delle organizzazioni	237
11.4 Un'indagine di campo su un intervento mindfulness-based	239
11.5 Una qualità personale	245
11.6 Conclusioni	247
Bibliografia	248
<b>12 Il reverse mentoring per l'inclusione</b>	251
di <i>Maria Cristina Bombelli, Michele Rabaiotti e Alessia Alò</i>	
12.1 Costruire l'inclusione: gli obiettivi e le difficoltà	252
12.2 Convivenze generazionali in azienda	253
12.3 Generazioni al lavoro: le fatiche della convivenza	255
12.4 Mentoring e reverse mentoring come metodologie formative	260
12.5 Il reverse mentoring per l'inclusione	262
12.6 Le fasi di sviluppo del reverse mentoring per l'inclusione	262
12.7 Un cantiere aperto	264
12.8 Esportare il reverse mentoring: dialoghi tra identità	267
12.9 Conclusioni e suggerimenti per il futuro	269
Bibliografia	270
<b>13 La social leadership e i virtual team</b>	271
di <i>Cristiano Ghiringhelli e Alessandra Lazazzara</i>	
13.1 I team di lavoro virtuali: ragioni e conseguenze di un fenomeno sempre più diffuso	273
13.2 I virtual team: che cosa sono e a che cosa servono?	275
13.3 Diventare virtual team leader: la prospettiva della social leadership	278
13.4 Formare al virtual team: i fabbisogni di formazione	281
13.5 Formare ai virtual team: una prospettiva multicanale	286
13.6 Conclusioni	292
Bibliografia	293
<b>14 Il design thinking e la cultura dell'innovazione</b>	297
di <i>Raoul C.D. Nacamulli e Iryna Prus</i>	
14.1 Che cos'è il design thinking	298
14.2 Una breve storia del design thinking	302
14.3 Le pratiche per lo sviluppo dei progetti di design thinking	304
14.4 Il design thinking e la cultura dell'innovazione	308
14.5 Le trappole del design thinking e come superarle	311
14.6 Conclusioni	312
Bibliografia	313

**Parte quarta**  
**Place: le infrastrutture phygital dell'ecosistema**  
**e la formazione aperta**

1	Le forme di organizzazione emergenti nell'era digitale e la formazione aperta	317
2	Dai ruoli organizzativi prescritti alla certificazione per lo sviluppo delle competenze	318
3	Dai sistemi valutativi di performance management a quelli collaborativi di employee engagement	319
4	Dall'organizzazione del lavoro tradizionale allo smart working	320
5	Dal brand come leva di differenziazione strategica al management dell'identità di brand dei collaboratori	321
	Riferimenti bibliografici	322
<b>15</b>	<b>La certificazione delle competenze</b>	<b>323</b>
	di <i>Cristiano Ghiringhelli</i>	
15.1	L'apprendimento continuo: una leva di competitività per l'intero sistema europeo	325
15.2	Verso una «moneta unica» europea per il capitale intellettuale	329
15.3	I vantaggi ricercati attraverso la certificazione delle competenze	330
15.4	Il lato oscuro della certificazione delle competenze	332
15.5	La certificazione come leva di formazione e di sviluppo organizzativo	336
15.6	Conclusioni	341
	Bibliografia	342
<b>16</b>	<b>I nuovi sistemi di performance management</b>	<b>345</b>
	di <i>Enrico Viceconte e Maurizio Cappellari</i>	
16.1	L'era della pianificazione strategica: il performance management integrato	348
16.2	L'era dell'identità distintiva: il performance management allargato	352
16.3	L'era dell'agilità: il performance management continuo	355
16.4	Gli elementi caratterizzanti i nuovi sistemi di performance management	360
16.5	Conclusioni	362
	Bibliografia	364
<b>17</b>	<b>Il lavoro nell'era della quarta rivoluzione industriale: lo smart working</b>	<b>365</b>
	di <i>Raoul C.D. Nacamulli e Nicolò Soresi</i>	
17.1	L'irresistibile ascesa dello smart working	367

---

17.2	Che cosa significa smart working	369
17.3	Lo smart working è un'innovazione dirompente?	371
17.4	Come mettere in pratica lo smart working: due filosofie d'intervento	372
17.5	Smart working, formazione e cambiamento organizzativo	378
17.6	Conclusioni	385
	Bibliografia	386
<b>18</b>	<b>Learning the brand: costruire ponti tra interno ed esterno attraverso la formazione</b>	<b>387</b>
	di <i>Barbara Quacquarelli e Alessandra Lazazzara</i>	
18.1	L'internal branding	391
18.2	Il ruolo dei social media nell'internal branding	394
18.3	La gestione delle risorse umane e la valorizzazione dei brand champion	400
18.4	Formazione e sviluppo per l'internal branding	403
18.5	Conclusioni	407
	Bibliografia	407
	<b>Gli Autori</b>	<b>409</b>

I testi introduttivi alle quattro Parti sono di Raoul C.D. Nacamulli e Alessandra Lazazzara.