

# 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>	
<i>di Raoul C.D. Nacamulli e Alessandra Lazazzara</i>	1
1 L'evoluzione della formazione per affrontare i wicked problem	2
2 L'ecosistema della formazione e il modello delle tre P	6
Bibliografia	12

## Parte prima

### I modelli di formazione emergenti

1 Dalla formazione interna allo sviluppo delle reti organizzative per la co-costruzione del capitale intellettuale e sociale	17
2 Dall'aula di formazione al palinsesto degli spazi di apprendimento	18
3 Dal social learning al digital social learning	21
4 La nuova frontiera formativa del metaverso	22
Riferimenti bibliografici	23
<b>1 Formazione formale e informale nel mondo del lavoro che cambia</b>	
<i>di Emma Garavaglia e Luigi Serio</i>	25
1.1 Introduzione	27
1.2 Come cambiano le imprese: una riflessione strategico-manageriale	28
1.3 Contesti dispersi di apprendimento al lavoro: reti e comunità per gestire e valorizzare la conoscenza	32
1.4 Conclusioni: quali strade per i sistemi formativi?	38
Bibliografia	39

<b>2</b>	<b>Gli spazi dell'apprendimento</b>	
	di <i>Francesco Zurlo e Daniela Maurer</i>	43
2.1	Organizzazioni in transizione	46
2.2	Spazi formali, informali e interstizi	48
2.3	Il nuovo modo di lavorare: l'avvento dell'hybrid working	49
2.4	Continuous learning nello spazio e nel tempo	51
2.5	Lo spazio per l'apprendimento collaborativo	52
2.6	Gli spazi per la progettualità	54
2.7	Il ruolo del design nel progetto degli spazi per l'apprendimento	57
2.8	Conclusioni: opzioni, topofilia a apprendimento	59
	Bibliografia	60
<b>3</b>	<b>Il digital social learning</b>	
	di <i>Franco Amicucci</i>	65
3.1	Introduzione	66
3.2	Il digital social learning nell'ecosistema formativo	67
3.3	Ambiti e modalità di applicazione	70
3.4	Competenze, culture e processi organizzativi per il digital social learning	76
3.5	Progettare ambienti di digital social learning in azienda	81
3.6	Conclusioni	85
	Bibliografia	86
<b>4</b>	<b>La formazione nel metaverso</b>	
	di <i>Marco Minghetti</i>	89
4.1	Introduzione	89
4.2	Metaverso o metaversi?	90
4.3	Brevi cenni di storia metaversale	92
4.4	Quale modello formativo per il metaverso?	98
4.5	Nuove competenze per nuove identità	104
	Bibliografia	109

## Parte seconda

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

1	L'ecosistema degli attori organizzativi	113
2	La P di People nelle organizzazioni emergenti	115
3	Dalla pianificazione strategica ai business model	116
4	Dall'economia degli shareholder a quella degli stakeholder	116
5	Dai ruoli lavorativi tradizionali a quelli knowledge intensive	117
6	Dai Baby Boomers ai nativi digitali	118
7	Dall'individuo al team	119
	Riferimenti bibliografici	119

<b>5</b>	<b>Gli executive e il modello di business</b>	
	di <i>Fabrizio Maria Pini</i>	121
5.1	Com'è nato e si è sviluppato il concetto di business model	123
5.2	L'innovazione dei modelli di business e lo sviluppo delle competenze dinamiche	127
5.3	I workshop per l'innovazione dei modelli di business	129
5.4	I limiti e le implicazioni manageriali dei workshop sull'innovazione dei modelli di business	134
	Bibliografia	135
<b>6</b>	<b>Il purpose e gli stakeholder interni ed esterni</b>	
	di <i>Gabriele Gabrielli</i>	137
6.1	Oltre il profitto. Dal capitalismo degli shareholder al capitalismo degli stakeholder	140
6.2	Purpose, sostenibilità e organizzazioni «ibride»: una combinazione travolgente	142
6.3	Il purpose fattore di rinascita dell'impresa e suo nutrimento duraturo. L'esperienza dei modelli di leadership	145
6.4	Le nuove sfide della partecipazione	151
	Bibliografia	153
<b>7</b>	<b>I talenti, i Millennials e la Generazione Z</b>	
	di <i>Luca Quaratino</i>	155
7.1	Millennials, Generazione Z e apprendimento: un dibattito aperto	157
7.2	Una possibile rilettura del fenomeno: oltre il «net-fanatismo» e il «net-scetticismo»	161
7.3	Processo e stili di apprendimento: le evoluzioni in corso	166
7.4	Indicazioni pratiche per ripensare le attività di formazione	169
7.5	Conclusioni	171
	Bibliografia	172
<b>8</b>	<b>La formazione per i professional</b>	
	di <i>Mara Bergamaschi e Edoardo Della Torre</i>	175
8.1	Chi sono i professional?	176
8.2	I cambiamenti organizzativi e l'impatto sui fabbisogni formativi dei professional	179
8.3	Fabbisogni e tipologie di processi formativi per i professional	182
8.4	Un modello applicativo: la formazione partecipata	187
8.5	Le trappole della formazione partecipata	193
8.6	Conclusioni	194
	Bibliografia	195

<b>9 I team</b>	
di <i>Emanuele Serrelli</i>	197
9.1 Tubi abbandonati e business plan impossibili: il team come strumento di soluzione di problemi	201
9.2 La gruppaltà dell'azienda	205
9.3 Il team come caratteristica metodologica della formazione	207
9.4 I team e il bisogno di formazione	208
9.5 Conclusioni	209
Bibliografia	212

### 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	217
2 Dalle competenze individuali alle competenze sociali e dinamiche per l'innovazione	219
3 Dal management al self-management per la costruzione di un mindset proattivo	220
4 Liberare l'energia individuale e collettiva attraverso la mindfulness	221
5 Integrazione cross-generazionale e innovazione nella trasmissione di conoscenza	222
6 Verso una formazione multicanale per i virtual team e la social leadership	223
7 Aumentare le capacità realizzative e innovative attraverso il design thinking	224
Riferimenti bibliografici	225

<b>10 Sviluppare empowerment attraverso il job crafting</b>	
di <i>Alessandra Lazazzara e Maria Tims</i>	227
10.1 Job crafting: definizione e filoni di ricerca	230
10.2 Il job crafting come strategia di empowerment	236
10.3 Empowerment individuale e formazione sul job crafting	238
10.4 Conclusioni e linee guida finali per formare al job crafting	244
Bibliografia	245

<b>11 La mindfulness nella vita lavorativa: tra benessere e consapevolezza</b>	
di <i>Massimo Tomassini</i>	247
11.1 L'HR di fronte alla mindfulness	248
11.2 Il successo della mindfulness	249
11.3 La mindfulness nel mondo delle organizzazioni	251

11.4	Riflessioni su un intervento mindfulness-based	254
11.5	Una qualità personale	259
11.6	Conclusioni	260
	Bibliografia	263
<b>12</b>	<b>Il reverse mentoring per l'inclusione</b>	
	di <i>Maria Cristina Bombelli, Michele Rabaiotti e Alessia Alò</i>	265
12.1	Costruire l'inclusione: gli obiettivi e le difficoltà	266
12.2	Convivenze generazionali in azienda	267
12.3	Generazioni al lavoro: le fatiche della convivenza	269
12.4	Mentoring e reverse mentoring come metodologie formative	274
12.5	Il reverse mentoring per l'inclusione	276
12.6	Le fasi di sviluppo del reverse mentoring per l'inclusione	276
12.7	Un cantiere aperto	278
12.8	Esportare il reverse mentoring: dialoghi tra identità	281
12.9	Conclusioni e suggerimenti per il futuro	283
	Bibliografia	284
<b>13</b>	<b>La social leadership e i virtual team</b>	
	di <i>Cristiano Ghiringhelli e Alessandra Lazazzara</i>	285
13.1	Team di lavoro virtuali e virtualità nei team	286
13.2	Le dimensioni della virtualità di un team: quando un gruppo è virtuale?	291
13.3	I fattori percepiti che influenzano la performance dei virtual team	292
13.4	Diventare virtual team leader: la prospettiva della social leadership	296
13.5	Formare al lavoro nei virtual team: l'identificazione dei fabbisogni di formazione	298
13.6	Formare ai virtual team: una prospettiva multicanale	303
13.7	Conclusioni	309
	Bibliografia	310
<b>14</b>	<b>Il design thinking e la cultura dell'innovazione</b>	
	di <i>Raoul C.D. Nacamulli e Iryna Prus</i>	315
14.1	Che cos'è il design thinking	316
14.2	Una breve storia del design thinking	320
14.3	Le pratiche per lo sviluppo dei progetti di design thinking	322
14.4	Il design thinking e la cultura dell'innovazione	326
14.5	Le trappole del design thinking e come superarle	329
14.6	Conclusioni	330
	Bibliografia	331

**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	336
2	La blockchain e la certificazione delle competenze	337
3	Dai sistemi valutativi di performance management a quelli collaborativi di employee engagement	338
4	Dall'organizzazione del lavoro tradizionale al lavoro ibrido	339
5	Dal brand come leva di differenziazione strategica al management dell'identità di brand dei collaboratori	340
	Riferimenti bibliografici	341
<b>15 La blockchain e la certificazione delle competenze</b>		
	di <i>Cristiano Ghiringhelli</i>	343
15.1	L'apprendimento continuo: una leva di competitività per l'intero sistema europeo	345
15.2	Verso una «moneta unica» europea per il capitale intellettuale	349
15.3	L'applicazione della blockchain alla certificazione delle competenze	351
15.4	I vantaggi ricercati attraverso la certificazione delle competenze	356
15.5	Il lato oscuro della certificazione delle competenze	358
15.6	La certificazione come leva di formazione e di sviluppo organizzativo	362
15.7	Conclusioni	366
	Bibliografia	368
<b>16 I nuovi sistemi di performance management</b>		
	di <i>Enrico Viceconte e Maurizio Cappellari</i>	371
16.1	L'era della pianificazione strategica: il performance management integrato	374
16.2	L'era dell'identità distintiva: il performance management allargato	378
16.3	L'era dell'agilità: il performance management continuo	381
16.4	Gli elementi caratterizzanti i nuovi sistemi di performance management	386
16.5	Conclusioni	388
	Bibliografia	390
<b>17 Il lavoro ibrido: come disegnare gli spazi e i tempi di lavoro nell'era della trasformazione digitale</b>		
	di <i>Raoul C.D. Nacamulli e Nicolò Soresi</i>	391
17.1	Il dibattito sui pro e contro del lavoro ibrido	393
17.2	La progettazione del lavoro ibrido	395

---

17.3	Come re-immaginare il ruolo dell'ufficio nel contesto del lavoro ibrido	398
17.4	Lavoro ibrido e cambiamento culturale	401
17.5	Sviluppare e formare al lavoro ibrido attraverso il co-design	406
17.6	Conclusioni	410
	Bibliografia	411
<b>18</b>	<b>Learning the brand: costruire ponti tra interno ed esterno attraverso la formazione</b>	
	di <i>Barbara Quacquarelli e Alessandra Lazazzara</i>	413
18.1	L'internal branding	417
18.2	Il ruolo dei social media nell'internal branding	420
18.3	La gestione delle risorse umane e la valorizzazione dei brand champion	426
18.4	Formazione e sviluppo per l'internal branding	429
18.5	Conclusioni	433
	Bibliografia	433
	<b>Gli Autori</b>	435

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