

Prefazione

di Raoul C.D. Nacamulli e Alessandra Lazazzara

La seconda edizione di *L'ecosistema della formazione* appare in un momento in cui ci si trova di fronte a uno scenario costellato da molti fattori di crisi ma anche da grandi opportunità. Fra gli elementi di crisi gli effetti economici, sociali e psicologici della pandemia, i cambiamenti climatici, la guerra russo-ucraina, le crisi in atto nei settori delle materie prime e dell'energia, gli alti tassi d'inflazione. Fra le opportunità gli sviluppi pervasivi della trasformazione digitale e il *Deep Tech*, la quarta onda dell'innovazione tecnologica alla base dello sviluppo in tempi record del vaccino anti Covid Moderna, che apre nuove prospettive in tutti i campi. Nella quarta onda tecnologica anche le crescenti opportunità del metaverso nell'area formativa. Certo è che nel corso degli ultimi anni siamo entrati definitivamente nell'era dei problemi complessi (*wicked problem*) che vengono definiti in questo modo poiché gli elementi che li costituiscono sono così ambigui, contraddittori e interconnessi che risulta impossibile identificare, in maniera univoca, le cause e i percorsi di soluzione. In questo contesto il ruolo degli attori aziendali diviene particolarmente sfidante perché è richiesto loro un modello progettuale in grado di generare idee e soluzioni con creatività. Questo comporta lo sviluppo di competenze multidisciplinari e dinamiche e un genuino orientamento all'ascolto, alla collaborazione, al miglioramento continuo e all'innovazione. Per questa ragione la capacità di «apprendere ad apprendere» sviluppando un mindset adeguato e competenze nuove attraverso attività di formazione e sviluppo, di apprendere attraverso il fare in maniera riflessiva, di sviluppare know-how lavorando assieme ad altri attori hanno attualmente un peso ancora maggiore di quanto già avevano nel recente passato. Nell'epoca dei *wicked problem*, dunque, gli attori dei processi di apprendimento devono tenere conto, più che mai prima d'ora, che la rivoluzione digitale ha mutato profondamente il mondo della formazione manageriale e dello sviluppo organizzativo. Oggi la possibilità di fare formazione «fai da te» gratuitamente e spesso di buon livello si è ampliata a dismisura rendendo più ampia la possibilità di soddisfare il «diritto soggettivo» alla formazione alla base della società della conoscenza. 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. Molte iniziative formative, indipendentemente dalla loro importanza intrinseca, in maniera ripetuta e spesso anche ossessiva vengono poi rimbalzate nel mondo dei social network come se fossero degli eventi di marketing. Non tanto per veicolare dei contenuti di alto valore 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 o le recenti crisi segnino 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 e la necessità di sviluppare competenze volte ad affrontare i cosiddetti *wicked problem* 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 stakeholder diversificati (clienti, fornitori e partner nell'area dell'open innovation ecc.). Lo sviluppo di comunità di pratica virtuali è stato poi, di recente, accelerato dalla pandemia e dalla diffusione delle pratiche di lavoro ibrido. Si sono anche 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 le nuove forme di lavoro ibrido e quelle rivolte 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 Sanofi, Maire Tecnimont e Sky sul lavoro ibrido, e Enel e Zappos sull'internal branding per citarne solo alcune. 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, esponenti dei fondi interprofessionali e accademici) sullo scenario emergente nel campo della formazione a fronte della rivoluzione digitale. Sulla base di quanto raccolto abbiamo maturato la convinzione riuscire a disporre di una vera e propria «mappa cognitiva causale» capace di collegare la rivoluzione digitale e il complesso scenario emergente alle politiche di formazione e di sviluppo. Ciò sia per soddisfare una nostra esigenza interpretativa, sia per mettere a disposizione di dirigenti, consulenti ed esperti una sorta di bussola. Su questa base 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 elaborazione di politiche adeguate. L'ecosistema della formazione comprende tre variabili chiave, le cosiddette 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 stakeholder quali i fornitori, i clienti, le istituzioni locali e gli startupper; 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 nuove forme di lavoro ibrido, il differente ruolo degli uffici assieme all'infosfera e ai sistemi organizzativi) per la costruzione di employee experience positive, coinvolgenti e significative. Il libro è pertanto suddiviso in quattro parti: la prima riguarda i modelli di formazione emergenti che comprende, fra gli altri, il tema del digital social learning e quello della formazione nel metaverso (un nuovo capitolo scritto per questa edizione) mentre le altre tre illustrano in dettaglio le leve di analisi e d'intervento della P di People che tratta, fra l'altro del purpose e degli stakeholder aziendali (anche questo un capitolo nuovo di quest'edizione), della P di Power che sottolinea il ruolo crescente dopo la pandemia della social leadership e dei virtual team e della P di Place che assegna, nella nuova edizione particolare rilievo al tema del lavoro ibrido (anch'esso un nuovo capitolo di quest'edizione). 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 con-

clusione, 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.