

weconomy

QUADERNI PER L'IMPRESA COLLABORATIVA

a cura di Logotel

13



Kill Skill

UN NON CATALOGO DI COMPETENZE



aperto



libero



infinito

quaderno collettivo in versione beta permanente

IT





Weconomy è la piattaforma di ricerca della Service Design Company Logotel. Aperta, condivisa e multidisciplinare, esplora i paradigmi e le opportunità dell'economia collaborativa. Da 10 anni Weconomy osserva l'avanguardia delle trasformazioni per aumentare la *vision* dei progetti Logotel. Nata nel 2009, ha il suo momento fondativo con il libro *Weconomy. L'economia riparte dal Noi*, edito da Dalai. Poi si sviluppa attraverso *weconomy.it*, che coinvolge un network internazionale di 200 autori. Dal 2012, le ricerche si ampliano ancora, con una serie di *Quaderni* monografici, disponibili in formato fisico, sul sito web e sulla app. Ogni *Quaderno* si struttura a partire da una lettera dell'alfabeto. Questo numero, il tredicesimo della serie, è dedicato alla "S" di skill. **Buona lettura!**

weconomy

QUADERNI PER L'IMPRESA COLLABORATIVA

a cura di **Logotel**

Founder, Project & Content Manager

Cristina Favini

Editor-in-Chief

Vincenzo Scagliarini

Editorial Board

**Matteo Amori, Thomas Bialas,
Matteo Camurani, Antonella Castelli**

Art Direction

**Gianluca Alderuccio, Marco Basti,
Valeria Crociata, Emilio Lenzi**

We Authors

**Jessica Aroni, Domenico Barrilà,
Michele Bianchi, Daniele Cerra,
Simone Colombo, Patrick Ehlen,
Nicola Favini, Maria Grazia
Gasparoni, Jaana Heikkila,
Taniko Jackson-Martinez,
Till Alexander Leopold,
Monica Magri, Chiara Marinoni,
Giuseppe Monteduro,
Ettore Murciano, Bart Peintner,
Andrea Pitrone, Susanna
Sancassani, Vesselina Stefanova
Ratcheva, Brian J. Robertson,
Tristan Rigendinger,
Antonella Tantalo, Lea Tarchioni,
Donald H. Taylor, Dominic Wilcox,
Saadia Zahidi**

Stampato in **1.500 copie**

a Lambrate, Milano
da Arti Grafiche Bazzi.

weconomy.it

weconomy@logotel.it



Scopri l'applicazione
ufficiale free per
iOS e Android

Logotel è la Service Design Company che progetta e accompagna la trasformazione delle imprese in modo collaborativo. Dal 1993 costruiamo insieme ai nostri Clienti servizi ed esperienze su scala internazionale, dalla strategy all'implementation al "life" dei progetti. Con un team composto da oltre 190 Persone, la nostra sede principale è a Milano, nei 2.400 mq di spazi dell'ex stabilimento Faema. Le nostre sedi internazionali sono a Parigi e Madrid. Nel 2018 Logotel ha lavorato per oltre 60 Clienti diversi, ha coinvolto 5.000 Persone in progetti formativi e ne supporta quotidianamente più di 80.000 con le 31 Content and Business Community che erogano servizi e contenuti, motivano e attivano la condivisione e la partecipazione.



Quest'opera è stata rilasciata con licenza **Creative Commons** Attribuzione - Non commerciale Condividi allo stesso modo 3.0 Italia. Per leggere una copia della licenza visita il sito web: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/it/> o spedisci una lettera a: Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

Segui **Logotel** su:



logotel.it

The image features a minimalist design with several vertical green bars of varying heights and widths. On the left side, there are two large green triangles pointing towards each other, creating a white triangular void. The text 'UN NON CATALOGO DI COMPETENZE' is centered horizontally in the upper half of the page, positioned between two tall green bars. The overall aesthetic is clean and modern, using a limited color palette of green and white.

UN NON CATALOGO DI COMPETENZE

Dalla A alla Z. Alfabeto dell'economia collaborativa **6**

Cristina Favini / Kill skill. Perché bisogna uccidere le competenze a catalogo? **8**

Dialogo immaginario su competenze e mondo del lavoro **12**

Lo scenario. Di cosa parliamo quando parliamo di skill **14**

E se acquisire "nuove abilità" non bastasse? **17**
Beyond Skills Map **18**

Trasformare le skill in comportamenti. Un modello sistemico **20**

World Economic Forum / Una sfida culturale: diventeremo "allievi perenni" **26**

Giuseppe Monteduro / Oltre la pratica. Come si forma una testa pensante? **28**

Monica Magri / Candidati e recruiter. Un rapporto in evoluzione **30**

Donald H. Taylor / La formazione in azienda deve trovare un nuovo scopo **32**

Loop AI Labs / Post-human. Le competenze per collaborare con le macchine **34**

Dominic Wilcox / Perché non dobbiamo aver paura della creatività **36**

Chiara Marinoni / Quello che i clienti non chiedono. (Ri)scopriamo le esigenze delle persone **38**

Domenico Barrià / La gabbia delle competenze obsolete e il "senso" del disimparare **40**



apertura



reskill, deskill & upskill

Antonella Tantalò / Storie individuali e racconti collettivi. Per uscire dalle classificazioni **42**

Matteo Amori / Non siamo un software da aggiornare. Un'idea non stereotipata di skill **44**

Tristan Rigendinger / Individual Focused Training. Come "arricchire" il capitale umano **46**

Maria Grazia Gasparoni / E ora? I rischi da presidiare, le occasioni da non perdere **50**

Susanna Sancassani / Attivare conoscenze. L'apprendimento come rete di relazioni **54**

Simone Colombo / La mente che si muove. Verso il cambiamento rilevante **56**

Brian J. Robertson / Holacracy: ruoli, upskilling e gestione del cambiamento **59**

Daniele Cerra / Motivation s-killer. Come battere i 10 boss ammazza-competenze **62**

Michela Bianchi / Crescita, innovazione, competenze. Un circolo virtuoso **66**

Jessica Aroni / Errore o sbaglio? Dall'apprendimento alla cultura del permesso **68**

Lea Tarchioni / Nuovo o vecchio non conta. L'innovazione è osmosi continua **70**

Thomas Bialas / Quali competenze cerca il futuro? Nessuna in particolare, se ci pensi bene **72**

Nicola Favini / Hacker della formazione contro sabotatori di esperienze **76**



skills in action

future stories

final lap

QUID NOVI?

Generazioni
che collaborano



Q

W

E

EMPOWERMENT,
FEEDBACK,
GAMIFICATION

C'era una volta
il Retail

INFO, INDIE, INTER
L'innovazione rinnovata

OOPS, OR, OK
Il paradosso
della scelta continua

U

I

O



KILL SKILL

Un non catalogo
di competenze

DESIGN

(Re)shaping
business

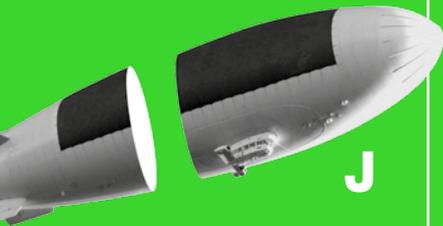
S

D

F

LOCAL

Talent, Community,
Making



J

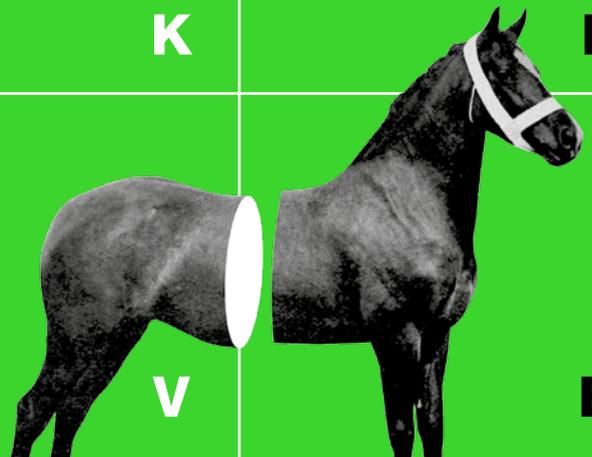
K

L

C

V

B



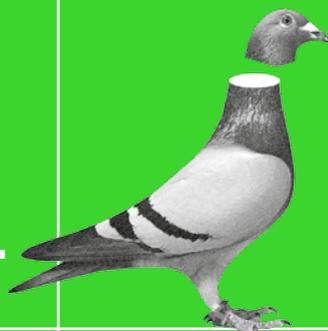
ROBOT

L'automazione
è collaborativa?



R

T



Y

P.O.P
COLLABORATION
Point Of Presence

P

AUTO, BETA, CO.
(Ri)scrivere
il Futuro

A

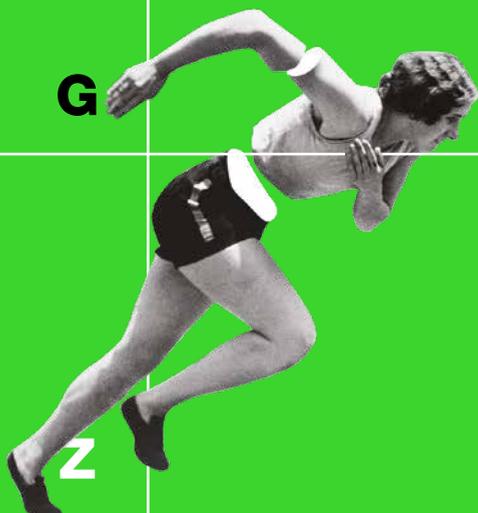
DALLA A ALLA Z.
L'ALFABETO
DELL'ECONOMIA
COLLABORATIVA

Abitiamo un'epoca in cui i tradizionali modelli di organizzazione e di interazione in azienda devono fare i conti con generazioni mai così nuove e con interlocutori e intelligenze non necessariamente umane. Di fronte a queste sfide Weconomy esplora le intersezioni tra business, design, condivisione e impatti sulle esperienze delle persone. Weconomy è un network di manager, ricercatori, designer e professionisti convinti che il motore propulsivo di ogni iniziativa e innovazione efficace siano le persone e le relazioni di cui esse sono liberamente e creativamente capaci. I *Quaderni* di Weconomy sono monografici: ogni numero, a partire da una lettera, apre un orizzonte di ricerca nell'economia collaborativa.

HR
Human (R)evolution

G

H



Z

X

NE(X)TWORK
Flow. Amplified Identity
Common Enviroment

N

MANAGEMENT
Cross, Self Content

M

Kill skill. Perché bisogna uccidere le competenze a catalogo?

Una delle scelte che hanno inciso di più nella mia vita è stata circondarmi di persone più brave di me. E così ho fatto, così abbiamo fatto. Non sempre ci riusciamo. Ora dobbiamo metterci d'accordo su cosa vuol dire più brave, perché il punto è proprio questo.

Sappiamo benissimo che, se vogliamo fare la differenza, produrre reale impatto per persone e società, lasciare qualcosa di bello in eredità, abbiamo bisogno degli altri, di persone che sappiano “vedere” la realtà, con curiosità e fame di confronto. E sappiano anche “pre-vedere” quello che oggi non c'è, per immaginare come arrivare a ottenerlo, mixando in primis mestieri e ruoli diversi, per poi “far vedere”, dare forma alle azioni in relazione con gli altri, far esistere – e crescere – un'idea attraverso comportamenti quotidiani.



Cristina Favini

Strategist,
Manager of Design,
Logotel

**Le persone più brave
non sono fatte di etichette.
Il loro essere “più brave”
è il “prodotto” di una vita**

Non sono mai bastate persone solo in grado di eseguire compiti e – ora più che mai – c'è bisogno di chi sappia comprendere il senso di ciò che fa, anzi di progettare, interpretarlo, condividerlo e portarlo avanti con convinzione e sacrificio. Con queste persone nascono le esperienze che ci danno più soddisfazione come imprenditori, come “motivatori dei nostri team”, come professionisti o, semplicemente, come colleghi. Perché così riusciamo a cogliere occasioni, che diventano quei progetti “sangue, sudore e risate”, che arriviamo a portare in fondo, nonostante gli ostacoli, e di cui – alla fine – viene riconosciuto il valore, perché

migliorano realmente le cose. Sono quei progetti dove diamo il meglio di noi, insieme al meglio di altri. Le persone, che per definizione sono uniche e quindi non rimpiazzabili, mai come in questo contesto sono cruciali, soprattutto in un mondo che, dominato dalla tecnologia, è alla ricerca di un tocco umano: quella componente originale e non standardizzata che ci rende differenti dalle macchine.

Il ritorno della catena di montaggio (delle skill)

La tecnologia – lo sappiamo bene – ha accelerato le trasformazioni e ha aumentato la densità degli imprevisti che dobbiamo affrontare. Non a caso, tra le competenze del futuro più citate, non ci sono più solo competenze tecniche, ma si stanno affermando con forza le cosiddette *human skill*: flessibilità, pensiero creativo, intelligenza emotiva, capacità analitiche, *decision making*. Sono abilità per definizione non misurabili.

Ed ecco che arriviamo alla parola del momento: skill... *is the new black*. Quali skill “a prova di futuro” hanno le persone più brave? Per trovare una risposta, ci ritroviamo a leggere griglie, gabbie, codificazioni. Suddivisioni in *soft*, *hard*, ma anche *fusion*. Persone spezzettate in puzzle di definizioni. Secondo questo approccio, le skill sarebbero *add-on* di un software o “requisiti minimi” per far girare un nuovo sistema operativo. E le nostre persone hardware “diminuiti”, da “aumentare”. Definizioni incasellate in fogli Excel, che ci affanniamo a riempire, finché non scopriamo che rimangono tante celle vuote. Ecco il nostro *skill shortage*, da colmare – in fretta – con ciò che offre l’ultima edizione del *Catalogo delle skill più alla moda*. Il “Pensiero critico” diventa un corso erogato a folle di persone, condito con moduli formativi sulle metodologie Agile. Nuove procedure che sostituiscono vecchie procedure, fino alla prossima tendenza.

Il limite è il nostro sguardo

Torniamo all’inizio, *alle persone più brave*. Io, per prima, mi sono resa conto che il più grande limite è il mio, è il nostro sguardo nel vedere le persone. Le persone più brave non sono fatte di etichette. Il loro essere “più brave” è il “prodotto” di una vita, di una biografia. Sono un intero non parcellizzabile, che non emergerà mai da un curriculum. Sono persone con le quali costruire un percorso da fare insieme.

La loro conoscenza è frutto di quello che fanno dentro e fuori il “mondo del lavoro” e le loro abilità ci sono e continueranno a svilupparsi se, nel loro percorso, si misureranno con ambienti, contesti e progetti/sfide che glielo permetteranno.

Un primo punto fermo, quindi, potrebbe essere: non si può partire dalle skill. Il valore/la consistenza di una persona si vede in azione (*skills in action*). Non ci sono griglie o tabelle che possano rivelarcelle. E quindi, che tipo di azioni siamo in grado di ispirare? Che mosse sappiamo provocare? Certamente esistono attitudini, ma anche queste hanno bisogno di un terreno adatto per mostrarsi.

Liberare ispirazione e agire

Lo sguardo di chi ritiene tutti rimpiazzabili è strutturalmente limitato: uomo → output. Anche quando parla di skill e di formazione. È uno sguardo viziato dall’urgenza delle cose e cieco alle possibilità delle persone. E la vera sfida riguarda innanzitutto le persone che abbiamo con noi. Certo, ci sono sfide che esigono gente all’altezza, ma ribaltiamo la prospettiva: noi abbiamo ragioni all’altezza di chi abbiamo attorno?

Per approfondire

Weconomy #12 Robot. L’automazione è collaborativa?

Un Quaderno dedicato alle relazioni possibili tra umani e tecnologia. Si sviluppa come un dialogo aperto sugli effetti dell’automazione e della dimensione “post-umana” su imprese e società

bit.ly/quaderno12

Weconomy #11 Quid novi? Generazioni che collaborano

Un approfondimento sulla condivisione di luoghi, tempi e spazi tra diverse generazioni e le opportunità di avere nelle organizzazioni mindset e punti di vista diversi

bit.ly/quaderno11

Weconomy #8 Ne(x)twork: flow, amplified identity, common environment

Un numero monografico dedicato al futuro del lavoro: condiviso e connesso in maniera continua, che genera il flusso dell’impresa collaborativa

bit.ly/quaderno8

**La vera sfida è realizzare
contesti ed ecosistemi
che coinvolgano, motivino
e favoriscano l'apprendimento
in un dialogo
e confronto continuo
tra persona e collettività**

Tutto ciò condiziona fatalmente ogni discorso sulle skill. Le ragioni che abbiamo, le strade che proponiamo, sono offerte a chi – con la sua storia – entra in relazione con noi e la nostra storia. Qualsiasi offerta di cambiamento (*reskill, deskill, upskill*) o è capace di entrare in rapporto con la storia delle persone, oppure fallisce.

Le organizzazioni devono ispirare un lavoro su di sé, accettare di farne parte, allo stesso livello superando le gerarchie tradizionali. Questo genera la trasformazione più decisiva, quella delle persone e del loro sguardo. Solo così si possono accettare responsabilità nuove.

Gli ambienti e le reti di relazioni che abilitano le persone

Tutto ciò che di meglio una persona può offrire ci è offerta liberamente. Per questo è indispensabile creare e garantire “contesti di fiducia”, dove le persone si formano e continuano ad apprendere, non solo durante i corsi, ma nelle attività di ogni giorno. La vera sfida della formazione è qui: nel costruire contesti, ecosistemi che coinvolgano le persone in un dialogo e confronto continuo tra individuo e collettività. Qui *attitudine, motivazione, permesso e opportunità* agiscono per rendere reale, adeguata e creativa l'iniziativa della persona. È così che le skill possono diventare comportamenti, azioni quotidiane, scelte naturali.

Ambienti che formano le persone, ovvero che danno *forma* al loro percorso, che tengano conto della loro unicità e che diano a tutti l'abilità di evolversi, in cui l'apprendimento continuo è parte di una rete di relazioni e di scambio utile e piacevole. Organizzazioni e singole persone hanno bisogno di essere sistemi “imparanti”, dove la cultura di auto-apprendimento continuo significa anche generare occasioni per mettere in azione le proprie abilità. L'apprendimento, così, diventa “conoscenza attivabile” che non risiede necessariamente nel soggetto, ma nella rete, nella comunità.

Superiamo la visione che ci limita a vedere solo le skill, per allargare lo sguardo alla persona. Superiamo la visione che ci fa soffermare sulle

skill del singolo “bravo”, per osservare la sinergia del gruppo che funziona, della rete che si attiva. Se il soggetto non sono le skill, ha ancora senso la smania di controllo su come vengono apprese? O diventa più rilevante rendere le persone libere di imparare nel modo migliore che possono? Sapremo che il nostro sistema funziona perché ne leggeremo l’impatto in tutto quello che faranno le persone e che noi faremo con loro.

Questo *Quaderno*, il tredicesimo di Weconomy, desidera essere un’occasione per aiutarvi a elaborare il vostro personale “pensiero critico” sul tema delle skill. È frutto di una ricerca sul campo, a partire da ciò che conosciamo meglio: il punto di vista Logotel, che – da 25 anni – dedica ogni giorno a prendersi cura di oltre 80 mila persone in servizi che accompagnano la trasformazione di persone e organizzazioni. Ed è il risultato di una moltiplicazione dei punti di vista, con un’apertura all’esterno delle nostre riflessioni. Da Londra, a San Francisco, passando da Davos, ci siamo confrontati con ricercatori del World Economic Forum, esperti in modelli di apprendimento, designer, psicologi, imprenditori, realtà di frontiera nel campo dell’intelligenza artificiale, startup, responsabili delle risorse umane, che hanno offerto il loro prezioso contributo.

Potete leggere il *Quaderno*, ascoltarlo in podcast, scaricarlo e condividerlo... o semplicemente *skippare* e continuare a pensare ad altro, se potete permettervelo. ■

**Certo, ci sono sfide
che esigono gente
all’altezza, ma ribaltiamo
la prospettiva:
noi abbiamo ragioni
all’altezza di chi abbiamo
attorno?**



Dialogo immaginario su competenze e mondo del lavoro.



Finora ho sentito neologismi come skillare e skillato, ma *kill skill* mai.

we

È un gioco di parole con *Kill Bill* di Quentin Tarantino, ma non abbiamo intenzione di impugnare una katana e vendicarci come Uma Thurman. La nostra è una provocazione. La mancanza di competenze per affrontare i cambiamenti in corso è uno dei temi più caldi del momento. Spesso però la soluzione si limita a presentare elenchi di skill "a prova di futuro", come "pensiero critico", "decision making" e "digital literacy".



Ma i più autorevoli centri di ricerca raccontano che queste skill saranno sempre più necessarie. E mi sembra abbiano ragione...

we

Certo, ma manca qualcosa. Facciamo un esempio. Saper programmare è una skill che si può imparare e ha un contesto di applicazione preciso. Invece come si allena il pensiero critico? Come si pratica? In quali contesti? Quando parliamo di skill, in realtà, parliamo di sviluppo delle persone, e ciò influenza tanti altri temi: l'organizzazione aziendale, i modelli formativi, le modalità di lavoro. È un sistema di elementi che, se vengono trascurati, fanno morire le competenze: *killed skill* appunto.



Quindi tutto ciò non riguarda solo le nuove competenze, ma anche quelle già acquisite?

we

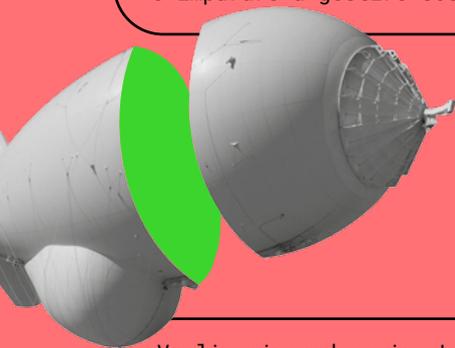
Questo è un punto nodale. Al contrario dei diamanti, le skill non durano per sempre. Le competenze tecniche invecchiano, come i software. Inoltre, se non vengono esercitate, si dimenticano. Per far sì che si mantengano vive nelle persone, e per creare il terreno adatto per lo sviluppo di nuove competenze, c'è bisogno di coltivare l'attitudine, motivare, dare la possibilità di sperimentare e l'opportunità per mettere in pratica. Sul *Quaderno* abbiamo chiamato questi elementi gli "attivatori", che trasformano le skill in qualcosa di naturale: i comportamenti. E cioè in ciò che facciamo ogni giorno e in cui ci mettiamo alla prova.



Vi siete dimenticati di me! Sono un robot e sto acquisendo nuove skill più in fretta di voi. In molti lavori sto già sostituendo gli umani. Con gli sviluppi dell'intelligenza artificiale, dovrete collaborare anche con me.

we

Al contrario, sappiamo benissimo che l'automazione sta trasformando il mondo del lavoro. Ed è proprio per questo che le persone devono essere in grado di applicare in modo diverso le proprie competenze (il cosiddetto *reskilling*) e imparare a gestire scenari sempre più complessi, e cioè l'*upskilling*.



Ma se gli esseri umani non sono in grado di svolgere un nuovo compito, perché non ci pensa l'intelligenza artificiale, lasciando a noi solo le attività più creative?



Voglio rispondere io. L'evoluzione delle cosiddette scienze cognitive, dimostra che gli algoritmi possono agire in modo *unsupervised*, e cioè senza l'intervento umano, evolvendosi in base al contesto.

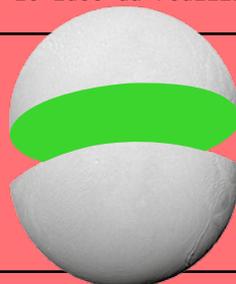


we

Non è proprio così, caro robot. Un tuo collega, *Pensiero Profondo*, il computer più evoluto dell'universo del libro *Guida galattica per autostoppisti*, aveva il compito di rispondere alla domanda fondamentale: "Qual è il senso della vita?". Dopo miliardi di anni di calcoli, la sua risposta era priva di senso. Quindi, è vero che le macchine avranno spazi sempre più ampi di autonomia, ma chi pensa ai processi da automatizzare, a quali sono le idee da realizzare?



Ma saper rispondere a queste domande non c'entra molto con l'intelligenza artificiale...



we

Esatto. Riguarda la comprensione del senso del nostro ruolo in un'organizzazione e del valore che diamo alle nostre azioni. È questo il vero banco di prova delle skill, che diventano utili quando ci portano a fare qualcosa di rilevante, che aumenta un circolo di fiducia e motivazione nei confronti delle persone. Per questo motivo, secondo noi, la vera sfida è costruire un ecosistema solido che tenga conto dell'unicità delle persone e che dia a tutti l'abilità di evolversi, in cui l'apprendimento continuo è parte di una rete di relazioni. Ed è ciò che approfondiremo in questo *Quaderno*.

Lo scenario. Di cosa parliamo quando parliamo di skill.

Per approfondire

Institute for the Future

*The next era of
Human-Machine
Partnerships.
Emerging
Technologies' Impact
on Society & Work
in 2030*

bit.ly/we-iftf

David Graeber

*Bullshit Jobs. A
Theory* (Simon &
Schuster 2018)

Nassim Nicholas Taleb

*Il cigno nero. Come
l'improbabile governa
la nostra vita*
(Il Saggiatore 2008)

Augmentation Strategy

È una nuova visione
della catena del
valore, in cui la
realizzazione del
potenziale umano è
parte integrante delle
strategie aziendali

L'85% dei lavori del futuro non è ancora stato inventato, lo afferma un report dell'IFTF. Così come quasi il 50% delle posizioni aperte negli ultimi 5 anni, non esisteva nei precedenti 5. Per averne conferma, è sufficiente scorrere LinkedIn, dove troviamo *job title* con vita davvero breve: *conversational interface architect*, *omnichannel planner*, *requirements engineering ninja*. E la lista potrebbe continuare.

Non si tratta (solo) di nuove etichette. Le relazioni tra mestieri e ruoli professionali assumono nuove traiettorie e si mixano. Se, nelle posizioni tradizionali, questo rapporto è diretto (un ingegnere fa l'ingegnere e un manager il manager), nelle nuove posizioni il "cosa faccio" non è più una risposta stabile nel tempo. I lavori richiedono capacità di visione sempre più ampia, una "**augmentation strategy**", per citare il *Future of Jobs Report 2018* del World Economic Forum.

Se i nomi delle professioni cambiano, servono competenze in grado di riempirle di senso. Altrimenti, rischiano di rimanere scatole vuote o – peggio – posizioni senza alcun candidato idoneo. È un aspet-

to non trascurabile dello *skill shortage*: l'assenza delle competenze necessarie a svolgere un determinato ruolo. È l'effetto più superficiale di una trasformazione sociale, economica e produttiva che coinvolge ogni attività e che sta producendo visioni radicali. C'è chi prevede la fine dei *job title* e un futuro (prossimo)

**Le relazioni
tra mestieri e ruoli
professionali
assumono
nuove traiettorie
e si mixano**

in cui ci saranno solo ruoli, definiti in base a un insieme mutevole di skill: personali, collaborative, da acquisire nel tempo. È un cambio di prospettiva che risponde a due esigenze principali: la capacità di adattamento e la gestione della complessità.

Le forze che destabilizzano la definizione di nuove skill sono già attive

Perché sta accadendo tutto ciò? Semplificando, le trasformazioni sono sempre più rapide, frequenti e questa accelerazione non si fermerà finché ci saranno due caratteristiche nell'economia: globalizzazione e connessioni digitali. Ogniquale volta emergono nuove esigenze delle persone, vengono intercettate e trasformate in nuovi trend, diffusi su scala planetaria. Che le organizzazioni devono soddisfare con nuovi prodotti e servizi: tanto più la loro risposta sarà rapida, tanto più le aziende potranno ritenersi competitive. Quindi le imprese devono comprendere, progettare, testare, realizzare e distribuire. In media, i cicli di lancio sono passati da due anni a sei mesi. E tendono a ridursi ancora.

Con la rapidità delle trasformazioni, aumentano anche gli imprevisti. Non tutti i cambiamenti avvengono lungo una linea che, più o meno ripida, segue l'evoluzione tecnologica. Negli ultimi anni, si sono verificati eventi che l'economista e filosofo Nassim Taleb definisce "cigni neri": episodi non previsti con conseguenze potenzialmente negative per il mondo intero. Pensiamo a Brexit o, ancora, al Dieselgate, che ha azzerato l'aspettativa di vita di una tecnologia che – senza lo scandalo del 2015 – avrebbe avuto molti più anni davanti a sé.

Questi fenomeni impattano sulla strategia delle organizzazioni. Che sono fatte di persone: bisognose di strumenti, competenze, nuove capacità. Non solo per eseguire compiti, ma per comprenderne il senso. Non è un caso che – tra le competenze del futuro più citate – ci sia un universo molto vasto di parole legate alle cosiddette *soft skill*: *problem solving* strategico, capacità analitiche, *decision making*. Necessarie non più solo ai manager, ma a qualunque tipo di lavoro. Sono abilità che superano le competenze tecniche (la

capacità di programmare o usare un software) ed entrano in una sfera "culturale" di cui è difficile trovare una definizione univoca.

Finora – di proposito – abbiamo lasciato da parte la quarta rivoluzione industriale. Al-

goritmi, robot e sistemi autonomi, in un futuro non troppo lontano, si impossesseranno di intere filiere produttive. Secondo una visione ottimistica, le macchine – alle quali verranno affidati compiti "operativi" – faranno aumentare la qualità del lavoro (meno ore davanti a una scrivania, meno azioni ripetitive). Per realizzare questa prospettiva, le aziende, con il supporto dei *policymaker*, devono supportare le proprie persone in processi di *reskilling* e *upskilling* (ricollocare abilità e potenziarle) per impiegare talento e le migliori qualità umane nella generazione di nuovo valore.

L'automazione è uno spettro incombente, ma le forze che stanno destabilizzando la definizione, la ricerca e la formazione di nuove skill sono già attive (e la tecnologia non è l'unica protagonista). Le questioni aperte sono molte e, se rimangono senza risposta, attivano un altro tipo di trasformazione. Che rende ogni lavoro un potenziale *bullshit job*, secondo la definizione di David Graeber. Attività in cui si applicano competenze non più utili, in un contesto ormai mutato. Sono impieghi che sopravvivono per inerzia: hanno perso il loro senso e producono azioni prive di valore. Generano spreco di talento e scarso impatto economico. E allora, come – attraverso le competenze e il potenziamento continuo – le persone possono continuare a essere rilevanti, nelle organizzazioni e per la società? ■



E se “acquisire nuove abilità” non bastasse?

Nel film *Matrix*, Neo – il protagonista – deve affrontare i cattivi. E ha bisogno di competenze: guidare elicotteri, conoscere le arti marziali, scassinare serrature. Ogni sua esigenza viene soddisfatta all'istante. Una connessione tra computer e cervello gli “inietta” le informazioni necessarie. È questa l'utopia per la *re- e upskilling*? Apprendere velocemente per adattarsi a trasformazioni sempre più rapide?

Se cerchiamo su Google “future proof skill” otteniamo centotredici milioni di risultati. L'Università di Harvard offre gratis CS50 un corso-evento d'eccellenza sul *coding*. E da Udemy, a Coursera fino all'italiana Oilproject, non mancano corsi per sviluppare *big data analytics* o l'intelligenza emotiva. Un'offerta di formazione sterminata, con piattaforme in gara tra loro per essere sempre più efficaci. Quando si tratta di sviluppare nuove abilità, il problema non riguarda l'offerta di contenuti.

Quindi, per essere “a prova di futuro”, mancherebbe solo una connessione alla *Matrix*. Ci sono buone notizie, tutto ciò può diventare realtà. Il Neuralink, dell'imprenditore seriale e visionario Elon Musk, promette di fare proprio questo. Quando (e se) questa tecnologia verrà commercializzata, tutti potrebbero imparare il più complesso dei linguaggi di programmazione o il più sofisticato *framework* di *decision making*. Sovrascrivendo ciò che non è necessario, magari skill ormai fuori moda: come il *multi-tasking* o la “capacità di lavorare sotto stress”. Per sostituirle con altre tendenze, come “pensiero creativo” e “resilienza”. Che, a loro volta, potrebbero essere riscritte ancora. E ancora.

Ma tutto ciò servirebbe davvero? Siamo in una fase in cui le skill sono diventate instabili: le abilità da sviluppare sono innumerevoli e gli approcci altrettanto vasti. E allora, apprendere subito l'ultima metodologia di *problem solving* ci renderà migliori risolutori di problemi? È un ragionamento paradossale, che possiamo concludere con un'ultima citazione. Sempre nel film *Matrix*, il mentore del protagonista, Morpheus, dice: “Una cosa è conoscere il sentiero, un'altra è imboccarlo”.

Nel mondo della formazione e delle organizzazioni “imboccare il sentiero” riguarda le persone. E probabilmente non significa imparare tutte le novità. Gli esseri umani apprendono sperimentando, confrontandosi su visioni diverse. E soprattutto, le competenze diventano “attive” quando sono utili. Come afferma il *Digital Action Plan* della Commissione Europea: “Non esiste una misura unica quando si parla di strategie di sviluppo delle skill. Ogni approccio deve fondarsi sulle differenze specifiche”. Quando le persone assumono un ruolo attivo, contaminano e modificano le loro skill per adattarle al proprio ruolo, per essere rilevanti nei team in cui lavorano, per contribuire allo sviluppo di altre persone.

Ma manca ancora un tassello. Per adattarsi al cambiamento, cosa spinge le persone ad abbandonare le pratiche consolidate e apprendere qualcosa di nuovo? ■

Per approfondire

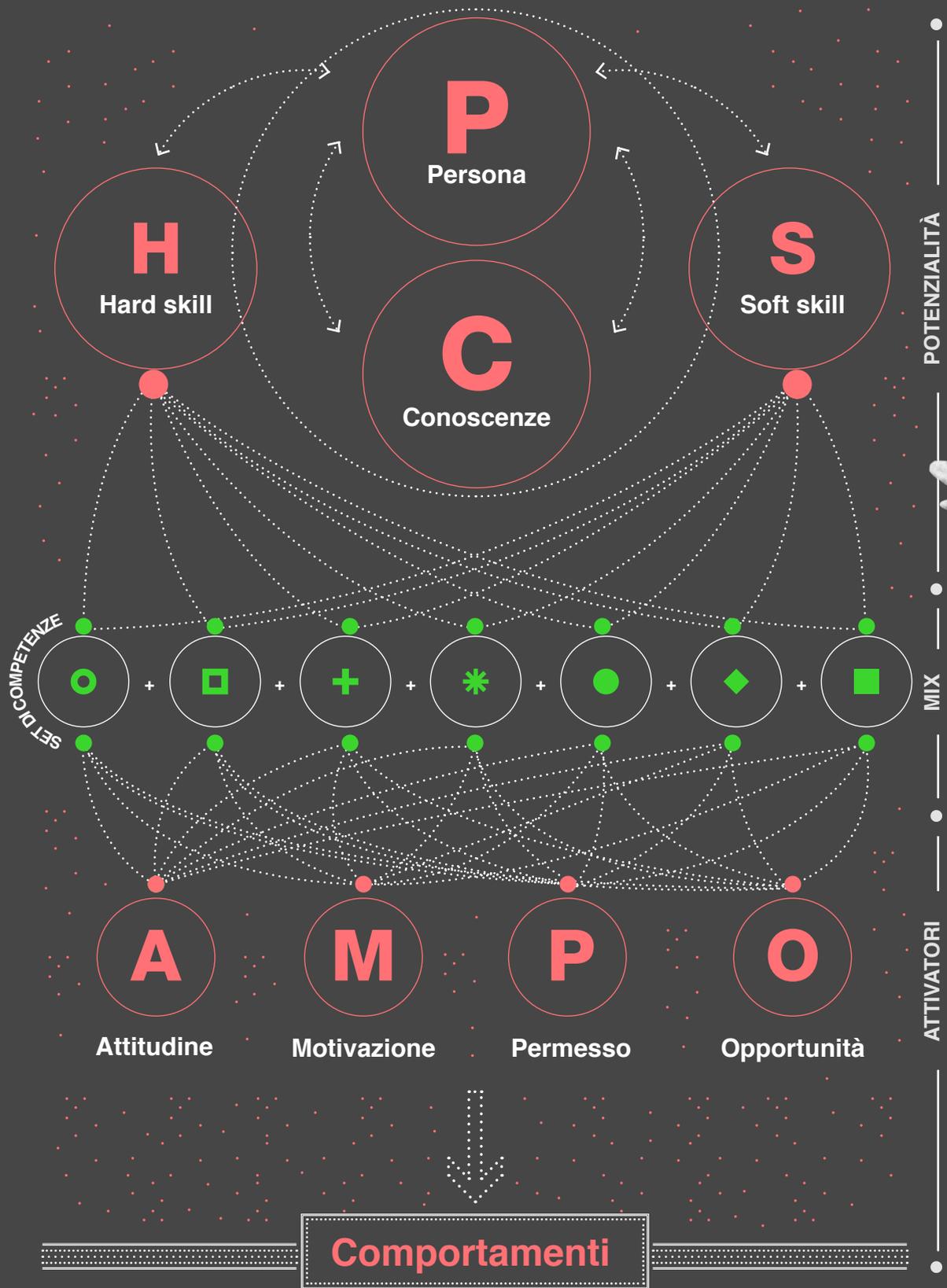
Commissione Europea

Future of Learning Package

bit.ly/we-ue

Videointervista a Elon Musk su Neuralink

bit.ly/we-elon



H
Hard skill

P
Persona

S
Soft skill

C
Conoscenze

SET DI COMPETENZE

A
Attitudine

M
Motivazione

P
Permesso

O
Opportunità

Comportamenti

POTENZIALITÀ

MIX

ATTIVATORI



I cataloghi di skill ci illudono.

Danno l'idea che le persone possano essere riempite di competenze preconfezionate per essere abilitate a qualcosa di nuovo.

Conoscenze e skill sono un insieme dinamico e in evoluzione e, per essere agite, devono **diventare comportamenti**: azioni quotidiane, scelte naturali.

Le skill non sono reali senza un contesto. **È il contesto a determinare il mix di conoscenza e skill più adatto** per partecipare alla vita di un'organizzazione.

Nelle persone, skill e conoscenze hanno bisogno di essere attivate. E ciò avviene a un **livello più profondo**: uno spazio di confronto continuo tra individuo e collettività, dove **attitudine, motivazione, permesso e opportunità** agiscono per rendere reale, adeguata e creativa l'iniziativa della persona.

Perché la nostra idea di skill non sia l'ennesima procedura, **dobbiamo operare a questo livello.**

Made by **Logotel**

Trasformare le skill in comportamenti. Un modello sistemico.

Skill, cioè abilità, conoscenze, competenze, attitudini... La tentazione è forte: usare queste parole come sinonimi. Ma non lo sono. Inoltre, quando si tratta di affrontare percorsi di potenziamento delle persone, c'è una seduzione ancora più potente: creare un nuovo vocabolario: fare *tabula rasa* del vecchio per rifondare un sistema. Quasi che le nuove parole possano essere sufficienti ad aprire la strada.

Proviamo però a fissare qualche coordinata. Perché, nell'universo dello sviluppo personale, parole e tendenze sono moltissime e, senza una direzione, possono diventare soluzioni equivalenti e inefficaci. In questo articolo, quindi, ci siamo esercitati in un lavoro di sintesi, per fissare i concetti che continueremo a usare nel *Quaderno*.

Per approfondire

Daniel Kahneman
Pensieri lenti e veloci
(Mondadori 2011)

Kim J. Vicente
*The Human Factor:
Revolutionizing the
Way People Live with
Technology*
(Routledge 2016)

Le conoscenze

Innanzitutto, due termini meritano di restare separati: conoscenze e skill. Le prime riguardano le idee, informazioni e le concezioni acquisite durante gli anni di formazione. Un bagaglio culturale, fatto anche delle nostre passioni private. Ha a che fare con il modo con cui guardiamo la realtà ed è il "luogo" dove si generano nuove idee. Le "conoscenze", quindi, ineriscono la comprensione del mondo e degli altri, e hanno bisogno tempo per formarsi. In compenso, le conoscenze sono resistenti nel tempo e, una volta acquisite, non vanno velocemente fuori moda. Sono una componente essenziale del talento e dell'unicità della persone, perché derivano da un percorso che si identifica con la propria biografia. Non possono cioè essere prodotte in serie.

**Le conoscenze
derivano dalla
nostra biografia.
Non possono
essere
prodotte
in serie**

Le skill

Rispetto alle conoscenze, sono qualcosa di diverso. Forse possiamo immaginarle come strumenti per affrontare un problema, gestire situazioni o usare una tecnologia. Di sicuro sono qualcosa che ha a che fare con la pratica, si affinano con l'esperienza e – se non esercitate – "deperiscono". Quando si parla di skill, il fattore tempo è fondamentale. Se le im-

maginiamo come utensili, rischiano di spuntarsi – devono essere maneggiate in modo appropriato. Inoltre dobbiamo esser sicuri di utilizzare quelle giuste, al momento giusto. Al contrario delle conoscenze, alcune delle quali potremmo definire “universali”, le skill sono specifiche e selettive (abilità non più utili, possono/devono essere accantonate).

La convergenza tra hard e soft

Com'è noto, le skill vengono suddivise in *hard* e *soft*. Le prime sono quelle misurabili, insegnabili e si riferiscono a uno specifico ambito di conoscenza (saper programmare, gestire un bilancio), le seconde sono invece quelle non-cognitive (pensiero creativo, intelligenza emotiva ecc.). Nella visione tradizionale, le prime sono fondamentali, le seconde accessorie. Le ultime tendenze invece tracciano una convergenza delle due tipologie: c'è chi parla di *fusion skill*, altri – come l'interessante *The Human Factor* di Kim J. Vicente – hanno coniato il termine *basement skill*, per individuare un insieme di abilità fondamentali in un ruolo. Ma se non ha più senso creare una gerarchia tra tipologie di skill, conviene non rimanere intrappolati nelle classificazioni e nelle complicazioni. Hard e soft skill hanno una tradizione consolidata, che conviene preservare, per concentrarsi sul modo in cui interagiscono tra loro.

I set di competenze

Potremmo dire che conoscenze e skill facciano parte delle potenzialità di una persona. Ma ogni contesto, ogni progetto, ogni lavoro, necessitano di un mix adeguato di questi due elementi: questo è ciò che forma i set di competenze. Perché a un nuovo *task* non corrisponde una nuova skill, piuttosto una diversa combinazione di competenze acquisite. Da questo punto di vista, per le organizzazioni diventa rilevante mappare le skill e le conoscenze delle proprie persone, per poterle ricombinare, per poter attivare collaborazioni efficaci e colmare gap specifici. Inoltre, affiancando persone con formazioni diverse e mixando set di competenze, si possono innescare percorsi di sviluppo orizzontali.

**Per le organizzazioni
diventa rilevante
mappare le skill
e le conoscenze,
per poterle ricombinare,
attivare collaborazioni
e colmare gap**



Gli attivatori

Finora abbiamo affrontato la sfera del *saper fare*. Con il giusto set di competenze, i team hanno tutti gli strumenti per gestire uno scenario in rapida trasformazione. Ma “essere in grado di...” può essere molto distante dal mettere in pratica le proprie skill su un progetto o utilizzarle per prendere decisioni. Daniel Kahneman – Premio Nobel e padre dell’economia comportamentale – nel suo celebre *Pensieri lenti e veloci* scrive: “L’acquisizione di nuove skill richiede un ambiente adatto, un’adeguata opportunità di metterle in pratica e feedback rapidi e chiari”. Usciamo per un attimo dall’ambito lavorativo: se abbiamo il brevetto per andare in barca a vela, ma non abbiamo mai lasciato un porto, questa abilitazione non ci porterà in nessun luogo. E allora esercitare questa skill sarà inutile e la memoria la eliminerà.

C’è quindi bisogno di qualcosa che attivi i processi di mantenimento, selezione e potenziamento dei set di competenze. È un punto di vista diverso rispetto allo *scaffolding* nella psicologia evolutiva, e cioè quell’aiuto per sviluppare le nostre conoscenze. Skill e conoscenze, quindi, non fanno parte di un catalogo di informazioni alle quali attingere, ma si trasformano in azioni tramite *attivatori* che permettono di adattarci per raggiungere un risultato comune.

Proviamo a individuare questi attivatori. Sono elementi relazionali, presenti tanto nelle persone quanto nelle organizzazioni.

1. Attitudine. C’è chi sostiene che si innesti su una predisposizione (su qualcosa di innato), altri pensano si tratti di un costrutto della nostra biografia. Resta il fatto che ogni attitudine va sviluppata e coltivata. Agisce come l’innesco per un processo di influenza tra persone e collettività. L’attitudine non si fonda solo su componenti razionali, ma ha una forte base affettiva. È ciò che offre un primo passo, una prima risposta “istintiva”, per esempio, alle domande: “Mi sento adatto a lavorare qui?” o ancora: “Voglio mostrare le mie abilità in questo contesto?”.

2. Motivazione. È ciò che conduce ad abbandonare una pratica consolidata per dar vita ad azioni nuove. È fatta di un incontro continuo tra bisogni organizzativi e aspirazioni individuali. Soprattutto, introduce in maniera chiara, consapevole, e magari anche pubblica, il fattore “io”, nel contesto in cui opera. E trasforma il livello delle interazioni. Le motivazioni chiamano altre motivazioni. E si nutrono di *feedback*.

3. Permesso. È un attivatore ambientale. Nei processi di innovazione e di *re- e upskilling* è ciò che concede uno spazio di pratica per esercitare nuove modalità e nuovi strumenti.

4. Opportunità. Ha a che fare con la rilevanza delle azioni messe in pratica. Questo attivatore permette a individui e organizzazioni di testare l’efficacia di nuove abilità e alimenta lo spirito di adattamento: fa sì che un’ipotesi teorica possa essere verificata su un progetto. E quindi estesa ad altre realtà aziendali, oppure scartata.

I comportamenti

Tutti gli attivatori, insomma, vivono in uno spazio sociale dinamico che modifica ogni azione quotidiana. Spingendoci più in là, potremmo dire che, quando le skill diventano comportamenti, acquisiscono velocità: possono diventare istinto e intuizione. Il massimo risultato desiderabile? Le organizzazioni diventano autonome nel generare nuovi set di competenze derivate dal contesto, in cui percorsi personali ed educativi (le conoscenze) diventano strumenti pratici (skill) che si adattano a seconda dei ruoli. E così applicare nuove abilità diventa tanto naturale da dimenticare il processo che ci ha permesso di acquisirle.

In sintesi, quando gli attivatori hanno trasformato le skill in comportamenti, si può dire vinta quella tendenza che – per citare ancora Kahneman – è connaturata nelle nostre menti: la pigrizia. Perché non si tratterà più di apprendere qualcosa di nuovo: lo stiamo già esercitando. E questo qualcosa si sta già evolvendo in relazione con gli altri. ■

attitudine
ar
per
oppo
oità



re-
skill
de-
skill
& upskill



Reskill

Le nostre abilità non sono ingredienti monouso. Quando i lavori cambiano, le competenze non sono necessariamente da cestinare e riaggiornare. Il rischio è cadere in una spirale infinita di accumulo di informazioni prive di contesto. E allora: come si possono mappare le skill, per scoprire il loro valore in relazione con persone e organizzazioni? Come si possono riposizionare? Quale ruolo ha la formazione nel supportare le persone a mixare le proprie skill?

skill gap

skill shortage

mappa dei talenti

Deskill

A volte, quando le competenze diventano obsolete, perdono di efficacia. E ancora, quando diventano applicazione meccanica di una procedura, le nostre prospettive si riducono e ci impediscono di adattarci a nuovi contesti. Disimparare può essere un'abilità preziosa? Cosa ci muove ad abbandonare le pratiche consolidate? Quale livello di consapevolezza è necessario per far sì che le persone scelgano cosa non applicare più? In che modo possono essere guidate?

abitudini

overload

Upskill

Per attivare percorsi di potenziamento, fornire informazioni non basta. È importante partire dall'unicità delle persone, scoprire il valore intrinseco che possono mettere a disposizione nelle organizzazioni per colmare forme di *skill gap*. Come creare le condizioni per innescare dinamiche di auto-apprendimento e miglioramento collaborativo? Come si possono sviluppare legami tra formazione, strategie "aumentate" e potenziamento degli individui?

biografia

augmentation strategy



Una sfida culturale: diventeremo "allievi perenni".

Perché è necessaria una *reskilling revolution*?

Secondo l'ultimo *Future of Jobs Report* del World Economic Forum, entro il 2022, in media le persone avranno bisogno dell'equivalente di 101 giorni di *reskill* o *upskill* per essere pronti ai lavori del futuro, perché il 42% delle skill richieste, saranno nuove rispetto al 2018. La quarta rivoluzione industriale non sta solo rinnovando le skill lavorative. Le aziende e i singoli lavoratori, per avere successo, avranno bisogno di una cultura di apprendimento continuo e duraturo (*continuous and lifelong learning*).

Intervista a

Till Alexander Leopold

Project Lead, Education, Gender and Work System Initiative, World Economic Forum

Saadia Zahidi

Managing Director, Head of Social and Economic Agendas, World Economic Forum

Vessalina Stefanova Ratcheva

Data Lead, World Economic Forum

L'evoluzione delle skill in rapporto ai cambiamenti nel lavoro e nella società. Gli intervistati hanno collaborato con il World Economic Forum al *Future of Jobs Report 2018*

Secondo voi, quali sono le principali sfide da superare nei processi di *re- e upskilling*?

La prima sfida da vincere riguarda la creazione di consapevolezza sulla dimensione di queste problematiche, sia tra i decisori delle aziende sia negli individui. Rispetto agli scorsi anni, su questo fronte, abbiamo osservato buoni progressi a livello mondiale. C'è però una sfida strutturale, che riguarda i modelli di formazione. Nel mondo, la maggior parte dell'apprendimento e del *training*, sono concentrati nella prima fase della vita delle persone. Oggi, per la prima volta nella storia, dobbiamo affrontare la costruzione di un sistema educativo totalmente incentrato sugli adulti. Da un lato le persone devono iniziare a vedersi come allievi perenni, dall'altro imprenditori e i *policymaker* devono realizzare meccanismi di supporto e incentivazione, per far sì che i sistemi di apprendimento continuo siano realizzabili e praticabili.

Il *reskilling* è uguale in tutti i settori oppure ci sono industrie in cui è più complesso da realizzare?

La trasformazione delle skill e dei lavori richiederà forme di adattamento specifiche, che variano a seconda di quanto sono diversificate le attività nelle singole industrie. Per esempio, nel settore dei servizi finanziari il livello di istruzione è relativamente alto, per questo motivo i ruoli non più richiesti possono essere compensati in modo più semplice, ricollocando le persone in funzioni a più alto valore aggiunto. Al contrario, può essere più complesso nel settore consumer, dove cassieri e addetti alla vendita rappresentano non meno del 45% degli occupati totali e c'è una bassa componente di lavoratori con formazione superiore. In ogni caso, i cambiamenti nel mondo del lavoro e nell'universo delle skill non seguono solo le logiche tradizionali di "colletti blu contro colletti bianchi" o "iperqualificati contro sottoqualificati". La natura e la velocità del cambiamento, come la necessità di una formazione continua, riguardano tutti i settori e tutte le tipologie di lavoro.

Il reskilling non può essere un update di massa. È necessario un ecosistema di apprendimento continuo. Il ritmo del cambiamento delle skill può solo accelerare

Nel *Future of jobs report 2018* leggiamo che, nei prossimi anni, ci sarà una “instabilità nelle skill”.

Cosa significa?

Nella nostra ricerca abbiamo individuato in quale proporzione le skill fondamentali richieste per svolgere un lavoro rimarranno immutate nel periodo 2018-2022. Questa “average skills stability” è di circa il 58%.

Significa che, nei prossimi anni, l'impatto del cambiamento riguarderà il 42% delle skill. Tutto ciò implica che il *reskilling* non può essere un “update di massa”, un singolo aggiornamento delle competenze per affrontare la quarta rivoluzione industriale. Piuttosto, come abbiamo accennato, è necessario un ecosistema di apprendimento continuo, che duri tutta la vita. Perché il ritmo del cambiamento delle skill può solo accelerare.

Secondo le vostre ricerche ci sono skill “a prova di futuro”?

Dalla nostra analisi emergono alcuni trend che riguardano alcune skill fondamentali. Da una parte, sta continuando a crescere l'importanza di abilità come il pensiero analitico e l'apprendimento attivo. Dall'altra, sta aumentando la domanda di competenze tecnologiche, in varie forme. Quando si parla di skill “a prova di futuro”, la dimestichezza con le nuove tecnologie è l'unica costante nell'equazione. Tuttavia manterranno o aumenteranno il loro valore *human skill*, come la creatività, il pensiero critico, la capacità di persuadere e quella di negoziare, così come l'attenzione ai dettagli, la resilienza, la flessibilità e il *problem solving* complesso. Inoltre, la nostra analisi mostra che ci sarà un aumento su vasta scala della domanda per skill come l'intelligenza emotiva, la leadership, la *social influence* e l'orientamento al servizio.

Nei processi di *re- e upskilling*, qual è il ruolo della formazione in azienda?

Le aziende avranno bisogno di perseguire diverse strategie organizzative, per rimanere competitive di fronte ai rapidi cambiamenti nel mondo delle skill. Perché tutto ciò abbia successo, e per guidare questa trasformazione, devono evolversi anche le skill della direzione esecutiva e degli uffici delle risorse umane. Più in generale, la formazione in azienda ha un ruolo critico per mettere in pratica il *re- e l'upskilling*. Le persone devono comprendere che si tratta di un obiettivo strategico e un fattore di competitività per la quarta rivoluzione industriale. Inoltre, *re- e upskilling* sono elementi che contribuiscono a rendere la nostra società più coesa e inclusiva. ■

Per approfondire

World Economic Forum
The Future of Jobs Report 2018

bit.ly/we-wef

Oltre la pratica. Come si forma una testa pensante?



Giuseppe Monteduro

Research fellow
in Sociologia,
Università di Bologna

Un approccio sociologico per comprendere in che modo le caratteristiche comportamentali di una persona possono interagire con l'ambiente, in particolare tra scuola e azienda

Per approfondire

Giuseppe Monteduro

Una testa pensante è meglio di una testa piena. Una ricerca sul ruolo della scuola nella formazione dei top manager (Egea 2018)

Le skill, inutile sottolinearlo, sono oggi il grande tema di tutti gli ambienti pubblici, da quelli professionali (nei quali siamo chiamati a svolgere specifiche mansioni e per le quali siamo retribuiti) a quelli scolastici (laddove siamo stati, e oggi lo sono i giovani ragazzi, chiamati a sviluppare conoscenza) a quelli informali, siano essi extra familiari o familiari. Le skill, e per dirla con una parola "più volgare", le caratteristiche comportamentali e quelle relative alle abilità di un soggetto, rappresentano la nostra carta di identità "pubblica", quella con la quale ci presentiamo a scuola, nei luoghi lavoro, quella per cui possiamo essere preferiti o rifiutati. Le skill sono parametri che differenziano e distinguono. Proprio per la loro caratteristica di differenziazione sono oggi centrali nelle aziende, dove le caratteristiche personali di un soggetto e le sue abilità indirizzano sempre più il lavoro complessivo di una produzione o di un procedimento: a differenza dell'epoca fordista dove *la standardizzazione veniva preferita alla creatività*, oggi è la differenziazione la parola vincente.

Diventa così necessario comprendere come acquisire le skill necessarie in relazione all'ambiente di riferimento.

In primis, e sembra strano dirlo subito dopo aver parlato di differenziazione, le skill si "prendono" da chi le ha già: imitare i comportamenti, ripeterli, cercando di aumentare il tempo passato con colui che le possiede rappresentano la dinamica più umana, "più semplice" per l'acquisizione delle skill. Questa "acquisizione per osmosi" avviene non solo in ambito professionale ma anche a scuola e/o negli ambienti extra scolastici. Il famoso detto "*dimmi con chi stai e ti dirò chi sei*", uscendo da una sua lettura banale, segnala che coloro con i quali scegliamo di trascorrere il tempo della vita indicano anche un modo di voler essere. Inoltre da anni sono attivi specifici corsi (soprattutto a carattere *post-lauream*) per l'acquisizione di skill, che rappresentano uno strumento utile *se affiancato alla*

**Nel passato
la standardizzazione
veniva preferita
alla creatività, oggi è
la differenziazione
vincente**

pratica quotidiana, perché stimolano l'attenzione e approfondiscono i perché di determinati comportamenti.

Inoltre, le *soft skill* si apprendono anche nei contesti extra scolastici: sin da ragazzi abituarsi a “rendere quotidiano” un impegno con qualcosa, che non sia semplicemente legato alle proprie “voglie” insegna a essere puntuali, precisi, ordinati, ad adattarsi all’ambiente di riferimento, a prendere le misure e a sviluppare la propria personalità, cioè tutte quelle caratteristiche originali che ci differenziano da chiunque altro. Fino agli anni Novanta questa dinamica veniva ben rappresentata dai ragazzi che durante il periodo estivo si cimentavano in piccoli lavori: il vero guadagno (oltre a quello economico che ha permesso anche il primo impatto con la gestione “dei soldi propri”) è stato quello di imparare a “confrontarsi” con regole non proprie, con indicazioni sulle quali “c’era poco da discutere”. Questa pratica, seppur poi sempre più allentata nel tempo, viene oggi “mutuata” nel modello dell’alternanza scuola-lavoro: tale progetto scolastico avrà tanto più valore/efficacia se permetterà ai ragazzi di imparare a confrontarsi con ambienti esterni. Così potranno scorgere in sé stessi le prime difficoltà del mondo creativo e imparare a rapportarsi con altri (pari o superiori) fuori dalle mura amiche (siano esse familiari o scolastiche).

In ultimo vorrei sottolineare un aspetto che riguarda oggi il tema del *reskilling*, cioè la possibilità/necessità di riformulare le proprie abilità, di modificare i propri comportamenti, magari intervenendo anche su quelli virtuosi ma ad oggi non più efficaci.

Per non restare intrappolati in cose già sapute, seppur buone, quello che deve cambiare è la testa, non tanto la pratica: un cambiamento del modo di guardare le cose, di pensarle, di osservarle, genera conoscenza nuova su quelle cose stesse.

In questo senso la scuola può rappresentare il miglior alleato delle aziende: formare la testa dei ragazzi, renderla elastica, cioè capace di cogliere l'essenza di tutto ciò che si incontrerà, potrà generare uomini in grado di promuovere cambiamenti positivi. Soprattutto, ed è l'aspetto più centrale, in grado di assumersi responsabilità anche quando “il mare è in tempesta”, perché saranno in grado di rendere praticabili “nuovi orizzonti”. ■

**Deve cambiare la testa,
non tanto la pratica:
un cambiamento del modo
di guardare le cose,
di pensarle, di osservarle**

Candidati e recruiter. Un rapporto in evoluzione.

Come si possono individuare le competenze e le abilità nelle persone, in un contesto in cui il curriculum “racconta sempre meno”?

Al di là del CV, che comunque fornisce informazioni determinanti, l'intervista è sempre più centrale e deve essere strutturata per permettere di indagare i comportamenti realmente agiti dal candidato in diverse situazioni e contesti. È infatti fondamentale individuare le competenze comportamentali in base alle capacità e alle skill che si vogliono analizzare al fine dell'inserimento. Questo tipo di interviste sono normalmente gestite tramite una serie di domande che si basano su esperienze vissute dal candidato, che deve rispondere in maniera precisa, individuando una specifica situazione, l'obiettivo da raggiungere, le azioni che ha compiuto e il risultato ottenuto. L'intervistatore deve avere, ovviamente, la capacità ma anche la giusta empatia nel guidare il candidato cercando di esplorare tutti gli aspetti rilevanti anche in base alla *seniority* della posizione. In generale, dando per scontato alcune competenze tecniche alla base del lavoro, è sempre più fondamentale fare interviste che permettano l'emergere delle *soft skill* e, soprattutto, la capacità del candidato di adattarsi alle diverse situazioni grazie a competenze trasversali diffuse e “allenate”.



Intervista a
Monica Magri

Group HR &
Organization Director,
The Adecco Group

Come il mondo del recruiting sta superando gli approcci standardizzati per valorizzare competenze e talento

Nel contesto attuale, il modo di approcciare skill con lo stesso nome (come il *problem solving*) cambia a seconda delle realtà aziendali. Come far incontrare le disposizioni personali con i valori delle imprese?

Questo è un aspetto fondamentale che noi, come Gruppo Adecco in Italia, mettiamo in evidenza molto bene soprattutto in fase di primo colloquio. Ripeto spesso che non esiste un *engagement genuino* se non ci si riconosce nei valori espressi dall'azienda in cui si lavora. E questo ha un impatto molto forte anche nel comprendere e interpretare le diverse skill. I nostri valori di gruppo sono simili a quelli di tante altre aziende ma, nel nostro caso, l'elemento che li lega e che gli dà un significato speciale è un ulteriore valore – o, meglio, un approccio: la passione. Per questo cerchiamo candidati appassionati, che sentano come una loro missione, un grande privilegio e una importante responsabilità fare la differenza per migliaia di persone ogni giorno, non solo trovando loro un lavoro, ma offrendogli anche l'opportunità di fare esperienze e orientarli rispetto al loro futuro. Solo se ci si ritrova in questa descrizione si può veramente capire cosa significhi avere la motivazione

e l'orgoglio di far emergere, quotidianamente, i valori che sono alla base della nostra professionalità e individuare di conseguenza le skill necessarie.

Spesso le figure junior non sanno quali skill possiedono e quali possono produrre valore. Come si può attivare questo percorso di scoperta?

I primi colloqui di lavoro sono realmente un modo per scoprire sé stessi e le proprie attitudini e acquisire un fondamentale livello di autoconsapevolezza; si deve cercare di far sentire il candidato a proprio agio in modo che possa emergere un realistico e genuino racconto di sé stessi.

E dal punto di vista del *personal branding*, come è possibile trasmettere l'unicità di una persona in modo da valorizzare il talento?

L'unicità sta proprio nell'essere sé stessi e nel credere e coltivare le proprie potenzialità. È essenziale arrivare al colloquio preparati rispetto all'azienda, ai suoi valori e al contesto economico di riferimento: questo certamente fornisce un'ottima impressione. Al contrario, i colloqui preparati "a tavolino", dal punto di vista dell'atteggiamento, non risultano convincenti perché non forniscono una reale fotografia della persona. Sostengo che l'energia vada indirizzata non tanto per indossare delle maschere o aderire a dei modelli standardizzati, quanto per essere efficaci e convincenti nel mostrare l'immagine di sé stessi e nel valorizzare i propri punti di eccellenza.

Se un candidato ha forti potenzialità di crescita, ma manca di uno dei classici "requisiti fondamentali" per una candidatura (una competenza tecnica, per esempio), è ancora un muro insuperabile?

Competenze come l'adattabilità al cambiamento e la capacità di autosviluppo sono la chiave

Questo dipende dal tipo di lavoro e – in parte – anche dalla *seniority*: normalmente sulle posizioni che richiedono un'esperienza più elevata difficilmente si può prescindere da un certo livello di *know-how* specifico; nel candidato alle prime esperienze è invece la motivazione che fa la differenza. In generale, sempre più

competenze "non tecniche" permettono di accedere a opportunità lavorative in ingresso e, soprattutto, di crescere più rapidamente all'interno delle aziende. Da questo punto di vista alcune competenze quali l'adattabilità al cambiamento e la capacità di autosviluppo, forse tra le meno citate oggi, sono chiave all'interno di un'organizzazione. Ovviamente queste premesse non sono valide per professionalità ad alto contenuto tecnico.

Le figure senior spesso hanno un bagaglio convinzioni che deve essere messo in discussione. In questo caso, quali possono essere le strategie più efficaci per il *reskilling*?

In un'ottica di *lifelong learning* c'è costante attenzione nel mettere a disposizione tutti gli strumenti per il *reskilling* individuale attraverso un'approfondita e personalizzata analisi dei bisogni condivisa con il collaboratore. Alla base di questo processo è però altrettanto fondamentale lavorare sull'autoconsapevolezza di questo bisogno: questa è il punto di partenza su cui costruire un percorso di successo. Non meno importanti sono i progetti di *reverse mentoring*, che abbiamo avviato da tempo all'interno della nostra organizzazione e che permettono una contaminazione positiva tra diversi approcci ed esperienze e, contemporaneamente, a non far disperdere il bagaglio culturale, ma anche la motivazione, dei colleghi più senior. ■

La formazione in azienda deve trovare un nuovo scopo.



Donald H. Taylor

Chairman of the Learning and Performance Institute, chairman of the Learning Technologies Conference

Un punto di vista internazionale su come tecnologia e modelli di apprendimento possano integrarsi nei Learning Department

Nel XVII secolo, in Inghilterra, Francis Bacon disse giustamente “la conoscenza è potere”. Oggi le cose sono cambiate. Quando Bacon scriveva, era appena iniziata l’era della carta stampata e l’informazione era una risorsa scarsa. Oggi, non solo è sovrabbondante, ma si diffonde nel mondo all’istante.

L’impatto dell’economia della conoscenza è enorme. Secondo Ocean Tomo, la principale banca d’affari del capitale intellettuale, nel 1975, gli *asset* intangibili pesavano solo per il 17% nella capitalizzazione delle aziende S&P 500. Nel 2015 il loro valore è salito all’87%. Questo patrimonio è composto dal valore del brand, dalla proprietà intellettuale ecc., ma la più grande risorsa, per molte imprese, è il capitale umano: sono le persone in un’organizzazione, con il loro bagaglio di conoscenze e ciò che sono in grado di fare. Prima di Internet, queste persone portavano sul luogo di lavoro la propria intelligenza e le loro conoscenze, che tenevano aggiornate attraverso l’apprendimento informale e i corsi di formazione pianificati dalle aziende. La semplicità di questo approccio non si adatta più al presente. Oggi moltissime informazioni sono accessibili gratis e le persone possono trovare ciò di cui hanno bisogno online, senza passare dalle funzioni della formazione. Tutto alla velocità che preferiscono, per soddisfare – quando vogliono – la domanda di conoscenze in un mondo pieno di impegni.

La richiesta di velocità è soddisfatta dai *learning department* tradizionali con l’approccio di sempre. Prima di tutto, preparano corsi di formazione belli a vedersi e densi di informazioni; poi pianificano le presenze e, infine, verificano che siano stati completati. Spostando questo modello dalle aule all’online, non solo non si guadagna in rapidità, ma neanche in efficienza. Il risultato: le funzioni della formazione hanno difficoltà a trovare il proprio senso nel mondo dell’informazione digitale. Il loro ruolo oggi è cruciale, ma deve essere affrontato in modo differente. Per rimanere rilevanti, queste funzioni devono fare qualcosa di radicale: rinunciare al controllo.

In un certo senso, tutto ciò è già successo. Le persone trovano ciò che vogliono online (e lo trovano velocemente). Le moderne tecnologie sono diventate il modo naturale di apprendere,

sia per imparare dagli altri (attraverso i network di relazioni); sia in mobilità (con uno smartphone) e non confinati alla scrivania. Quando impariamo attraverso queste modalità, è molto difficile per i *learning department* controllare ciò che facciamo.

Quindi il nuovo ruolo delle funzioni legate alla formazione assume due facce. La prima: trovare quali contenuti non sono già disponibili online, per offrire ciò che è unico nell'organizzazione e cioè quella "ricetta segreta" in un processo o in un'informazione, e far sì che sia condivisa rapidamente, permettendo così alle persone di farne il miglior uso possibile, come elemento di differenziazione nel business. In secondo luogo, devono lavorare con le linee di business per la pianificazione a lungo termine del potenziale umano. Di quali skill e quali conoscenze l'organizzazione avrà bisogno nel futuro e come si possono sviluppare? Tutto ciò è una sfida enorme per queste funzioni aziendali. La formazione deve sviluppare un nuovo modo di lavorare con il business, di coinvolgerlo, di comprenderne le necessità e costruire sistemi che incontrino questi bisogni. Spesso, quando questi sistemi funzionano, sono le persone stesse ad alimentarli, non i *learning department*. In questo modo le persone entrano a diretto contatto con il business, ed è questa la strada giusta. Il nuovo ruolo della formazione non sarà controllare come le persone apprendono, ma renderle libere di imparare nel modo migliore che possono.

I *learning department* devono accettare che il loro ruolo è cambiato: da "istruttori" devono diventare curatori di contenuti e facilitatori, per sviluppare conversazioni sui temi importanti per le aziende. Questa visione abilita le persone a imparare velocemente, partendo dalla vasta mole di contenuti già disponibili nelle organizzazioni, anziché aspettare che qualcun altro li trasformi in un corso tradizionale. È questo l'unico modo in cui le imprese possono competere in un mondo in cui la conoscenza non è più potere. ■

**Per rimanere rilevanti,
i learning department
devono fare qualcosa
di radicale:
rinunciare al controllo**

Per approfondire

Donal H. Taylor
*Learning Technologies
in the Workplace*
(Kogan Page, 2017)

donaldhtaylor.co.uk

Post-human. Le competenze per collaborare con le macchine.

Loop AI Labs abilita l'intelligent automation attraverso cognitive software robot. Come spiega Gianmauro Calafiore, il nostro CEO: la nostra mission è accelerare la transizione delle aziende verso il business cognitivo. Promuoviamo una crescita sostenibile in due modi. Il primo, aumentando la produttività dei team garantendo l'accesso al 100% dei dati aziendali. Il secondo, preparando le aziende ai bisogni del futuro. La società sta crescendo più in fretta che mai e così i dati che produciamo e la loro velocità. Questo fenomeno genera preoccupazione in molti Paesi che, a causa dell'invecchiamento della popolazione lavorativa, dovranno fronteggiare una diminuzione del PIL nei prossimi 10 anni. L'introduzione di una forza lavoro digitale consentirà alle aziende di colmare questo gap e spostare le competenze dalle attività ripetitive verso quelle creative e innovative. **(Ettore Murciano)**

Intervista a

Loop AI Labs

Hanno contribuito

Ettore Murciano

VP, Channel Sales and Alliances

Jaana Heikkila

VP, Marketing

Dr. Bart Peintner

CTO

Dr. Patrick Ehlen,

Chief Scientist

Taniko Jackson-Martinez

Operations and Marketing Manager

Andrea Pitrone

Chief Customer Success Officer

Quali sono le skill di una intelligenza artificiale?

Loop Q è una piattaforma *unsupervised* di *cognitive computing*. Significa che impara direttamente dai dati, senza guida umana, senza classificazioni, note o ontologie linguistiche preprogrammate per gestire il linguaggio e la grammatica. La nostra piattaforma crea modelli univoci a partire dai dati aziendali. In futuro, la scarsità di *data scientist* diventerà inevitabilmente un problema, per questo motivo abbiamo sviluppato una piattaforma che funziona senza intervento umano. È una specie di *data scientist* hardware e software o, meglio, un enorme team composto da queste figure. Invece, gli approcci *semi-supervised* richiedono molto tempo, sono costosi e meno personalizzabili. Questa strada, spesso, si basa su modelli creati a partire da un settore industriale specifico che, poi, un team di *data scientist* deve aggiornare e personalizzare manualmente con i dati aziendali. E, quando ci sono nuove informazioni, queste devono essere riaggornate e ricaricate di continuo in piattaforma. **(Taniko Jackson-Martinez, Jaana Heikkila)**

Che ruolo hanno, per voi, la contaminazione e i diversi background?

Avere diversi background e interessi è sicuramente utile. Nei candidati cerchiamo la curiosità, la capacità di investigare, la passione e l'essere *problem solver*. Chiunque voglia lavorare nell'area tecnica deve avere forti competenze analitiche, di immaginazione, oltre ad aver studiato e avere esperienza. Per quanto ci riguarda, è essenziale saper lavorare con dati non strutturati. Questi ultimi sono più complessi dei dati strutturati, e richiedono sia skill relazionali per intervistare i *data owner*; sia consolidate skill investigative per ispezionare e caratterizzare informazioni potenzialmente utili e poi decidere come usarle. Da un punto di vista formativo, invece, sono fondamentali l'esperienza con il *machine learning* tradizionale, stru-

Per approfondire

loop.ai/solutions

Loop Q

La piattaforma cognitiva realizzata dall'azienda, ha applicazioni nel customer service, manutenzione predittiva, back-office automation e sistemi di raccomandazione per gli utenti

menti e linguaggi di *data mining*, esperienza con le API, database e webservice. (Dr. Bart Peintner)

Ogni giorno leggiamo miglioramenti nelle tecnologie basate sull'AI. Come le vostre persone rimangono aggiornate e seguono percorsi di *upskill*?

Ci aggiorniamo sui nuovi sviluppi seguendo, con grande attenzione, il nostro ambito di ricerca: partecipiamo a conferenze accademiche, ai comitati di programma e leggiamo gli ultimi *paper*. Poi ascoltiamo le persone più influenti nei settori di riferimento. Trovarsi nella Silicon Valley è un vantaggio: ci sono università fantastiche, aziende e opportunità di incontrare e ascoltare – durante *talk* o eventi – le persone più all'avanguardia negli sviluppi dell'AI. (Dr. Patrick Ehlen)

Il nostro team tecnico collabora da vicino con la comunità degli innovatori nell'AI della Silicon Valley. Tutto gira intorno alla lettura delle ultime ricerche, fare network e confrontare gli appunti. Gli AI scientist collaborano molto tra loro e condividono pensieri – senza regalare i segreti del loro lavoro. Invece il nostro team commerciale ascolta i segnali del mercato, rimane allineato sui suoi sviluppi leggendo i report degli analisti e parlando con loro, partecipa agli eventi sull'AI, dialoga con i clienti per esplorare le loro necessità di integrazione dell'AI, legge tonnellate di email e pubblicazioni e segue *webinar*. Materiale che anche Loop AI Labs produce in prima persona. (Jaana Heikkilä)

Come fate a essere “a prova di futuro”?

Loop Q impara direttamente dai dati delle aziende, ed è “a prova di futuro” nella misura in cui, finché ci saranno informazioni alle quali attingere, continuerà ad apprendere in autonomia. Quindi, è fondamentale considerare la disponibilità dei dati, la loro selezione accurata e la *data velocity*. Perciò pensiamo che le aziende che partono da piccoli progetti abbiano più possibilità di successo con l'AI, rispetto a piani più grandi o progetti avveniristici, perché i primi offrono più tempo per la gestione del cambiamento, per la curva di adozione, e per superare paure e resistenze delle persone. (Taniko Jackson-Martinez)

Pensate che, nel futuro, l'AI darà alle persone super-skill? Oppure credete che porterà alla disoccupazione di massa?

Quando persone e macchine collaborano, si hanno le migliori implementazioni del *cognitive computing* e dell'AI. Le macchine imparano dai dati creati dagli umani, comprendono le sfumature dei flussi di lavoro, delle azioni e delle decisioni. Con questo livello di comprensione, le macchine riescono a dare raccomandazioni, che poi sono confermate dalle persone. Insieme, l'apprendimento delle macchine è rafforzato dagli umani, e gli umani – a loro volta – sono aiutati dalle macchine nell'essere più produttivi e precisi. Bisogna cambiare punto di vista: il *cognitive computing* e l'AI faranno lavorare meglio, non renderanno i lavoratori obsoleti.

Le nuove dinamiche di team hanno sempre bisogno di un adattamento e non è diverso quando si tratta di integrare “lavoratori digitali” nei team di una organizzazione. Bisogna tenere a mente che l'obiettivo rimane sempre lavorare in modo migliore. In tutte le nostre implementazioni in grandi aziende della classifica Global 2000, non abbiamo osservato perdite di occupazione.

(Taniko Jackson-Martinez)

Per voi, ci sono sviluppi deludenti dell'AI?

Sono alcuni sistemi avveniristici, che proclamano di voler rivoluzionare sanità e dare benefici ai pazienti. Sono stati presentati come autonomi ma, dietro le quinte, c'è un comitato di specialisti che dà referti nel modo tradizionale. Poi ci sono le “interfacce conversazionali”: per noi i *chatbot* e gli assistenti personali sono pessimi in confronto alle capacità comunicative degli esseri umani. Ciò che offrono adesso è una serie di trucchi da palcoscenico e – secondo l'opinione di molti *data scientist* – l'idea che questi sistemi “riconoscano” il linguaggio è davvero deludente.

(Taniko Jackson-Martinez & Jaana Heikkilä) ■

Perché non dobbiamo aver paura della creatività?

Quali sono le skill per essere creativi? C'è un modo per svilupparle?

È una questione molto ampia e ci vorrebbero diversi libri per rispondere. Sono un sostenitore del fatto che, per pensare in modo creativo, abbiamo bisogno di portare la nostra mente al di fuori del flusso di pensieri convenzionale e ordinario. Il modo migliore per farlo è attraverso elementi ludici nel nostro approccio alla generazione di idee.

Il processo creativo dovrebbe essere positivo, fiducioso e ben-disposto nei confronti di idee che, a prima vista, possono sembrare folli. Succede spesso che, quando qualcuno mostra un'idea ridicola o divertente, cambia la direzione dei pensieri degli altri e, così facendo, stimola la generazione di un'idea nuova e sorprendente in qualcun altro.

Quando usciamo con gli amici, siamo felici e rilassati, parliamo sicuri di noi stessi, comunichiamo con facilità, scherziamo. Facciamo rimbalzare pensieri e idee tutt'intorno. Senza pensarci, siamo creativi al massimo, perché è qui che viviamo le condizioni per il pensiero creativo. Da questi contesti possiamo imparare a creare la giusta atmosfera per stimolare questa capacità.

Tu parli di creatività, innovazione e nuove idee tanto ai bambini quanto alle grandi aziende. Come questi concetti

si adattano a contesti così diversi?

Non importa se una persona ha 5 o 50 anni, il processo per trovare buone idee è identico. Penso che gli adulti possano imparare dal modo libero e open minded con cui i bambini approcciano la creatività. Loro possono pensare anche a dieci idee mentre, nello stesso intervallo di tempo, noi ne abbia-

Quando qualcuno mostra un'idea ridicola o divertente, cambia la direzione dei pensieri e stimola la generazione di nuove idee negli altri



Intervista a

Dominic Wilcox

Artista e designer

Quali competenze entrano in gioco in uno dei campi più impermeabili a definizioni e classificazioni: la creatività. Il punto di vista di un designer non convenzionale

Per approfondire

dominicwilcox.com

mo prodotta solo una. Al contrario degli adulti, i bambini non temono la sfida della creatività. Sperimentano, mettono alla prova e imparano dai loro errori. Non si preoccupano che qualcosa possa o non possa funzionare. In questo modo, fanno sì che la loro immaginazione superi le limitazioni che hanno le menti più vecchie. Sono tutti ottimi metodi per generare idee originali.

Secondo te, cosa può “uccidere” la creatività?

Lo stress; essere troppo seri; andare in panico; la stanchezza; gli scambi di email troppo fitti; non guardare al di fuori dell’“oggetto” sul quale si sta cercando di essere creativi; investire troppo tempo nelle ricerche, fino a perdersi nei dettagli.

Secondo gli stereotipi, l’inventore è una figura solitaria. Ma, nel tuo modo di vedere, creatività e collaborazione sono legate a doppio filo. Ci spieghi come?

Sono una persona introversa e, abbastanza spesso, mi piace avere tempo per pensare da solo. Ma, quando ho una nuova idea, amo condividerla e metterla in discussione. Penso sia importante confrontarsi con persone fidate sulle idee nelle fasi iniziali. Invece, bisogna cercare di evitare la condivisione con persone che hanno un approccio negativo, che si concentrano sui problemi, finché non uccidono queste idee. Un’idea si sviluppa più in fretta con feedback e pensieri di altre persone. Le idee possono decollare o affondare ma, per dar loro energia, c’è bisogno degli altri.

Alcuni scettici credono che questi siano concetti troppo vaghi per le aziende. Come la sorpresa, lo spirito di osservazione ecc. possono essere utili alle organizzazioni?

C’è un senso di sicurezza quando, per raggiungere un obiettivo, seguiamo regole logiche e procedure rigide, quindi capisco perché alcune aziende siano spaventate dalla creatività. Che può essere confusionaria e imprevedibile, ma è il migliore approccio per trovare idee al di fuori del comune ed extra-ordinarie. Come ho detto in precedenza, ci sono alcuni passi pratici che ogni impresa può adottare per aumentare gli output creativi delle persone. Di dieci idee solo poche saranno buone, ma le organizzazioni devono investire tempo per far sì che crescano, senza ucciderle troppo presto. ■

Quello che i clienti non chiedono. (Ri)scopriamo le esigenze delle persone.

Dalla formazione *top-down* alla formazione *bottom-up*, dall'“imposizione” di piani di formazione annuali con obiettivi codificati e meccanicamente misurati, alla responsabilizzazione dei partecipanti, invitati a scegliere in autonomia – o quasi – i temi da approfondire.

Sempre più aziende si stanno muovendo in questa direzione e chiedono supporto per progettare contenuti, percorsi e ambienti virtuali che aiutino le persone ad autoformarsi e a “gestire il cambiamento”.



Chiara Marinoni

Learning Instructional Designer Lead, Logotel

Quali sono le sfide da affrontare nella progettazione di oggetti formativi che costruiscano una *learning experience* significativa per le persone?

Che si parli nello specifico di accompagnare la *digital transformation* o si tratti di progettare un'*academy* per le proprie persone, la sfida di chi si occupa di formazione è supportare i *learner* in un contesto in continuo cambiamento. Perché le skill – *hard* o *soft* –, ritenute necessarie sul lavoro, invecchiano sempre più velocemente e così i mix formativi vanno riprogettati periodicamente per accompagnare le persone nel riqualificarsi, abbandonando competenze e acquisendone altre (*reskilling*) o accrescendo quelle acquisite (*upskilling*).

Una sfida che vede, quindi, da un lato la scelta di un approccio didattico e, soprattutto, di un modello di ingaggio che aiuti le persone a modificare le proprie abitudini; dall'altro la selezione dei contenuti: come fare a sapere quali sono le modalità e i temi utili per ciascun ruolo? E poi, come renderli interessanti per le persone?

Molto spesso chi, in azienda, ha questo mandato, ha le idee molto chiare e si avvicina ai fornitori di contenuti e piattaforme con richieste precise e budget da allocare, spesso anche ben distinti e distribuiti tra formazione tradizionale e formazione online. Ma con quale logica, in quali proporzioni, si possono affidare a una modalità piuttosto che all'altra specifici obiettivi didattici?

Tutte domande che non possono essere discusse a tavolino, ma che devono trovare le risposte nella riflessione sulle reali esigenze dei destinatari della formazione. Partire dai bisogni dell'azienda e delle persone è l'unico modo per progettare modelli e selezionare contenuti che siano efficaci e interessanti per chi li dovrà fruire. Ecco perché è necessario prima di tutto esplorare modalità di indagine per aiutare aziende e persone a capire cosa serve davvero per svolgere un compito o interpretare un ruolo e, parallelamente, a valorizzare le skill già presenti.

Se la formazione mette a disposizione tutto, è fondamentale costruire cornici di senso per guidare le persone nella scelta

Il rischio è creare cataloghi di *learning object* molto vasti e poco focalizzati, che propongono un po' di tutto con un medio livello di approfondimento e favoriscono la dispersione degli accessi. Oppure – altro rischio dei progetti di *digital learning* – è quello di creare contenitori di format sotto il cappello di *academy* che influenzano, quasi determinandoli, i contenuti al punto da smettere di chiedersi la finalità dei singoli interventi formativi in fase di progettazione.

Dopo aver scelto i contenuti, il passo successivo è portare le persone a bordo del progetto formativo. In un contesto in cui è tutto a disposizione – e la formazione modello Netflix va proprio in quella direzione (*ho a disposizione titoli e format tra cui scegliere per costruire il mio piano formativo*) – diventa sempre più fondamentale costruire cornici di senso che guidino i partecipanti nella scelta. *Perché devo fare questo corso? A cosa mi serve nel quotidiano? A quali bisogni che ho in questo momento risponde? Come mi accorgo di aver imparato?*

Per trovare risposte puntuali a queste domande, è necessario però fare una distinzione tra *hard skill*, le competenze tecniche legate al mestiere, e *soft skill*, quelle competenze personali che aiutano ad affrontare le situazioni e a gestire i rapporti interpersonali (ad esempio: comunicazione, leadership, creatività, flessibilità, *teamworking* ecc.).

Le prime sono forse più semplici da “misurare” in termini di gap tra situazione reale e situazione attesa e di risultati ottenuti (pensiamo ad esempio ai test di inglese), ma allo stesso tempo richiedono una curva di apprendimento più lunga e chi apprende ha bisogno di essere supportato e motivato nel tempo. Le seconde sono più difficili da misurare e possono diventare corsi *passe-par-tout*, proposti per dimostrare di voler risolvere

re un problema di business, senza però credere realmente nella loro efficacia.

In entrambi i casi e in un contesto dove vige la libertà di scelta, senza il reale

coinvolgimento dei destinatari dell'esperienza formativa nella sua progettazione, l'esperienza stessa non riuscirà a rispondere ai suoi bisogni e quindi non sarà percepita come utile e interessante.

Un esempio di *learning experience* che risponde a bisogni veri e sentiti? I corsi per il tempo libero. Molte persone hanno passioni che coltivano fuori dal lavoro, non per tutti sono un investimento per un lavoro futuro e non (sempre) sono semplici passatempi. Vanno incontro a bisogni di crescita personale, di imparare cose nuove, di misurarsi con nuove sfide, ma anche di fare pratica ed esercitarsi nel tempo, cosa che non sempre è possibile in azienda.

A volte queste esigenze possono, infatti, maturare durante le ore lavorative e non trovare occasioni per essere approfondite: un corso di teatro o di canto può essere un modo per allenare il *public speaking* o gestire l'ansia da palcoscenico.

Perché non riflettere anche su modalità per conoscere prima di tutto e valorizzare anche le esperienze acquisite fuori dal lavoro?

Aiutare le aziende a mettere a terra progetti formativi efficaci, duraturi nel tempo e interessanti per chi ne farà parte, vuol dire aiutarle a farsi domande e a cercare le risposte mettendo i bisogni dell'azienda e i bisogni delle persone al centro di un sistema di apprendimento (e non solo di singoli pezzi). In che modo? Osservandole, ascoltandole, affiancandole e coinvolgendole nella progettazione. ■

La gabbia delle competenze obsolete e il "senso" del disimparare,



Domenico Barrilà

Psicoterapeuta
e analista adleriano

Come "disimparare" qualcosa possa essere una virtù e avere ricadute positive sulle organizzazioni e sul benessere individuale

Per approfondire

[correrepensando.net](https://www.correrepensando.net)

Il lampionaio del quinto pianeta possedeva le competenze necessarie per rispondere alle richieste del suo imprecisato datore di lavoro, che gli chiedeva di accendere, al tramonto, l'unico lampione presente sul sasso, che girava su sé stesso mentre orbitava chissà intorno a quale stella, e di spegnerlo, all'alba. Era "la consegna", e tanto bastava.

Sennonché, da un certo punto in avanti, il pianeta si era messo a girare sempre più velocemente intorno al proprio asse, ragione per la quale giorno e notte si susseguivano a distanza di un minuto. Il lampionaio si adeguò a quell'evoluzione col medesimo zelo di prima e senza porsi domande, salvo lamentarsi di fare un "mestiere terribile". Nel giro di una manciata di secondi gli toccava accendere e poi spegnere il lampione, quasi fosse la freccia di una delle nostre auto. Tutto il tempo così, senza un attimo di respiro.

La sua competenza, l'unica che forse possedeva, era diventata la sua gabbia, forse perché lui ne aveva fatto una piccola ossessione, leggendola come un modo per definirsi. Capita con le competenze, anzi, come si dice oggi, con le skill.

Credo ogni lettore conosca l'episodio, che traggio da *Il Piccolo Principe*. La vicenda del lampionaio, nel capolavoro di Antoine de Saint-Exupéry, non mi pare una di quelle cui si presta particolare attenzione, sebbene abbia molto da dirci.

Innanzitutto, colpisce la staticità del lampionaio, che di fronte a una situazione di radicale cambiamento non si è domandato se la sua unica competenza avrebbe trovato ancora un mercato, ma si è ostinato a reiterarla, assecondando l'accelerazione del pianeta.

Colpisce altresì la somiglianza della mutazione in atto nel quinto pianeta con i bruschi cambiamenti climatici cui è soggetto il nostro, o con la trasformazione tecnologica, che da almeno vent'anni impone ai processi ideativi e produttivi, ma soprattutto alla persona, accelerazioni insostenibili, determinando una nevroizzazione collettiva, capace di minare la stabilità dei sistemi sociali e dei singoli individui. Una pressione crescente che richiede movimenti compensatori ad alto costo umano, basti pensare alle molte decine di milioni di confezioni di antidepressivi che tutti gli anni vengono consumate in ciascuno dei grandi Paesi europei oppure al numero di bambini sottoposti a trattamenti psicofarmacologici.

Le competenze finiscono per diventare parte di noi e pretendono di rimanere stabilmente impiantate nella nostra personalità

Di certo l'accelerazione dei processi non è estranea a questi esiti. Forse neppure le scienze della mente sono in grado di capirci qualcosa, così si difendono come possono, ad esempio rifugiandosi nel nominalismo, nell'illusione che, dando un nome alle cose, finiscano per conoscerle. Le varie edizioni del DSM, manuale diagnostico e statistico dei disturbi mentali, dimostrano che siamo diventati bravi a etichettare qualsiasi disturbo, ma questo non significa che capiamo a fondo ciò che si nasconde dietro a tali fenomeni. Verrebbe da aggiungere che la sofferenza psicologica oggi sembra toccare corde esistenziali, legate alle ragioni del nostro esserci, come se tutti avvertissimo una crisi di senso.

Il lampionaio avrebbe dovuto disimparare quello che era oramai diventato soltanto un tic, scollegato dai rivolgimenti della realtà. Sì, perché disimparare non è una diminuzione ma una necessità, anzi un altro modo di imparare.

Dovremmo avere l'onestà di ammettere che quell'omino ci somiglia molto, perché le competenze finiscono per diventare parte di noi e pretendono di rimanere stabilmente impiantate nella nostra personalità, un lusso che non possiamo più concederci, proprio perché la Terra gira sempre più veloce, scivolandoci via dalle mani, come il quinto pianeta scappava da quelle del povero lampionaio.

La velocità rende impossibile il persistere di una corrispondenza biunivoca tra un'abilità e il suo campo di applicazione. Il secondo muta troppo in fretta e invalida la prima senza pietà, perché l'impero degli oggetti inanimati non conosce la pietà.

Ma niente paura, non perderemo questa bellissima battaglia, perché ci restano in mano delle armi potenti, dalla capacità di osservare a quella di porsi domande fino a giungere alla più sublime delle competenze, quella di stabilire nessi.

Tutto il resto può cambiare, d'altro canto il mondo non è rimasto uguale neppure per un istante, persino i lampioni sono cambiati, mandando in pensione i lampionai. Un peccato, perché ora non possono più insegnarci la cosa che non abbiamo ancora considerato, ossia che ci vuole qualcuno per cui valga la pena di accendere un lampione. Si chiama "persona", capace di apprendere delle skill e di conservare la certezza che lei sopravvivrà a queste ultime, effimere pinzette, utili ad afferrare e modificare piccole quote di realtà, che non saranno mai le stesse e invocheranno nuove skill. Dunque, vietato innamorarsi delle skill, caldamente consigliato di rammentare che quelle esistono per servire il suo creatore. La persona di prima, stabile come un monolite, almeno fino a quando manterrà vivo il suo primato sugli strumenti e sulle competenze. ■

Storie individuali e racconti collettivi. Per uscire dalle classificazioni.

“Qual è la tua storia?”. Esiste qualcosa di più potente di questo per iniziare una relazione?

Ho pensato esattamente così, quando, in una strada di New York, ho visto una ragazza seduta su una panchina, vicino a lei un cartello con questa domanda scritta con una grafia larga e aperta, con un grosso pennarello nero. Lei aveva un'espressione molto calma. L'impressione, guardandola, era che fosse seduta lì, avendo a disposizione tutto il tempo del mondo. Vicino a lei c'erano un quaderno aperto e un bicchiere di caffè vuoto, ai piedi indossava assurde infradito con dei grandi fiori arancioni, lo stesso arancione dei suoi pantaloni.

Perché ricordo così bene il colore di quei fiori?

Perché quella domanda è stata un pugno nello stomaco, per me che passeggiavo al sole cercando un modo per occuparmi di “persone”, e non solo di “ruoli”, nel lavoro che stavo per iniziare. Avevo improvvisamente trovato una risposta: recuperare le storie, riscoprire le individualità, i dettagli, il perché di quei fiori arancioni, per esempio, ritornare al senso delle “biografie” quando si lavora su concetti complessi e universali come quelli di formazione e sviluppo. Ho scoperto solo dopo che quella ragazza, come tanti altri, è una *story-hunter*, una “cacciatrice di storie”, uno di quei mestieri nuovi e belli che il futuro aspetta e che dobbiamo raccontare. Esplorare le storie, cercare tracce biografiche, comprendere i valori, le emozioni, le idee, le conoscenze, come primo gesto per abilitare una riflessione realmente di senso quando si lavora, da esseri umani, con esseri umani. Spaccare la genericità della parola *people* e collezionare i vissuti, i bisogni. Da quel giorno, penso che sia questo il punto di partenza, quando lavoriamo sullo sviluppo di competenze, perché il *reskilling* non è l'aggiornamento di un software, ma un processo più profondo che deve ripartire dalle biografie. La biografia si fonda sull'unicità delle persone, su ciò che, in ognuno di noi, è indisponibile alle classificazioni, ma che influenza tutto quello che sappiamo fare e che siamo disposti a fare, il nostro modo di entrare in contatto con gli altri e il contributo che possiamo dare. La biografia è ciò che rende gli individui punti di interesse, come luci su una mappa quando è buio, come i puntini da unire per comprendere il disegno che la loro unicità compone. Tutto questo perché le organizzazioni sono luoghi umani, dove



Antonella Tantalo

Senior Trainer, Logotel

Per scoprire il modo in cui le nostre biografie creano uno spazio di confronto per far evolvere le competenze che, così, diventano uniche e acquistano identità

le biografie individuali creano quel tessuto collettivo di biodiversità che, se conosciuto, aggiunge valore moltiplicando i punti di vista. Come una stratigrafia da osservare con attenzione.

Ma come riuscirci? Non solo in quella strada, ma anche in azienda, fare la stessa domanda: “Qual è la tua storia?”.

E prendersi il tempo giusto per le risposte, per l'attenzione che impone una domanda di questo tipo. Mi immagino così la partenza di un processo di *reskilling*, o di un progetto in cui siano fondamentali il confronto e l'integrazione, o l'inizio di una collaborazione a un tavolo di lavoro. Mi immagino conversazioni di questo genere, fogli bianchi per scrivere storie su cui costruire. Il World Economic Forum, nell'ultimo *Future of Jobs Report*, ha elencato le dieci competenze più richieste nel mondo lavorativo che verrà, a partire dal 2022. È una *vision* da leggere con cura, parola per parola. Senza dimenticare, allo stesso tempo, che queste competenze sono un enzima che deve integrarsi a un'analisi sempre più precisa di chi sono le persone che, nelle organizzazioni, devono evolvere in quella direzione. Altrimenti il rischio è la perdita di identità, o la creazione di una macro-identità condivisa, confusa, molto meno vibrante.

“Da dove partono le persone, e dove vogliono arrivare?”

Una raccolta di missioni personali che mitiga le resistenze, e che, se si indirizza e si innesta sulle competenze giuste, genera incontri non banali, produce diversità e sfumature, sfaccettature tanto diverse quanto lo possono essere i singoli individui. Solo così, il *reskilling* che viene continuamente richiesto a tutti noi oggi, pur partendo dagli stessi presupposti, sarà sempre un risultato da scoprire con curiosità, radicato su personalità sane, solide, riscoperte, e lo sviluppo sarà una evoluzione armonica, priva di rigetto. Svelare le biografie, e poi lavorare su competenze concrete e contemporanee.

“Bye, stranger, I've collected your story”. ■

**La nostra biografia
influenza tutto quello
che sappiamo fare
e che siamo disposti
a fare**

Non siamo un software da aggiornare. Un'idea non stereotipata di skill.



Matteo Amori

Docente a contratto di Business Ethics, UCSC International - Weconomy Editorial Board

In che modo, abbandonando logiche "classificatorie", si possano innescare percorsi generativi di abilità. E il ruolo che la nostra unicità ha nel processo

“Forza, dimmi un po' cosa sai fare?”. Quante volte abbiamo sentito rivolgerci un invito di questo tipo? Oppure quante volte ci siamo trovati a vivere una situazione nella quale eravamo, volenti o nolenti, chiamati a mettere sul tavolo le nostre carte, le nostre abilità? Tante, sicuramente. E come abbiamo risposto? Con un elenco stile curriculum (europeo o meno) adattato alla bell'e meglio sull'esigenza del momento, sul sentimento che avevamo della situazione, sulla nostra grande o piccola aspettativa rispetto a quella circostanza (un colloquio di lavoro, un *recruiting* interno, una discussione su una nuova sfida in azienda...). Raccontare di sé, mettersi in mostra (nel senso migliore del termine) non è certamente facile. Meno ancora lo è se la posta è alta. Se c'è in gioco una carriera, una posizione a lungo desiderata, una svolta, piccola o grande, nostra o magari dell'intero team o dell'intero reparto. Ci si mette a calcolare, magari in fretta e furia, che cosa di noi può suonare giusto in questo momento, che cosa può attrarre. I più abili (*skillful*) poi riescono magari a imbastire una trama anche complessa, un vero e proprio *storytelling* elaborato e palatabile. Sì, ma che cosa omettere? E così via. Insomma si inizia a calcolare. E che a calcolare sia l'*applicant*, l'impiegato, il membro di un team o che sia il responsabile che ha in carico la decisione da prendere su questa o quella persona poco conta.

Il presupposto è troppo spesso ancora quell'approccio standard o, peggio, semplicemente reattivo, il cui esito alla fine è sempre uno stereotipo nel migliore dei casi inutile, nel peggiore dannoso. Uno stereotipo, cioè probabilmente proprio quello che si voleva rimpiazzare. Con in più l'aggravante che questo stereotipo è l'esito di un pensiero su quello che sarebbe necessario e non una sana e genuina (anche se magari problematica) esperienza.

Sì perché la forte insistenza da qualche anno a questa parte sul tema delle skill si è giustificata proprio sulla necessità di abbattere *mindset* e ruoli consolidati per avere a disposizione figure più pronte e adatte a gestire le sfide della trasformazione e della complessità. Non solo quindi *deskilling* prima e *reskilling* poi, ma in realtà una necessaria, diversa concezione delle persone.

L'attenzione che oggi si riserva al tema delle skill sembra proprio andare prioritariamente in questa direzione: le skill sono quelle capacità e/o tratti comportamentali (le definizioni non sono sempre precise...) che

è necessario scomporre, sostituire, rimpiazzare, miscelare, inventare, allenare o produrre per alla fine “comporre” la persona professionale di cui un’azienda ritiene di aver bisogno. Insomma una logica meccanica da puzzle. Una logica, quindi un pensiero, normalmente astratto, che si nutre più delle innumerevoli narrazioni sul cambiamento e le sue direzioni che dei fatti, degli indizi, dei moventi e dei significati reali che i diversi scenari ci mettono di fronte.

Intendiamoci: che il tema delle capacità delle persone di stare davanti al cambiamento sia diventato centralissimo e decisivo è di per sé è un’ottima notizia. È il segno della consapevolezza che il punto di vera consistenza e di vera svolta è il soggetto dell’azione, la persona, non il metodo, il processo, la tecnica, lo scenario e si potrebbe continuare... Il punto però è che cosa rende questo soggetto capace di originalità, di impatto e di efficacia. Un addestramento a “qualità personali”? C’è da dubitarne.

Tutto ciò che di meglio una persona può offrire di sé è ciò che essa offre liberamente. “Liberato” non significa soltanto “senza costrizioni”, ma indica innanzitutto ciò che quella persona offre da sé, per una decisione che deriva da una sua personale scelta e valutazione. Ciò che di più “suo” e unico essa è in grado di mettere in gioco. La sua “prima persona”. Questo livello, questa profondità della persona non è nascosta, indisponibile o “privata”. È invece proprio ciò a cui parliamo quando chiediamo una iniziativa. È quell’io che per definizione è unico. Non nel senso “stupido” o semplicemente biologico indicato dal codice fiscale, dalla sequenza del DNA o dalle impronte digitali. Ed è quell’io che si muove solo per ispirazione, per attrattiva. Questo io personale non si addestra né lo si programma (o ri-programma), lo si motiva. Cioè gli si offrono occasioni, possibilità, ragioni per attivarsi (o ri-attivarsi) nella direzione di una più piena presenza ed espressività. Le manifestazioni di una personalità di questo tipo saranno varie a seconda delle sue attitudini, delle esperienze che l’hanno plasmata e del contesto (soprattutto motivazionale) che la chiama in causa. Ed è a questa varietà di capacità che diamo il nome di skill. Resta il fatto che a questa varietà noi non chiediamo solo di essere efficace o malleabile. Chiediamo soprattutto di essere generativa di reale novità. Ma per scatenare questa generatività non basta implementare un software, bisogna essere capaci di ingaggiare i nostri compagni di viaggio lì dove nasce il loro dire “io”. ■

**L’io personale
non lo si addestra
né lo si programma,
lo si motiva**

Individual Focused Training. Come “arricchire” il capitale umano.

La società agricola si è adattata all'industrializzazione e quella industriale gradualmente è diventata l'età dell'informazione, l'era in cui viviamo. Che si sta trasformando con la digitalizzazione. È quindi la storia a insegnarci che molti dei lavori tradizionali sono destinati a scomparire, mentre altri ne emergeranno da un oceano di competenze e prenderanno forma in una società imprevedibile e sempre più complessa.

Il cambiamento è inevitabile. Ma spesso gli sconvolgimenti e l'imprevedibilità danno uno scossone a processi stagnanti e, infine, conducono a risultati positivi. Prediamo per esempio la formazione. Secondo l'opinione comune, l'obiettivo dei corsi di formazione professionale è insegnare nuove skill e nuove tecniche, per rimpiazzare quelle “datate”. Poi, non appena un *learner* acquisisce e inizia ad applicare una competenza, subito ne emerge una nuova. E allora gli viene chiesto di dimenticare tutto ciò che ha imparato e adottare l'ultima innovazione.

Tuttavia, nei luoghi di lavoro – sempre più digitalizzati e multiculturali – la formazione deve trovare un modo per unire la tecnologia con le specificità individuali. Ammucchiare nuove informazioni e tecnologie senza considerare l'aspetto umano, non serve.

La formazione è più efficace quando comprende come i singoli elaborano informazioni e cambiamenti

Invece, la formazione deve spostarsi sul riconoscimento delle persone, individuando come i processi individuali cambiano e si adattano, per poi supportare l'integrazione delle nuove informazioni con le abilità esi-

stenti. Io chiamo questa modalità *Individual Focused Training*. La formazione è molto più efficace quando riesce a comprendere come i singoli elaborano le nuove informazioni e i cambiamenti. In questo modo, diventa in grado di arricchire le competenze e, insieme, di incoraggiare prima l'integrazione, poi l'applicazione delle skill. Tutto in modo naturale.



Tristan Rigendinger

Senior Partner
International Projects,
Logotel

Il punto di vista del *training* per sviluppare nuove abilità, partendo dalle specificità individuali, fino ad arrivare al supporto continuo

Nell'*Individual Focused Training* ci sono quattro elementi primari da definire e considerare:

1. Per le nuove skill. Gli obiettivi, dal punto di vista dei manager. I risultati desiderati. Le modalità con le quali i manager supporteranno i collaboratori nell'integrare le nuove skill durante il lavoro quotidiano.

2. Per i set di competenze individuali. Le skill pertinenti con l'esperienza e le competenze specifiche, che i collaboratori hanno imparato da autodidatti o hanno già appreso durante altri corsi.

3. Per i valori/convinzioni individuali e gli aspetti multiculturali. Le discussioni interattive con i partecipanti, per supportarli nella definizione di un sistema di valori coerente con il loro lavoro.

4. Strumenti e tecnologie. Gli strumenti di lavoro digitali. L'apprendimento online e strategie di comunicazione (prima e dopo l'aula), grafiche, *checklist*, strumenti di vendita, l'accesso alle informazioni ecc. Il tutto differenziato per corsi specifici.

I corsi di formazione tradizionali, di solito, presentano le informazioni e lasciano ai partecipanti il compito di immaginare come applicarle e renderle rilevanti nel proprio lavoro. Invece, con l'*Individual Focused Training*, i partecipanti sono incoraggiati a riconoscere e usare skill, valori ed esperienze esistenti, per rielaborarle e integrarle con le nuove informazioni. Il risultato è una naturale applicazione *on-the-job* del nuovo materiale.

Ultimo aspetto, ma non meno importante. Il supporto del management è fondamentale per il successo di queste iniziative. Troppo spesso, infatti, le persone sono invitate a un corso di formazione, ma non ricevono alcun aiuto quando tornano al lavoro. Tutto ciò vanifica l'esperienza d'apprendimento e rende impossibile il trasferimento delle competenze.

Potrebbe sembrare strano in un mondo digitale, ma il focus della formazione dovrebbe essere arricchire il capitale umano, inteso nelle sue individualità. Perché coltivare le singole persone non è mai stato così importante, soprattutto in un mondo che – dominato dalla tecnologia – è alla ricerca di un tocco umano. ■

skills
in
action



comportamenti azioni
attitudini mandati
self leadership training
fiducia empowerment
responsabilità lifelong
mindset motivazione
peer coluzioni
competenze feedback
contesto permesso
cultura dell'errore in
opportunità skill-gap
effetto network map
organizzazione abitudini



E ora? I rischi da presidiare, le occasioni da non perdere.

Le skill prendono vita attraverso i comportamenti, si consolidano in sperimentazioni coraggiose, si affinano nella pratica quotidiana in un *never ending learning by doing*.

Il comportamento è un'azione osservabile (anche come omissione) prende posizione, crea impatto, segna un confine netto tra il prima e il dopo rispetto all'apprendimento, dichiara quanto sappiamo applicare una skill. Il suo destino è legato a più elementi: valori e convinzioni che lo orientano, attitudini che lo rinforzano, contesto e dinamiche che gli permettono di esistere.



**Maria Grazia
Gasparoni**

*Manager of Education,
Logotel*

Per trasformare le skill in comportamenti è necessario un approccio sistemico, che tenga conto della realtà quotidiana delle persone e delle organizzazioni

I comportamenti dicono la verità; sempre di più, infatti, chi si occupa di *customer* o *employee experience* dedica tempo all'etnografia, perché le interviste non bastano, è indispensabile indagare quello spazio affascinante che esiste tra quello che diciamo di fare e quello che facciamo veramente.

Un comportamento osservato ci fornisce dettagli sulla persona che lo agisce. Un ragazzo che, rientrando da scuola con i suoi compagni, si attarda sulle strisce pedonali per far attraversare un signore con il bastone che avanza con impaccio, ci svela un po' della sua famiglia di origine, dei valori che lo guidano, della fiducia che ripone nei suoi amici che lo aiuteranno a fermare le macchine. Ci

svela soprattutto la sua attitudine a prendersi cura degli altri. Questa sua **attitudine** la potrà valorizzare negli anni facendo il medico così come il responsabile di un *innovation center*; in entrambi i casi gli sarà riconosciuta come preziosa, sarà una buona base sulla quale "appoggiare" diverse skill.

Una nuova skill da apprendere è esposta a molti rischi di "evaporazione" prima di avere il tempo

**Una nuova skill
da apprendere
è esposta
a molti rischi
di evaporazione**

per concretizzarsi in comportamenti, prima che conoscenza e azione possano creare un'alleanza significativa. Penso ad esempio a quante volte, nelle aule di formazione, mi sono allenata con team di vendita su come vendere soluzioni e non prodotti, intendendo il *cross selling* come servizio al cliente e non solo come mezzo per incrementare i KPI. Sono tanti gli elementi tra i quali imparare a destreggiarsi oltre a conoscere bene l'offerta e il proprio magazzino (virtuale o fisico):

saper fare buone domande per aumentare la conoscenza del cliente, ascoltare, progettare l'ingaggio più adatto e saperlo fare al momento giusto, gestire le possibili resistenze o obiezioni. Allenandosi insieme, tutto funziona anche perché, checché se ne dica, in aula si è in un ambiente protetto, tutti sulla stessa barca. Il momento della verità è in negozio, dove – purtroppo – spesso i migliori propositi vengono vanificati da una congiunzione astrale negativa che ci viene raccontata nei *follow-up*.

Qualche esempio? I colleghi ricordano ai malcapitati il vecchio adagio “chi troppo vuole nulla stringe”, al rientro in negozio, i potenziali *cross seller* si ritrovano con il turno di domenica (“Dai sei stato via due giorni!”), lo Store Manager (che non ha partecipato alla formazione), osservando il venditore che sperimenta un nuovo modo di intervistare il cliente, interviene a gamba tesa nel dialogo (“Scusa, conosco il signor Rossi da anni e so bene quello che vuole! Lascia che me ne occupi io...”). Solo i più resilienti ritentano, con gli altri è necessario riprendere il filo della motivazione, ricreare la convinzione che le cose possano realmente essere fatte in modo diverso per migliorare i risultati. Non sempre c'è questa occasione.

**Ricareare
la convinzione
che le cose
possono realmente
essere fatte
in modo diverso
per migliorare
i risultati**



Spesso i *follow-up* infatti non sono previsti, vengono percepiti come ridondanti quando invece sono il “fisante” dell'apprendimento.

Vi ho raccontato una storia, sintesi di tante altre, non solo legate alla vendita, per lanciare un *alert* su quanto sia importante seguire le persone dopo la formazione, per dare supporto e continuità, per minimizzare il pericolo che nulla accada.

I rischi più concreti sono, a mio parere, la mancanza di **motivazione**: fare qualcosa di nuovo è faticoso e ci espone, come prototipi instabili e fragili, al giudizio di chi, spesso, è pronto a criticare e non a dare feedback costruttivi. Ed ecco che incontriamo una seconda trappola. Se in azienda non si diffonde una cultura che accolga i primi passi verso qualcosa di innovativo, non coltivando il **permesso** di sbagliare, allora non si osserveranno facilmente nuovi comportamenti, nemmeno dopo la *learning experience* più ricca e coinvolgente. Accanto al permesso di sbagliare ne troviamo uno più complesso da accordare da parte delle organizzazioni (e da “prendersi” da parte delle persone): il permesso di rallentare, di ridurre temporaneamente la propria efficacia, le proprie performance, mentre si impara e si sperimenta qualcosa di nuovo, in attesa di integrare e sentirsi di nuovo saldi. Quando io decido, ad esempio, di proporre un nuovo tema in aula, magari un po' provocatorio, mi ronzia sempre in testa una frase di un testo Jovanotti, “Cosa sei disposto a perdere?”.

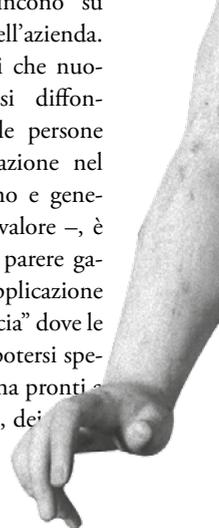
Un ultimo elemento che secondo me può rallentare in azienda la declinazione di skill in comportamenti è l'assenza di **opportunità** di applicazione: perimetri di

responsabilità ristretti, processi vincolanti, mancanza di progetti. Questa mancanza genera spesso un “effetto *rebound*” di alto impatto. Pensiamo ad esempio al tema della collaborazione. Un *evergreen*, la *petite robe noire* della formazione, nel dubbio viene scelta, in fondo si pensa che non possa non essere utile. In realtà guidare le persone ad avere il coraggio di dare, a fidarsi, a credere nella potenza della collaborazione generativa, crea una tale energia che si trasforma in frustrazione e

delusione se le persone, al loro rientro, si devono riadattare a una organizzazione a silos, nella quale l'obiettivo del singolo o della funzione vincono su quella del team o dell'azienda. Per assicurarsi quindi che nuovi comportamenti si diffondano – motivando le persone attraverso la gratificazione nel vedere che funzionano e generano innovazione di valore –, è indispensabile a mio parere garantire occasioni di applicazione e un “contesto di fiducia” dove le persone sappiano di potersi spe-

perimentare come prototipi ancora “fragili”, ma pronti a consolidarsi grazie ai feedback dei loro capi, dei colleghi o del cliente. ■

Per diffondere nuovi comportamenti è indispensabile garantire un “contesto di fiducia”





Cosa sei disposto a perdere?



Attivare conoscenze. L'apprendimento come rete di relazioni.

“Grande Trasformazione” è l'espressione con cui il report *Labor 2030: The Collision of Demographics, Automation and Inequality*, battezza la nostra epoca. Viverci significa probabilmente portare il fardello di avere volatilità e incertezza come costanti compagni di strada, ma vuol dire anche rimettere costantemente al centro della riflessione alcune domande fondamentali per trovare, magari, nuove risposte.

Se parliamo di skill, uno degli interrogativi che non possiamo fare a meno di porci, ancora una volta, è che cosa sia la conoscenza e, di conseguenza, cosa sia l'apprendimento.



**Susanna
Sancassani**

Responsabile METID -
Methods and Innovative
Technologies
for Learning,
Politecnico di Milano

Come le connessioni,
alla base di nuove
forme di apprendimento,
influenzano la conoscenza
e la generazione di abilità

Siamo davvero certi che, nell'era della Grande Trasformazione, l'approccio più appropriato al contesto continui a essere quello, fin qui dominante, che vede la conoscenza come un patrimonio strutturato di conoscenze, abilità e competenze proprie dell'individuo? Come disse qualche tempo fa Stephen Downes, un famoso pedagogista canadese, continuiamo a trattare conoscenza e apprendimento come se gli individui fossero chiamati a mettere in

gioco le loro competenze esclusivamente da soli, in cima all'Everest, e muniti, al massimo, di carta e penna. In un mondo che non esitiamo a definire “sempre più connesso”, potrebbe invece risultare più vantaggioso provare a esplorare il concetto di conoscenza come sistema distribuito e connesso capace di andare oltre l'individuo.

**Ripensiamo la
conoscenza
come un sistema
distribuito
e connesso
capace di andare
oltre l'individuo**

Il *networked learning* è un approccio che prende le mosse da varie tradizioni di ricerca sviluppatesi nell'era digitale, tra cui il connettivismo, ma trova radici più profonde nelle riflessioni condotte fin dagli anni Ottanta da Gilles

Deleuze e Félix Guattari sulla struttura non gerarchica della conoscenza. Il filosofo e lo psicoanalista francesi usano i termini *rizoma* e *rizomatico* per descrivere una teoria della conoscenza che consente punti di ingresso e uscita multipli, non gerarchici, nella rappresentazione e nell'interpretazione dei dati.

In una prospettiva di totale eliminazione delle distinzioni rigide tra *hard skill* e *soft skill*, questa visione enfatizza il ruolo del contesto sociale e culturale in cui avviene l'apprendimento e la visione dell'apprendimento come creazione di "conoscenza attivabile" che non risiede necessariamente nel soggetto, ma nella rete costituita sia da individui che da oggetti (libri, database, siti web ecc.). Il principio di base è che la nostra capacità di attivare connessioni, che ci permette di accedere al sapere, è più importante del nostro individuale stato delle conoscenze. Questo non significa azzerare la rilevanza delle competenze disciplinari individuali ma, piuttosto, di non vederle come l'unico ed esclusivo obiettivo delle esperienze di apprendimento.

Contrariamente alle teorie dell'apprendimento gerarchiche, il *networked learning* postula che l'apprendimento sia più efficace quando ha come risultato la capacità dei destinatari di reagire autonomamente al contesto in evoluzione, facilitando una continua ridefinizione ed evoluzione di tutto il processo. Secondo questa visione, non è il docente a definire i risultati di apprendimento, ma "la comunità è il curriculum". Gli obiettivi dunque non pre-esistono rispetto ai soggetti coinvolti, ma la loro identificazione e la loro costante riformulazione sono parte del processo di apprendimento.

Questa visione ha trovato interessanti possibilità applicative in particolare con lo sviluppo della rete, del *digital learning* e del movimento dei Massive Online Open Courses (MOOC).

Il primo MOOC ispirato a questa metodologia è stato offerto nel 2008 ed era proprio dedicato a questo tema: *Connectivism and Connective Knowledge*. I suoi ideatori, Stephen Downes e George Siemens hanno creato questa esperienza didattica come un evento online più che come un vero e proprio corso, perché stimolava l'esplorazione personale e il confronto riguardo a un'agenda di partenza mano a mano integrabile e modificabile.

Al di là di queste riflessioni e testimonianze, il tema chiave sta nel domandarci se disponiamo della capacità culturale per un cambiamento di prospettiva che appare tutt'altro che *soft*. Probabilmente, man mano che ci avventureremo nell'epoca della Grande Trasformazione, non potremo fare a meno di imparare rapidamente a strutturare le interazioni con la comunità e le risorse, a interagire con il flusso di informazioni generate all'interno di un determinato dominio, a gestire la selezione e l'archiviazione di informazioni per poi attivarle con la massima abilità e tempestività. E la differenza tra *hard* e *soft skill* diventerà subito il ricordo lontano di un'altra epoca. ■

Per approfondire

**Labor 2030:
The Collision of
Demographics,
Automation and
Inequality**

bit.ly/we-auto

**Deleuze G.
Guattari F.**
*Millepiani. Capitalismo
e schizofrenia*
(Orthotes 2017)

Downes, S. (2010)
"New Technology
Supporting Informal
Learning", in
*Journal of Emerging
Technologies in Web
Intelligence*
2 (1), 27-33

Siemens, G. (2005)
"Connectivism: A
Learning Theory for
the Digital Age", in
*International Journal
of Instructional
Technology and
Distance Learning*,
2 (1), 3-10



La mente che si muove. Verso il cambiamento rilevante.

Prima delle skill troviamo l'attitudine che diventa, ogni volta, la condizione per lo sviluppo delle competenze rilevanti e il motore di scelte pertinenti.

Nell'impresa che si riconosce come sistema di individui (colleghi, clienti, manager, collaboratori...) più che come risultato di processi, la conversazione sull'essere umano si sposta da cosa le persone sanno fare al perché le persone fanno quello che fanno. Per poi trovare il modo di armonizzare quella ragione personale con la ragione dell'impresa. L'economia dell'esperienza diventa quindi anche economia dei comportamenti, che abbandona però la pretesa di poter plasmare un certo comportamento e abbraccia piuttosto il tentativo di capire cosa porta le persone a decidere di intraprendere un'azione diversa. Il campo d'indagine fa un passo all'interno. Seguire questo passo ci permette di essere motore e catalizzatore di azioni che vanno nella giusta direzione, che è poi quella che porta all'incontro positivo tra persone diverse, tra un'impresa e le persone che la abitano, tra un contesto e le persone che lo determinano e non sono disposte a subirlo.



Simone Colombo

Senior Manager.
Social & Business
Community, Logotel

Cosa ci muove verso un'azione dotata di senso? Nelle organizzazioni, quali forze ci muovono in una nuova direzione? Tra pensiero scientifico e umanistico, un punto di vista sull'attitudine, come incontro continuo tra mente individuale e cultura aziendale

Di fronte a noi le chiavi di comprensione dell'essere umano si moltiplicano con diverse lenti di ingrandimento. Dal macro, cioè l'indagine sul valore della cultura e il significato della fiducia, al micro, ovvero la ricerca neuroscientifica e l'osservazione empirica. E in mezzo una serie di ipotesi progettuali rivitalizzano il pensiero scientifico che abita in ciascuno di noi. Ma quando cerchiamo di coltivare e abilitare quell'attitudine che porta le persone ad agire in modo rilevante e pertinente, *l'eureka* non è mai un'evidenza valida per tutti. Perché, è ovvio, le persone sono diverse. C'è però un elemento che ritrovo sempre in chi cerca di darci una mano a comprendere l'essere umano. E cioè che la mente si muove continuamente lungo direzioni che è possibile riconoscere, intercettare e che si può imparare a sintonizzare. Ma a condizione che ciascuno lo faccia per sé stesso. In fondo sapevamo già da qualche migliaio di anni che l'uomo è l'essere in grado di autodeterminare il movimento della propria mente. E sapevamo anche che il movimento autentico e rilevante è quello che proviene dalla mente singola, che ci parla come nostro sé interiore.

Le neuroscienze hanno individuato un sistema triadico decisivo nel cervello (tra la corteccia prefrontale, l'amigdala e il *ventral striatum*), che governa il nostro movimento primario: "l'andare verso" qualcosa o "l'allontanarci da qualcosa". La decisione "dell'andare verso" o "dell'allontanarsi" (e di cambiare direzione in corsa) spetta di diritto a ciascuno di noi. E difficilmente possiamo agire sulla decisione che gli altri prendono per sé stessi. Ma sulla costru-

zione del “qualcosa” possiamo fare molto e in questa costruzione sperare di generare e orientare il movimento. La più profonda ricerca sul concetto di *mindset* come abilitatore di competenze rilevanti parte da una semplice constatazione: perché rispetto alla situazione di dover andare verso qualcosa di nuovo e sconosciuto (una nuova competenza o una nuova conoscenza da acquisire, un nuovo comportamento o una nuova azione da agire) alcuni decidono di percorrere la strada e altri si tirano indietro? La domanda è cruciale perché se non posso sapere quale sarà la competenza rilevante nel contesto in cui mi troverò fra un giorno, un anno o cinque anni, devo almeno poter contare su due cose.

La prima è l'attitudine che mi porterà a cercare le competenze che saranno rilevanti: devo almeno poter contare su una mente che sa muoversi ed è disposta a cambiare direzione. La seconda è che devo imparare a costruire il qualcosa verso cui andare in modo che sia appetibile e motivante per me stesso. E una terza cosa più importante delle altre due: creare le condizioni per cui la mente non smetta di muoversi.

Da qui mi pare che derivi l'importanza della cultura dell'impresa e della fiducia che l'impresa sa creare. Perché posso partecipare e contribuire a una cultura che spinge e accompagna verso l'acquisizione di qualcosa di rilevante (anche se non so bene ancora cosa) solo se percepisco e genero fiducia verso quella cultura. La cultura non è qualcosa di intangibile, tutt'altro: si rivela nelle azioni che le persone fanno. E di quella

cultura rilevante se ne deve innanzitutto parlare, alimentarne il racconto, renderlo visibile, portarla sottomano. Uno dei caratteri specifici della cultura è quello dell'essere implicita perché agisce come il linguaggio silente di un processo evolutivo che plasma le azioni delle persone.

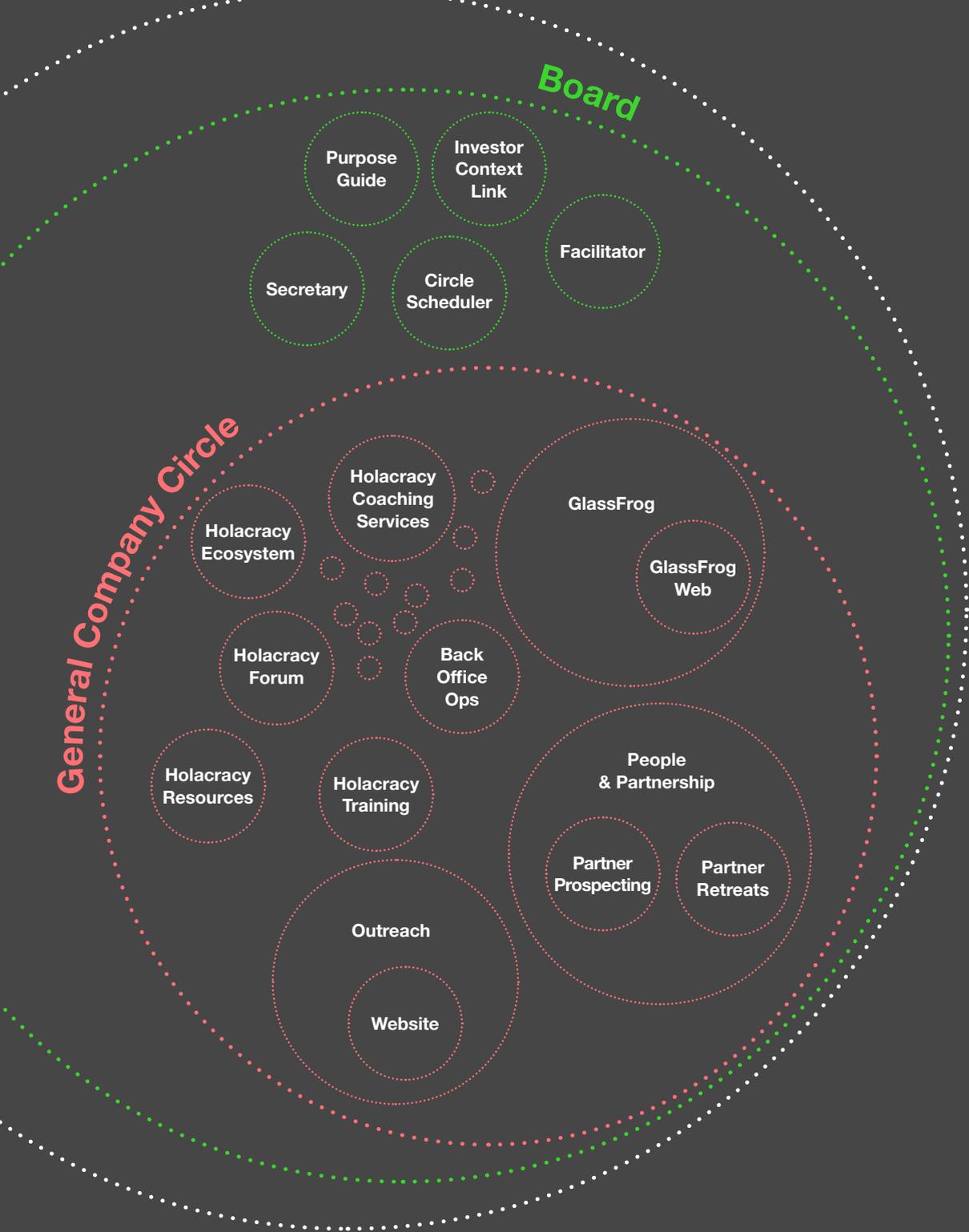
Se però voglio poter contare sulla cultura come qualcosa di rilevante, allora devo imparare a parlarne a farne un racconto pertinente, cioè utile per chi è con me in una certa *community*.

E infine la fiducia, di cui ho compreso il significato quando ho capito che non potrò fidarmi di chi è infallibile ma solo di chi avrà la forza di dimostrarsi vulnerabile (cioè disposto a entrare in un dialogo costruttivo quando qualcosa non funziona) e, insieme, di essere benevolente cioè disposto a prendersi cura dell'altro. Perché qui non c'è in gioco il sapere o non sapere fare qualcosa, ma una persona.

Quindi, se non sappiamo quali sono le competenze di cui avremo bisogno, cerchiamo e coltiviamo l'attitudine di chi saprà mettersi alla ricerca per trovarle, contribuiamo al racconto della cultura che valorizza quella ricerca e generiamo la fiducia che spinge le persone a mettersi in gioco. Circondiamoci di progetti e di servizi che ci permettono di farlo. ■

**Posso partecipare
e contribuire
a una cultura
che accompagna
verso qualcosa
di rilevante solo
se percepisco
e genero fiducia
verso quella cultura**





Holacracy. È uno dei più interessanti e dibattuti sistemi per la gestione decentrata delle organizzazioni. Senza gerarchie manageriali, i team auto-organizzati diventano la struttura stessa dell'impresa (i *circles* nella figura) dove sono evidenti i *ruoli* delle persone: sono il "cosa faccio". Ogni ruolo ha uno scopo (*purpose*), per aiutare a prendere decisioni ricche di senso. Le regole del sistema sono definite in una *constitution* molto articolata. Tra gli obiettivi del sistema, c'è lo sviluppo dell'autonomia e della capacità imprenditoriale nelle persone.

Holacracy: ruoli, upskilling e gestione del cambiamento.

Holacracy sembra un'ottima idea, ma funziona davvero? Come si può misurare il suo successo?

Ci sono migliaia di aziende che hanno adottato Holacracy in maniera sostenibile. Penso che la dimostrazione del suo successo riguarda il fatto che i leader non tornino indietro. Non è possibile misurare questo tipo di trasformazione guardando solo ai ricavi. Holacracy sostituisce le gerarchie aziendali, opera alle fondamenta delle organizzazioni e influenza la capacità delle persone di guidare il cambiamento. Alcuni interessanti elementi di misurazione derivano dai racconti di un *department* del Washington State Government. Qui il numero di riunioni necessarie per prendere decisioni e agire in modo chiaro è diminuito del 90%. È stato anche misurato l'impatto dei meeting necessari a cambiare le *policy* aziendali o la *job description* di una persona. Dopo aver adottato Holacracy sono necessari in media 20 minuti, prima tutto ciò non era neppure misurabile. Un altro elemento riguarda l'*empowerment* delle persone nello svolgere il proprio lavoro in maniera efficiente.

**I ruoli
sono qualcosa
di reale perché
sono il risultato
di un processo
di apprendimento
dei team**

Intervista a

Brian J. Robertson

Imprenditore, esperto
in modelli organizzativi
e business partner
di HolacracyOne

Per approfondire

holacracy.org

Zappos

Uno dei più grandi e-commerce di vestiario al mondo. Con un fatturato che supera il miliardo di dollari, è il caso più famoso di azienda che adotta Holacracy

Tension

In Holacracy ha un ruolo chiave nella gestione del cambiamento. Riguarda la percezione di un gap tra andamento reale e futuro potenziale. Le tensioni organizzative sono diverse da quelle personali, le prime vengono espresse durante i governance meeting, le seconde riguardano le nostre preferenze

Tuttavia, gli scettici credono che questo framework generi confusione...

Penso che queste persone confondano l'assenza di gerarchie manageriali in Holacracy con l'assenza totale di una struttura. Al contrario, in Holacracy la struttura organizzativa diventa tangibile. I *job title* e le *job description* non significano molto. Questo *framework* li sostituisce con una definizione più chiara di *cosa fanno le persone e cosa ci si aspetta da loro*. Così si genera una nuova pratica: diventa comune esplorare il ruolo di qualcun altro, perché fornisce regole e aspettative chiare. I ruoli sono qualcosa di reale perché sono il risultato di un processo di apprendimento dei team.

Quali sono i fattori chiave per integrare Holacracy?

Si tratta di un cambiamento importante perché influenza il modo in cui le persone si relazionano al potere. Per questo motivo, Holacracy non può essere adottato un pezzo per volta: stiamo parlando di un insieme coerente di regole. Altrimenti sarebbe come giocare a calcio adottando solo una parte del regolamento: il risul-



tato sarebbe solo confusione. Soprattutto nelle grandi aziende, per integrare Holacracy nel modo giusto, si dovrebbe scegliere un team o una funzione, e adottarlo fino in fondo. E, magari, assumere un *coach*, perché è difficile praticare uno sport cui non hai mai giocato, solo leggendo un libro. E Holacracy è simile a uno sport. Non è qualcosa di intellettuale, è pratica.

Quali sono le skill fondamentali per le aziende che sfruttano questo *framework*?

La *self-leadership* è indispensabile per far sì che le persone guidino la loro parte del sistema e acquisiscano altre skill e buone pratiche. Invece, con le gerarchie aziendali, è più semplice delegare le decisioni difficili al capo o procacciarsi il consenso di un team. Al contrario, abilitare le persone a decidere, richiede più leadership per tutti. Alcune aziende dicono “dobbiamo sviluppare questa skill prima di integrare Holacracy”, ma – in questo caso – non si inizierà mai. Sarebbe come dire: dobbiamo aspettare che nostro figlio sia pronto prima di farlo uscire di casa.

A proposito di sviluppo delle persone, quali sono i percorsi di *upskilling* in Holacracy?

In questo sistema, le persone hanno molti ruoli e ognuno di essi ha uno scopo chiaro, quindi si può esplorare l'organizzazione e cercare ciò che vorremmo ricoprire. Ecco un esempio da **Zappos**. Un dipendente, il cui lavoro era *party planner*, aveva la passione per il marketing. Che, nell'azienda, è una funzione del tutto differente. Quindi, per lui, era impossibile cambiare (anche provarci sarebbe stato un suicidio politico). Con Holacracy, invece, ha potuto esplorare nei *cerchi* del marketing e trovare un ruolo disponibile, che avrebbe potuto svolgere impiegando

il 20% del suo tempo. Dopodiché ha fatto un *pitch* alla figura responsabile degli *assessment* nel team, che ha convinto grazie al suo talento nel marketing. Così è riuscito a costruirsi molte altre skill, che gli hanno permesso di ricoprire altri ruoli nel settore. Oggi, questa persona è responsabile di una delle più importanti iniziative di marketing nell'azienda.

E cosa succede se il lavoro di una persona non è più necessario?

Con le gerarchie tradizionali di management, sostituire un lavoro può essere complesso e questo tipo di decisioni finiscono spesso per essere rimandate: le persone rimangono bloccate in qualcosa di cui l'azienda non ha più bisogno. Ciò fa male all'impresa e fa male alle persone, perché nessuno vorrebbe fare qualcosa di inutile. Con Holacracy, si possono svolgere – per esempio – 20 ruoli e, se uno di questi non è più necessario, non è una maledizione. Significa avere più tempo i restanti 19 o per cercare ruoli disponibili e creare nuove opportunità di crescita.

**La self-leadership
è indispensabile
per far sì che
le persone guidino
la loro parte
del sistema**

Ma come si guida il cambiamento in Holacracy?

Quando una persona si imbatte in qualcosa di necessario per l'organizzazione e di cui nessuno si sta occupando, porta una **tension** durante le riunioni di *governance* (possono in-

dirle tutti i team). Chiunque è invitato a portare proposte di cambiamento nelle *policy* o nei ruoli. Quindi non è un onere che grava solo sui manager. Nelle gerarchie tradizionali, un buon leader non fa *micromanagement* ma crea chiarezza su “chi fa cosa” e lascia che le persone svolgano il proprio lavoro in autonomia. Tuttavia non è facile trovare manager capaci di fare ciò

e, quando le aziende ne trovano uno, viene promosso e rimpiazzato. Non ci sono mentori e i manager sono come “supereroi”, ecco perché le aziende non riescono a farne a meno. Ma, per fare ciò, non serve una figura specifica. In un certo senso, Holacracy è “management senza manager”. Tutti possono elaborare le *tension* che sentono e partecipare al design evolutivo del team che, passo dopo passo, acquisisce una nuova forma.

Ma come funziona questo sistema “evolutivo”?

Holacracy si evolve proprio come un sistema operativo *open source*, come Linux. L'ultima versione è la 4 e stiamo lavorando alla 5.0. È una delle cose più affascinanti del *framework*: si tratta di qualcosa di vivo. Tra le migliaia di aziende che adottano questo sistema, ce ne sono alcune che formano una comunità *open* in cui si discute delle regole che non funzionano al meglio e si propongono cambiamenti al *core* di Holacracy. Non cerchiamo di costruire il sistema perfetto, ma continuiamo a migliorarlo per farlo funzionare in più casi possibile.

Nel suo libro, Holacracy è definito *purpose-centric* (incentrato su uno scopo) e non *people-centric*. Può spiegarci questa differenza?

Spesso non c'è abbastanza attenzione alle persone ed essere *people-centric* è un approccio moderno. È un passo in avanti, ma penso ce ne sia un altro ulteriore: pensare l'organizzazione come un sistema vivente, con le sue entità. Non significa ignorare le persone, ma cambiare contesto. Invece che incentrare tutto “su di te”, le persone sono invitate a prender parte al viaggio

di un'organizzazione nell'esprimere il proprio scopo nella vita. Per usare una metafora, è come sentirsi genitori, i cui obiettivi non sono né il piacere personale né usare i propri figli come una proprietà per coronare i propri sogni. Non è qualcosa che riguarda loro, riguarda i figli. In Holacracy funziona così: è come co-

dottare un'organizzazione in cui le persone non sono bambini di cui l'azienda si prende cura; sono genitori che aiutano l'azienda a crescere per raggiungere il suo scopo nel mondo.

Perché in Holacracy si parla di ruoli e *souls* (anime)?

In molte organizzazioni c'è una sovrapposizione tra gli interessi individuali e quelli

aziendali. Ciò porta i leader a decidere in base alle preferenze personali, che diventano i “progetti prediletti”. Ciò che Holacracy prova a fare è differenziare ciò di cui abbiamo bisogno per aiutare l'organizzazione a perseguire il suo scopo (qui sono coinvolti i ruoli), da ciò di cui abbiamo bisogno per metterci in mostra. Questo sistema funziona come uno specchio, che ci aiuta a vedere se – quando siamo incastrati in qualcosa – la causa è un bisogno inespresso dell'organizzazione o il nostro ego. Si crea così un contesto nel quale i nostri ego sono messi da parte, per servire un obiettivo collettivo più grande. ■

Tutti possono partecipare al design evolutivo dei team, dando una nuova forma alle organizzazioni



Motivation s-killer. Come battere i 10 boss ammazza- competenze.

Ce l'abbiamo fatta. Dopo aver superato svariati livelli e aver avuto a che fare con competenze obsolete, capacità da trasformare, nuove attitudini, *mindset*, comportamenti e atteggiamenti da re-inventare di sana pianta, e svariati altri scagnozzi, siamo giunti al *big boss* finale del videogame.

Ultimo livello: sconfiggi uno dopo l'altro i dieci sicari della motivazione! Sì, perché senza motivazione... non c'è skill che tenga: quelle già acquisite saranno applicate con poco profitto. Quelle nuove, saranno apprese a fatica. Quelle da inventare... non saranno mai inventate!



Daniele Cerra

Digital Innovation
Officer, Logotel

Perché progettare
motivazione
è fondamentale
per sviluppare
e mantenere skill.
E non può limitarsi
ad assegnare
medaglie digitali
e proporre incentivi

La psicologia della motivazione

Oltre che dall'esperienza Logotel, i concetti sintetizzati in questo articolo sono tratti da alcune consistenti teorie psicologiche che si stanno diffondendo sempre di più in contesti aziendali. Si tratta dell'*Attachment Theory* di John Bowlby e della *Self-determination Theory* di Ryan & Deci. Vista la complessità e l'ampiezza degli ambiti applicativi, per chi volesse iniziare ad approfondire questi temi, consigliamo di restringere le ricerche su testi di riferimento – che per lo più hanno una natura scientifica per addetti ai lavori – aggiungendo “at work” o “in organizations” ai nomi delle due teorie.

Get Ready...

Ecco l'elenco di trucchi che ti permetteranno di sconfiggere le tecniche che i dieci avversari proveranno a usare per evitare che chiunque, nella nostra organizzazione, possa trovare i propri “perché”: quei perché che lo porteranno a impiegare professionalmente le migliori risorse personali, generando valore per l'azienda passando per un significativo e meritato appagamento personale. **Go!**

Primo Ninja. Attaccherà la motivazione dall'alto: la tratterà come una competenza che qualcuno ha deciso di installare meccanicamente nella testa delle persone della tua organizzazione. Deciderà a tavolino di effettuare corsi, eventi, verifiche e misurazioni esattamente come se si trattasse di una competenza da padroneggiare o una conoscenza da acquisire. E se questa motivazione non “la imparano”... dirà che più di così non avrebbe potuto fare.

Non ci cascare... i perché delle persone si scoprono, non si iniettano!

Secondo Ninja. Userà tecniche ultrasoniche: urlerà con decisione slogan, visioni, valori e sfide: quando sarà certo che i messaggi siano arrivati forti e chiari, opporrà resistenza passiva per evitare che la tua impresa diventi un sistema azienda-persona che dia concretezza e coerenza a tutto ciò.

Non demordere, punta tutto sulla creazione di un contesto dove chi vuole e sa... è messo in condizioni di poter fare!

Terzo Ninja. È esperto di lavaggio del cervello. Millanterà che, per motivare tutti, basta trovare un buon grande motivo: proverà a convincerti dicendoti che, se qualcosa motiva lui e te, questo qualcosa sarà sufficiente per motivare e stimolare anche gli altri. E dirà che se così non fosse, gli altri sono inadatti, sbagliati...

Quando agirà così, dovrai adottare con umiltà il punto di vista "degli altri". Diventa un designer della motivazione e scopri le intersezioni tra cosa sia importante per loro e per la tua organizzazione!

Quarto Ninja. Agirà di soppiatto, dietro le quinte. Farà di tutto perché qualsiasi piacere personale nello svolgere le attività professionali venga contrastato e ogni contributo personale, che modifichi il "manuale del come deve essere fatto", sia azzerato. Il principale obiettivo del sicario è uccidere la motivazione intrinseca, quella legata al piacere e alla soddisfazione che si prova nello svolgere il proprio lavoro.

Innaffia la motivazione intrinseca in continuazione: metti le persone al centro e passa da "questo è quello che devi fare" al "costruiamo un contesto nel quale potresti dare il meglio di te".

Quinto Ninja. Avvelenerà le iniziative autonome tentando di anestetizzare il desiderio di contribuire all'organizzazione delle persone che ne fanno parte. Eserciterà iper-controllo e darà grande evidenza a rischi ed errori commessi da altri. Fomenterà la paura facendo vedere cosa succede quando qualcuno sbaglia... e col tempo tutti impareranno che "è meglio non provare" e anche i più auto-motivati smetteranno di esserlo.

Metti le basi perché nella tua organizzazione ci siano sufficienti margini di manovra in modo che chi si vuole prendere delle responsabilità, possa farlo.

Sesto Ninja. Userà l'inganno e le false promesse per farti cadere in trappola. Mentre tu faticherai a creare le condizioni nelle quali ognuno possa trovare il proprio appagante perché, lui ti suggerirà la via breve, quella usata da tutti per "motivare": lanciare iniziative bastone e carota, puntando tutto sull'incentivazione economica e promesse di reward di altra natura.

Sconfiggilo continuando per la tua strada, perché hai già visto che, quando i reward cessano, solo chi è veramente motivato continua a dare il 100% di quanto è capace.

Settimo Ninja. Userà la potente tecnica del feedback invisibile. Ogniquale qualcuno esprimerà un feedback sul lavoro di un collega, lo cancellerà, lo azzittirà e rimuoverà dalla memoria.

Contrastalo con il buon esempio, dando feedback inequivocabili e chiedendone alle persone con cui lavori. Stimola e rendi socialmente gradito il concetto di feedback costruttivo, anche quello non positivo. Ogni feedback (positivo o negativo che sia) è un potente riconoscimento al percorso di sviluppo delle capacità individuali e stimola la motivazione intrinseca legata all'autopercezione della competenza personale.

Ottavo Ninja. Insinuerà zizzania e tenterà di rompere i legami nell'organizzazione. Con le sue tecniche dissuaderà il nascere o il proliferare di team affiatati, farà guardare di cattivo occhio le relazioni interpersonali



non strettamente legate a specifiche attività professionali e soprattutto saboterà ogni possibilità di sentirsi parte di un ambiente in cui si è importanti e ci si possa scambiare attenzioni reciproche.

Per sconfiggerlo, crea occasioni di ascolto attivo per i tuoi colleghi, e affidati a loro quando ne hai bisogno: la relazionalità è un fattore chiave della motivazione intrinseca: basta non strozzarla perché fiorisca.

Nono Ninja. Possiede potenti tecniche di travestimento con le quali confonde le persone. Annebbierà le idee parlando di motivazione, ingaggio, *commitment* e incentivazione come se fossero concetti intercambiabili tra di loro. Proverà a far credere, per esempio, che un'app di "gamificazione" che assegna medaglie e punti equivalga a o – sia sufficiente per – motivare. Il suo obiettivo è non farti lavorare davvero sulle condizioni in cui la motivazione individuale possa fiorire e diventare la chiave vincente dell'ingaggio e del *commitment*.

Punta al cuore del problema, non farti distrarre dalle mode e dalle promesse da bacchetta magica.

Decimo Ninja. E infine l'ultimo avversario. Uno specchio con la tua immagine riflessa e, alle tue spalle, le strade già percorse. Se non credi in te stesso e alle persone che lavorano con te, se non credi che si possa davvero "empower" qualcuno solo passando dalla motivazione individuale, e che ciascuno, tu per primo, possa dare qualcosa di estremamente unico, personale e altamente prezioso alla tua organizzazione, allora tutto sarà inutile.

Trova il tuo perché, sarà il sasso che manderà in frantumi lo specchio.

Trucco segreto per saltare il livello della motivazione

Troppa fatica per lavorare sulla motivazione? Don't panic!

Nel caso in cui le attività professionali richieste dalle persone della nostra organizzazione siano prettamente esecutive, meccaniche, ripetitive, iperstrutturate, sempre uguali a sé stesse e che lo saranno per sempre, ci sono due semplici alternative estremamente efficaci tra cui scegliere.

1. Fai riferimento al classico modello incentivo/minaccia per performance.
2. Sostituisci tutti con dei robot.

Le community Logotel. Cosa sono?

Una business community è un ambiente di lavoro che motiva e coinvolge le persone. Supporta il loro *commitment* per dare il massimo delle loro performance, nella maniera più soddisfacente possibile e in linea con le esigenze di business. ■



Crescita, innovazione, competenze. Un circolo virtuoso.

Che rapporto c'è tra motivazione dei team e crescita (non solo numerica, ma soprattutto delle competenze)?

Sono due temi in realtà molto diversi. Per quanto riguarda la crescita numerica, il tema è inevitabilmente legato all'organizzazione dell'azienda; bisogna essere in grado di adeguare l'organigramma all'inserimento di nuove figure nei differenti dipartimenti, avendo cura di adattare allo stesso tempo responsabilità e *reporting lines* senza andare a intaccare meccanismi di responsabilità e relazioni consolidate. La criticità, durante le fasi di crescita organica di un'organizzazione, è proprio questa: adattare la struttura, i processi e le attività di gestione a una nuova fase di maturazione, senza perdere la velocità, l'entusiasmo e l'agilità del modo di lavorare e prendere decisioni. Caratteristiche spesso associate a grosse aziende burocratiche, quali lunghi iter decisionali, immobilismo, resistenze interne tra vecchi e nuovi organici, e altre manifestazioni di una eccessiva burocratizzazione mettono in pericolo la competitività dell'azienda. Il secondo tema è invece forse più interessante per un'azienda come Moneyfarm, con un forte accento sulla crescita e sull'innovazione. Esiste un rapporto virtuoso tra motivazione e crescita delle competenze personali. Non vogliamo parlare in questo contesto di motivazioni personali estrinseche (quali salario o premi), bensì soffermarci sull'aspetto per noi assai importante, delle motivazioni intrinseche – quando ci si impegna in un'attività che è gratificante e si sente una spinta a voler soddisfare il bisogno di sentirsi sempre più competenti nel farla e raggiungere i risultati prefissati. Un'azienda innovativa che cresce velocemente ha bisogno di figure che non solo siano in grado di adattarsi a un contesto in continuo mutamento, ma anche che abbiano una spinta per andare oltre il proprio ruolo. Ciò crea una forte motivazione nella forza lavoro e dà un incentivo al miglioramento continuo delle proprie skill. Si crea un circolo virtuoso tra ricerca di nuove competenze e soddisfazione dei propri dipendenti. E cioè si dà alle persone l'opportunità di avere responsabilità e di progredire più velocemente; si creano le condizioni per la circolazione e lo sviluppo di competenze professionali cruciali per il successo e, allo stesso tempo, si migliora la soddisfazione generale della squadra. Nelle organizzazioni più tradizionali questa dinamica può risultare molto più lenta e complessa. Questo è ciò che cercano molti professionisti moderni, soprattutto i giovani ma non solo: un lavoro interessante, dove possano godere di responsabilità, autonomia, stimoli e dell'opportunità di imparare.



Intervista a

Michela Bianchi

HR Director,
Moneyfarm

La visione di una delle più importanti realtà nell'economia digitale italiana sull'importanza della motivazione intrinseca per sviluppare nuove competenze, crescere e innovare

Per approfondire

[moneyfarm.com](https://www.moneyfarm.com)

Esiste un rapporto virtuoso fra motivazione e crescita

In che modo si può creare un ambiente che favorisca la diffusione di skill nei gruppi di lavoro?

Come detto, l'organizzazione fluida, veloce, con grande accento sulla crescita, favorisce naturalmente la diffusione delle skill. Certo bisogna eliminare tutti gli ostacoli a questo processo, come le pratiche di *micromanaging* e l'eccessiva separazione delle varie componenti dell'azienda anche da un punto di vista fisico, favorendo l'apertura degli spazi di lavoro e delle informazioni. Fondamentale è creare un ambiente dove le persone abbiano il supporto per proporre idee e saper gestire gli errori in modo equilibrato. Bisogna permettere ai nuovi talenti di entrare nel mondo del lavoro anche, se serve, favorendo il lavoro flessibile. Tutto questo non è detto che basti a trasferire le skill, ma sicuramente diffonderà almeno le conoscenze. Dopodiché l'azienda può intervenire in questo contesto con metodi più classici proponendo *training* o occasioni di condivisione. Di certo aiuta il fatto di operare in un'azienda che si trova sulla frontiera tecnologica, perché molto spesso, soprattutto per quanto riguarda le tecnologie digitali ma non solo, sono richieste professionalità nuove. Esiste quindi un impulso naturale all'approfondimento e allo scambio di informazioni. Anche il management a Moneyfarm partecipa a questo processo, ponendo particolare accento alla comunicazione interna, condividendo con l'intera organizzazione, obiettivi, progetti e comunicando l'idea che l'intera organizzazione si trova in un percorso di crescita e di apprendimento. Questo può implicare la condivisione, per esempio, di progetti e strategie aziendali già in fasi preliminari, correndo anche il rischio di avere un effetto avverso nel caso falliscano o non si realizzino come annunciato.

Come si possono "importare" o costruire da zero competenze che un'azienda non ha ancora a disposizione?

Ogni volta bisogna valutare se conviene inserire un'altra risorsa oppure se puntare sullo sviluppo di una risorsa interna. A Moneyfarm, quando possibile, tendiamo sempre a favorire la seconda strada perché, per i motivi spiegati in precedenza, ha delle esternalità positive sia in termini di gestione dell'organigramma sia in termini di motivazione interna e crescita personale. Preferiamo investire in una risorsa già con noi in azienda se possibile, facendola sentire apprezzata e offrendole un percorso di crescita personalizzato; non solo questo aumenterà la motivazione, ma è verosimile che stimoli una performance eccellente. ■



Errore o sbaglio? Dall'apprendimento alla cultura del permesso.



Jessica Aroni

Senior Manager
Education Projects,
Logotel

L'attivatore
"permesso" ha
implicazioni profonde.
Una riflessione sul
rapporto tra le culture
dell'errore e del
risultato e il ruolo
dell'apprendimento

Nei processi di trasformazione che ogni giorno coinvolgono le aziende, sempre più spesso si ascoltano *speech* di manager rivolti alle loro persone che reclamizzano il concetto di errore.

Peccato che la platea in ascolto abbia quasi sempre un'espressione di incredulità stampata in fronte a lettere così grandi che sicuramente, il giorno dopo, tornando alla quotidianità, nessuno – neanche per sbaglio – si permetterà di fare un errore.

Perché?

Non ho una risposta, ma una teoria: se parliamo di cultura dell'errore stiamo tralasciando almeno tre cose.

1. Ci stiamo dimenticando che, per decenni, abbiamo spinto la cultura del risultato e dell'*execution*, dove qualcuno o qualcosa ha l'autorità per distinguere cos'è giusto (in logica si direbbe "vero") da cosa non lo è. Culture, quelle del risultato e dell'*execution*, ancora indispensabili in alcuni ambiti delle organizzazioni, ma che richiedono di essere, in parte, ripensate per creare spazio per l'errore.

2. Stiamo trascurando un aspetto chiave della cultura aziendale: la permanenza. Citando un articolo dell'Harvard Business Review, la cultura è qualcosa di implicito, un linguaggio silenzioso, che orienta i comportamenti delle persone a lungo termine.

3. Stiamo prendendo alla leggera la connotazione negativa della parola errore, in questa cultura "permanente" orientata al risultato.

E quindi, cosa possiamo fare per accompagnare percorsi di *re- e upskilling* che inevitabilmente portano a commettere degli errori?

**La cultura del permesso
lascia andare fino a
compimento il viaggio
dell'apprendimento**

Possiamo promuovere la cultura del permesso e abbiamo tante buone ragioni per farlo. Innanzitutto perché permesso è una bella parola, una parola positiva. Significa “lasciare andare” e ha un prefisso potentissimo “per-” che ha, tra gli altri significati: “il portare a compimento, a perfezionamento”. Quindi, una cultura che lascia andare fino a compimento il viaggio dell’apprendimento. E così si riscatta anche il concetto di errore nel suo significato più letterale, quello dell’*errare* senza una direzione certa, come in un percorso di sperimentazione che ha, nell’innovazione individuale, il suo senso più pieno. Un errore positivo che si contrappone allo sbaglio, dall’etimo “s-badare”, non osservare, inteso come mancanza di cura, di attenzione.

Una cultura, quella del permesso che, rispetto a quella dell’errore, ha molte più possibilità di integrazione nelle organizzazioni in cui orientamento al risultato e all’eccellenza sono valori radicati.

Certo non è facile. Ci vuole tanta energia per attivare e far vivere la cultura del permesso, e da più parti.

Come soggetti dell’apprendimento, ci vuole energia per darci il permesso di sperimentare e per chiederlo alla nostra organizzazione. Per accettare l’errore della sperimentazione, assumercene la responsabilità, accogliere i feedback e tradurre tutto questo in apprendimento.

Come manager, ci vuole energia per definire gli ambiti del permesso, costruirne i singoli perimetri e supportare le persone nel loro percorso di trasformazione, pronti ad affrontare i rischi dell’errore e a evitare i rischi degli sbagli.

Come organizzazioni, ci vuole energia per creare le condizioni di questa integrazione culturale, per misurarne il valore e restituirlo ai propri clienti. ■

Per approfondire

Errore e decision making

Nel celebre modello Cynefin, il processo decisionale è diviso in quattro aree. Nel terzo quadrante, quello del caos, non ci sono rapporti causa-effetto: qui l’errore è volto a esplorare il perimetro di un progetto e fa parte del percorso per spostarsi dal disordine all’ordine. Qui la funzione dell’errore è “definitoria”, spiana la strada e traccia i confini. In questo quadrante, eliminare la fase di errore significa impiantare un processo strutturato, quando non si ha ben chiaro “cosa fare”

bit.ly/we-cyn

Harvard Business Review

The Leader's Guide to Corporate Culture

bit.ly/we-culture



Nuovo o vecchio non conta. L'innovazione è osmosi continua



Intervista a
Lea Tarchioni

Head of People
and Organization Italy,
Enel

Per comprendere come una grande azienda può affrontare il cambiamento e per esplorare le nuove dinamiche che emergono tra le persone durante le trasformazioni

Secondo uno stereotipo, per le piccole e giovani realtà è più facile innovare. Dal punto di vista di Enel, cosa c'è di vero in tutto ciò?

Concettualmente è vero se pensiamo alle startup perché strutturalmente "nascono" con un modello di funzionamento più flessibile. Qualunque realtà con una storia alle spalle (anche una PMI), quando deve affrontare un cambiamento deve gestire resistenze, poiché ciò implica revisioni organizzative, cambiamento di ruoli, di mestieri e di abitudini consolidate. La vera complessità si incontra quando l'innovazione non è totale, ma è un "innesto" sull'esistente. Enel sta affrontando questa sfida: affiancare una struttura agile a un'organizzazione industriale e strutturalmente complessa. Abbiamo creato *hub* in tutte le *business line*. Gli *hub* hanno obiettivi diversi (alcuni sono *technology driven* altri *customer driven*) ma l'effetto che generano è lo stesso: modificare le pratiche lavorative. Gli *hub* sono organizzati in *Agile room*, cioè in team ad assetto variabile che aggregano persone in funzione delle competenze necessarie per sviluppare le iniziative di business. In questa nuova modalità, stiamo notando fenomeni interessanti: nei team si incontrano persone con profili completamente diversi, che collaborano e si autoregolano. Quando lavorano insieme figure con background differenti, il risultato è tangibile: il prodotto di esperienze vissute e bisogni reali è più semplice e naturale da capire (e da usare) anche per i clienti interni o esterni.

Non stiamo parlando di futuro contro passato: le persone sono le stesse ma, negli *hub*, nascono intuizioni e pratiche collaborative che vengono assorbite e si diffondono anche quando si ritorna alle attività quotidiane. Si crea un'osmosi continua.

Le nuove metodologie, come Agile, stanno generando nuove abilità?

La metodologia Agile introduce nuovi ruoli e competenze (*scrum master*, *experience designer*, *data scientist*, *Agile coach*), ma fa emergere anche una rimodulazione e valorizzazione di competenze già esistenti. Se ci pensiamo bene, le *collaboration skill* non sono nuove, esistevano già in azienda. Lo stesso vale per la *servant leadership*, che restituisce al responsabile il ruolo di facilitatore di contesti, creatore di senso e valorizzatore delle differenze. Ciò che porta le persone a essere responsabili e creative non ha bisogno di un'etichetta per esistere, c'è sempre stato ma, con il contesto fertile, diventa fondamentale, viene esercitato e quindi amplificato. E ciò vale anche per le skill tecniche. A nuove parole non corrispondono necessariamente nuove persone. I nostri *business translator*, per esempio, sono figure che conoscono già bene l'azienda e il suo business e sono effi-

cacemente affiancati a nuove figure come i *data analyst*. In questo modo, anche competenze tradizionali vengono rivalorizzate e al contempo ampliate.

Oltre al modello organizzativo, cosa è necessario per far sì che i nuovi ruoli generino pratiche positive e nuovi comportamenti?

Senza dubbio serve una cultura fertile. Paradossalmente, in un processo di *change management* come il nostro, questa cultura è più necessaria dove l'azienda lavora nel modo tradizionale. Perché, quando il business presta le sue risorse agli *hub*, non deve pensare che le nuove strutture appartengano a un'altra azienda. Se una cultura non pervade tutti, c'è il rischio che venga rigettata. Le persone devono essere aiutate a comprendere che le nuove metodologie aiutano anche nel quotidiano. Ecco un esempio positivo: il marketing sta iniziando a organizzare il proprio lavoro "routinario" di puro pensiero e strategia in *room* al di fuori dei *digital hub*, perché ha visto che, aggregando figure con punti di vista diversi, ottiene risultati migliori e in tempi inferiori.

Come si possono far interiorizzare cambiamenti così profondi, a livello diffuso (e farli diventare azioni pratiche)?

Attraverso un percorso che integra in maniera coerente alcune dimensioni organizzative:

- **Cultura:** occorre trasmettere valori e messaggi chiari che possano aiutare tutti a dare un senso compiuto alle proprie azioni quotidiane. Enel ha rivisto come prima cosa i suoi valori, definendoli in maniera *open*, condivisa e aperta al futuro. In coerenza con ciò abbiamo di recente introdotto l'*open feedback evaluation*: i feedback non sono più "giudizi" del capo bensì forme di valutazione diffuse.
- **Formazione:** non si può cambiare senza "abilitare" a nuovi comportamenti e "pratiche professionali". Abbiamo introdotto, ad esempio, lo *shadowing* e il *coaching* per aiutare le persone a esprimere il proprio valore.
- **Modo di lavorare:** tutti nella vita privata siamo abituati a interagire e condividere spazi virtuali (whatsapp, facebook ecc.) e occorre traslare questi comportamenti nel lavoro. Gli *smart office* degli *hub*, senza scrivanie e postazioni classiche, sono un esempio di "fisicità" che aiuta questo processo di condivisione e collaborazione.
- **Modo di comunicare:** in alcuni casi le "Comunicazioni organizzative" hanno sostituito le classiche "Disposizioni organizzative". Quindi non più documenti con "celle" che incasellano responsabilità, ma comunicazioni che, per esempio, attraverso l'istituzione di comitati guida, puntano a facilitare l'autoregolazione e l'evoluzione organizzativa. ■

**Quando lavorano
insieme figure
con background
differenti,
il risultato è tangibile**



Quali competenze cerca il futuro? Nessuna in particolare, se ci pensi bene.



Thomas Bialas

Futurist

Sette spunti per rimettere al centro "l'arte di pensare". Perché, tra l'apologia delle macchine super-intelligenti e lo spettro della mancanza di skill, si trascura una componente essenziale: ciò che ci rende umani

Un giorno nel futuro è mancato all'affetto dei suoi cari colleghi il manager competente, bravo, ma senza mente.

Vittima come tanti altri della ferocia di *Kill Skill*. Competenze imbrattate di sangue? Non esageriamo ma forse, dopo un secolo di mode manageriali, siamo alla resa dei conti. Ora conta (di nuovo) saper pensare e non solo saper agire applicando metodologie imparate a memoria. Anche perché le nuove macchine (autoelettres "intelligenti") parlano chiaro: "le cose così stupide che hai imparato a memoria come una macchinetta le so, io, vera macchina, fare molto meglio e molto più velocemente di te". Giusto così. Fra l'originale, la macchina, e la copia, l'uomo macchina, meglio la prima. Perché infatti scegliere merce contraffatta? E veniamo al punto. È vero che in molti ambiti c'è carenza di abilità (*skill shortage*) ma anche tanta carenza di "cervello". Per dire: tanti si preoccupano di rendere la tecnologia più sofisticata, pochi di rendere gli umani più intelligenti. Tempo di rimediare, con alcuni spunti o meglio pensieri.

Pensa domani. O meglio al futuro: come si sviluppano nelle persone le competenze per risolvere i problemi in modo auto-organizzato e creativo? E come si preparano le persone a lavori e tecnologie che ancora non esistono? La verità è che dopo la società post-industriale siamo già quasi pronti per quella post scolastica-universitaria: un luogo dove scuole e università cessano di rappresentare il cuore formativo della nostra civiltà. Un luogo dove la formazione si basa sul principio del *just-in-case learning*: mi approprio di tool per un bisogno imminente. Anche perché nell'era digitale le nozioni e le informazioni sono reperibili, democraticamente, ovunque. Quello che conta e serve è il linguaggio osservazionale, l'analisi critica, il pensiero visionario, insomma, l'arte di pensare. La fine della conoscenza centralizzata (e standardizzata) segna l'inizio della conoscenza decentralizzata (e individualizzata) basata sull'autoapprendimento e su ecosistemi di scambio in rete con apprendimenti non lineari ma mutevoli, fluidi e tesi al continuo cambiamento. In un mondo del lavoro privato del lavoro rimane solo il mondo, il quale ha bisogno di gente capace di concepirlo. Di che gente abbiamo bisogno? Di autodidatti. Scordatevi la vecchia connotazione limitativa "più di così non può fare, poverino: è solo un autodidatta". Ora vale il "può fare più di

così perché è un autodidatta”. Non abbiamo più bisogno di una fornitura di conoscenze per diventare esecutori, ma di abilità per diventare creatori. Perché domani l'apprendimento è un processo di auto-appropriazione.

Pensa esplosivo. E non solo positivo. Cos'è che accende la miccia? L'intuizione, mica la meccanizzazione (del pensiero). La conoscenza diretta e immediata non è ovviamente da contrapporre alla conoscenza logica, ma semmai è da integrare. L'ideologia di massa con i suoi credo quasi religiosi di uguaglianza non vede di buon occhio questa qualità, neppure i guru dell'intelligenza artificiale che minimizzano le doti della nostra mente, inconscio e spirito. Tutto ciò che non si può misurare e replicare non esiste. Ma questo non è affatto logico. Siamo in piena guerra culturale. Legioni di pr, markettari, giornalisti e pseudo-scienziati stanno cercando di convincere l'umanità della loro inadeguatezza rispetto alle macchine super-intelligenti. Queste bugie in etichetta rispecchiano la solita vecchia megalomania della società industriale: *bigger is better e more is more*. Sciocchezze che spesso confondono la forma con la sostanza (ma nessuno sano di mente giudicherebbe intelligente una biblioteca solo perché contiene tanti libri con tanti bei contenuti intelligenti). L'economia della conoscenza ha bisogno del primato delle conoscenze umane. Le persone pensano, le macchine no. Fine del discorso, o per dirla con il pittore francese Francis Picabia: “La nostra testa è rotonda per permettere ai pensieri di cambiare direzione”, intendendo l'anarchia di ogni intuizione. Fate quadrare i conti ma non i pensieri, anzi lasciate libero sfogo al flusso così ben descritto dallo psicologo Mihály Csíkszentmihályi oppure improvvisate come i *free jazz*er (mixando competenze e intuizione). Mettetevi di nuovo al centro di ogni decisione (come atto di spontanea volontà). E ricordatevi, come ci ricorda uno studio di Gerd Gigerenzer, che alla fine “il 50% delle decisioni importanti delle società quotate in borsa vengono prese in modo intuitivo”.

**Quello che conta
e serve è il linguaggio
osservazionale,
l'analisi critica,
il pensiero visionario,
insomma, l'arte di pensare**



Pensa circolare. Fisica quantistica, fumetti pornografici, psicologia della Gestalt, romanzi rosa, musica dodecafonica, film splatter, *La vita, istruzioni per l'uso* (Georges Perec), *Il tostapane, istruzioni per l'uso* (Philips), teoria delle onde gravitazionali, teoria del complotto sulle scie chimiche, struttura del genoma umano, ingredienti dei tacos, il Vecchio Testamento, Fantozzi in paradiso, il meglio delle tragedie greche, il peggio di Lino Banfi, Le Confessioni di Sant'Agostino, le confezioni di Pavesini, pianificazione e controllo, panificazione e lievitazione... Nutritevi di tutto e del contrario di tutto senza nessun metodo, anzi contro il metodo come insegnava Paul K. Feyerabend. Fatta l'indigestione di contenuti è tempo di dormire e sognare per ben metabolizzare e al risveglio sintetizzare. Il processo cognitivo circolare è molto semplice: aggiornare > sognare > installare o meglio re-installare la sintesi.

Pensa pancia. Qualche vantaggio a essere tedeschi c'è, ok anche qualche svantaggio, avendo sul groppone (e pancia) Hitler e i crauti. Ecco, pensare (e lavorare) con la pancia. In tedesco il *Bauchgefühl* (istinto di pancia) è preso molto sul serio nelle decisioni. Potremmo anche chiamarla intelligenza inconsapevole, contrapposta a quella consapevole. Lavorare significa anche decidere e, secondo una vasta corrente delle scienze cognitive (vedi Herbert Simon o Heinz von Foerster), vale il principio che gli approcci analitico-logici (anche supportati da macchine) sono ottimi per decisioni semplici, ma pessimi per quelle complesse. Ci salverà la pancia, poiché l'intuizione batte nettamente l'automazione (soprattutto quando si tratta d'innovare radicalmente o imporre il proprio carisma).

**Ci salverà la pancia,
poiché l'intuizione
batte nettamente
l'automazione**

Pensa critico. Il lavoro oggi è solo concettuale, relazionale ed emozionale. Il resto lo fanno e faranno le macchine. O meglio siamo "limitati" a pensare, pianificare, decidere, controllare e produrre senso mentre al resto ci pensano (penseranno) i "sistemi". Questo è giusto e corretto. Ma allora dobbiamo chiederci perché mai dovremmo imparare (ancora) a fare cose che le macchine già stanno facendo meglio oggi? Non bisogna forse imparare a comprendere consapevolmente e criticamente i cambiamenti in

atto per dare un indirizzo voluto e non subito? Di concepire creativamente le conseguenze della tecnologia? Di dare una forma (Gestalt) alle cose? Di abbandonare la retorica degli esperti che in tedesco, in modo sublime, vengono anche chiamati *Fachidioten* (idioti in materia) che sanno sempre più cose di meno cose?

Pensa discutibile. Mettere in discussione gli indiscutibili dogmi che paralizzano l'impresa è giusta pratica del manager innovatore. Lo sappiamo: in tutti i settori ci sono regole ferree finché non arriva qualche eretico che le rompe. Alcuni esempi storici di "spacca dogmi": il toyotismo di Kiichirō Toyoda ha rotto il dogma fordista (taylorismo) "i lavoratori sono esseri con due braccia che casualmente hanno anche una testa", includendo ogni lavoratore in processi innovativi e qualitativi; Anita Roddick (fondatrice di The Body Shop) ha rotto il dogma dell'industria cosmetica "i cosmetici devono essere testati sugli animali", facendone a meno e diventando pioniera della sostenibilità cosmetica; Larry Page e Sergey Brin hanno rotto il dogma classico dei media "le informazioni costano denaro", creando con Google un modello gratuito basato sullo scambio di informazioni (e dati); Aldi, e i discounter in generale, hanno rotto il dogma "i supermercati devono offrire un grande assortimento", riducendo drasticamente spazi e numero di prodotti; le compagnie aeree low cost hanno rotto il dogma "volare è costoso e lussuoso", ribaltando l'intero settore del turismo.

Pensa bello. La prima volta che vidi il Cirque du Soleil pensai, "frassicamente", tra me e me "non è bello ciò che è bello, ma che bello che bello che bello". Grande bellezza, tutto qui. Un tempo le Lancia (tipo Aurelia B24S Spider del film *Il Sorpasso*) e le Alfa Romeo (tipo Duetto del film *Il Laureato*) facevano innamorare gli automobilisti. Un tempo le fabbriche della vecchia Olivetti (tipo Pozzuoli) facevano innamorare gli operai (aumentando la produttività). Non so se la bellezza salverà il mondo (come voleva Dostoevskij), ma potrebbe salvare molte imprese (come vorrebbero un po' tutti i manager). La bellezza è stata sacrificata in nome dell'efficienza e della redditività. Eppure: i prodotti della Apple sono belli, quelli della Microsoft brutti (politicamente scorretto, ma esteticamente corretto). Prodotti e servizi che incarnano la sezione aurea o proporzione divina. È assai semplice: la bellezza appaga l'anima e dunque ogni cliente e il "Bello Manager" lavora su questo. ■

**Non bisogna forse
imparare a comprendere
consapevolmente
e criticamente
i cambiamenti in atto
per dare un indirizzo
voluto e non subito?**



Hacker della formazione contro sabotatori di esperienze.



Nicola Favini

Direttore Generale,
Logotel

Tutto ha una scadenza. Scade il latte, scade la garanzia e scade anche la registrazione di un marchio. Ogni giorno scadono conoscenze, ogni giorno scadono competenze. La velocità che regola o sregola il contesto ci mette in crisi quando dobbiamo pensare a come rigenerare e rinnovare il “saper fare” delle persone. Nell’attività Logotel entriamo quotidianamente in contatto con situazioni in cui le imprese si stanno cimentando nel fare cose nuove per la prima volta, nel trasformare se stesse, nel reinventarsi per entrare in nuovi mercati. Spesso si ricorre alla consulenza per acquisire temporaneamente le competenze necessarie e si fa *recruiting* di esperti in materie di cui si parla da meno di 24 mesi. Funziona? “...Medio...”, direbbe mio figlio.

È un’epoca di sperimentazione continua e le ricette scarseggiano, meno male. Però ci imbattiamo e partecipiamo a iniziative che hanno un tratto differente perché pensate in maniera diversa, perché l’innovazione diventa l’appuntamento per innescare nuovi modelli di apprendimento e “hackerare” il *system* della formazione. Ecco allora che

L’impresa diventa un banditore di progetti cui le persone si possono agganciare per accelerare il proprio sviluppo

l’impresa diventa un banditore di progetti cui le persone si possono agganciare per accelerare il proprio sviluppo. Ho conosciuto una ragazza con meno di un anno in azienda che era stata coinvolta subito in un progetto strategico insieme a tre altri colleghi con diversa *seniorship* e responsabilità. A detta di tutti era l’esperienza più potente in termini di cose imparate e paradigmi superati. Il progetto! Il progetto, la nuova aula. Permettere a qualcuno di innamorarsi di un problema è formazione. Creare team ibridi che fanno collaborare teste diverse è formazione.

Se poi questi team combinano *expertise* interne ed esterne, meglio! Ogni persona è un giacimento. Qualche mese fa abbiamo realizzato un evento per attivare un percorso di *open innovation* interna in un’impresa che lavora su tre sedi europee. Ci siamo resi conto che l’organizzazione non cono-

Di “come fare” siamo già pieni, la dimensione su cui lavorare è quella del “perché” e del “chi”

sceva le proprie persone. Le persone sono barattoli di conoscenze, saperi e idee... cui non è stata messa l'etichetta oppure ne è stata messa una frettolosamente (siete contenti della vostra *job description*?). Da quel giorno è nato un progetto *social business* per far emergere tutte le skill affondate e nascoste, e funziona. Nelle imprese si installano *hub* e *unit* di innovazione. Bene. Si attivano progetti sedicenti agili. Bene. Basta? “Medio”!

Di “come fare” siamo già pieni, la dimensione su cui lavorare è quella del “perché” e del “chi” senza di cui ogni esperimento rimane artificio che genera sudore e non valore. Nei progetti in cui collaboriamo ci impegniamo a contagiare e a eccitare chi lavora con noi con un *mindset* semplice ma efficace. Siamo convinti che tre cose le persone devono allenare e applicare.

Partire da chi (persona) ha il bisogno e smettere di “virtualizzare”; quanta gente progetta risposte a bisogni che non conosce o pensa di capire? Collaborare con chi ci completa e integra; ma per collaborare bisogna avere forte il proprio “me” altrimenti il “we” non funziona.

Vedere il prima e il dopo di ogni cosa/evento/momento; viviamo di storie e di esperienze e quindi di relazioni sistemiche, non vederle è sabotaggio. Se le imprese diventano *dojo* permanenti in cui persone, progetti e decisioni si basano su questo *mindset*, meglio sarà. Alcuni lo chiamano “*design thinking*” ma teniamoci il succo e buttiamo l'etichetta, altrimenti diventa un'altra competenza da “checkare” in una lista di corsi fatti e/o libri letti. ■

Le imprese devono diventare dojo permanententi



Ti lasci spaventare da una pagina bianca?

In **Logotel**, una pagina bianca è sempre il punto di partenza per costruire insieme ai nostri clienti risposte originali e sostenibili.

We are a Service Design Company

Il nostro impegno è accompagnare le organizzazioni e le imprese a fare la differenza *oggi* e avere un impatto positivo sul proprio *futuro* e quello dei propri clienti. Creiamo e alimentiamo progetti attraverso l'innovazione, con un approccio People & Design Driven, per guidare la trasformazione attraverso progetti che portano risultati concreti e dimostrabili.

We bring change to real life, from strategy to implementation

Da 25 anni realizziamo servizi che integrano fisico e digitale e generano esperienze che ingaggiano, motivano e abilitano le persone a agire, a imparare e collaborare ogni giorno. Progettiamo, realizziamo e accompagniamo lo sviluppo di idee, processi, contenuti e strumenti capaci di interpretare i reali bisogni delle imprese e delle persone e dar forma a risposte utili.

We believe in a “making together” approach

Crediamo che la vera collaborazione sia il primo enzima del cambiamento, per questo attiviamo e favoriamo l'incontro tra persone dentro e fuori le organizzazioni, tra culture, competenze e discipline diverse. In Logotel collaborano oltre 200 persone con 11 nazionalità differenti nelle sedi di Milano, Parigi e Madrid.

Weconomy. Our collaborative research platform

Per essere all'altezza delle trasformazioni e comprendere le nuove sfide, 10 anni fa abbiamo creato Weconomy. È la nostra piattaforma di ricerca dedicata all'innovazione e all'economia collaborativa. Weconomy è un progetto aperto, condiviso, multidisciplinare per attivare confronti tra noi e la nostra business community. Con un network internazionale di 200 autori, tra manager, imprenditori, designer e ricercatori, esploriamo l'avanguardia delle trasformazioni, per aumentare la *vision* dei nostri progetti.

about weconomy

65.000
quaderni scaricati

32.500
copie stampate dei nostri quaderni

490
articoli pubblicati

200
autori

13
numeri da scaricare

10
anni di attività



il quaderno
continua qui



weconomy.it
weconomy@logotel.it

Logotel
making together.