

Scelgo Fondir.

La semplicità di formare la dirigenza del futuro

QUADERNO N°4

*Rendere più efficace la formazione
per un management innovativo*

A cura di Franco Amicucci - Amicucci Formazione

Scelgo Fondir.

La semplicità di formare la dirigenza del futuro

Rendere più efficace la formazione per un management innovativo

A cura di Franco Amicucci, Fondatore Amicucci Formazione



lo scelgo Fondir... e tu?

*D'una città non godi le sette o le settantasette meraviglie,
ma la risposta che dà a una tua domanda.
(Italo Calvino, Le città invisibili)*

La **nuova formazione** si misurerà sempre più nella capacità di produrre innovazione e accompagnare le persone a vivere positivamente il radicale cambiamento in atto. I nuovi scenari, caratterizzati da rapidità dei cambiamenti, da una grande ondata d'innovazione tecnologica che scuote alle fondamenta ogni agire comunicativo personale e organizzativo, da complessità e incertezza, rendono centrali nuove competenze da porre al centro dei programmi formativi, come ad esempio la flessibilità cognitiva (Spiro, Jehng, 1990), l'innovazione e la creatività, l'intelligenza sintetica, il saper decidere nell'incertezza, l'uso evoluto dei molteplici ambienti del web 2.0, l'autoimprenditorialità, solo per citarne alcune.

Anche le competenze tradizionali sono ridefinite dai nuovi scenari operativi. Guidare un gruppo è anche gestire un team virtuale, le tradizionali competenze di comunicazione si estendono alle realtà virtuali, motivazione e gestione delle risorse umane si ridefiniscono nella creazione del benessere organizzativo e nel governo delle emozioni collettive. L'attività di dare obiettivi e delegare sfuma nello sviluppare le professionalità e il potenziale delle persone, nel diffondere la cultura della responsabilità e dell'autoapprendimento continuo. L'arte della sintesi e della rappresentazione visiva dei concetti (Arnheim 1969; Jonassen, Grabowski, 1993) è fattore importante per il successo della comunicazione.

Emerge una diffusa insofferenza verso le tradizionali aule formative e il tradizionale e-learning, ma anche disagio verso una innovazione spesso fine a se stessa, episodica e slegata dai reali bisogni di cambiamento delle organizzazioni.



In questi ultimi anni sono emerse nuove domande e nuove **sfide per la formazione**, che richiedono un intenso lavoro di ricerca, confronto, sperimentazione per arrivare ad una necessaria, profonda, innovazione dei modelli formativi aziendali e manageriali.

Vediamone alcune.

La prima sfida è quella di **rendere sempre più organica la formazione con le strategie aziendali**. È una forte domanda di coerenza. Le nuove architetture formative debbono supportare e porsi in continuità con le più ampie strategie aziendali, per promuovere l'innovazione e la maggiore competitività dell'organizzazione. Viene sempre più chiesto alla formazione e alle Academy aziendali di diventare in tal modo un vero e proprio business partner dell'organizzazione.

Un'altra grande sfida, ormai presente in tutte le grandi organizzazioni, è quella della **reale efficacia della formazione** e del reale **ritorno dell'investimento** fatto. I programmi di formazione aziendali devono affrontare la sfida di generare cambiamenti reali, risultati visibili e ricadute immediate sulla produttività individuale e collettiva. Il contesto fortemente competitivo delle organizzazioni, la crisi che spesso impatta anche con i budget della formazione, la necessità di rispondere con rapidità ai mercati, ricadono sui sistemi formativi con richieste di minor tempo delle aule tradizionali e minori interruzioni del lavoro da conciliare con la richiesta di generare apprendimenti, acquisizione di nuove competenze e abilità in tempi sempre più rapidi.

Una delle più grandi sfide è quella di **rompere la separazione tra tempo di lavoro e tempo di formazione** per progettare ambienti dove si apprende lavorando, dove ogni luogo è luogo di apprendimento ed ogni momento è momento di apprendimento. Questa è una sfida che apre prospettive



affascinanti, fortemente innovative non solo per i sistemi di apprendimento, ma per tutti i sistemi di conoscenza aziendale. La formazione entra in una logica di continuità, la progettazione formativa non è più progettazione di cataloghi corsi, ma di processi ed ambienti di apprendimento, esce da una dimensione solida e separata, entra in una dimensione più "liquida" perché pervasiva ed integrata. Nei nuovi ambienti di apprendimento la persona potrà apprendere in modo continuo attraverso iniziative formali e informali, decidere come e quando usufruire delle opportunità offerte dall'organizzazione. La grande ondata d'innovazione tecnologica impatta, come mai nel passato, con i sistemi di apprendimento. Come nell'Ottocento gli stati nazionali in tutta Europa hanno posto al centro dei programmi educativi l'alfabetizzazione di massa, l'imparare a leggere e scrivere, così oggi, al cuore dei programmi educativi di base delle organizzazioni, dovrà esserci un'intensa attività di alfabetizzazione ai nuovi media, perché i nuovi analfabeti oggi sono le persone, spesso con alti livelli di responsabilità, incapaci di utilizzare i nuovi strumenti. Al tempo stesso i sistemi di formazione aziendali e le Academy dovranno mettere al centro i nuovi media di apprendimento.

I **nuovi modelli di apprendimento** richiedono un profondo cambiamento culturale nelle organizzazioni, un nuovo patto tra organizzazione e persona. Il tradizionale patto si è basato su una relazione "genitoriale" dal punto di vista dell'impresa, nel momento in cui è passato il messaggio "io impresa definisco gli obiettivi, analizzo il tuo gap di competenze, definisco i tuoi bisogni, ti organizzo un piano di formazione, tu devi solo partecipare", in una logica naturalmente di studente passivo. La nuova sfida dell'innovazione cambia invece radicalmente la relazione, che diventa "adulta", alla pari tra organizzazione e persona.

Il nuovo patto si basa su "io organizzazione ho una visione innovativa del futuro che voglio condividere con te, ti rendo



consapevole e partecipe delle sfide e delle nuove competenze necessarie per vincerle, ti creo ambienti di apprendimento pieni di opportunità e di stimoli che ti metteranno in grado di essere protagonista del futuro, tocca a te raccoglierle, partecipare e contribuire all'arricchimento dell'ambiente, trasformandoti in prosumer della conoscenza, fruitore e contributore al tempo stesso dei sistemi di apprendimento". Questo nuovo posizionamento dei sistemi di apprendimento porta al cuore dell'innovazione, perché impatta con le culture aziendali, le rigenera, attiva processi autoriflessivi e consapevolezza in tutte le funzioni e processi dell'organizzazione.

In coerenza con questo nuovo posizionamento, si dovrà ricercare una sempre maggiore **integrazione progettuale**, ed a volte anche gestionale, tra funzioni di confine come formazione, selezione, comunicazione interna, employer branding, politiche di sviluppo, rewarding e sistemi premianti.

1. La metafora guida per accompagnare il processo di innovazione

Chiese a Marco Kublai: – Tu che esplori intorno e vedi i segni, saprai dirmi verso quale futuro ci spingono i venti propizi. – Per questi porti non saprei tracciare la rotta sulla carta né fissare la data dell'approdo. Alle volte mi basta uno scorcio che s'apre nel bel mezzo d'un paesaggio incongruo, un affiorare di luci nella nebbia, il dialogo di due passanti che s'incontrano nel viavai, per pensare che da lì metterò assieme pezzo a pezzo la città perfetta, fatta di frammenti mescolati col resto, d'istanti separati da intervalli, di segnali che uno manda e non sa chi li raccoglie. Se ti dico che la città cui tende il mio viaggio è discontinua nello spazio e nel tempo, ora più rada ora più densa, tu non devi credere che si possa smettere di cercarla (Calvino, 1972).



Per comprendere il perché si renda necessario realizzare **nuove architetture di apprendimento**, all'interno delle organizzazioni, dobbiamo rimanere per un po' dentro la

Io scelgo Fondir... e tu?

metafora e richiamare il concetto di città ideale. La città ideale non esiste nella realtà, ma il desiderio di vederla realizzata ha permesso l'edificazione di grandi opere architettoniche, piazze stupende, monumenti che ancora suscitano stupore negli osservatori.

Al contrario, quando si è lasciato per alcuni periodi le città allo sviluppo spontaneo, si sono generati ambienti di vita degradati, a volte veri e propri mostri paesaggistici. La stessa cosa vale per le organizzazioni e per la formazione. Porsi grandi obiettivi e progettare modelli ideali mobilitano energie, idee, entusiasmi che innovano le organizzazioni e le rendono protagoniste. L'innovazione non passa attraverso la creazione di singole attività innovative. L'innovazione richiede lo stesso lavoro dell'architetto quando è chiamato a fare un nuovo piano regolatore per migliorare l'insieme della città. Non potrà limitarsi a rifare la facciata ad un monumento. Dovrà tener conto della **cultura della comunità** locale, dello **stile di vita** e dei bisogni dei cittadini, delle risorse disponibili. Progetterà il nuovo territorio, selezionerà tra i molti materiali, moduli abitativi, tecnologie, progetti artistici per piazze e monumenti, quelli più coerenti con il suo progetto.

«Tutto il resto è imparare giocando, disputando, leggendo, insegnando, camminando, e sempre con gaudio» (Campanella, 1602).

Progettare una città significa costruire l'identità del suo cittadino. Tutti coloro che hanno progettato una città ideale - filosofi, politici o urbanisti - hanno presupposto un nesso fondamentale e uno scambio reciproco tra la città e l'uomo che vi avrebbe vissuto. La struttura della città ideale rappresenta, dunque, la proiezione della cultura dei suoi abitanti e, insieme, l'ambiente originario, il luogo primo in cui i cittadini apprendono la cultura stessa della città. L'idea chiara ed efficace di un grande urbanista di città ideali, Tommaso Campanella, era questa: semplicemente



passeggiando tra le mura e gli edifici della Città del Sole, i suoi abitanti avrebbero appreso le nozioni fondamentali del sapere, i valori, i modelli di riferimento e, infine, le leggi e l'organizzazione della città stessa. Passeggiare per le strade, osservare l'architettura degli edifici e le abitudini di coloro che li abitano, partecipare alle attività comuni e alla vita lavorativa della città, tutto ciò significa entrare progressivamente in possesso di quella città e divenire gradualmente parte del suo tessuto. Se la città esprime un'idea, vivere e crescere in quella città significherebbe apprendere quell'idea.

Questa è una grande **sfida** innovativa, che richiede di contaminare la quotidianità dell'organizzazione di passione e sete di apprendimento per generare continua innovazione organizzativa. La nuova città della formazione richiede una messa in discussione degli schemi consueti a livello di comportamenti, atteggiamenti, percezione di sé e degli altri. Rimanendo nella suggestione della metafora possiamo dire che va ripensata l'idea stessa di cittadinanza, incentrandola sul concetto di responsabilità individuale: da "cosa fa la città per me?" a "cosa posso fare io per la città?". Il nuovo cittadino dell'organizzazione ha una nuova percezione di sé, non è più "dipendente" - brutta parola! - ma persona.

Questa identità lo porta ad essere un nuovo protagonista. Si muove, va in cerca di occasioni e spunti per migliorare, non si adagia sulla situazione attuale, è disposto a mettersi in gioco. Parte dall'**autoconsapevolezza** della sua situazione attuale e punta alla crescita.

Il nuovo cittadino si pone un'ottica "adulto-adulto" rispetto agli altri soggetti che popolano la città. Si passa dal "devo frequentare questo programma formativo, perché mi ci mandano" (bambino-genitore) al "scelgo di frequentare questo corso perché rappresenta per me un'opportunità di



crescita", adottando un atteggiamento attento ai bisogni della collettività. Il cittadino non è chiuso nel suo mondo, si guarda attorno e percepisce i bisogni degli altri, è generoso e contribuisce in prima persona: "mentre apprendo faccio evolvere il sistema. **Mentre apprendo faccio apprendere gli altri.** Mentre consumo un oggetto formativo, alimento il sistema di feedback e di altri oggetti". La nuova metropoli è fluida, mutevole, in continuo cambiamento, ma presenta dei punti di riferimento fondamentali, delle "isole di certezza", illuminate dal faro dell'innovazione, in cui il moderno navigatore metropolitano sa di poter approdare e trovare ciò che cerca. La mappa della metropoli, seppure in incessante evoluzione, offre la visione d'insieme, mette in evidenza i punti di riferimento, aiuta il cittadino a muoversi e vivere al meglio l'ambiente.

Con questa evoluzione gli ambienti organizzativi aziendali evolvono in un'ottica social, per favorire lo scambio, la condivisione ed in generale la co-costruzione della conoscenza.

Cambiano i linguaggi di rappresentazione della conoscenza, i classici materiali didattici, dispense e slide evolvono in varie forme multimediali per adattarsi alla fruizione su differenti canali; altra caratteristica fondamentale è l'**ipertestualità della conoscenza** (Santucci, 2012), secondo cui ogni contenuto può essere trattato a vari livelli di profondità che rimandano continuamente l'uno all'altro. Mappe, metafore, linguaggi visivi, oggetti di conoscenza distribuiti e reperibili quando e dove servono, caratterizzeranno la città della conoscenza aziendale. I materiali didattici delle nuove architetture, infine, si contraddistinguono sempre di più per una crescente commistione dei linguaggi: i contenuti formativi "si esprimono" attraverso molteplici linguaggi mutuati anche da mondi lontani (letteratura, teatro, cartoon, fumetto, arte, cinema, tecnologia, ecc.). La creazione di una nuova architettura di apprendimento vuol segnare un forte



momento di passaggio dalla frammentarietà all'unitarietà, perché si creano connessioni, collegamenti tra le iniziative formative e tra le persone; l'esperienza, il vissuto, i materiali, tutto quanto già esiste viene capitalizzato, sistematizzato e messo a frutto.

Vivere nei **sistemi complessi**, come sono tutte le organizzazioni moderne, richiede nuove competenze ancora poco esplorate ed approfondite come ad esempio **l'intelligenza sintetica e la flessibilità cognitiva** (Spiro, Jehng, 1990), la capacità di passare rapidamente dal dettaglio alla visione d'insieme: non si è più chiusi nel proprio piccolo mondo ma si spazia, si osserva dall'alto, ci si orienta nella complessità delle varie iniziative, dei materiali, delle opportunità che vengono comunicate in modo semplice e chiaro. **Convivere con l'incertezza e il cambiamento continuo** richiede di passare da una cultura della staticità e del dominio disciplinare di una materia circoscritta all'evoluzione continua: le persone sono in continuo cambiamento e con esse l'ambiente che le circonda. La nuova architettura ha una sua mappa, con punti fissi, ma mai definitiva (work in progress). Uno dei fili conduttori che accompagna questo processo innovativo dei sistemi di apprendimento aziendali è il concetto di sostenibilità per una "ecologia della formazione". Proviamo a chiederci: quanti power point realizzati? Quanta carta stampata? Quanto tempo e quanto denaro vengono dedicati al reperimento di materiali già usati e alla produzione di nuovi? La realizzazione di materiali didattici comporta un dispendio energetico che non può e non deve essere disperso ma, laddove possibile, riutilizzato e valorizzato. Tutte le slide, i documenti, i progetti realizzati se opportunamente organizzati, catalogati, immagazzinati diventano un patrimonio da cui tutti i progettisti e i formatori possono attingere.

Tutto ciò che è codificato può essere riusato, condiviso e dunque capitalizzato. Anche nell'ambito della formazione, la



conoscenza tacita, la formazione “informale”, le esperienze di apprendimento, se adeguatamente descritte e codificate, diventano trasferibili e riconoscibili. Il principale vantaggio di un'architettura sostenibile è la fluidificazione dei processi di progettazione formativa, prendendo consapevolezza che non è necessario ripartire sempre da zero. Questo richiede una **capitalizzazione delle esperienze**, del patrimonio di conoscenza che di volta in volta viene codificato. L'approccio basato sulla sostenibilità valorizza al massimo le risorse interne, investe sulla creazione di Academy basate su docenti interni, sul riuso evolutivo di quanto prodotto in esperienze precedenti, ottenendo così una valorizzazione del capitale intellettuale interno ed una diminuzione del tempo di lavorazione dei materiali didattici, con un abbattimento anche radicale dei costi.

2. Rompere schemi consolidati

Sappiamo bene che l'innovazione richiede la rottura di schemi consolidati, di comode abitudini, di ritualità care. Da mondi lontani anni luce dalle culture delle imprese si possono trarre nuove visioni e spunti di riflessione scatenanti idee innovative, si possono mettere in discussione abitudini e comportamenti ormai superati. Domandiamoci come si formano figure di mondi lontani:

- Come si sono formati i nostri campioni olimpici, come sono arrivati ad essere i primi al mondo?
- Come si forma un clown dottore, che porta il sorriso nelle corsie dei bambini malati terminali?
- Come si diventa astronauta o pilota d'aereo?
- Come si diventa operatori sociali e volontari in ambiti difficilissimi come quelli dei malati di mente o tossicodipendenti, o delle aree di grande emarginazione



delle metropoli del terzo mondo?

- Come si diventa attori di teatro in grado di coinvolgere ed entusiasmare il pubblico?

Da ognuno di questi mondi si possono trarre modelli ed esperienze di straordinaria formazione, basta allargare lo sguardo.

3. Non solo metodi, ma anche contenuti innovativi

Siamo nell'epoca di grandi e radicali cambiamenti della storia dell'uomo, non ce ne sono altri paragonabili. Parlare di leadership e riflettere sulla formazione dei gruppi dirigenti nelle organizzazioni richiedono prima di tutto comprendere le caratteristiche essenziali degli scenari attuali. Grandi studiosi contemporanei, tra i quali Toffler (1987) e poi Ong (1986), ci hanno lasciato immagini suggestive per descrivere questa rapidità dei cambiamenti in atto. La rapidità del cambiamento dell'epoca moderna parte però da lontano. Dal momento dell'introduzione della scrittura nella comunicazione umana, la prima grande rivoluzione, come ci suggerisce Ong (1986).

Rivoluzione seguita da quella della stampa e poi dell'informatica. L'ultima è la più radicale. E ne siamo pienamente immersi. Nuove élite si affermeranno grazie all'abilità di cavalcare le grandi ondate del cambiamento, ma soprattutto per la capacità di creare nuove visioni di futuri possibili. Ogni nuova ondata crea un **nuovo scenario**, dove le certezze valide fino a quel momento sono scosse alle fondamenta. La rapidità di adattamento diventa allora fattore di sopravvivenza, ma anche di



apertura di nuove e improvvise opportunità. Un dirigente di 50 anni, entrato al lavoro da 25 anni, opera quindi in un contesto radicalmente diverso da quello che aveva conosciuto inizialmente, mentre il giovane che entra al lavoro oggi troverà nel suo percorso cambiamenti ancora più radicali.

Le organizzazioni rispecchiano le grandi trasformazioni della società dell'informazione (Castells, 1996), modificandosi e riadattandosi continuamente. Ecco alcune di queste trasformazioni. Innanzitutto, **superamento dei vincoli spaziali**, inteso come decentramento delle attività, assenza di limiti territoriali per sviluppare il proprio business, che per le organizzazioni più grandi significa una presenza già "globalizzata". Ma anche le piccole strutture vivono ormai in uno scenario internazionale, che le porta a ricercare una forte riduzione dei tempi di reazione. Rispondere ai nuovi bisogni dei mercati, ai rapidi e continui cambiamenti di contesto: è sempre più necessario farlo nel minor tempo possibile.

Secondo, **leadership diffusa**. Saltano i tradizionali modelli gerarchici, i livelli e le catene di comando tendono a ridursi ed accorciarsi, si richiede al personale maggior autonomia e responsabilità.

Terzo, **valore crescente dei fattori immateriali**, di tutte le variabili "leggere" della gestione organizzativa: motivazione, appartenenza, benessere organizzativo, attenzione all'immagine sociale.

Infine, **rapido cambiamento degli scenari operativi** del management: interni, per il sempre più frequente processo di scorpori, fusioni, riorganizzazioni; esterni, per la turbolenza dei mercati, delle economie, degli equilibri politici mondiali. Si procede più per rotture che per continuità. Alcune competenze tradizionali sono meno importanti, altre assumono nuova centralità.



Ma la nuova leadership si misurerà sempre nella capacità di **produrre innovazione** e **guidare il cambiamento**. In particolare, diventa sempre più necessario essere aggiornati sulle innovazioni tecnologiche. Due sono i piani di aggiornamento necessari per le figure di responsabilità.

1. Le **nuove tecnologie utili per il proprio lavoro manageriale**. L'attività prevalente oggi è il trattamento delle informazioni, ed è naturale che tutti gli strumenti che ne facilitano la gestione semplifichino di conseguenza il lavoro manageriale. Dal telefono personale, al palmare, al collegamento in internet direttamente dal portatile o dal palmare, all'accesso diretto all'intranet e alle banche dati, le tecnologie per gestire il proprio lavoro sono sempre più potenti. Il leader moderno deve saperle usare direttamente, senza dipendere da altri che le usino al suo posto.

2. Le **nuove tecnologie per migliorare la gestione della propria organizzazione**, o comunque del proprio ambito di responsabilità. È sempre più importante essere aggiornati sul panorama delle tecnologie emergenti, per selezionare quelle che possano apportare concreti miglioramenti e benefici alla propria organizzazione. Si deve saper ricorrere ad esperti di fiducia, interni ed esterni, quando si entra in campi di specializzazione particolari. Però ci si deve tenere aggiornati sulle potenzialità delle tecnologie di informazione già disponibili in azienda.

Nella formazione l'aula non scomparirà. Ma cambierà, anzi, già sta cambiando. Sta attraversando lo stesso cambiamento di "mercato" del vino. Meno quantità, più qualità. Ma per raggiungere elevati standard di qualità deve ripensarsi, guardarsi intorno, integrarsi. Una molteplicità di fattori spinge verso un cambiamento della gestione d'aula. Alcuni legati ai nuovi scenari organizzativi, altri dovuti all'avvento dell'e-learning e dell'outdoor training. Vediamo i **nuovi scenari** e le tendenze dell'aula.



Fattore tempo, fattore costi. Due risorse sempre più strategiche per le organizzazioni. Assentarsi dal lavoro per più di uno-due giorni è ormai problematico, soprattutto per i ruoli di maggiore responsabilità. Per le imprese dislocate su più unità, a volte su tutto il territorio nazionale o con una presenza multinazionale, i costi dell'aula diventano molto alti anche per gli aspetti logistici.

Fattore status. C'è una tradizionale diffidenza dei manager, soprattutto nella fase del pieno sviluppo della carriera, ad accettare il ruolo di "studenti" in ambito formativo. Per troppo tempo si è associata la formazione al "colmare qualche lacuna", quasi una lesione del proprio prestigio sociale. C'è quindi la necessità di affermare una nuova identità alla formazione, da intendere soprattutto come "pieno sviluppo delle proprie potenzialità".

Modelli didattici. I tradizionali modelli d'aula, nonostante il gran parlare di metodi attivi, sono ancora prevalentemente basati sulla docenza classica. Intendendo per questa una docenza ancorata al modello scolastico, del professore e degli allievi, del detentore del sapere e di chi ascolta e prende appunti, e solo se c'è tempo può far domande. È sempre utile e piacevole ascoltare un docente di grande cultura ed esperienza, il grande maestro della sua disciplina. Peccato che queste figure siano così poche.

Avvento dell'e-learning. McLuhan e Powers (1989) dicevano che ogni nuovo mezzo di comunicazione crea un nuovo ambiente, nel senso che incorpora dentro di sé gli ambienti precedenti e li ridefinisce. La televisione ha creato un nuovo ambiente di comunicazione, stampa e radio non sono scomparsi ma si sono ridefiniti e riposizionati nel panorama della comunicazione. Con l'avvento di internet, per le aziende dell'intranet e delle piattaforme e-learning, l'aula non scomparirà, ma come per la radio ed i giornali dovrà ricollocarsi, trovare un nuovo spazio. Perché l'aula per



passare informazioni non ha senso, si riesce a farlo meglio con l'intranet e con l'e-learning, perché l'informazione può essere codificata, strutturata, formalizzata in maniera molto più efficace di quanto potrebbe fare un qualunque docente, che con lucidi e pennarello parla, presenta dati, norme di legge, procedure. L'informazione formalizzata permette l'infinita riusabilità e l'aggiornamento continuo.

L'**aula si riposiziona** invece nello spazio privilegiato del faccia a faccia tra docenti e colleghi, che è quello dell'affrontare insieme problemi, sviluppare progetti, esercitarsi ed esercitarsi ancora negli stili manageriali vincenti. Diventa più calda. Diventa più utile perché centrata sui bisogni formativi molto sentiti dalle persone.

La stessa formazione d'aula può avvalersi dell'e-learning. Integrandosi. Modelli teorici, concetti di letteratura manageriale, schemi classici, per intenderci quelli ritrovati da sempre in aula scritti o proiettati dal docente, possono essere tranquillamente, e con maggiore efficacia, proposti in modalità e-learning. Avvalendosi dell'integrazione dell'e-learning, **l'aula potrà concentrarsi sui metodi attivi**, trasformarsi in laboratorio operativo, essere palestra di eccellenza manageriale. In questo modo il tempo d'aula si riduce, un corso di due-tre giorni può essere fatto in un solo giorno con la stessa o maggiore efficacia formativa.

Sempre più metodi attivi. Utilizzare metodi attivi non significa che il fare prevale sul pensare. Ma aiuta a pensare meglio per poi fare meglio. Abbiamo quindi metodi attivi che un bravo docente utilizza continuamente nelle sue giornate d'aula, come simulazioni e simulatori, role play, giochi didattici, project work, apprendimento cooperativo, e vere e proprie aule trasformate in palestre formative. Se si riesce poi a sviluppare una formazione progettuale, di taglio consulenziale, con project work individuali e collettivi finalizzati a proporre progetti concreti, idee di miglioramento,



con laboratori di innovazione continua, allora si crea una nuova visibilità e interesse per la formazione.

Le arti nella formazione. Buona parte della nostra storia culturale coincide con la storia dell'arte dell'umanità. Siamo riconosciuti nel mondo per la creatività dei nostri prodotti, il design, l'estro, lo spirito di iniziativa, la flessibilità, la capacità di reinventarsi continuamente. Introdurre nella formazione l'utilizzo delle arti può essere una delle innovazioni, certamente non la sola, per affermare un modello manageriale coerente con le sfide attuali, la più importante delle quali è ormai quella dello sviluppo continuo del sistema paese; così come aggiungere una campagna formativa generalizzata sul pensiero creativo, cioè sui metodi e sulla cultura per produrre innovazione. Concretamente, fare aula, ma anche vita aziendale, con la pittura, la musica, la letteratura, il teatro, la fotografia, il cinema, aiuterà a creare un modello di formazione di eccellenza manageriale, unico al mondo. Il modello della convention formativa con le arti è una modalità molto innovativa di fare formazione per grandi numeri.

I confini dell'impresa si allargano. L'impresa si estende anche alle reti esterne, ai consulenti, ai lavoratori a tempo, ai fornitori e clienti. Estendere anche a queste aree le politiche di coinvolgimento, di affermazione della propria identità e dei propri valori, rientra nelle politiche delle imprese più innovative. Il luogo è il messaggio. Non c'è bisogno di essere antropologi per leggere i messaggi culturali che derivano dagli spazi, dagli arredi, dai segni del territorio, perché il messaggio è sempre semplice e diretto.

Dentro un processo formativo. Il corso spot, mordi e fuggi, è un apprendimento disegnato sulla sabbia. Un po' di vento, e se ne va subito. La formazione è efficace se coerente con i bisogni delle organizzazioni e delle persone, se è all'interno di progetti di innovazione, se prevede valutazioni e controlli



dell'apprendimento, se è continua. Se attiva un processo virtuoso di apprendimento collettivo e stimola l'autoapprendimento individuale.

4. Centralità della formazione manageriale

Fare della formazione manageriale una delle principali leve dell'innovazione richiede una particolare attenzione all'ambiente, all'organizzazione, allo stato evolutivo delle persone coinvolte.

In particolare occorre partire dalla consapevolezza dei nuovi scenari operativi per le imprese e per il management. Scenari in continua evoluzione, caratterizzati da cambiamenti improvvisi e radicali innovazioni. L'innovazione continua è fattore di sopravvivenza, ma anche strumento per cogliere nuove opportunità e per evolvere positivamente.

Tutte le varie forme di leadership, presenti nelle organizzazioni private e pubbliche, nelle associazioni di rappresentanza imprenditoriali e sindacali, nella politica, nella società civile, sono chiamate alla sfida dell'innovazione. Il problema della formazione dei gruppi dirigenti non è considerato centrale nella maggior parte delle organizzazioni, ed è affrontato episodicamente, in modo comunque marginale. La stessa offerta di formazione manageriale è episodica, debole; le esperienze di eccellenza esistono, ma non sono generalizzate. In questo contesto, il **concetto di leadership** va ridefinito. Tra le classiche famiglie di competenze manageriali, va inserita la famiglia di "competenze per l'innovazione", il cui possesso non distinguerà tra leader innovativi e leader conservatori, ma tra leader e non leader. Le competenze per l'innovazione ridefiniscono la leadership.



La formazione, per innovarsi, può far riferimento:

- alle sue radici migliori, ai grandi teorici dell'educazione degli adulti del secolo trascorso;
- agli studi più recenti sul funzionamento della mente, delle intelligenze, della creatività;
- alle migliori esperienze internazionali nel campo delle discipline manageriali;
- alle esperienze di formazione di professionalità apparentemente lontane dal management, ma ricche di stimoli utilissimi per l'innovazione manageriale, quali possono essere i vari mondi delle arti, della scienza, dello sport, dello spettacolo, del gioco, delle nuove tecnologie, del volontariato e del sociale.

L'applicazione delle tecniche di creatività nella **progettazione formativa** fornisce metodi rigorosi per realizzare percorsi innovativi rispondenti alle nuove esigenze del management e delle organizzazioni.

Progettare la formazione manageriale per l'innovazione richiede la **rottura di abitudini mentali** che identificano la formazione solo con la modalità dell'aula tradizionale e l'affermazione di una nuova visione che comprende l'autoformazione, modalità innovative di fare aula, l'e-learning, l'outdoor training, la trasformazione della quotidianità lavorativa in ambiente di formazione permanente.

Le nostre radici culturali e artistiche e l'immagine dell'Italia nel mondo richiedono un nuovo rapporto tra formazione ed arte. Musica, pittura, teatro, cinema possono caratterizzare un modello originale, e di successo, del management italiano. Cambia il **territorio di riferimento** per la formazione, perché cambiano i confini dell'azienda, perché si sta modificando il patto tra organizzazioni e dipendenti, perché



si stanno affermando nuovi valori sociali.

La formazione è una delle componenti motivazionali, benefit, investimento anche per i giovani che passano solo per tre mesi al call center. La formazione può essere estesa a fornitori e clienti. La formazione può essere estesa ai familiari. La formazione allarga il suo campo di azione anche al benessere psico-fisico della persona.

Una **formazione innovativa** crea visioni future, prefigura nuovi modelli, nuove competenze, si rapporta con le visioni e lavora sulle innovazioni possibili, fino ad arrivare a creare percorsi formativi concreti, fattibili, utili, ma portatori di innovazione. Anche la figura del responsabile della formazione deve quindi evolvere. Non il terzo livello dell'organizzazione, bravo tecnico, ma con margini di autonomia limitati, ma leader tra i leader, con status elevato, in grado di negoziare positivamente con tutti i livelli decisionali dell'organizzazione. Come ogni figura manageriale dovrà essere regista, pensare strategicamente, avere visione di insieme, essere innovatore. La nuova architettura, come ogni innovazione, ha bisogno di essere adeguatamente comunicata e accompagnata passo dopo passo, se si vuole innescare un vero e proprio **cambiamento culturale**. I pilastri che sostengono l'innovazione e creano attorno ad essa consenso sono la chiarezza dell'obiettivo, perché l'innovazione deve essere percepita come utile, con dei vantaggi e delle ricadute sulla realtà del singolo e del team. Inoltre, è necessario un forte commitment, perché l'innovazione necessita di una forte sponsorship e di una comunicazione adeguata e continuativa (per mantenere alto il livello di attenzione anche dopo l'avvio). Infine, richiede il coinvolgimento diretto delle persone, mediante strategie bottom up che aumentano il gradimento delle diverse iniziative. L'obiettivo è quello di creare una rete di sostenitori attivi intorno alle nuove architetture. Non ultimo, è necessario prestare attenzione agli ambienti (reali e virtuali)



Scelgo Fondir.

La semplicità di formare la dirigenza del futuro

che devono essere piacevoli, familiari, facili da raggiungere e da esplorare.

Franco Amicucci

Testo di riferimento: **Boundaryless learning. Nuove strategie e strumenti di formazione** di *Franco Amicucci, Gabriele Gabrielli* – FrancoAngeli Editore 2013



lo scelgo Fondir... e tu?



Piazza G. G. Belli, 2 - 00153 Roma
Tel 06 5866475 - Fax 06 5812442
www.fondir.it - info@fondir.it

