

BOUNDARYLESS LEARNING. Nuove strategie e strumenti di formazione

a cura di Franco Amicucci e Gabriele Gabrielli

Franco Angeli, Milano, 2013



A cura di Franco Amicucci e Gabriele Gabrielli



PREMESSA

Come sono cambiati i confini disciplinari e metodologici dell'apprendimento nelle organizzazioni? È ancora possibile pensare che la crescita delle persone sia legata a percorsi di tipo formale? Quali nuovi strumenti per la formazione in azienda?

Queste le domande chiave a cui il volume cerca di dare una risposta attraverso una prospettiva multipla, multidisciplinare ed attuale sul tema dell'apprendimento nelle organizzazioni. La progressiva sfumatura dei confini che coinvolge la nostra società e che ha portato a coniare l'espressione "Boundaryless Era", ha avuto implicazioni anche sui sistemi di gestione delle risorse umane e della conoscenza e, in particolare, sui processi di apprendimento che coinvolgono individui, team e organizzazioni. Diverse quindi le sfide organizzative e manageriali a cui sono chiamati quanti costruiscono e presidiano architetture per sviluppare ed accrescere le competenze dei singoli e del sistema.

Il lavoro propone un aggiornato quadro degli approcci e delle teorie sulle metodologie di apprendimento, integrato da contributi scritti da alcuni dei protagonisti dell'iniziativa per condividere strumenti e pratiche innovativi di formazione e sviluppo. Un'opera arricchita anche da numerosi casi aziendali per guardare al mondo della formazione e dell'apprendimento attraverso la lente di esperienze e storie organizzative.

Un volume fondamentale per professional e manager dello human resources management e knowledge management, executive e people manager, esperti di formazione manageriale e allievi di percorsi formativi post lauream sui temi di organizzazione, gestione e sviluppo delle risorse umane.

Franco Amicucci, sociologo e formatore, ha insegnato all'Università di Macerata e in varie scuole di management, tra cui la LUISS Business School. Fondatore di Amicucci Formazione, azienda leader nel campo dell'innovazione delle metodologie didattiche e formative, è autore del volume *La formazione fa spettacolo*, Il Sole 24ore, Roma, 2004.

Gabriele Gabrielli, docente alla Università LUISS Guido Carli è responsabile dell'Area Executive Education & People Management della LUISS Business School, di cui dirige anche il programma Executive MBA. Ha ricoperto il ruolo di direttore risorse umane in diverse aziende e gruppi, pubblici e privati. Presidente della Fondazione *Lavoroperlapersona*, è autore di numerosi volumi tra cui, con Franco Angeli, *Post-it*

per ripensare il lavoro (2012) e *People Management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone* (2010).

Indice

Elenco dei casi

Presentazione

Parte I. Scenario di riferimento

Gabriele Gabrielli, Maria Rosaria Di Renzo, Sara Mormino, Itinerari di apprendimento negli spazi della conoscenza

Innovare per rendere più efficace la formazione

Bibliografia

Parte II. Persone e apprendimento

Gabriele Gabrielli, La persona al centro dell'apprendimento

Alfio Cascioli, Dalle motivazioni al benessere organizzativo

Gabriella Di Francesco, Le competenze per il lifelong learning: vivere e lavorare nel XXI secolo

Marco Ghetti, Dal comportamento al benessere organizzativo

Ornella Chinotti, Paola Coppotelli, Leader self development come strategia organizzativa

Pier Luigi Celli, Riconoscimento e premio

Bibliografia

Parte III. Gestire e sperimentare nella formazione: approcci e metodologie

Giancarlo Beck, La promozione del valore della formazione all'interno delle organizzazioni

Giovanni Atti, L'education a supporto del buyer nell'economia post industriale

Domenico Nobili, Gli strumenti di sostegno alle iniziative formative

Fabrizio Majorana, Dal cervello al cuore

Renato D. Di Nubila, Il valore e l'incidenza dell'Experiential Learning nelle situazioni di lavoro

Franco Amicucci, Molteplici metodologie per la formazione blended

Renato Cesaria, Le diverse metodologie per una formazione continua, quotidiana, in ogni luogo, in ogni momento

Giuseppe Varchetta, L'arte per apprendere. Apprendere con l'arte

Arnaldo Cecchini, Giochi e formazione: un'avventura

Bibliografia

Parte IV. Ambienti, reti e innovazione

Gabriele Gabrielli, Costruire l'apprendimento stando sui confini

Fernando Salvetti, Ambienti

Enzo Risso, Mete. Dove stai andando, dove vuoi arrivare

Franco Amicucci, Dalla migliore tradizione formativa lo stimolo per l'innovazione

Andrea Granelli, Gestire il cambiamento in tempi di crisi: una proposta

Franco Amicucci, Virtual learning

Enzo Rullani, Apprendimento in rete: rete, comunità di pratica, social network, gruppi di autoapprendimento

Bibliografia

Andrea Granelli: **GESTIRE IL CAMBIAMENTO I N TEMPI DI CRISI: UNA PROPOSTA**

È nel mutamento che le cose si riposano (Eraclito)

5.1 Premessa

Le aziende, per rimanere competitive, devono attrezzarsi per il cambiamento. Questa attività non è né ordinaria né delegabile a specifici ruoli aziendali (come il cosiddetto "change manager"): è infatti un'attività pervasiva e talvolta radicale nelle modificazioni organizzative, di processo e valoriali che comporta. Ma non c'è alternativa. Il cambiamento sembra essere proprio una delle cifre della modernità. Mai come oggi il detto del filosofo Eraclito – che suggerisce che il cambiamento sia la normalità, sia lo stato a minor consumo energetico – è particolarmente veritiero. La sfida è cavalcare l'esigenza di cambiamento e l'instabilità del contesto e "piegarle" alle proprie esigenze: una grande sfida dunque, che richiede – per essere affrontata con determinazione ed efficacia – tre specifiche azioni:

- *com-prendere il contesto* in tutta la sua ricchezza e apparente contraddizione senza ridurlo a schemi troppo rassicuranti e maneggevoli;
- *costruire un progetto appassionante* e con la p maiuscola – ambizioso ma raggiungibile – che coinvolga l'azienda nel suo complesso e ne canalizzi le energie lungo un *mainstream*, evitando rivoli e dispersioni;
- assicurarsi di *avere a disposizione una "cassetta degli attrezzi"* adeguata al compito con naturalmente le competenze necessarie per utilizzare con efficacia questi attrezzi.

5.2 Com-prendere il contesto

Se non ti aspetti l'imprevisto, non lo incontrerai (Eraclito)

Se incontri un bivio, imboccalo (Jorge Luis Borges)

Il progetto – prima di essere declinato in attività, obiettivi intermedi, regole di ingaggio ... – deve essere rappresentato e collocato all'interno di una visione realistica del presente che si trasforma in un futuro possibile. Il punto di partenza è dunque la com-prensione del contesto in cui l'azienda opera e – effettivamente – i tempi presenti sono in grandissimo mutamento e molti dei punti di riferimento perdono il loro significato. Come ha osservato Paul Valéry in una frase tanto citata quanto poco meditata «*Le problème avec notre époque est que le futur n'est plus ce qu'il était!*». Ma non bisogna esagerare con il nuovismo. Tendiamo troppo facilmente a mettere il suffisso "post" ai fenomeni (post-industriale, post-moderno, ...) pensando che quel fenomeno si sia improvvisamente interrotto per lasciare il posto a un fenomeno completamente nuovo. Ma non è così. Spesso le tecnologie nascondono o fanno assopire delle pratiche consolidate che – a un certo punto e grazie ad una nuova tecnologia – escono dal letargo e si (ri)affermano con ancora maggior vigore, contaminandosi però con le pratiche esistenti e con il sistema tecnologico in uso.

Questo processo di contaminazione è stato studiato da David Bolter e Richard Grusin, nel loro *Remediation. Competizione e integrazione tra media vecchi e nuovi*. Ogni volta che appare un nuovo medium, quelli vecchi non scompaiono (per continuare con l'esempio, Internet non ha creato l'era della post-televisione) ma si rappresentano, ridefinendosi, all'interno dei nuovi media. Le applicazioni multimediali sono sempre atti espliciti di "(ri)mediazione": esse incorporano vecchi media in uno spazio digitale più esteso allo scopo di sfidarli e rimodellarli. Jacques Derrida – come molti post-strutturalisti – sostiene addirittura che tutte le interpretazioni sono sempre reinterpretazioni. Per questi motivi le parole con il suffisso "post" vanno maneggiate con cura. Oltre ai fattori più strettamente tecnologici ed economici che hanno (e stanno) condizionando la dimensione competitiva (esplosione delle tecnologie, virtualizzazione e terziarizzazione della produzione, *pro-sumership*, ...) e ad alcune specificità "italiche" su cui è meglio non soffermarsi ..., vi sono quattro tendenze meno frequentate da stampa ed economisti, che stanno però – a mio avviso – progressivamente condizionando la società, il mercato e le dinamiche competitive e sono utili chiavi di lettura per capire l'uomo nell'era della tecnica e comprenderne, prevederne e soprattutto orientarne i comportamenti.

- La tecnica e la "questione antropologica": l'uomo è antiquato
- "Time squeeze": il soffocamento da mancanza di tempo
- Glocal: il ritorno della centralità del territorio e la (ri)nascita delle città
- Dal neo-tribalismo ai social network: le nuove forme del vivere collettivo.

Uno spettro torna ad aggirarsi tra i cittadini della vecchia Europa: la tecnofobia. Questo atteggiamento è sempre esistito; in alcuni casi era di fatto una manifestazione fisiologica legata alla paura della novità; in altri casi era il prodotto di una ideologia che vedeva nella macchina lo strumento capace di controllare e alienare l'uomo. Le immagini di film come *Metropolis* di Fritz Lang ne sono la sublimazione artistica. Ma oggi la paura tecnologica che inizia a serpeggiare è qualcosa di diverso. Non è più la paura di un nuovo che non si riesce ad afferrare, ma è la certezza che molte promesse fatte dalla tecnica non si sono verificate. Lo *tsunami*, le alluvioni, addirittura l'influenza del pollo, che alcuni anni fa avrebbero reso ridicolo chi ne paventava le minacce oggi diventano elementi caratteristici del nuovo scenario della tecnica. L'inquinamento, la fragilità e rapida obsolescenza delle tecnologie digitali, l'incapacità della super-potenza tecnologica e militare americana di arginare il terrorismo, la scarsa efficacia della medicina di fronte all'invecchiamento della mente, sono tutti segnali di una tecnica che ha deluso molte attese.

Si incomincia a pensare che la tecnica sia "scappata di mano" (e le figure di Frankenstein e del Golem escono dai *topoi* della letteratura per diventare incubi contemporanei). È un timore che ha radici profonde in ogni civiltà, basti pensare al mito di Prometeo responsabile di avere commesso *ubris* verso le divinità, sostituendosi a loro nell'atto di creare. L'entusiasmo neopositivista sembrava avere scacciato queste angosce. Ma non è così. Una riflessione particolarmente interessante sul tema ci viene da *L'uomo è antiquato* raccolta di saggi del filosofo Günther Anders. Soprattutto la prima raccolta, pubblicata a metà degli anni Cinquanta con il sottotitolo *Considerazioni sull'anima nell'epoca della seconda rivoluzione industriale*, è quella più ricca di stimoli.

Anders affronta la dialettica tecnologia-uomo in maniera profonda e avvincente. La lettura di questo saggio ci ricorda che ogni tecnologia – anche la più promettente – ha sempre un rovescio della medaglia che deve essere tenuto costantemente presente.

Applicando queste considerazioni al contesto attuale abbiamo che perfino le tecnologie digitali – apparentemente non dannose in quanto non uccidono e non inquinano ma sembrerebbero limitarsi a potenziare le capacità elaborative dell'uomo, abbattere i confini geografici e diffondere a costo zero una parte importante del patrimonio culturale – hanno un lato oscuro. Ad esempio lo straripamento delle informazioni, l'alienazione legata ad un certo modo di vivere la virtualizzazione dei rapporti, il divario, l'oblio e il decadimento digitale. I problemi enunciati da Anders rimangono in tutta la loro estensione: l'uomo è antropologicamente inadeguato (o antiquato – per usare l'efficace espressione di Anders) rispetto agli oggetti, ai metodi e alle strutture autonomizzate della sua produzione tecnica e questa inadeguatezza genera ciò che lui chiama "dislivello prometeico": quel *gap* fra la nostra capacità di produrre e la nostra capacità di immaginare. Secondo Anders la nostra immaginazione, che molti ritengono potenzialmente infinita, è invece finita, così come la nostra capacità di previsione, mentre la nostra capacità di produzione è potenzialmente illimitata. Questa «asincronizzazione ogni giorno crescente tra l'uomo e il mondo dei suoi prodotti», questa distanza, «si fa ogni giorno più grande» e i prodotti tendono a diventare autonomi rispetto al creatore.

È d'altra parte noto che ogni eccesso crea sempre squilibri, e che la mutazione in sé indotta dalle tecnologie – che comporta sempre sia il potenziamento di alcune facoltà (ad es. il *multitasking* o la velocità delle dita) sia il (complementare) depotenziamento di altre (ad es. la memoria) – non deve essere vista per definizione come negativa (ma neanche positiva). Il tema non è quindi se è giusto (o pericoloso) che la tecnica modifichi l'uomo quanto piuttosto separare le buone dalle cattive pratiche e orientare il percorso delle nuove tecnologie verso processi di rafforzamento della dimensione integrale della persona, e non solo di alcune sue funzionalità: la questione tende dunque ad essere di natura squisitamente antropologica. Legato in qualche modo alla questione antropologica è il nostro senso del tempo, che si sta modificando in maniera radicale. Come ha osservato Elias Canetti che «tutto divenne più rapido, perché ci fosse più tempo. C'è sempre meno tempo»: si sta sempre più diffondendo una sorta di sindrome da "soffocamento da mancanza di tempo. L'importanza del tempo per l'uomo è nota: la sua capacità di astrarsi dal presente e di immaginarsi nel passato di ieri o nel futuro di dopodomani lo rende il mammifero "collegatore di tempo" (secondo la bella espressione di Rollo May). Questa capacità di collegare il tempo rappresenta l'"essenza della mente e della personalità insieme": l'essere umano è l'unico mammifero precipuamente storico.

Ora, in uno studio condotto da due sociologi – Robinson e Godbey – che avevano sempre difeso l'idea che stesse aumentando il tempo libero per la progressive riduzione degli orari di lavoro hanno dovuto ammettere l'insorgenza di un fenomeno che hanno chiamato "time squeeze". La loro ricerca sull'uso del tempo degli Americani ha dimostrato che le persone che hanno dichiarato "always feel rushed" sono passate dal 24% del 1965 al 38% del 1992.

Il senso del tempo si logora infatti molto in fretta quando gli individui non possono più contare sull'esperienza di un tempo discontinuo, a velocità variabile. Come nota Lothar Baier in *Non c'è tempo! Diciotto tesi sull'accelerazione*, i depressi, per esempio, avvertono una specie di ingarbugliarsi del tempo che provoca qualcosa di simile a una crisi di asfissia temporale: tra il passato e il futuro non passa nulla. Si sta anche diffondendo – come dimostra Lucio Sarno nei suoi studi – il cosiddetto, "sentire tossico", forgiato sul modello delle tossicomanie (rappresentato dallo slogan del

maggio parigino del '68 *vivre sans temps mort, jouir sans entraves*) che manifesta una incapacità di attesa e rifiuto delle mediazioni, un'urgenza assoluta di un'esecuzione che non provoca appagamento, ma frustrazione e autodisprezzo, nonché dall'impossessamento di una cosa senza pregio, che può essere sostituita con qualsiasi altra, secondo una catena di sostituibilità infinita. In questo processo giocano un ruolo importante anche le tecnologie digitali: hanno infatti dissolto l'attuale potere normante e strutturante del tempo: *ubiquitous computing* e *always-on* hanno creato un tempo lineare, uccidendone la ciclicità, dove c'era "un tempo per ogni cosa" (studio, svago, riposo). Oltretutto le sempre più frequenti continue "interruzioni digitali" (sms, mail, *tweet*, aggiornamento dinamico di pagine, quotazione in tempo reale dei titoli di borsa, ...) hanno spezzato il "tempo di riflessione" creando una radicale "frammentazione ideativa" e affaticando il processo mnestico. Da una ricerca fatta da Gloria Mark, professoressa di "Interazione uomo-macchina" alla Irvine University, emerge che la giornata di chi lavora in un ufficio moderno è spezzettata in segmenti, non più lunghi di undici minuti, che spesso diventano soltanto tre. Una terza tendenza è *il ritorno della centralità del territorio nella produzione di ricchezza e nella creazione di vantaggi competitivi* (e cioè sostenibili nel tempo), che esce da quel cono d'ombra dove la cultura industriale - le "città dormitorio" - e l'utopia digitale - la "morte della distanza" - lo aveva confinato e diventando una delle chiavi dell'economia post-industriale. Naturalmente ciò non vale per tutti i territori ma per quelli caratterizzati da specificità e unicità (legate ad una sedimentazione storica dell'attività plasmatrice dell'uomo) riconosciute per il loro valore non solo da chi vi abita; gli antichi direbbero quei territori "abitati" da un *genius loci*, da uno spirito del luogo. Spesso questi territori coincidono con le città d'arte.

Le motivazioni legate alla rinascita di questi luoghi sono molteplici. Sono innanzitutto certamente un "farmaco per l'identità" in quanto meta di viaggi ed esplorazioni costruiti sulla ricerca delle proprie radici. Inoltre partecipano alla creazione di prodotti e servizi, assicurandone aspetti di unicità (e quindi d'intrinseco valore aggiunto). La natura del luogo influenza l'aspetto di un prodotto perché contiene quegli elementi, anche molto sottili, che prendono parte alla sua realizzazione. Quel "nonsoché" che Alfred Marshall chiamava atmosfera industriale e che è in qualche modo legato al suo essere un vero e proprio sistema cognitivo, che "contiene" e alimenta in continuazione delle conoscenze tacite, che sono però accessibili a chi su questi territori vive e opera. Possono inoltre moltiplicare il valore degli oggetti che contengono. Osserva a questo proposito Salvatore Settis che «il nostro bene culturale più prezioso è il contesto, il continuum fra i monumenti, le città, i cittadini; e del contesto fanno parte integrante non solo musei e monumenti, ma anche la cultura della conservazione che li ha fatti arrivare fino a noi». Il territorio può infine diventare un laboratorio per sperimentare – sulle proprie "emergenze" (naturali o storico-culturali) – tecnologie, materiali e metodologie ad "elevata applicabilità". La gestione "integrata" delle tecnologie per il territorio aumenta il "ritorno economico" di molti investimenti in *R&D* che – presi separatamente – non supererebbero la soglia di profittabilità. L'ultima tendenza rilevante per le nostre riflessioni è l'emergere di nuove *forme di comunità*. Come osserva Michel Maffesoli ne *Il tempo delle tribù. Il declino dell'individualismo nelle società postmoderne*, «la caratteristica fondamentale del pensiero che chiamiamo "comunitario" è che il gruppo – ad esempio, la famiglia o il piccolo gruppo giovanile – viene prima dell'individuo. E mi pare di rilevare una sorta di ritorno diffuso a questa prospettiva». Anche Bauman si unisce alle riflessioni di Maffesoli e ritiene che il desiderio di comunità rappresenta sempre di più il motivo

principale per il quale siamo costretti a cedere quote della nostra individualità e impegna il nostro io sociale all'interno di organizzazioni intermedie capaci di rispondere all'esigenza di fornirci un'identità collettiva e di porci al riparo dalle contaminazioni di altre comunità (linguistiche, religiose, sociali ecc.). Silvio Ciappi (2007) nota che «numerosi inchieste condotte dai media sui nuovi modi di aggregazione giovanile hanno rilevato che il desiderio di costituzione di microcollettività giovanili prevale su quello di inserirsi in collettività più ampie. Non sorprendono neanche le maggiori e più pressanti richieste di legge e ordine che provengono dal mondo giovanile, in particolare la rinascita di atteggiamenti xenofobi da parte di frange non più marginali». Ma queste comunità strumentali spesso sono inefficaci, come nota Peter Katz: «siamo una società sommersa dalle reti, eppure affamata di comunità». La prova è il grande fermento nel mondo del social network, dove le mode per certi siti nascono e muoiono con grande rapidità e ad alle apologie su specifiche comunità digitali seguono sistematici *de profundis*.

5.3 Costruire un Progetto appassionante (un sogno per il futuro)

L'idea dell'efficienza non rappresenta di per sé una ragione sufficiente per l'agire umano ... e la crescita fine a se stessa assume una coloritura cancerosa (James Hillman)

Il futuro mi interessa molto. È lì che passerò il resto della mia vita (Charles Kettering, uno dei più prolifici inventori del XX secolo)

Senza un progetto ambizioso e coinvolgente ma fattibile, dove ogni individuo si "senta chiamato" ma che coinvolga l'azienda nel suo complesso e ne canalizzi le energie lungo un *mainstream*, evitando rivoli e dispersioni, l'azienda perde la bussola ed entra in stallo. Osservava Seneca che «se non si conosce il porto di approdo, nessun vento è favorevole».

Ma costruire Progetti con la P maiuscola, sognare, è di questi tempi molto difficile. Notano Miguel Benasayag e Gérard Schmit in *L'epoca delle passioni tristi che* «la nostra società non fa l'apologia del desiderio, fa piuttosto l'apologia delle voglie, che sono un'ombra impoverita del desiderio, al massimo sono desideri formattati e normalizzati. E rinforza Guy Debord in *La società dello spettacolo*, se le persone «non trovano quel che desiderano si accontentano di desiderare quel che trovano».

Oltretutto il rapporto patologico con il tempo sopra descritto ha anche conseguenze sulla capacità e volontà di costruire un progetto futuro. La stessa post-modernità segna anche una differente concezione del tempo: è un ritorno al «tempo immobile» degli antichi (il tempo non inteso come «successione di eventi», *chronos* ma come «eterno presente», *aion*), quell'istante eterno che Michel Maffesoli descrive come «in contrasto con un tempo lineare e progressivo che diventa rapidamente omogeneo ed esteriore, il tempo vissuto socialmente e individualmente è quello della ripetizione, della circolarità».

Ne è testimonianza la catastrofe dell'idea di progresso, che esigeva che il presente fosse interpretato esclusivamente alla luce di un futuro concepito come "miglioramento" o "ottimizzazione": queste belle promesse, sempre tradite, non fanno

più sognare. Gli uomini, incapaci di credere nell'avvenire e spesso privati del ricordo del passato, vogliono ormai vivere nel presente.

Mancano dunque le energie e le passioni, le pile sono sempre più scariche. La dimensione motivazionale diventa uno dei temi chiave delle aziende contemporanee e i leader di successo sono sempre di più motivatori e *coacher*. Ma mancano anche i riferimenti – un terreno solido e delle radici robuste e profonde – su cui ancorarsi e resistere al “malo tempo” pronti però – ai primi segnali di bel tempo – a rimettere in moto la crescita e andare “oltre”.

Le radici profonde non gelano, e ci permettono di resistere agli uragani, ma non devono diventare occasione di autocelebrazione del passato, di mummificazione dei “bei tempi andati”. Bisogna riscoprire il passato che ci caratterizza non per un ripiegamento nostalgico ma come radicamento per affrontare un futuro incerto. In questo ambito una *corretta declinazione del concetto di Glocal* – che suggerisce una forma di coesistenza fra fenomeni globali e istanze locali – *implica un equilibrio tra tradizione e innovazione*: si tratta di far coesistere questa coppia di concetti apparentemente contraddittori, trovandone una sintesi operativa che mantenga però la ricchezza dei singoli contributi. Come titolò Carlo Levi un suo famoso libro: *Il futuro ha un cuore antico*. D'altra parte l'Italia è proprio caratterizzata da un dialogo mai interrotto con l'antico, da una sua adozione potremmo dire generalizzata.

L'importanza delle radici antiche, ma anche la praticità di riutilizzare il già costruito (non solo i materiali ma gli stessi edifici) modernizzandolo, hanno caratterizzato da sempre le nostre città. Globale richiama anche i concetti di prodotti e servizi universali ed ampiezza del mercato che consente di beneficiare di economie di scala, ma anche il concetto di “senza limiti”; ed è quest'ultima dimensione che va controllata. Il territorio con identità è infatti un luogo unico, un *hortus conclusus* definito e valorizzato dai suoi limiti, un *terroir* direbbero gli amanti del vino. E questo territorio, grazie alle numerose identità che riesce ad esprimere (culturali, paesaggistiche, artistiche, enogastronomiche) si sta finalmente prendendo la rivincita nei confronti di una visione esclusivamente globalizzante (e quindi omogeneizzante) guidata dalla voracità dei mercati e dal proliferare incontrollato e autoreferente della tecnica.

Un ultimo aspetto spesso sottostimato nella sua potenza motivazionale è il *portato etico, autentico del proprio operato aziendale*. Ciascuno di noi sta meglio se fa cose giuste. In un recente e interessante articolo – *Creating Shared Value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth* – Michel Porter e Mark Kramer lo affrontano di petto. È certamente un articolo di svolta su cui molto si discuterà e che rafforza e rende più nitide ed esplicite le considerazioni fatte dai due autori in un altro importante articolo del 2006 sempre sulla stessa rivista. Il punto di partenza è che nessun'azienda è un'entità a sé stante. Il successo di tutte le imprese è influenzato dai servizi di supporto e dalle infrastrutture che le circondano ed è quindi condizionato, interconnesso con il territorio e il contesto. Serve dunque un approccio radicale alla sostenibilità che veda la crescita sociale come un obiettivo centrale e non ancillare; pagliativi un po' ipocriti come la *Corporate Social Responsibility (CSR)* – sostengono gli autori - sono inefficaci.

Questa sensibilità al sociale che – sempre per usare le parole degli autori – fa venir «meno il confine fra organizzazioni con fini di lucro e senza fini di lucro ... e supera la dicotomia tradizionale tra la responsabilità delle imprese e quelle del Governo o della società civile» – incomincia a propagarsi naturalmente anche nelle *business school*, dove viene formata la futura classe dirigente e imprenditoriale. Negli ultimi anni

alcune di queste scuole hanno messo nei pre-curricula stage in paesi del terzo mondo o presso organizzazioni no-profit. Il motivo è evidente: la futura classe dirigente deve “conoscere la vita”, capire come funziona il mondo, anche quello meno frequentato e più complesso. Questa filosofia riprende e sostanzia una grande intuizione a cui Shakespeare diede corpo – è proprio il caso di dirlo – nello straordinario personaggio di Falstaff, forse il più complesso e umano fra quelli inventati dal grande scrittore. Come noto Falstaff ebbe il compito di formare il grande re Enrico V e lo fece anche portandolo nelle bettole fra il suo popolo; e fu in questi luoghi che il futuro monarca imparò il linguaggio, le abitudini e la cultura dei suoi sudditi.

La ricomposizione di economico e sociale (che implica dunque maggiore equità nell'agire economico) è tanto più complessa quando si entra nella dimensione dell'innovazione, dove il valore generato può essere misurato solo ex-post e – a quel punto – ogni meccanismo distributivo genera potenzialmente conflitti. Oltretutto la dimensione sociale include nel concetto di *stakeholder* anche coloro che non necessariamente hanno svolto un ruolo diretto nella creazione del valore ma potrebbero comunque avere diritto a una parte di quanto generato (in quanto è stato prodotto usando risorse “pubbliche” - anche se non tutte misurabili). Questo è un punto delicato che – se mal gestito – può minare la sostenibilità economica dell'impresa e soprattutto la sua “equità sociale”.

Un'ultima riflessione su questo delicato processo che è il *goal and priority setting*: se accettiamo – e io personalmente lo credo – che l’“attenzione al sociale” sia un aspetto costitutivo e non ancillare di ogni impresa, l'obiettivo economico deve essere puntare non tanto a un profitto senza limiti quanto al “*not (too much) profit*” o – meglio detto – al *profit "good enough"*, per usare una frase mutuata dallo psicoanalista Donald Winnicott (che aveva introdotto il concetto di “madre abbastanza buona”, da preferire alla “madre perfetta”); oltretutto l'apparente indeterminatezza del concetto non impedisce – come ha per esempio dimostrato la cosiddetta *fuzzy logic* – che si possano costruire indicatori misurabili.

La costruzione del futuro non deve però diventare essa stessa ideologia; come ha recentemente osservato il filosofo Simon Critchley: «la crescente egemonia del virtuale nelle sue tante forme ... spesso esercitata attraverso l'illusione di autocontrollo e intimità ... [pone la necessità di] opporsi ... all'ideologia del futuro, in nome della potenzialità del passato e dell'impatto che la costruzione di un passato radicale può avere su ciò che riteniamo possibile del presente. Dobbiamo affrontare il prossimo decennio guardando dietro di noi».

5.4 Disporre di una adeguata “cassetta degli attrezzi”

L'uomo trasforma tutto ciò in cui si imbatte in uno strumento: e così facendo diventa egli stesso uno strumento (Paul Tillich)

Siamo esseri analogici intrappolati in un mondo digitale (Donald Norman)

Il terzo punto necessario per progettare e gestire i processi di cambiamento è assicurarsi di avere a disposizione una “cassetta degli attrezzi” adeguata al compito

(e al contesto), con naturalmente le competenze necessarie per utilizzare con efficacia questi attrezzi. Questo è un tema in continuo divenire e perennemente modificato dalla nascita di nuove tecnologie. Inoltre, il contesto appena descritto richiede che siano presenti in azienda nuove competenze e nuove sensibilità – meno ingegneristiche e più umanistiche: devono incominciare ad essere considerate competenze di base anche discipline come la psicologia, l'antropologia, l'ermeneutica e l'arte di rappresentare e comunicare. Anche il rapporto con la tecnica deve essere più sfaccettato e articolato e meno stereotipato.

È in questa direzione che vanno gli strumenti per il cambiamento qui semplicemente indicati, visto che una loro trattazione dettagliata richiederebbe molto spazio. Di seguito vi è quindi un'elencazione quasi aforistica degli strumenti e delle pratiche a mio avviso più utili (sempre privilegiando il meno considerato dalla *common practice*) per dominare e guidare il cambiamento:

- utilizzare maggiormente il potere della narrazione e della suggestione, per dare forma al futuro, coinvolgere entusiasticamente nel Progetto e dare senso e utilità a una tecnica sempre più inquietante e incomprensibile;
- attingere con maggiore frequenza dall'arte e dalla letteratura per comprendere gli interlocutori, orientarsi in un futuro imprevedibile e convivere con l'ignoto. Come ha osservato Remo Bodei, «l'opera d'arte ... crea combinazioni sensoriali e intellettuali che disincagliano il nostro sentire, il nostro pensare e la nostra sfera affettiva della routine»;
- “conoscere se stessi” (e i propri limiti) prima di gestire gli altri;
- costruire i propri “sé digitale” – contenitori digitali della propria esperienza e conoscenza personalizzata – , in questo modo utilizzando queste tecnologie non solo come strumenti di automazione e comunicazione ma anche come potenziamento dell'io;
- facilitare la nascita di comunità ibride che uniscano i benefici sia delle comunità virtuali che di quelle reali, ricomponendo le loro apparenti inconciliabilità e creando sinergie reciproche;
- diffondere il più possibile la “cultura del design”, vero e proprio metodo integrato sia per comprendere il consumatore nel suo contesto sia per progettare in maniera integrale la dimensione funzionale, quella estetica e le modalità di utilizzo coerenti con il contesto;
- introdurre un approccio “generativo” (antidoto contro la stagnazione) nella definizione degli obiettivi aziendali e nella conduzione dell'impresa, che rimetta al centro non il profitto ma la Persona e ricomponga la dimensione economica dell'impresa con quella sociale.

L'ultimo punto (la “generatività”) merita – per la sua novità – una precisazione in più. È un concetto sviluppato da un think tank multidisciplinare all'interno dell'Istituto Sturzo (www.generativita.it) che si è posto l'obiettivo di comprendere gli aspetti costitutivi di quelle aziende italiane che hanno saputo ricombinare con successo la dimensione sociale con il mercato. Questa “generatività” si basa su quattro pilastri:

1. missione aziendale costruita sul valore sociale (collettivo e personale) – inteso naturalmente in senso estensivo – dove il profitto è strumento e non scopo

2. cultura intimamente artigiana, anche se adattata alla contemporaneità e ai nuovi strumenti della progettazione e della produzione
3. forte radicamento territoriale, che non esclude naturalmente una "pulsione" internazionale.
4. gestione "umana" delle risorse umane, che non disdegna la meritocrazia ma è "comprensiva".

Riferimenti bibliografici

- Anders G. (2003), *L'uomo è antiquato. 1. Considerazioni sull'anima nell'epoca della seconda rivoluzione industriale*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Baier L. (2004), *Non c'è tempo! Diciotto tesi sull'accelerazione*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Bauman Z. (2003) , *Voglia di comunità*, Laterza, Bari-Roma.
- Benasayag M., Schmit G. (2004), *L'epoca delle passioni tristi*, Feltrinelli, Milano.
- Bloom H. (2002), *A Reading List for Bill Gates – and You*, Harvard Business Review.
- Bolter J. D., Grusin R. (2002), *Remediation. Competizione e integrazione tra media vecchi e nuovi*, Guerini e Associati, Milano.
- Ciappi S. (2007), *La costruzione del ghetto. Strategie di sopravvivenza*, Ares.
- Debord G. (2001), *La società dello spettacolo*, Dalai editore, Milano.
- Granelli A. (2011), *Per un modello italiano di innovazione sostenibile che rifondi la cultura artigiana*, Impresa & Stato, maggio.
- Granelli A. (2011), *Errore. Riferimento a collegamento ipertestuale non valido.*, L'Impresa n.5, maggio.
- Granelli A. (2006), *Il Sé digitale. Identità, memoria, relazioni nell'era della rete*, Guerini e associati, Milano
- Granelli A., a cura di (2005), *Comunicare l'innovazione. Perché il successo del nuovo dipende dalla capacità di spiegarlo*, edizioni Il Sole 24 Ore, Milano.
- Maffesoli M. (2004), *Il tempo delle tribù. Il declino dell'individualismo nelle società postmoderne*, Guerini Studio, Milano
- Maffesoli M. (2000), *Del nomadismo. Per una sociologia dell'erranza*, Franco Angeli, Milano.
- May R. (1970), *La psicologia e il dilemma umano*, Astrolabio, Roma
- Porter M., Kramer M. (2011), *Creating Shared Value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth*, Harvard Business Review, gennaio-febbraio.
- Zuboff S., Maxmin J. (2002), *The Support Economy. Why corporations are failing individuals and the next episode of capitalism*, Penguin Books, New York