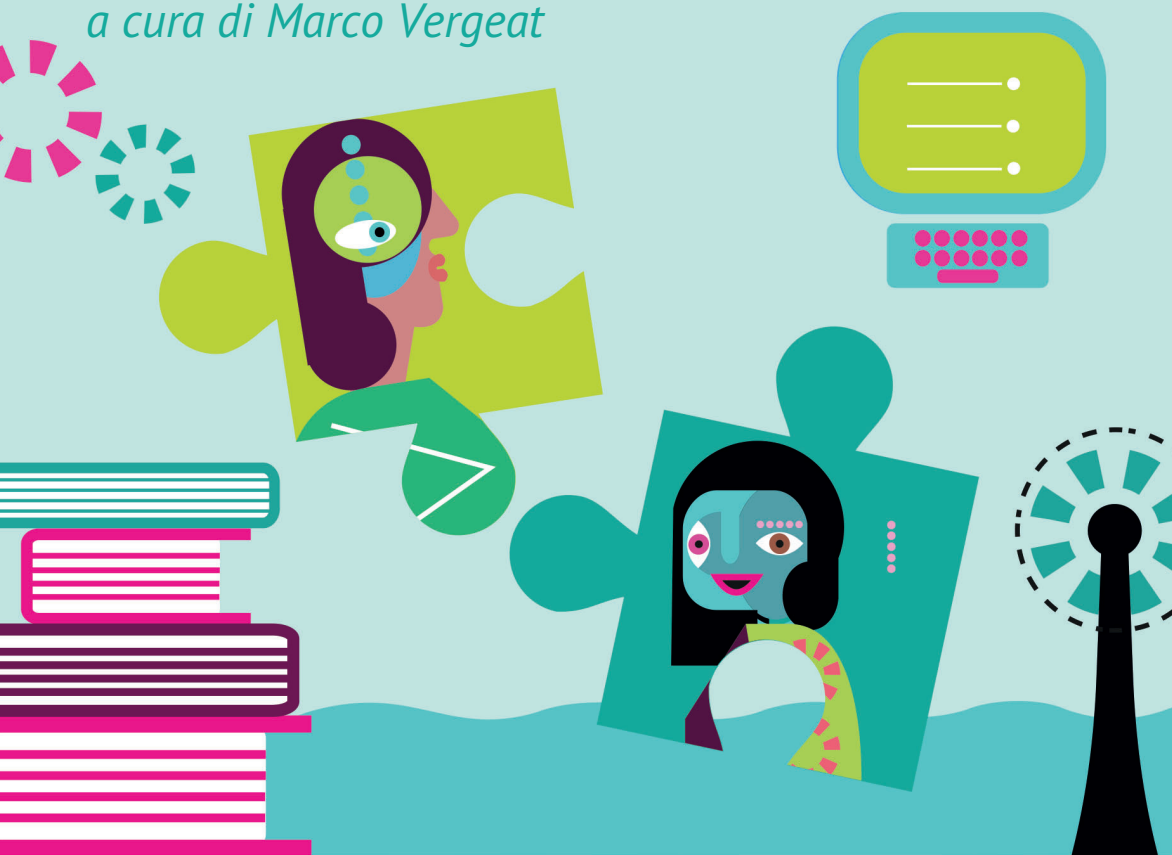


FORMAZIONE MANAGERIALE TRA PASSATO E FUTURO: I TREND STRATEGICI DI CAMBIAMENTO

I RISULTATI DELL'OSSERVATORIO
MANAGERIAL LEARNING ASFOR-CFMT

a cura di Marco Vergeat



.....
Terziario Futuro

 **cfmt**

FORMAZIONE UNICA. COME TE.

 **ASFOR**

Associazione Italiana
per la Formazione Manageriale

FrancoAngeli 

7. La formazione manageriale alle prese con il digitale

di Andrea Granelli¹

La formazione manageriale e il digitale, un tempo, erano concetti molto distanti fra di loro. C'erano ovviamente punti di contatto ma episodici. Oggi invece i due ambiti sono sempre più connessi e lo sono lungo tre specifiche dimensioni:

- la competenza digitale come elemento fondamentale nella formazione manageriale;
- gli strumenti digitali come parte integrante dei processi formativi;
- il digitale come fattore di trasformazione antropologica (in particolare sui meccanismi percettivi e sulla memoria).

Un primo aspetto che colpisce della ricerca è il ruolo delle accademie formative interne. Molte aziende ne hanno colto l'importanza creando le loro Academy formative, ma queste entità incidono molto poco sulla costruzione e gestione dei fabbisogni formativi dei manager e delle figure ad alto potenziale.

Questo aspetto è preoccupante perché oggi servono nuove tipologie di strumenti e percorsi formativi che non siano tanto legati al rispondere ai bisogni noti ed espliciti... tema spesso risolvibile con un buon catalogo formativo.

Quello che serve in un mondo che sta cambiando così tanto come il nostro è prepararsi ai nuovi bisogni: maggiore centralità delle soft skills, cultura digitale e non semplice alfabetizzazione, pensiero critico, ma anche i cosiddetti *unknown unknowns*: ciò che non sappiamo oggi che ci servirà domani.

Il mondo formativo è troppo concentrato sulla riduzione dello *skill gap*, che esprime la differenza tra quello che dovrei sapere ma non so. La vera sfida per cavalcare e anticipare il cambiamento è però proprio ciò che non so che dovrei sapere – *unknown unknowns*, appunto. Il tema è talmente attuale e cogente che la *Triennale* ha inaugurato recentemente una mostra con questo titolo.

1. CEO Kanso.

Il fatto che non si riesca a delineare in maniera precisa questo fabbisogno non vuol dire che non sia rilevante e che non ne se possano intuire almeno le componenti fondamentali: dobbiamo dare maggiore spazio, dunque, all'intuizione rispetto al pensiero razionale e calcolante.

Questo dovrebbe essere il ruolo fondativo delle Accademie: più *think tank* che riflettono sul futuro di formazione e apprendimento e luoghi di sperimentazione di nuovi format e contenuti, non solo uffici acquisti che gestiscono i rapporti coi fornitori e le dimensioni logistiche della formazione. Luoghi, dunque, che riflettono sul futuro e sperimentano.

Un secondo aspetto analizzato in profondità dalla ricerca è il livello di comprensione della rivoluzione digitale e come i necessari bisogni di nuove competenze che questa rivoluzione (o meglio evoluzione) comporta sono condivisi e soprattutto attuati con piani e strumenti formativi. Quello che emerge dalle interviste è che la trasformazione digitale è ancora prevalentemente «collegata all'implementazione accelerata di soluzioni e strumenti tecnologici abilitanti» mentre «rimane sullo sfondo un concetto più ampio di trasformazione digitale, intesa come ripensamento dei processi di lavoro, gestione della relazione con i clienti, utilizzo dei dati, ecc.».

Guardando però in prospettiva le competenze sempre più importanti che manager e imprenditori devono possedere, la dimensione digitale intesa non solo come capacità e pratica degli strumenti digitali ma anche come capacità trasformativa (comportamenti, attitudini e mentalità) è sempre più fondamentale. Tre aspetti, in particolare, dovranno fare sempre più parte del bagaglio dei leader del futuro: digilità, l'essere anfibio e lo zaino digitale.

Innanzitutto, la digilità, intesa come abilità ma anche come agilità digitale. Digitale considerato dunque non solo come tecnologia che automatizza e connette ma anche come ambiente che collega e valorizza dati e informazioni.

Questa competenza digitale non è semplicemente additiva – una ulteriore competenza da padroneggiare – ma è anche, forse soprattutto, trasformativa: rilegge e modifica le competenze chiave: ad esempio come gestire progetti e persone, come guidare costruendo e condividendo visioni e come “capitanare” l'impresa leggendo i segnali deboli del futuro. Digilità è un neologismo che abbiamo inventato – Ornella Chinotti e io – per il titolo di una ricerca sul futuro del mondo HR pubblicato per i tipi di *Harvard Business Review* (*I tre nodi dell'HR: digilità, umanità, spazialità*). La parola è nata dalla fusione di digitale e abilità ma anche agilità. Espressione che vuole porre l'accento sulle competenze che il digitale richiede, su ciò che dobbiamo possedere per muoverci al meglio negli ecosistemi digitali, che non solo deve richiedere specifiche capacità (abilità) ma deve tradursi anche in comportamenti efficaci (agilità).

Digilità non è l'infarinatura di termini né il prodotto di un semplice ad-

destramento: è il risultato di un percorso educativo. L'alfabetizzazione punta, infatti, a insegnare l'ABC (i rudimenti) degli strumenti digitali più utilizzati, mentre è necessario costruire comprensione, sensibilità e senso critico nei confronti del fenomeno nel suo complesso.

Non basta conoscere i *trend* tecnologici e le principali applicazioni digitali di moda, i benefici della specifica applicazione digitale (accettando acriticamente il racconto dei fornitori) o essere addestrati al suo utilizzo. Un'autentica educazione digitale deve fornire ai manager:

- i criteri “obiettivi” di scelta di un'applicazione, piattaforma o sistema digitale;
- la conoscenza delle precondizioni di utilizzo e dei potenziali effetti collaterali;
- gli elementi per costruire *Business Case* realistici;
- i modi e la sensibilità per identificare i lati oscuri e gli aspetti più problematici del digitale;
- gli impatti organizzativi, psicologici e linguistici a valle della *Digital Transformation*: cosa deve essere cambiato per usare al meglio le nuove soluzioni digitali.

In particolare, è vitale combattere le false credenze, soprattutto quelle relative all'utilizzo, e comprendere in profondità, oltre che le specificità, le dimensioni problematiche del digitale. La comunicazione muscolare del digitale sta infatti uccidendo il senso critico e introducendo comportamenti stereotipati e accettati passivamente e acriticamente. Pensiamo ad esempio all'uso “pavloviano” di una email sempre più invadente o l'essere permanentemente in riunione, che diventa sempre di più indistinguibile da un'attività routinaria e quindi inefficace.

L'autentica digitalità è pertanto composta da quattro dimensioni:

1. L'abilità digitale “strumentale” (il “saper fare”).
2. L'equilibrio con la tradizione e i sistemi *legacy*.
3. La comprensione e prevenzione dei lati oscuri del digitale (il pensiero critico).
4. La capacità di comprensione del contesto e del suo eventuale re-design tramite il digitale.

Il secondo aspetto che deve far parte del bagaglio dei leader del futuro è la capacità di essere anfibi; l'espressione viene dal greco *amphibios* e indica il poter vivere una doppia vita, il poter abitare in ambienti molto differenti fra di

loro (ad esempio come quelli aerobici o acquatici... e ovviamente quelli fisici e quelli digitali). La parola, a sua volta, è composta di *amphi* che vuol dire di due parti, doppio e *bíos* che indica la vita. Nell'uso comune sono anfibi, ad esempio, quei veicoli capaci di muoversi sia sul terreno che in acqua oppure sia di navigare sull'acqua che di volare – come l'idrovolante o la barca a vela di Prada. Il termine ci ricorda che il passare da un ambiente all'altro richiede specifiche capacità – addirittura due sistemi respiratori. Ad esempio, il fatto che abbia fiato e allenamento per fare lunghe passeggiate in montagna non implica assolutamente che sia capace anche di sciare. Lo sci è un universo a sé, con indumenti, tecnologie e movimenti specifici.

Infine, il possesso di uno zaino digitale. Anche questa è una metafora apparentemente curiosa che parte da un libro scritto nel 1981 da Buckminster Fuller, architetto americano e teorico dei sistemi. In questo libro l'autore costruì la cosiddetta “*knowledge doubling curve*”, notando che fino al 1900 la conoscenza umana era raddoppiata circa ogni secolo mentre poi iniziava una vera e propria accelerazione. Già alla fine della Seconda Guerra Mondiale il raddoppio era ogni 25 anni. In tempi recenti, IBM ha contribuito in modo incrementale alla teoria di Fuller con un rapporto, prevedendo che entro il 2020 la conoscenza raddoppierà ogni 12 ore, alimentata soprattutto dall'*Internet of Things*. Anche se diversi tipi di conoscenza hanno naturalmente diversi tassi di crescita, è ormai accettato che la conoscenza umana stia aumentando a un ritmo straordinario. La domanda è dunque quanto l'uomo è preparato a questi cambiamenti, quanto il suo processo di apprendimento e aggiornamento riesce a stare al passo con questa vera e propria deflagrazione conoscitiva.

Il dubbio che ogni giorno si fa sempre più certezza è però che l'essere umano non riesca a cogliere questa opportunità/necessità e che stia gradualmente diventando “antiquato” – per usare una felice espressione coniata dal filosofo Günther Anders –, inadatto cioè a vivere e operare in questo contesto in vorticoso trasformazione. Un interessante libro di Tom Nichols – *The Death of Expertise* – affronta il tema di petto: mai così tante persone hanno avuto accesso a così tante conoscenze, eppure non sono state mai così resistenti a imparare qualcosa. Oggi, qualsiasi affermazione di competenza produce un'esplosione di rabbia da una parte della società, convinta che tali affermazioni non siano il risultato di una migliore conoscenza ma solo pericolosi “appelli all'autorità”.

La sfida non è solo continuare ad apprendere ma è anche – forse soprattutto – ricordarsi quanto si è appreso e riutilizzare – non da pappagallo ma in modo creativo e combinatorio – quanto si ricorda. Il rischio di dimenticarsi è quasi una certezza; basta pensare all'*information overload* della società digitale che crea stanchezza cognitiva e al progressivo invecchiamento che ci fa perdere

neuroni. E quando ricordiamo poco e male, non solo perdiamo informazioni preziose ma rischiamo anche di prendere decisioni in base alle ultime informazioni e conoscenze a cui siamo stati esposti... non necessariamente le più pertinenti.

Serve dunque un metodo, ma anche un contenitore – questo è lo zaino digitale – che raccolga questa conoscenza e la (ri)organizzi per consentirne non solo la conservazione e il facile reperimento ma anche – e soprattutto – il (ri)utilizzo, idealmente in forma creativa. Un contenitore che organizzi i contenuti digitali e li renda accessibili dalla Rete, in qualunque momento e dovunque ci troviamo. Questo processo di raccolta e riorganizzazione sistematica di ciò che ci colpisce è dunque sempre più necessario.

Un esploratore esperto non affronterebbe mai un viaggio senza uno zaino con tutto il necessario – anche per gestire gli imprevisti. Lo stesso vale per il nomade digitale, in grado di lavorare dovunque e per lunghi periodi. Per questi motivi questo contenitore/strumento digitale della nostra conoscenza – o meglio questo zaino digitale – è sempre più vitale. Questa espressione si origina dalla potente metafora dello zaino, usata da George Clooney nel celebre “discorso dello zaino”, uno dei climax del film *Tra le nuvole* di Jason Reitman (2009).

Il passaggio è noto: «Immaginate per un attimo di avere uno zaino sulle spalle, cercate di sentire le cinghie sulle vostre spalle. Ora dovete riempirlo con tutte le cose che avete nella vita. Cominciate da quelle piccole». Non vanno messe troppe cose, altrimenti lo zaino si appesantisce, ma tutte quelle importanti; non solo quelle che sappiamo ci serviranno ma anche quelle che ci potrebbero servire – magari per un'emergenza. Il lavoratore nomade del XXI secolo deve portarsi dunque sempre con sé uno zaino digitale, riempito con 3 tipologie di accessori: device, applicazioni software (app) e contenuti.

Uno degli aspetti che determinerà il vantaggio di un nomade digitale rispetto ai semplici smart worker sarà proprio la ricchezza e articolazione dei contenuti presenti nel suo zaino digitale, contenuti che gli consentiranno di creare – da ogni luogo e ogniqualvolta sia necessario – un autentico valore aggiunto. Se sto svolgendo un compito creativo devo poter accedere alla mia conoscenza, a ciò che so, che ho imparato, che ho studiato, che mi ha colpito. E devo poterlo fare in modo sistematico.

Oltretutto lo zaino digitale non solo ci rende più efficaci ed efficienti, ma contribuisce a definirci, diventa sia una sorta di nostra memoria estesa, sia una rappresentazione di noi stessi, dei nostri gusti, delle nostre preferenze: il nostro gemello digitale, o meglio il nostro sé digitale, la nostra immagine e storia nel mondo digitale. Notava Margherita Yourcenar nel suo splendido *Le memorie di Adriano*, che «Uno dei modi migliori per far rivivere il pensiero d'un uomo è

ricostruire la sua biblioteca»: noi siamo anche ciò che leggiamo, ma non solo; come ci ricorda Umberto Eco: «Io sono la mia memoria. Senza memoria, la mia identità si dissolve e io scompaio».

Ma perché tutti questi ragionamenti sull'uso delle parole? Perché le parole contano. Le metafore usate per descrivere nuovi fenomeni – come ci ricorda il linguista George Lakoff – condizionano la loro rappresentazione e la nostra comprensione. Perché *nomen omen*, dicevano i Latini: il nome condiziona il destino di ciò che nomina. E quindi le potenti novità del digitale richiedono anche nuovi strumenti espressivi.

C'è un ultimo aspetto che ritengo debba essere maggiormente considerato quando si affronta il tema del cambiamento: cambiamento dei comportamenti, cambiamento di mentalità, cambiamento delle attitudini: è il tema dell'*unlearn*, del disimparare pratiche e comportamenti consolidati ma diventati – con la nuova conoscenza – inutili se non addirittura controproducenti. Il dis-apprendimento non dev'essere, cioè, la semplice conseguenza di un nuovo apprendimento, ma deve essere affrontato direttamente e in modo esplicito. Come noto, infatti, quando siamo sotto stress tendiamo a mettere il pilota automatico e a ritornare su meccanismi e comportamenti consolidati nel tempo. Infatti, molte delle cose che abbiamo imparato non sono pericolose solo perché tendono a essere immuni alle contro-argomentazioni, ma perché possono influenzare in modo sottile il nostro pensiero nelle aree adiacenti, soprattutto quando non siamo vigili sulla valutazione di quanto è probabile che siano vere. È la conoscenza trasformata in pre-giudizio e stereotipo che va smantellata conoscenza che diventa tacita e impermeabile al pensiero critico. Solo una piena consapevolezza di questo meccanismo consente di svelare e far emergere le assunzioni implicite e gli automatismi, per modificarli.

Pertanto, soprattutto nel caso del digitale, comprendere in profondità la problematicità di alcune abitudini e prassi digitali consolidate è più che necessario. Il tema dei cosiddetti lati oscuri del digitale, o meglio, del pensiero critico applicato a queste tecnologie, sta diventando un aspetto sempre più centrale nella formazione di un'appropriata cultura digitale.

Infatti, questa dimensione problematica non solo non facilita ma, sempre più spesso, ostacola i grandi cambiamenti organizzativi e di mentalità.

Si tratta non tanto e non solo dei temi legati alla cybersecurity ma dei danni cognitivi causati dai motori di ricerca e da Wikipedia, dell'indebolimento della memoria, della manipolazione latente dei social media, dell'(ab)uso delle informazioni personali, del crescente potere dei *gatekeeper* dell'informazione, dell'esplosione incontrollabile del fake, della dimensione perturbante del digitale e del suo sempre più problematico footprint ambientale.

Una massima attribuita a Mark Twain chiarisce in modo efficace la questio-

ne: «Non è quello che sai che ti mette nei guai. È quello che dai per scontato che semplicemente non lo è».

Può essere allora utile seguire un insegnamento che il filosofo Umberto Galimberti fa ne *I miti del nostro tempo*: «Conosciamo le malattie del corpo, con qualche difficoltà le malattie dell'anima, quasi per nulla le malattie della mente. Eppure, anche le idee della mente si ammalano... E siccome la nostra vita è regolata dalle nostre idee, di loro dobbiamo avere cura, non tanto per accrescere il nostro sapere, quanto piuttosto per metterlo in ordine».

Terziario Futuro

Formazione manageriale tra passato e futuro: i trend strategici di cambiamento presenta i risultati della ricerca condotta all'interno dell'Osservatorio Managerial Learning, un'iniziativa frutto della collaborazione tra ASFOR e CFMT.

Attraverso un'analisi quali-quantitativa che ha coinvolto oltre 100 aziende, la ricerca fornisce un quadro completo delle attività di formazione manageriale svolte dalle imprese. Tuttavia, l'aspetto più rilevante è rappresentato dai trend strategici di cambiamento che emergono da questi dati poiché offrono una prospettiva utile per orientare le scelte future in materia di formazione manageriale. Inoltre, i risultati della ricerca sono stati arricchiti dalle riflessioni di cinque esperti, che hanno analizzato i dati alla luce delle loro esperienze professionali.