Enzo Rullani

Direttore T-Lab CFMT

ASFOR cfmt

DALLA CRISI ALLA TRANSIZIONE: CHE COSA EMERGE DALL'INDAGINE ASFOR-CFMT

- La **crisi** ha focalizzato l'attenzione sulla ricerca di una **maggiore efficienza**, salvaguardando però le competenze manageriali
- Ma oggi ci si rende conto del fatto che la crisi 2008-14 è parte di una **transizione** più rilevante, iniziata nel 2000, che porta tutti i settori e le funzioni verso **nuove forme di creazione del valore**, ancorate ad un capitalismo **digitale** e **globale**
- La transizione richiede nuovi uomini e nuove competenze: la **formazione** diventa **più importante ma deve cambiare**
- La sfida da affrontare è quella della **crescita della complessità** (**varietà, variabilità, interdipendenza, indeterminazione**), che scompagina l'ordine precedente, ma deve essere gestita per trasformarla in **fonte di valore**

ASFOR cfmt

I GAP CHE LA FORMAZIONE SI TROVA AD AFFRONTARE

- Per fare fronte alla complessità emergente (derivata dall'ambiente esterno ma anche dalle nuove strategie aziendali studiate per affrontarla), non basta più l'**APPRENDIMENTO ISTRUTTIVO** = istruzione su tecniche, codici, procedure, contenuti impartita da chi sa a chi li deve imparare
- Rimangono validi alcuni elementi delle pratiche istruttive:
  - Formazione di **allineamento** top/down alle scelte strategiche del vertice
  - Formazione sulle **competenze di base** per i **talenti** e **neo-assunti**
  - Formazione **individuale** finalizzata a **specifiche esigenze**
- La crescita della **complessità** impone però di sanare un gap di **velocità** e di **contenuti** rispetto alla transizione

PRIMO STEP: DE-COSTRUZIONE E APPRENDIMENTO EVOLUTIVO

L'ordine pre-esistente (verticale, chiuso, gerarchico, programmato) viene de-costruito attivando le iniziative dal basso delle persone e selezionando ex post quelle che risultano di fatto più efficaci o promettenti. La formazione entra in gioco presidiando:

- La maggiore **autonomia** delle **persone**, a vari livelli
- Il focus sui **clienti** e **varietà** di iniziative ammesse
- **Team di progetto** e **leadership** "leggera"
- **Laborator**i per sperimentare **collaborazione ed empatia**
- **Misura dei risultati** e **selezione dei vincenti** (premi, carriera, reputazione)
- **Contaminazione trasversale** tra **funzioni** e tra **interno ed esterno**
- Apertura ai **social** e alle **communities** digitali

IL RISCHIO DELL'APPRENDIMENTO EVOLUTIVO: GIRARE IN TONDO, SENZA ANDARE OLTRE IL MASSIMO LOCALE

- Gli studi sull'apprendimento evolutivo hanno messo in evidenza i suoi grandi vantaggi (costa poco, esplora a 360°, parte in tempi rapidi, mobilita le persone, premia i risultati) ma anche il suo **LIMITE DI FONDO**
- Usando la rappresentazione dei **fitness landscapes**, si vede come il percorso evolutivo che migliora il rendimento ottenuto attraverso la successione di tanti piccoli passi è perfetto per raggiungere il **MASSIMO LOCALE**, ma non va oltre
- Pur puntare ad un potenziale più elevato bisogna infatti fare un percorso verso livelli alti di **potenziale** accettando inizialmente risultati inferiori (al massimo locale raggiunto)
- Questo è possibile solo se si ha una **visione** del potenziale da raggiungere e si crede in un **investimento di lungo periodo** per raggiungerlo

IN ALTRE PAROLE

«Non c'è mai vento a favore per il marinaio che non sa qual è il suo porto» - Seneca

SERVE UN SECONDO STEP: RI-COSTRUZIONE E APPRENDIMENTO CREATIVO

L'apprendimento creativo nasce dall'identificazione di un **traguardo non immediato** (ma con un **alto potenziale di valore**) su cui l'impresa investe e scommette, **coinvolgendo** management, dipendenti, interlocutori esterni. La formazione entra in gioco presidiando:

- **Visione del potenziale** da raggiungere, **condivisa** dal vertice con i diversi livelli dell'organizzazione
- **Innesto di uomini nuovi** nel management o apporto di **consulenti** o **formatori esterni**
- Sviluppo di un **linguaggio comune** e di **regole dialogiche**, per **mettere a rete** le idee e gli interessi emergenti dalle autonomie interne
- **Interfaccia a rete** con gli **interlocutori esterni** (filiera, territorio, rete cognitiva)
- **trasparenza** dei processi per favorire **l'auto-organizzazione collaborativa** tra i soggetti coinvolti

OPERATIVAMENTE, NEI PROCESSI FORMATIVI:

- La relazione **interpersonale** (in aula, o via coaching/mentoring) è ancora oggi giudicata **la più efficace** per gestire la complessità ai vari livelli
- Gli **strumenti digitali e di codificazione** sono considerati utili per le attività formative **più tecniche o codificate**
- La relazione tra **formazione interna** e processi formativi svolti **all'esterno** dell'impresa (talvolta con persone provenienti da altre imprese) è utile a **contaminare le esperienze**, ma non è ancora molto diffusa
- Spesso la formazione si trova nella "**terra di mezzo**" tra un **vertice** che pretende l'allineamento passivo e le **persone** che rivendicano spazi di autonomia
- Nel **conflitto** che ne deriva, la formazione può comunque – senza avanzare pretese decisionali che le sarebbero negate – proporre **modi di pensare e progetti innovativi**, "seminando" il nuovo in attesa che i tempi maturino

DUNQUE: NELLA TRANSIZIONE, SIAMO ARRIVATI A META' DEL GUADO

L'indagine ci restituisce posizioni aziendali molto differenti, ma in generale:

1) Tutte sono andate **oltre il modello gerarchico e programmato** (dell'**apprendimento istruttivo**)

2) Alcune hanno cominciato a sperimentare i processi di **de-costruzione** del primo step della transizione, mettendo a punto esperienze importanti di **apprendimento evolutivo**

3) Altre hanno iniziato il percorso più difficile e ambizioso che corrisponde al secondo step della transizione (**ri-costruzione** attraverso l'**apprendimento creativo**)

Pur non esercitando un potere, la formazione manageriale è al centro dei processi di innovazione che esplorano le nuove possibilità della transizione in corso

IL CONFRONTO TRA I DIFFERENTI MODELLI DEVE STIMOLARE TUTTI AD ANDARE AVANTI VERSO MODELLI COERENTI CON IL NUOVO PARADIGMA DIGITALE E GLOBALE

ASFOR cfmt