

PERSONALE E LAVORO

Rivista di cultura delle

RISORSE UMANE

609

ANNO LV – N. 3
MARZO 2019

- Luciano Pilotti
Organizzazioni emotive & felici - L'organizzazione smart

- Fabrizio Maimone
Change Management: un approccio sostenibile al tempo della
rivoluzione digitale - Il modello Human Centered

- Michele La Rosa - Francesco Napoli
Formazione e centralità della persona - L'esperienza della
Fondazione "Et Labora"

- Centro Studi ISPER
Personale Internazionale: Il Disagio a Santiago - Cile

ISPER

CORSO DANTE 124/A – 10126 TORINO



COMITATO DI DIREZIONE

Ing. Giancarlo BIANCHI
Presidente AIAS
Associazione professionale Italiana Ambiente e
Sicurezza

Dr. Massimo BOTTELLI
Direttore Settore Lavoro, Welfare e Capitale umano
ASSOLOMBARDA

Dr.ssa Marella CARAMAZZA
Direttore Generale Fondazione ISTUD per la cultura
d'impresa e di gestione

Dr. Fabio CERCHIAI
Presidente ANIA
Associazione Nazionale fra le Imprese Assicuratrici

Dr.ssa Isabella COVILI FAGGIOLI
Presidente Nazionale AIDP

Dr. Giuseppe DE RITA
Presidente CENSIS
Fondazione Centro Studi Investimenti Sociali

Dr. Giancarlo DURANTE
Presidente FBA Fondo Banche Assicurazioni

Prof. Franco FONTANA
Direttore LUISS Business School

Prof. Pietro ICHINO
Professore Ordinario di Diritto del Lavoro Università
Statale di Milano

Prof. Michele LA ROSA
Sociologo del Lavoro
Direttore della Rivista "Sociologia del Lavoro" Co-
responsabile CIDoSPeL - Centro internazionale di
documentazione e studi sociologici sui problemi del
lavoro



Dr. Franco PORRARI
Già Direttore del Personale di INPS
Istituto Nazionale della Previdenza Sociale

Dr. Giuseppe ROMA
Segretario Generale e fondatore dell'Associazione per
le città italiane RUR Rete Urbana delle
Rappresentanze

Già Sen. Dr. Maurizio SACCONI
Presidente dell'Associazione Amici di Marco Biagi

Prof. Tiziano TREU
Professore Emerito di Diritto del Lavoro Università
Cattolica - Milano - Roma
Presidente CNEL

Direzione e Redazione: ISPER -  Corso Dante 124/A - 10126 Torino -  Tel. 011.66.47.803

 Internet: www.isper.org -  E-mail: isper@isper.org

Gli articoli sono originali ed inediti; riproduzione consentita ad aziende abbonate ai Servizi ISPER, citando: "da rivista PERSONALE E LAVORO dell'ISPER - Istituto per la Direzione del Personale" ed inviando due copie a ISPER - Torino.

Protezione dei dati personali

Egregio lettore di "Personale e Lavoro", ai sensi della normativa vigente in materia di protezione dei dati personali (Regolamento UE n. 679/2016 - "GDPR" e D.Lgs. 10 agosto 2018 n. 101) La informiamo che: i suoi dati personali, se non da Lei direttamente forniti, ci sono stati comunicati dall'azienda in cui opera al solo fine di informarLa sui servizi a cui ha diritto come cliente ISPER e riguardano esclusivamente l'ambito aziendale. I dati sono conservati su supporto elettronico al fine di inviarLe le comunicazioni di suo interesse in base alle indicazioni forniteci. Il conferimento dei dati ha natura facoltativa e il rifiuto a fornirli non ha altra conseguenza se non la mancata informazione sui servizi ISPER a cui può accedere o a cui ha diritto. Lei ha diritto a conoscere quali sono i dati trattati che La riguardano e a ottenerne l'aggiornamento, la rettifica, l'integrazione o la cancellazione facendo riferimento al titolare del trattamento di seguito riportato. Titolare del trattamento è ISPER Istituto per la direzione del personale - Corso Dante, 124/A - 10126 Torino - E-mail: isper@isper.org. I dati non saranno né comunicati né diffusi al di fuori dell'ISPER, le sole persone che ne verranno a conoscenza sono gli incaricati al trattamento dei dati, nell'ambito delle attività di gestione dei rapporti con i clienti.



Avanti (due)

Organizzazioni emotive, felici, mutanti... Con il digitale ad insaporirle.

Ingredienti del *menù* del numero scorso.

Questo lo replica, offrendo il completamento delle prime due portate:

- *Organizzazioni Emotive & Felici* - nel loro percorso dalla algida razionalità taylorista fino al modello “*quattro C*” (Concentrazione, Collaborazione, Contemplazione, Comunicazione) dello *Smart Working*;
- e *mutanti*, secondo le tecniche del *Change Management* e l’approccio innovativo *Human Centered*.

Con l’aggiunta di una terza, anch’essa *centrata* sulla *centralità* della persona e su un approccio ugualmente innovativo:

- la *Formazione* e l’*Esperienza* della *Fondazione “Et Labora”*.

La “*società del mutamento discontinuo*”, evocata da questo ultimo contributo, ma sottintesa da tutti (non esclusi l’*ISPER* e la sua *Fondazione*) esige menti larghe, occhi lunghi e idee “avanti”.

Avanti titolava il numero scorso. *Avanti (due)* dunque.

Possibilmente senza fughe...

In questo numero

Luciano Pilotti

Organizzazioni emotive & felici - L’organizzazione smart

Fabrizio Maimone

Change Management: un approccio sostenibile al tempo della rivoluzione digitale - Il modello Human Centered

Michele La Rosa - Francesco Napoli

Formazione e centralità della persona - L’esperienza della Fondazione “Et Labora”

Centro Studi ISPER

Personale Internazionale: Il Disagio a Santiago - Cile

Organizzazioni emotive & felici

Parte seconda - L'organizzazione smart

Luciano Pilotti

ESP - Environmental Science and Policy, University of Milan

Sui rapporti uomo-macchina, comunità di saperi e competenze: dalla scomposizione fordista alla ricomposizione digitale verso smart working e smart organization?

L'immagine del Golem nella Piazza davanti al Municipio di Praga animata dal grande *HaHaRaI* cinque secoli orsono - padre di umanoidi e robot - è là a ricordarci cosa è che definisce la persona, cosa identifica l'umano? Natura, Forma o Funzione? Probabilmente nessuna delle tre se a renderci "umani" sono coscienza, riflessività, sentimenti, scelte etiche ed estetiche. Ecco perché oggi discutiamo a fondo dei robot emergenti e delle loro funzioni (e di una loro eventuale tassazione come proposto - forse frettolosamente - da Bill Gates recentemente, per compensare gli effetti "sostitutivi") nelle organizzazioni moderne come nelle nostre abitazioni della virtualità ormai popolate da creature artificiali, reali o immaginarie che stanno sostituendo e/o complementizzando le attività umane in molteplici forme.

Da sempre l'uomo ha via via introdotto attrezzi di supporto alle proprie attività di "scavo nella nicchia ecologica" della vita alla ricerca della propria sopravvivenza, della famiglia e della prole: dalla clava alla selce per armi e punte delle frecce, dalla zappa alla spada, dalla ruota al mulino ad acqua, dalla macchina a vapore al motore a scoppio a quello elettrico all'idrogeno (delle fuel cell), dal telefono ai computer moderni fino ai robot e co-robot dell'oggi, che collaborano con l'uomo. Che fanno - come vedremo nei capitoli successivi - della nostra azione un'azione sempre situata in un contesto e mediata da mezzi di lavoro, esplorazione, ricerca, produzione. Sviluppando non solo attrezzi e complementi esterni quali appendici del corpo umano ma realizzando in epoche recenti anche "sostituti" (protesi) di organi interni al corpo resi obsoleti dal tempo o manomessi da incidenti o malattie. Fra questi - come noto - i denti, le anche, il cuore, i reni fino alla sofisticazione recente delle cellule staminali totipotenti prodotte dal nostro organismo e attivate in funzioni differenziate se reimpiantate in specifici organi compromessi e che ci possono proiettare (forse) verso l'immortalità?

I progressi tecnologici degli ultimi 150 anni

Quindi abbiamo assistito per millenni al lento ma continuo affinamento degli attrezzi esterni (e/o interni) che miglioravano le nostre attività quotidiane o la guerra con i nemici, accrescendo la forza (individuale e collettiva come negli eserciti) e la produttività della terra o delle costruzioni come forza fisica e resistenza muscolare e/o di leva. Tuttavia negli ultimi 150 anni - rispetto ai millenni precedenti dalla ruota in poi - il salto è stato formidabile in un tempo brevissimo: dalla macchina a vapore al motore a scoppio al motore elettrico (o quello ibrido emergente mosso da *fuel cell* alimentate da idrogeno) al cinema, dal

telegrafo alla radio alla TV, dal telefono al computer a Internet, dai trapianti di cuore al *by-pass* coronarico ai sensori sottopelle alla medicina predittiva, dall'agroindustria intensiva agli OGM, dall'idraulica alla meccatronica alla co-robotica all'intelligenza artificiale. Dall'incremento della forza del corpo via leve meccaniche o a motore si è passati al potenziamento del calcolo, ossia delle capacità mentali a partire dalla numerazione seriale semplice a quella binaria e combinatoria complessa verso quegli umanoidi che sono i co-robot attuali in campi diversi dell'agire umano. È quest'ultima che ci ha proiettato rapidamente in un futuro inimmaginabile solo 120 anni fa lungo tutto quel '900 tragico di guerre e annientamento di interi popoli che è anche stato ricco di progressività nelle scienze e nella tecnologia fino ad Internet dagli anni '80 del secolo scorso. Delle quali oggi raccogliamo molti frutti oltre a qualche *poison pill* tra incrementi di efficienza e qualità nei processi decisionali alla sostituzione di competenze routinarie (e non) tradizionalmente umane, anche tra le cosiddette professioni liberali.

Sviluppo della robotica e dell'intelligenza artificiale

Tanto che oggi dobbiamo fare i conti con l'evoluzione di umanoidi artificiali che sono in grado di sostituire non solo molte attività umane semplici (dei "colletti blu" e/o dei "colletti bianchi") ma anche attività sempre più complesse (come quelle manageriali e specialistiche ad alto contenuto di conoscenza) nella robotica di vari settori industriali o nella chirurgia di precisione di molteplici funzioni cliniche, ma anche nella musica con robot capaci di "leggere" spartiti ed eseguire Beethoven o Chopin. Così come molte attività legali vengono oggi sostituite da "robotizzazioni" decisionali connesse all'uso di Big Data e AI. Le forme non sono più semplicemente "sostitutive" delle attività umane ma - attraverso l'AI - diventano crescentemente complementari con "macchine intelligenti che sanno esplorare l'ambiente nel quale operano e che sanno "apprendere ad apprendere" e dunque iniziano a "decidere" in accoppiamento (dialogico) con l'uomo. Non così per quanto attiene alle emozioni che rimangono di stretto dominio dell'umano, fortunatamente (Goleman, 2006; Fineman, 2008).

Una trasformazione epocale dove le macchine hanno via via sostituito movimenti e forza fisica fino a 50 anni fa verso l'oggi della sostituzione di processi decisionali semi-complessi dalla progettazione simulata di prototipi dell'additive manufacturing (e stampa 3 e 4D) alla guida autonoma, dalle professioni legali e contabili alla chirurgia di precisione. Ciò che ha spinto non più e non solo all'incremento della produttività fisica ma anche e soprattutto alla espansione della produttività cognitiva dell'uomo come delle comunità alle quali appartiene, cambiando il nostro modo di produrre e consumare, ma dobbiamo dire, anche di comunicare e di pensare, dunque di partecipare e decidere. Quindi, è il nostro modo di interagire nei vari contesti che è cambiato radicalmente e lo sarà ancora di più nei prossimi anni. Si pensi solo - valga ripetere - alla guida autonoma di mezzi di locomozione (a terra come in aria o nell'acqua) oppure alla possibilità di agire chirurgicamente per un medico a migliaia di km di distanza dal paziente, oppure di interagire con un robotino come Spirit a milioni di km dalla terra in un luogo inesplorato (se non virtualmente) come Marte o Giove.

È fuori di dubbio, che il progresso tecnologico degli ultimi 150 anni e ancor più degli ultimi 70 ha cambiato le nostre vite in modo radicale tanto che l'automazione e la digitalizzazione recenti impattano pervasivamente anche sulle forme della nostra democrazia, oltre che della nostra salute, mobilità e comunicazione. In quella forma complessa che ci è stata consegnata dall'Illuminismo settecentesco e dalla Rivoluzione Francese con le loro monarchie (più o meno) illuminate prima e democratiche poi e dunque sulla politica delle attuali (e "stanche") democrazie parlamentari sospinte verso strumenti deliberativi diretti anche con accelerazioni alle quali non siamo ancora - purtroppo - preparati, come il populismo neo-nazionalista su entrambe le sponde dell'Atlantico, sembra confermare.

Infatti, non è più solo un problema di "sostituzione" di vecchie forme di lavoro con nuove forme, ma cambiando il nostro corpo con "pezzi artificiali" stiamo cambiando alla radice il nostro patrimonio genetico consegnato da una evoluzione di centinaia di milioni di anni con conseguenze non del tutto evidenti nè completamente comprese. Infatti, per esempio, la distinzione tra artificiale e reale risulterà sempre più ambigua e sfuggente, perché in grado di cambiare in profondità la nostra natura profonda. Potremo insomma realizzare robot o co-robot sempre più potenti attraverso l'intelligenza artificiale ma anche potenziare noi stessi attraverso le tecno-scienze impiantandoci microchip nel cervello o sottopelle accrescendo capacità neurali e risposte corpali (o anticorpali) in modo sempre più mirato e preciso. Anche da questo equilibrio evolutivo e instabile dipenderanno gli esiti futuri del rapporto tra tecnica e natura perché la tecno-scienza non emerge più semplicemente come un mezzo dati i fini, ma mostra di assumere via via "autonomia" e regole proprie che vanno comprese e analizzate criticamente per la loro selezione più appropriata. Di fronte a questi esiti si tratterà di considerare allora i "limiti etici" (o bio-etici) da introdurre per "canalizzare" i legami tra organizzazione, stato della tecnica, uomo e natura dalla scomposizione meccanico-imitativa plurisecolare alla ricomposizione digitale e biologica attuale e futura.

Smart working e smart organization

Gli sviluppi recenti connessi con lo *smart working* tuttavia, mostrano avanzamenti di questa "canalizzazione" che ha come obiettivo lo sviluppo delle interazioni crescenti tra quattro "C" o macro caratteristiche del lavoro dinamico e motivato in ambienti partecipati e contesti accoglienti in grado di mobilitare i potenziali emozionali della *smart organization*: concentrazione, collaborazione, contemplazione, comunicazione.



I vantaggi dello smart working riguardano tutti i molteplici attori coinvolti nell'attività economica e sociale e comunitaria dell'impresa dal proprio business specialistico alle comunità e territori di riferimento:

- aziende, le quali vedono il lavoro agile tradursi in tagli dei costi legati alle sedi ed alla loro gestione;
- lavoratori, in grado di migliorare il proprio *work-life balance* e le condizioni di occupazione per le donne e le coppie lavoratrici, che possono così conciliare (o allineare) lavoro e gestione di figli e familiari;
- ambiente, che solo apparentemente esula dall'argomento Welfare, ma la cui diminuzione dell'inquinamento, dovuto ai trasporti, completa i principi morali con i quali le imprese vogliono gestire le proprie attività;
- comunità, per gli effetti eco-sistemici di impatto sulle dinamiche territoriali di un lavoratore che è innanzitutto un cittadino attivo, impegnato nel lavoro sociale e relazionale dentro la propria comunità di riferimento sotto varie forme (tecniche, sociali, assistenziali, politiche).

Evoluzione e trasformazione organizzativa verso un paradigma etico-eco-tecno-sociale tra partecipazione, conoscenza e circolarità

È ormai evidente che "oltre" il fordismo - puro o nella sua versione toyotista - abbiamo davanti un'inversione del paradigma dominante che potremmo riassumere - semplificando - nel modo seguente. Veniamo da un'organizzazione tecnica con al centro una tecnologia al quale si adattava un sub-sistema di attori umani e che - per esempio - il sistema socio-tecnico di Emery e Trist aveva solo in parte destrutturato. Ora,

andiamo verso una organizzazione che è - innanzitutto - un sistema sociale e umano e poi, anche un sistema tecnico che viene via via adattato al contesto socio-funzionale e culturale prevalente per tutti coloro che progettano e disegnano le organizzazioni emergenti che non sono mai "per sempre", ma sempre da contestualizzare assieme agli uomini che le popolano (Solari, 2018). Ciò è reso tanto più rilevante dai processi di innovazione radicale (disruptive) e competitivi (iper-competizione) a livello globale ai quali stiamo assistendo da almeno 30 anni. Innovazione che ha scompaginato gli stessi processi di formazione professionale e di sedimentazione esperienziale che non rappresentano più una barriera all'ingresso di difesa della propria posizione professionale tra obsolescenza di vecchi e nuovi mestieri e nuove soluzioni tecnologiche, sistemiche-funzionali, robotiche o di rete e comunitarie.

Modelli di lavoro e organizzativi

Professioni e lavoro, hard e soft, ridisegnano percorsi mobili verso un nuovo nomadismo dove "apprendere ad apprendere" ma anche "apprendere a disperdere" per ricominciare da una lavagna bianca nei propri percorsi professionali, interni o esterni all'azienda.

Nel ciclo secolare di mutamento, fisico e spaziale o mentale e cognitivo, alla forza motrice pre-industriale cui si accompagnava una forza muscolare assistiamo con il paradigma industriale Ford-taylorista alla sedentarizzazione e al movimento in linea delle merci scomponendo in piccole funzioni replicabili il lavoro in-line. Con l'automazione industriale flessibile, avviata negli anni '80 con forti iniezioni di informatica - più o meno distribuita -, assistiamo alla ricomposizione di alcuni lavori tecnici di controllo "esterno" del lavoro socio-tecnico di macchine sempre più complesse e multifunzionali fino alla diffusione della robotizzazione. Anche quest'ultima è passata attraverso una lunga fase alla quale i robot antropomorfi erano "ingabbiati" entro celle protettive nettamente separate dalle persone e programmati per svolgere 24su24 la replicazione seriale di operazioni molteplici semplici e incorporando mediamente il lavoro di 5-6 persone. Mentre i co-robot attuali - definiti collaborativi - si adattano al lavoro umano contiguo o prossimo, imparando dal contesto, accoppiandosi virtuosamente con le funzioni umane e con i movimenti e fisicità del "compagno di lavoro", aiutandolo e supportandolo, incrociando Big data, Artificial Intelligence, cloud computing, et al.

I modelli organizzativi sono altrettanto attraversati dai mutamenti radicali della tecnologia. In senso neo-shumpeteriano Bodrozic e Adler (2108), distinguono due fasi, la prima di cambiamento tecnologico vero e proprio che avvia la trasformazione e la seconda che inietta i germi del nuovo modello organizzativo che è prima *disruptive* rispetto ai modelli precedenti e poi di mitigazione e adattamento. Con impatti anche di de-managerializzazione della conoscenza organizzativa secondo lo schema di Solari (2017) proposto in *Freedom Manager*, verso nuove figure di coordinamento e gestionali, meno specializzate in senso funzionale, perchè più trasversali e team-oriented (non più task oriented ma life oriented).

Il salto trasformativo che stiamo attraversando deriva innanzitutto da network interconnessi di computer (ormai largamente in cloud computing) e dalla "sovrapposizione" di piattaforme tecno-sociali altrettanto dense degli oligarchi dell'attenzione (FB, Google, Instagram, You Tube, Twitter, LinkedIn, Amazon, Apple, Microsoft, ecc.), ossia di relazioni comunitarie che ne vestono le funzionalità. Con un immediato effetto di destrutturazione delle organizzazioni, prima verticali, gerarchiche e sottoposte al comando di pochi. In secondo luogo, assistiamo alla frammentazione dispersiva dei lavoratori, dei tecnici e anche dei manager, con forte mobilità individuale e nuovi nomadismi tecnici, professionali e di vita aziendale, anche in termini di relazioni sindacali da una parte, e amicali (e affettive-emoive) dall'altra, verso nuovi e imponderabili atomismi e nuove consapevolezza soggettive. Un processo che porta alla ricerca di nuovi e molteplici legami, professionali e non solo, dove mettere in comune esperienze e competenze, come nelle *community of practice*. Le stesse politiche aziendali di HR mutano verso una maggiore comprensione di questa condizione per accogliere e comprendere, fidelizzare e canalizzare, accompagnando i percorsi complessi e plurali di molteplici soggetti "atomizzati" e, spesso, portati a prendere decisioni - di vita e professionali - in solitudine. Ecco perchè le organizzazioni necessitano di essere ricomposte sotto il profilo delle emozioni, delle passioni e vocazioni che le attraversano, lavorando spesso sui sentimenti morali che possono essere scelti e plasmati o cambiati.

Nuovi modelli organizzativi

Le organizzazioni cambiano ed esplorano nuovi modelli di configurazione che accolgano le sfide aperte da queste trasformazioni tecno-sociali verso de-gerarchizzazione e auto-organizzazione che qui isoliamo in almeno tre archetipi: Holocracy, Agile Organization, DAO.

Holocracy è una forma organizzativa aperta a basso tasso di leadership e generatrice di gruppi di auto-organizzazione. I gruppi di lavoro auto-organizzati si muovono entro un arcipelago di circle tecnici e/o funzionali-operativi in ognuno dei quali si prendono decisioni collettive condivise tese a risolvere problemi da una parte e, dall'altra, a cambiare l'organizzazione interna ai circle. I manager stessi sono dei mutanti diventando o connettori tra processi e circle o con funzioni di rappresentanza e monitoring dei flussi di risorse.

Agile Organization, che si adatta molto alle organizzazioni di piattaforma per la gestione e Governance di relazioni orizzontali con utenti diffusi dove emerge, secondo McKinsey:

- A - una chiara strategia condivisa per direzione e scopi;
- B - una struttura a network di team empowered;
- C - processi per cicli di decisione a rapidità operativa;
- D - persone connesse da dinamismi condivisi e forte prossimità (anche emotiva e passionale);
- E - tecnologie abilitanti a forte interazione interconnettiva e condivisione gestionale.

DAO (Decentralize Autonomous Organization), che sono organizzazioni senza una struttura manageriale evidente, ma molto leggera e soft che

si coordinano attraverso tecnologie connettive tipo blockchain (Rea et al, 2017). Le connessioni sono assicurate da un "tessuto" di Smart contracts che consentono di gestire i flussi di processo e il riconoscimento dei contributi di tipo meritocratico in assenza di coordinamento manageriale. È evidente lo stato di fiducia reciproca diffusa che un tale assetto richiede, seppure garantito da un tessuto di micro-contratti soft.



Fonte: Pilotti (2019), *Verso Organizzazioni emotive e creative*, McGraw Hill Italia

Nel complesso assistiamo ad un radicale ridisegno del modello organizzativo che ci era stato consegnato da '800 e '900:

Un confronto tra '800, '900 e il futuro "frattale" al 2030

IERI	OGGI
Controllo	Auto-organizzazione
Competizione	Collaborazione
Task	Senso
Individualismo	Solidarismo
Gerarchia	Comunità
Esclusività	Condivisione
Esecuzione	Interazione
Mono visione	Pluri visione
Produttività fisica	Produttività cognitiva
Intelligenza ordinativa/calcolante	Intelligenza emotiva
Agire vincolato	Agire libero

**Alcuni elementi di
fondo dei modelli
organizzativi
emergenti**

In generale, ci si orienta verso modelli organizzativi che approssimano strutture frattali dove si promuove la libertà auto-organizzata come fonte di creatività per l'emersione di tutti i potenziali di varietà compatibili per alimentare l'innovazione diffusa, dal micro al macro. Ciò avviene motivando e coinvolgendo nella partecipazione perché le persone possano costruire micro-comunità realizzando i propri desideri di vita e professionali in modo congiunto. Il task è sostituito da qualcosa di più ampio e complesso che riguarda il senso e il significato di ciò che facciamo e che si configura in una sorta di *life career* e non più di *task career* generalmente rigido e predeterminato. Le persone tornano a dominare la propria capacità di discernimento e di giudizio mettendo al lavoro le proprie competenze anche in connessione con quelle degli altri e mobilitando le proprie emozioni al servizio di una creatività individuale e collettiva condivisa.

Se questo è il quadro trasformativo allora l'organizzazione che abbiamo di fronte è radicalmente difforme e distante da quella precedente per alcuni elementi di fondo già abbozzati sopra.

I - un tessuto linguistico e informativo che veicola fiducia in una comunicazione a più vie e multilivello secondo logiche di knowledge sharing ma anche di *emotional sharing*;

II - un eco-sistema multidimensionale di ruoli, mobili e plurifunzionali che rende l'organizzazione radicalmente più orizzontale;

III - una mappa evolutiva e interattiva per la condivisione della co-progettazione organizzativa, interna ed esterna per densificazione di logiche di networking, individuali e organizzative;

IV - la generazione di entropia organizzativa per la varietà;

V - un dynamic datawarehouse per il monitoraggio continuo (Big Data/IA) dei processi aziendali e per la loro misurazione evolutiva da parte di tutti gli attori e aree aziendali.

Da qui un framework comune alle tre modellazioni presentate sopra per ripensare le nuove organizzazioni emergenti, la loro progettazione, pianificazione e la stessa natura del management più appropriato a guidarne le evoluzioni e i cambiamenti. La tipica struttura piramidale, funzionale e/o divisionale, costosa informativamente e nel controllo, lenta nelle risposte agli stimoli esterni, alla quale opporre una eco-struttura flessibile e dinamica riconducibile sostanzialmente alla forma di una sfera di sfere, di micro-sfere di micro-microsfere. Insomma, un frattale sferico perfetto che minimizza i costi di informazione, i costi di controllo, i costi transattivi attraverso la risonanza tra le sfere come in uno *storno di storni* che trasferiscono cambi di direzione in modo (quasi)istantaneo per micro-azioni dal basso e in modo imprevedibile come negli *ant-systems* dei matematici. Al centro dei quali troviamo le emozioni e le loro trasformazioni nei sentimenti morali che scegliamo.

I soggetti organizzati scivolano verso una consapevolezza sempre più diffusa che le organizzazioni sono diventate contenitori deboli rispetto all'incertezza esterna e quindi inadatti ad assicurare una vita professionale duratura e stabile (Solari, 2018). Spingendo ad assumere una sorta di prospettiva auto-imprenditoriale del sé professionale nell'esplorazione di nuove strade e di nuove identità dello stesso

management non più riconducibili a quelle funzioni di mediazione (cinghia di trasmissione) tra proprietà e operations. Da qui l'emergere di modelli più flessibili e capaci di valorizzare crescenti autonomie, discrezionalità individuali e proiezioni auto-organizzative in presenza di un minore accentramento decisionale e gerarchico per fronteggiare in modo resiliente il ritmo dei cambiamenti e dell'innovazione in corso. Recuperando, in questo modo, funzioni e ruoli per il middle management più vicini alle operations per controlli di processo non gerarchici in ruoli trasversali di supporto realizzativo. Segnalando una transizione forse oggi più marcata di ieri dal *project management* verso un *change management* più robusto e dunque verso organizzazioni resilienti, capaci di fronteggiare le frontiere degli shocks sistematici e imprevedibili che vanno emergendo sulla base delle spinte alla personalizzazione e customizzazione della domanda.

Allora assistiamo, in primo luogo, ad una maggiore attenzione ai micro-processi con approcci etnografici come forgia di nuove idee su come liberare le *operations* dalle incrostazioni gerarchico-burocratiche del passato verso recuperi di efficienza/produzione cognitive attraverso euristiche varie, anche con uno sguardo più lungo alla soddisfazione di utenti finali e *stakeholders* in senso ampio. Dove le componenti partecipative e motivazionali assumono rilevanza fondamentale con stretta attenzione alle emozioni delle persone quale fonte di creatività condivisa se vengono attivate e accese. In secondo luogo, e conseguentemente, dobbiamo ripartire dal ridisegno organizzativo guardando alla partecipazione delle persone (tutte dall'alto in basso) facendole divenire protagonisti del cambiamento con approcci di *design thinking* connettendo impatto sui clienti e sulle persone in modo congiunto. In terzo luogo, provando ad esplorare l'adozione di qualcuno dei modelli proposti sopra come esplorazione del perimetro delle possibilità, cambiando gradualmente la pelle dell'organizzazione e accompagnandola verso nuovi traguardi, interni ed esterni. Se verso la felicità e quanto, lo vedremo (McKee,2018). Insomma, va ripreso il messaggio di C. Barnard degli anni '60 quando stimolava a guardare alle organizzazioni come sistemi umani di cooperazione capaci di soddisfare in primo luogo desideri e motivazioni di coloro che popolano le organizzazioni. Oggi diremmo, esplorando al meglio il rapporto tra organizzazioni ed emozioni che è ciò che cerchiamo di fare nelle organizzazioni dinamiche della rivoluzione digitale.

Nel complesso, ci avviamo alla comprensione consapevole che le organizzazioni gerarchiche hanno terminato il loro ciclo di vita e assistiamo al sorgere di nuove modalità di organizzazione del lavoro e dei sistemi di macchine abbandonando le vecchie categorie di controllo sostituite da quelle di auto-organizzazione, di autonomia e responsabilità. Lungo una riduzione delle linee gerarchiche costose e rigide, verso un diffuso appiattimento dove informazione e conoscenza circolano sempre più liberamente e velocemente anche favorite da accesso a sistemi informativi integrati e supportati anche dalle piattaforme social. Inoltre, dove le tradizionali distinzioni tra lavoro manuale e intellettuale, le categorie di leadership (che scivola crescentemente verso l'*employeeship*), e di controllo top-down hanno perso di efficacia di fronte a potenti strumenti a basso costo di interazione, condivisione e comunicazione diretta all'interno di un clima

diffuso di collaborazione nei team di lavoro e tra i team stessi. Ciò che avviene spesso anche senza strutture gerarchiche formali o consolidate, per moduli che si connettono per progetto in forme osmotiche attorno a operations e costrutti digitali, tra materiale e immateriale, tra visibile e invisibile, tra umano e tecnologico e dove le emozioni giocano un ruolo sempre più determinante di fluidificazione e interazione costruttiva di comunità di lavoro.

Bibliografia

Goleman D. (1996), *Intelligenza Emotiva*, trad it, Rizzoli, Milano 1999.

Fineman Stephen (2008), *Le emozioni nelle organizzazioni - il potere delle passioni nei contesti organizzativi* (a cura di), Raffaello Cortina Editore.

Annie McKee (2018), *Felici al Lavoro. Senza entusiasmo, speranza e buone relazioni non si arriva al successo*, Tecniche Nuove.

Pilotti (2017), *Produttività cognitiva e Politiche Industriali Locali*, EAI, Berlin.

Pilotti(2019), *Verso Organizzazioni emotive e creative*, McGraw Hill Italia

Solari L. (2016), *Freedom Management*, Free Press.

Solari L. (2018), *La fine dell'attesa: l'avvento di un nuovo mondo delle organizzazioni*, in Richini.

Parole chiave

- Lavoro
- Organizzazione
- Scenario



Change Management: un approccio sostenibile al tempo della rivoluzione digitale

Parte seconda - Il modello Human Centered

Fabrizio Maimone

Professore a contratto di Organizzazione Aziendale e Organizational Design and Behaviour, Università LUMSA. Consulente e formatore aziendale.

Change Management sostenibile: istruzioni per l'uso

Il modello di change management descritto in sintesi in questo articolo propone un approccio integrato, sostenibile e human centered al change management (Maimone, 2018).

Le premesse del modello

L'approccio descritto può essere considerato come l'evoluzione del modello elaborato da Maimone e Sinclair (2014), che hanno proposto la metafora del cambiamento come danza.

Secondo gli autori (Ib., pag. 345), la danza è una potente metafora, utile a rappresentare le dinamiche complesse osservabili quotidianamente in tutte le organizzazioni. Manager e dipendenti di un'azienda scoprono ogni giorno modi nuovi di adattare procedure, processi e pratiche alle trasformazioni di un ambiente (interno ed esterno) in continua evoluzione. Questi piccoli e grandi cambiamenti possono essere il frutto di improvvisazione, di tentativi ed errori, di intuizioni e di vere e proprie azioni pianificate di miglioramento e, per essere efficaci, devono essere condivisi, attraverso processi di sincronizzazione, comunicazione, imitazione, apprendimento organizzativo, dando forma a nuovi schemi collettivi di pensiero, processi emozionali, modelli decisionali e comportamenti che possiamo rappresentare utilizzando la metafora della coreografia organizzativa. Queste coreografie possono essere interpretate a livello di team, inter-team, network e di intera organizzazione. Non si tratta di danza classica, che segue degli schemi rigidi, ma di una danza contemporanea come ad esempio il Teatro Danza di Pina Bausch, in cui la coreografia viene re-interpretata ogni volta che viene messa in scena e, quindi, re-inventata ogni volta, pur all'interno di una cornice che rimane relativamente stabile nel tempo. Alle volte questa danza può portare a trasformazioni più profonde. E dar luogo, a determinate condizioni, ad un vero e proprio cambiamento di tipo double loop (si veda Argyris e Schön, 1998), che produce un elemento di discontinuità rispetto allo stato pre-esistente. Il modello si basa sui concetti di interdipendenza e connessione.

L'approccio proposto in questo articolo e descritto in Maimone (2018) è un'evoluzione del modello del cambiamento organizzativo come danza e risponde all'esigenza di facilitare una migliore integrazione tra cambiamento pianificato, cambiamento emergente e processi di adattamento continuo. Un corollario del modello descritto da Maimone e Sinclair (2014) è l'assunzione che tutte le componenti del sistema

organizzativo siano interdipendenti tra di loro e siano inter-connesse anche con l'ambiente esterno. Una presa di consapevolezza del legame che unisce un'organizzazione con l'ambiente esterno può consentire ai manager di superare la visione ottocentesca della monade isolata, separata da confini rigidi dal resto del mondo e dalle altre organizzazioni. E aiutare i decision maker a comprendere che il bene dell'organizzazione stessa non può prescindere dal bene del mondo in cui essa opera (si veda Scharmer, 2009). Quindi, l'evoluzione del modello proposto dagli autori (Ib.) non può non prevedere l'inclusione del tema della sostenibilità dei processi di change management.

I valori di fondo

Un processo di change management sostenibile si basa, innanzitutto, sulla motivazione, partecipazione ed engagement dei dipendenti e degli stakeholder, interni ed esterni. Un'azienda che voglia essere effettivamente sostenibile, deve esserlo anche al suo interno, facendo propri valori, principi e comportamenti etici, che devono guidare anche i processi di change management.

Questi valori si possono ispirare ad alcuni principi "universali, che costituiscono l'architrave del Humanistic Management (si veda Pirson e Dierksmeier, 2014), un approccio umanistico al management, che mette al centro la dignità umana, il rispetto e il benessere delle persone. Pirson, Goodpaster e Dierksmeier (2016) descrivono il concetto di dignità umana, citando il famoso aforisma di Emmanuel Kant. Secondo il filosofo tedesco (Kant, 1982), tutto ha un prezzo o una dignità. Qualsiasi cosa abbia un prezzo può essere sostituita da qualcos'altro che abbia un valore equivalente. Al contrario, la dignità umana non ha un prezzo e non può essere scambiata con nessuna altra cosa. La dignità umana, quindi, è un valore non commerciabile e non negoziabile. Il concetto di dignità umana è anche al centro del messaggio della Enciclica Laudato Sì di Papa Francesco (Bergoglio, 2015). E può rappresentare la Stella Polare di un approccio al change management che voglia essere veramente sostenibile e centrato sulla persona.

Il modello di change management proposto in questo articolo si ispira anche agli obiettivi dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, stilata dai Capi di Stato dei Paesi membri dell'ONU¹. E adotta una metodologia multi-stakeholder e partecipativa, che si basa sul coinvolgimento attivo e sull'engagement dei diversi attori, all'interno ed all'esterno dell'organizzazione.

Il modello di change management sostenibile proposto

Il processo di change management proposto si articola in più fasi:

Fasi in cui si articola

- ✓ *Processo di envisioning*: i leader individuano un futuro possibile e auspicato, attraverso un processo di ascolto degli stakeholder interni ed esterni e l'analisi/intuizione dei trend principali di cambiamento a livello globale. Il processo si fonda su valori etici, ha al centro la persona e la dignità umana e adotta i principi della sostenibilità.

¹ Si veda: <https://sustainabledevelopment.un.org/>

- ✓ *Condivisione ed engagement di dipendenti e stake-holder interni ed esterni:* prima di iniziare il vero e proprio processo di change management, la nuova vision deve essere condivisa con manager e dipendenti, con l'obiettivo di facilitare un fine-tuning e un miglioramento degli scenari che compongono la vision. E, inoltre, l'engagement degli stake - holder interni ed esterni e di tutte le parti coinvolte, comprese le comunità in cui opera l'organizzazione.
- ✓ *Check up organizzativo:* individuazione dei punti di forza e delle aree di miglioramento dell'organizzazione. Definizione di una road map per la traduzione della vision in azioni di change management.
- ✓ *Piano di change management:* che prevede il coinvolgimento dei manager di linea e dei dipendenti, in termini propositivi e realizzativi, e la consultazione con gli stake-holder, per verificare gli impatti delle azioni chiave, in termini di sostenibilità. Il piano prevede la realizzazione di una serie di iniziative top-down, ma anche delle azioni che sono finalizzate a facilitare i processi di cambiamento emergenti e l'improvvisazione organizzativa, secondo logiche che sono allo stesso tempo Top-down e bottom-up.
- ✓ *Progettazione e erogazione di iniziative di comunicazione e programmi di formazione, coaching e mentoring:* a supporto del processo di cambiamento, anche con l'utilizzo dei digital media.
- ✓ *Monitoraggio periodico e verifica finale dei risultati del processo di change management:* che prevede correttivi e miglioramenti delle azioni intraprese, secondo logiche di miglioramento continuo. Questa fase è finalizzata al fine tuning e all'aggiustamento delle azioni intraprese, sulla base di un processo dialettico di aggiustamento del modello teorico del cambiamento desiderato con la realtà che emerge dal campo, come risultante dell'interazione tra cambiamento pianificato e cambiamento emergente.

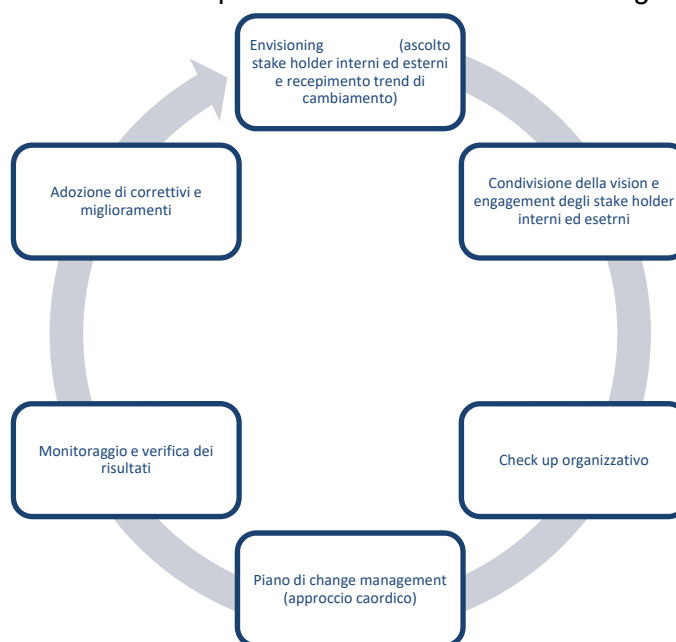


Fig.1: L'approccio al cambiamento caordico, evoluzione del modello del cambiamento come danza (tratto da Maimone, 2018)

Leadership diffusa

Il modello così prefigurato si prefigge di facilitare processi di cambiamento diffusi, attraverso la connessione e la sincronizzazione tra tutti gli attori coinvolti nel processo di trasformazione, compresi gli stakeholder interni ed esterni e le comunità coinvolte nel processo di cambiamento. Le tecnologie digitali ed in particolar modo i social media possono svolgere un ruolo importante nel facilitare questo processo, soprattutto se vengono utilizzate come mezzi e non come fini e adottando logiche di co-progettazione e partecipazione di manager e dipendenti.

La realizzazione di un piano così complesso richiede una leadership consapevole, lungimirante, orientata al cambiamento. Il leader del cambiamento sostenibile deve possedere un set di valori, conoscenze e competenze molto articolato, che non sempre è possibile trovare in una sola persona (Maimone, 2018). Per questo il change management dovrebbe essere un processo collettivo e corale, che implica la collaborazione tra leader con caratteristiche diverse, che si coalizzano per costruire un futuro migliore (non solo) per la propria organizzazione. Quindi, l'approccio al change management descritto in questo articolo prevede anche l'attivazione di processi di leadership diffusa.

Le imprese, le organizzazioni pubbliche e quelle del terzo settore possono svolgere un ruolo chiave per favorire uno sviluppo sostenibile, che concili gli obiettivi di business con i bisogni della persona, della società e dell'ambiente e la dignità umana. Inoltre, se le organizzazioni lavorano per un futuro migliore per le persone e il mondo in cui operano, contribuiscono a costruire un futuro migliore anche per sé stesse. Per questo, appare necessario ripensare modelli di change management, al fine di individuare modelli, metodologie ed approcci più sostenibili e orientati alla persona.

Bibliografia

Argyris, C., Schön, D. A. (1998). Apprendimento organizzativo: teoria, metodo e pratiche. Milano: Guerini e Associati.

Bergoglio J. M. (2015), Enciclica Laudato Si:

http://w2.vatican.va/content/francesco/it/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.pdf

Kant, I. (1982). Fondazione della metafisica dei costumi, trad. it. di V. Mathieu, Rusconi, Milano, 116.

Maimone F, (a cura di) (2018) Change management. Gestite il cambiamento organizzativo con un approccio human centered. Milano: Franco Angeli,

Maimone, F., & Sinclair, M. (2014). Dancing in the dark: creativity, knowledge creation and (emergent) organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 27(2), 344-361.

Pirson, M. A. & Dierksmeier, C. (2014). Reconnecting Management Theory and Social Welfare: A Humanistic Perspective. *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2014, No. 1, p. 12245). Academy of Management.

Pirson, M., Goodpaster, K., & Dierksmeier, C. (2016). Guest editors' introduction: Human dignity and business. *Business Ethics Quarterly*, 26(4), 465-478.

Scharmer, C. O. (2009). *Theory U: Learning from the future as it emerges*. Berrett-Koehler Publishers.

Parole chiave

- Cambiamento
- Management
- Scenario



Formazione e centralità della persona

L'esperienza della Fondazione "Et Labora"

Michele La Rosa

Già docente di "Sociologia del lavoro" della Università di Bologna -
Membro del Comitato di Direzione di "Personale e Lavoro"

Francesco Napoli

Direttore Commerciale "Fondazione Et Labora", Milano

Affrontare il tema della formazione significa avventurarsi in un terreno complesso e trasversale, in cui sono coinvolti una molteplicità di attori: dalle agenzie istituzionali, Scuole e Università, alle realtà formative ed alle imprese.

In tale quadro l'uso della parola competenza nella riflessione sulla formazione, vale a dire sul *sapere* e sul *sapere fare* è da tempo oggetto di dibattito, poiché si tratta di un concetto dai contorni sfumati, che non a caso viene utilizzato per esprimere l'ambivalenza di mutamenti culturali che riguardano il passaggio dalla centralità del concetto di *insegnamento* a quello di *apprendimento* e, in riferimento al sistema socio-produttivo, il passaggio dal fordismo al post-fordismo e alla conseguente crisi delle tradizionali categorie utilizzate per inquadrare il lavoro e le professioni.

Per giungere a delimitare il raggio di analisi, si tenterà dunque di indicare sinteticamente i termini della questione rispetto ai quali inquadrare il problema della formazione, per individuare gli interrogativi che oggi investono le tradizionali agenzie formative, che è poi il nostro punto di arrivo della presente riflessione.

**Alcune
considerazioni di
base**

Formare, nella definizione etimologica più ampia, deriva da *forma* e significa plasmare, modellare qualcuno per fare assumere la forma voluta. Dunque osserviamo che l'atto del formare richiama quello dell'educare: guidare qualcuno, da *ducere*, *condurre*, *portare verso*, attraverso "quell'insieme di attività/progetti/interventi/processi rivolti intenzionalmente e in modo organizzato alla facilitazione del processo di apprendimento, continuo e permanente, finalizzato all'acquisizione di *skill*, abilità e conoscenze, alla conseguente capacità di utilizzo, di manipolazione, produzione-creazione delle stesse, nonché alla capacità di acquisizione e sviluppo di competenze per e nel lavoro"¹. Se si assume questa prospettiva, riflettere sul formare e sull'educare, significa non tanto soffermarsi sui contenuti (i singoli saperi, le discipline), ma sul *modo* in cui si predispose un soggetto all'apprendimento. È evidente che, una volta stabiliti i criteri pedagogici (determinando i fini del processo educativo ed i modi più atti a conseguirli) ci si può rivolgere ad analizzare quali siano i contenuti più idonei per realizzare la saldatura che consenta al discente, appropriandosi delle conoscenze del docente, di raggiungere una propria autonomia critica nel processo di apprendimento.

¹ Cfr. **Isfol**, (a cura di), *Dalla pratica alla teoria per la formazione: un percorso di ricerca epistemologica*, Angeli, Milano, 2001;

La Rosa M., (a cura di), *Sociologia dei lavori*, Angeli, Milano.

Questa premessa pare necessaria anche alla luce delle più recenti riflessioni in tema di formazione al lavoro unanimi nel ritenere superata una visione di quest'ultima progettata e fruita dai soggetti in vista dell'inserimento sociale e infine professionale, in un'ottica di adattamento alle richieste di contesti socio-economici stabili. La formazione intesa in questa visione restrittiva, addestrare le persone a fare delle specifiche attività, anche quando si tratti di professionalizzazione, rappresenta un approccio inadeguato ai livelli di complessità che caratterizzano le attuali società.

Veniamo allora ad analizzare, in estrema sintesi, gli aspetti che caratterizzano i contesti societari in cui collocare le riflessioni odierne sul tema della formazione. Per fare questo si richiameranno alcuni termini che ormai costituiscono una sorta di mappa per leggere le attuali trasformazioni sociali: il tema della globalizzazione, della complessità, dell'individualizzazione dei rapporti tra individuo e società, fenomeni multidimensionali e multidisciplinari.

La globalizzazione

L'efficacia del termine *globalizzazione* risiede non tanto nella capacità di indicare un insieme di fenomeni, ma piuttosto nel tracciare i contorni del passaggio da un modello di società ad un altro. Rispetto al tema che qui interessa, sulla globalizzazione quale tratto distintivo delle società contemporanee pare necessario sottolineare il carattere di "rottura", di scissione tra la dimensione strutturale e la dimensione soggettiva. Oggi infatti parlare di globalizzazione significa osservare il venire meno di una tensione ad organizzare la politica, l'economia, la cultura entro confini determinati e circoscritti.

In questa prospettiva l'educazione, la formazione hanno rappresentato strumenti, via via rivisti al mutare delle condizioni societarie in cui agivano, con lo scopo di *socializzare* gli individui all'*interiorizzazione* individuale (utilizzando la prospettiva funzionalista, un oggetto sociale interiorizzato diviene parte costitutiva della personalità individuale) delle competenze e delle abilità necessarie per vivere adattandovisi, nel proprio ambiente sociale.

La globalizzazione mette in discussione questa rappresentazione. L'attuale fase storica è infatti sempre più caratterizzata da una accentuata disconnessione tra l'esperienza soggettiva e l'organizzazione della società. Si ridisegnano oggi le traiettorie tracciate dai punti di contatto tra l'esperienza individuale e quella sociale; mutano le mappe spaziali della vita sociale, oltre l'esperienza dei confini nazionali, per lasciare spazio a nuove composizioni: i sistemi economici e finanziari, sostenuti dai progressi tecnologici, in particolare nel campo delle ICT², si organizzano su scala mondiale, amplificando le interdipendenze, a livello di conseguenze ed effetti a livello di sistema economico globale, ma allentando in parte, o riconfigurando i radicamenti territoriali e soprattutto la possibilità delle persone in carne ed ossa di percepire come "reali" o piuttosto "realistici" i meccanismi che governano i processi che presidiano i fenomeni sociali ed economici. Nonostante la sfera economica abbia svolto un ruolo di primo piano nel ridisegnare gli assetti globali, occorre infatti non dimenticare che la riorganizzazione in atto è degna di nota anche sul

² *Information Communication Technology.*

**Indeterminatezza e
autonomizzazione
dei percorsi
individuali**

piano culturale: le idee, le informazioni, le culture, supportati dalle tecnologie telematiche, viaggiano ormai a livello planetario.

Sugli esiti di questo fenomeno non ci sono indicazioni univoche: omologazione v.s. deficit di socializzazione, decomposizione e ricomposizione delle piattaforme culturali; ciò che si constata è l'indeterminatezza e l'autonomizzazione dei percorsi individuali rispetto a questi aspetti del vivere sociale. Oggi l'individuo inizia a rivendicare la sua unicità e la sua singolarità, la sua simultanea appartenenza a processi e reti di interazione quanto mai differenti. In una parola, sempre di più l'individuo intende porsi come unità culturale in se stessa autonoma, che solo in quanto tale può diventare un soggetto nei circuiti di dipendenza più ampi³.

La centralità della conoscenza, dell'apprendimento e del cambiamento investe dunque le dinamiche sociali a diversi livelli, orientando un processo in cui le tendenze moderniste si combinano efficacemente con l'individualismo: le aspettative cognitive sono legate all'idea che gli individui siano in grado di apprendere e cambiare, sviluppando nuove condizioni di conoscenza, cioè siano in grado di diventare diversi e di creare diversità. Infatti, nonostante l'individuazione e la stabilizzazione delle aspettative cognitive sia socialmente costruita, nella società differenziata per funzioni, l'attribuzione delle competenze e delle capacità investono l'individuo singolo, originando processi di inclusione sociale che premiano non tanto la conformità a norme e regole, ma prestazioni cognitive e l'intelligenza individuale. Questo aspetto è amplificato dal processo che vede il venir meno e il riconfigurarsi delle appartenenze tradizionali (comunitarie, familiari, professionali, ecc.) e del senso di sicurezza e di stabilità che le accompagnava, sempre più sostituite dalla valorizzazione delle autonomie e della diversità nelle scelte, quale base per la formazione delle identità individuali.

L'individuo come tale e la diversità che è in grado di esprimere diviene fonte autonoma di valore. Individualismo significa in questa ottica *valorizzazione* di un io rispetto agli altri io; tuttavia qui si crea un paradosso, poiché la necessità, per decretare il maggiore o minore valore di ognuno, necessita di *standard* di prestazioni rispetto alle quali misurare le *performance* individuali. Si ricreano così ruoli sociali come nuclei sedimentati di aspettative individuali, all'interno dei vari sistemi di funzioni. Quindi l'autonomia individuale è soltanto fittizia, come è elevata la tensione a raggiungere risultati standardizzati da misurarsi sulla base di prestazioni che vengono effettuate nei vari sistemi di funzione, laddove il sistema economico e le forme culturali che emana divengono più significativi di altri, poiché il sistema economico, attraverso l'azione individuale che produce cambiamento in un contesto di libera concorrenza esalta la valorizzazione delle individualità⁴.

In questo contesto, l'educazione e la formazione rappresentano un ambito funzionale alla mobilitazione delle risorse individuali, attraverso l'apprendimento e la riproduzione di saperi molteplici e compositi, in una

³ Bocchi G., Ceruti, M., *Educazione e globalizzazione*, Raffaello Cortina Editore, 2004.

⁴ Cfr. Castel R., *Les Métamorphose de la question social. Une chronique du salariat*, Fayard, Paris, 1995.

**Verso una società
del mutamento
discontinuo**

prospettiva che esalta il pluralismo culturale e un individualismo talvolta radicalizzato⁵. In sintesi, ciò che caratterizza gli attuali contesti societari può allora essere letto come il passaggio da una società delle regole condivise, a una società dei rischi individualizzati, da una società basata sulla continuità e la stabilità, ad una società del mutamento discontinuo.

Queste trasformazioni hanno evidenti ripercussioni sulle prospettive professionali delle persone, nell'evolversi di un sistema produttivo e di servizi all'interno di un'economia globale della conoscenza. Fino ad un passato recente esisteva un sistema di professioni sufficientemente predefinite, caratterizzato da competenze piuttosto ben marcate, da altrettanto consolidati meccanismi di aggiornamento del sapere trasmesso da sistemi di istruzione e di formazione tesi a creare cittadini così come ragionevolmente prevedibile era l'entità delle retribuzioni future (addirittura fino alla pensione, condizione anche quella abbastanza prevedibile). Il "patto" con la propria azienda si fondava per lo più sulla fedeltà e la stabilità. Le interruzioni e le discontinuità erano, ovviamente, possibili, ma interpretate come "incidenti", eccezioni, in un orizzonte di relativa stabilità. La maggior parte delle caratteristiche di questo passato recente sono mutate o radicalmente venute meno: le professioni compaiono e scompaiono rapidamente ed è sempre più breve l'arco temporale necessario per determinare il livello di obsolescenza cui sono sottoposte le competenze; i sistemi dei saperi scolastici e universitari mostrano progressive difficoltà nel "rincorrere" i ritmi dettati da un sistema occupazionale ed economico che si muove in modo turbinoso.

**Centralità del
concetto di
apprendimento**

Prende così corpo il concetto di *occupabilità* che sostituisce la dimensione rappresentata dal posto di lavoro, con il suo portato di fedeltà che al massimo può essere sostituita dalla lealtà e dal senso di responsabilità. Le strategie di vita individuali sono in questo contesto mutevoli, improntate al *last minute*, con occasioni prese al volo, cambi di programma a secondo delle necessità e degli eventi contingenti, in un pacchetto *all inclusive* in cui lavoro, vita quotidiana, strategie familiari, socialità sono un tutt'uno e la cui cura è affidata ad individui sempre più soli e con sempre meno reti su cui contare. L'attività lavorativa assume quindi i confini delle attitudini personali e della *performance* individuale piuttosto che della singola attività lavorativa: diviene pertanto fondamentale continuare ad apprendere. È in tale ottica che il percorso effettuato per riconfigurare e ridefinire una teoria della formazione attenta alle dimensioni sopra esplicitate ha reimpostato il problema della formazione a partire dalla centralità del concetto di *apprendimento*.

Un sistema formativo quello italiano che così finisce per perdere per strada in Italia circa un quarto degli studenti alle superiori e metà all'università, con un quarto dei laureati che se ne va all'estero.

Così, il 38% dei diplomati e laureati che restano non trova un lavoro rispondente al livello degli studi che hanno fatto e le prospettive di impiego scarseggiano. La scuola e la tradizionale istruzione formativa non riescono ad indirizzare i giovani desiderosi di trovare l'occupazione

⁵ Cfr. **Beck U.**, *La società del rischio*, Carocci editore, Roma, 2000.

fissa tanto agognata e questa dispersione li spinge a cercare scelte più efficaci e produttive. Si aprono così nuovi scenari di apprendimento e strade formative sostitutive (più che alternative), come il modello ITS.

La Fondazione “Et Labora” e la sua ‘mission’

Tuttavia per tutti coloro che hanno come dote naturale una certa capacità e potenzialità professionale, non mancano oggi numerose iniziative formative che pongono la persona al centro. Un esempio di eccellenza è rappresentato, ad esempio, dalla Fondazione “Et Labora” (<https://fondazioneetlabora.org>) che vuole proprio rispondere alla necessità di realizzarsi e promuove una “buona” occupazione con l’obiettivo di orientare alla scoperta delle proprie capacità e potenzialità.

La Fondazione, nata nel 2013, oggi è presente in varie sedi (da Milano a Bergamo ma anche a Firenze e Roma) ed ha avviato una serie di iniziative tese appunto allo scopo da un lato di rispondere alle esigenze delle imprese avviando corsi ‘ad hoc’ per le loro esigenze produttive, e dall’altro a venire incontro ai soggetti per la loro formazione e realizzazione lavorativa.

Per quanto affermato, nella prima parte della presente riflessione la Fondazione ha fondato tutta la propria azione sui processi di mutamento che caratterizzano le società contemporanee e che hanno implicazioni forti sugli obiettivi e i metodi della formazione in un’ottica che la intende quale attività che stimola i soggetti a sviluppare capacità adeguate per muoversi in ambienti complessi e ad elaborare adeguate strategie per presidiarli. Tale azione deve consentire, dunque, poi agli individui di acquisire quegli strumenti per conoscere, ragionare, scegliere, decidere ed elaborare strategie di innovazione e cambiamento. Si tratta di una prospettiva dinamica che privilegia l’approfondimento non solo degli “stock” di sapere che una persona è in grado di immagazzinare attraverso la partecipazione ad una o più esperienze formative, ma l’analisi dei flussi di apprendimento che non sono necessariamente lineari, ma che si fondano sull’alternarsi di momenti di creatività, consolidamento, rielaborazione attraverso i quali i soggetti sperimentano anche competenze riflessive capaci di destrutturare e ristrutturare gli stimoli provenienti dal contesto ambientale, in un processo di vera e propria costruzione continua.

Da questo mutamento di prospettiva discende la motivazione dell’avere la Fondazione articolato in modo innovativo l’azione sinergica degli attori dei processi formativi, le pratiche formative e le risorse cui attinge la formazione. Il *concetto di apprendimento* diviene dunque il nucleo intorno al quale ruota l’impostazione della formazione realizzata dalla Fondazione “Et Labora”, a qualsiasi livello, in una prospettiva che ne sottolinea il carattere costruttivo: ogni soggetto si impegna nella costruzione delle proprie abilità, assume consapevolezza del proprio punto di vista, in una continua attività di organizzazione e di riorganizzazione delle proprie conoscenze, in un processo in cui la persona assume ruolo attivo, con un accento particolare sul modo in cui si apprende e in cui si produce apprendimento.

Dunque inserimento, re-inserimento lavorativo con speciale attenzione agli over 50 ma nel senso più sopra specificato, vale a dire con la

preliminare ricerca delle figure professionali più ricercate seppur coniugando sempre tale percorso formativo con le relative aspettative e capacità (fino dove possibili in direzione di una anche futura occupabilità). In tale ottica l'offerta didattica dal punto di vista delle *metodologie* comprende anche **learning by doing, project work, role playing, business game, outdoor training, training on the job**, teatro d'impresa, **coaching**, incontri, stage e convegni.

Dal punto di vista delle *azioni* formali si devono invece sottolineare e evidenziare:

1. Un continuo dialogo con le imprese
2. Un *brand* definito 'vivaio delle imprese'
3. Un insieme di percorsi formativi specifici di alta formazione manageriale, dalla Fondazione definite "Accademie"
4. Azioni di *placement* e *outplacement*
5. La formazione continua che viene garantita dalla fondazione stessa
6. Servizi di consulenza per le imprese ed analisi dei bisogni
7. Senza dimenticare la forma di intervento ed insieme contrattuale dell'apprendistato.

Va inoltre precisato che i docenti coinvolti sono scelti e poi 'orientati' al tipo di formazione che si vuole realizzare, anche sovente provenienti dalla aziende in cui spesso continuano ad operare. Ciò garantisce in qualche modo l'acquisizione da parte dei medesimi di *competenze* relative all'*organizzazione* ed all'*elaborazione* di dati di conoscenza, sia di *competenze* relative alla *gestione*, al *controllo*, al *monitoraggio* dei processi cognitivi messi in atto nei processi di apprendimento, ed infine allo sviluppo della disposizione all'*ascolto* e alla *socialità* del gruppo di lavoro.

La Fondazione 'Et Labora', quindi, si propone come realtà formativa originale, attenta al mutevole quadro della società italiana e aperta alla innovazione, alla sperimentazione e crescita delle persone e dell'organizzazione produttiva.

Parole chiave

- **Formazione**
- **Globalizzazione**



Personale Internazionale: il Disagio a Santiago - Cile



ISPER

A cura del Centro Studi ISPER

Da tematica per specialisti a cultura delle risorse umane

La tematica del Personale Internazionale tocca la quasi totalità delle aziende, passando da un aspetto per pochi specialisti a un tema di "Cultura" delle risorse Umane.

Personale e Lavoro dedica quindi uno spazio al Personale Internazionale.

Il Centro Studi ISPER da oltre 13 anni ha messo a punto una metodologia originale di valutazione del "disagio" per il Personale Internazionale in situazione di Espatrio o Trasferta.

Giacarta, Indonesia

In questo numero vengono presentati i risultati relativi al **Cile** più in particolare alla città di **Santiago del Cile** e nel paragrafo successivo la metodologia.

ESPATRIO/TRASFERTA LUNGA⁽¹⁾

Risultati

Disagio in situazione di Espatrio

Località	Disagio %	Disagio in millesimi	Classificazione a 5 livelli A/B/C/D/E	Classificazione a 6 livelli A1/B2/C3/D4/E5/F6	Classificazione a 8 livelli 1/2/3/4/5/6/7/8
Santiago	25	252	B	B2	3

N.B. I punteggi di Espatrio e Trasferta non sono confrontabili basandosi su fattori differenti.

Di seguito i risultati che compaiono al termine della valutazione

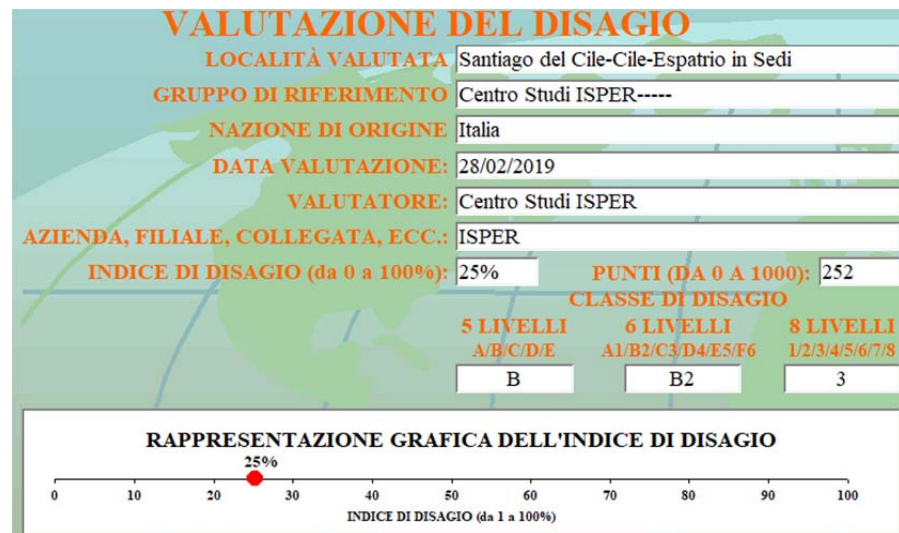


Fig. 1 Videata risultati

TRASFERTA

Risultati

Disagio in situazione di trasferta

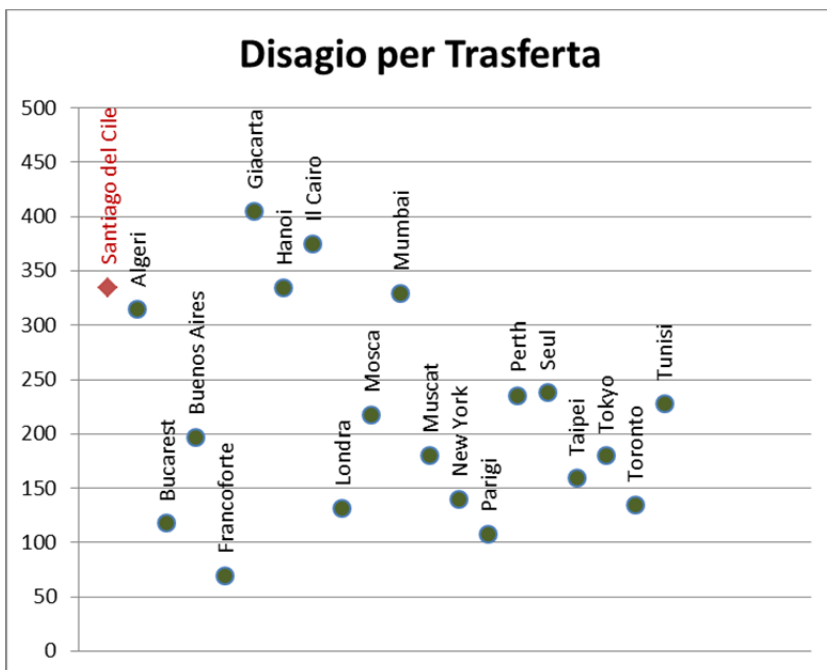
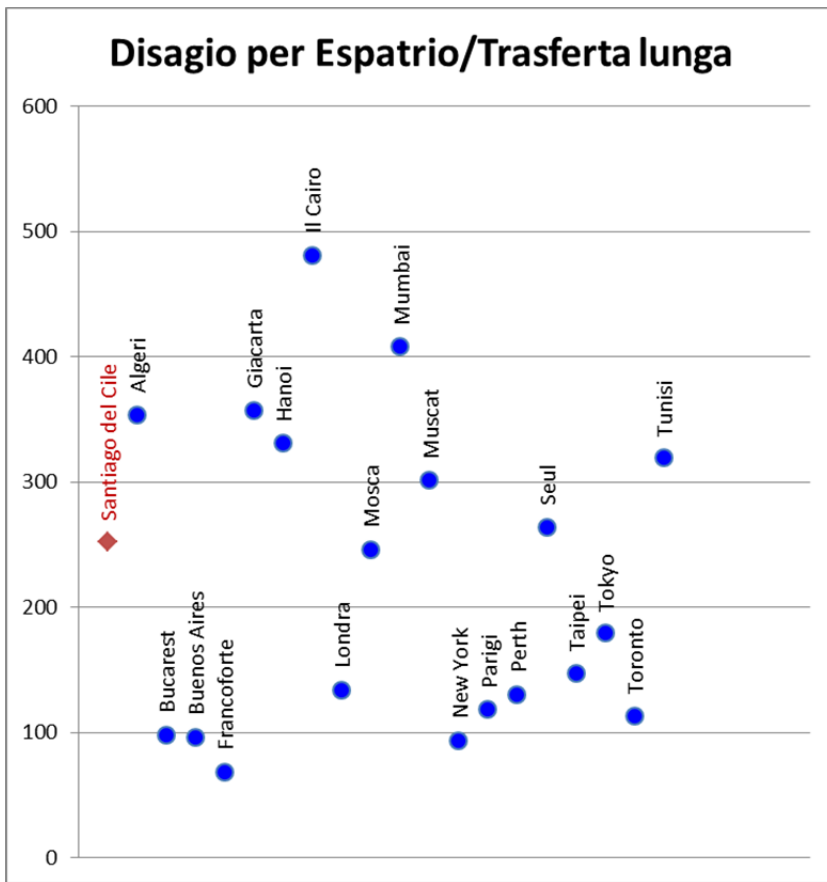
Località	Disagio %	Disagio in millesimi	Classificazione a 5 livelli A/B/C/D/E	Classificazione a 6 livelli A1/B2/C3/D4/E5/F6	Classificazione a 8 livelli 1/2/3/4/5/6/7/8
Santiago	34%	335	B	C3	3

N.B. I punteggi di Espatrio e Trasferta non sono confrontabili basandosi su fattori differenti.

Nuvola del disagio

LA NUVOLA DEL DISAGIO

La *nuvola* del disagio riassume il disagio delle città valutate negli ultimi mesi.



Metodologia

Metodologia

La metodologia ISPER si articola su quattro strumenti dedicati alle due situazioni che le aziende si trovano normalmente a gestire:

- 1) L'espatrio/Trasferta lunga¹
- 2) La trasferta

Queste due situazioni verso:

- a) Sedi stabili (uffici, stabilimenti, ecc.)
- b) Sedi temporanee (cantieri, campi, ecc.) o stabili, ma particolari (piattaforme, ecc.)

Il sistema di valutazione si basa sull'analisi di Fattori di Disagio, in numero variabile secondo lo schema che segue:

N° Fattori	Espatrio	Trasferta
Sedi	23	19
Campi	21	21

I fattori sono stati selezionati in base alla esperienza ISPER e delle Aziende che hanno collaborato alla messa a punto e considerano quelli ritenuti più significativi da valutare in ciascuna situazione.

Il Disagio non viene valutato su base nazionale, ma per ogni singolo sito. Situazioni diverse di Disagio (Espatrio o Trasferta, Sedi o Campi) non possono essere confrontate fra di loro, essendo valutate in base a fattori diversi.

Poiché il Disagio percepito è un mix di fattori oggettivi (ad esempio il clima atmosferico) e di fattori soggettivi (ad esempio l'Inglese non è un fattore di disagio per un madrelingua mentre può esserlo per altri), il sistema ISPER consente di creare famiglie di Disagio in base alle situazioni di origine (es. Uomo/Donna che comporta una significativa differenza di disagio nei paesi arabi) e alle Nazioni di origine. Per i fattori legati al viaggio ha infine anche importanza la città di partenza.

Nelle analisi proposte si assume che l'espatriato/trasfertista sia un Italiano, uomo, che conosca bene l'Inglese e che la città di provenienza sia Milano.

I risultati delle valutazioni vengono riportati su una scala da 0 a 100% che permette una rapida valutazione della situazione. Viene anche fornito il punteggio da 0 a 1000 per analisi più puntuali.

I risultati vengono infine classificati secondo tre sistemi: a 5, 6 e 8 livelli.

Questo permette di abbinare situazioni di disagio e aspetti retributivi.

Nelle valutazioni presentate le soglie sono equidistanti (es. 20%, 40%, 60% e 80% nella classificazione a 5 livelli), ma nel sistema fornito alle Aziende le soglie sono impostabili liberamente.

Ad esempio una banca che ha sedi stabili solo nelle grandi città avrà tutte situazioni con basso livello di disagio e dovrà porre le soglie più ravvicinate nella zona a basso punteggio. All'opposto un'azienda che opera solo su cantieri in situazioni difficili avrà tutte situazioni con alto livello di disagio e dovrà porre le soglie più ravvicinate nella zona ad alto punteggio.

Valutazione personalizzata

Valutazione personalizzata

Parola chiave

- **Personale**
- **Internazionale**

In qualsiasi momento si può richiedere all'ISPER una valutazione personalizzata del Disagio.

Viene abilitata la scheda da compilare nel Portale ISPER e, nell'arco di due giorni lavorativi, vengono restituiti i risultati con sintetiche valutazioni.



¹ Per Trasferta lunga si intende una trasferta superiore a due/tre mesi

I 25 SERVIZI ISPER

a supporto di chi opera nella Funzione Personale

✓ Benchmark Lampo®

⊕ Benchmark Osservatorio®

Bilancio Professionale e Autosviluppo

Calcolo e Previsione Pensioni INPS

Community Esperti Amministrazione Personale

Costo Vita città estera - Elaborazione personalizzata

Costo Vita Nazione Estera - Indici annuali

Disagio all'estero - Valutazione personalizzata

Disagio all'Estero - Software

Documentazione Attività Formative

ISPER Edizioni

Osservatorio Risorse Umane nei Bilanci

Panorama Risorse Umane

Pareri Amministrazione Personale

Personale e Lavoro

Quadro Normativo

Rappresentare le risorse umane nei bilanci - Strumenti

Scenario Risorse Umane

Sentenze e Commenti

Formazione Base

Formazione di Approfondimento

Formazione Convegnistica e di Confronto

Formazione Excel per l'Amministrazione del Personale

Percorsi di Perfezionamento

Formazione su Misura

