

Giuditta Alessandrini

---

(a cura di)

# LAVORARE NELLE RISORSE UMANE

*Competenze e formazione 4.0*



ARMANDO  
EDITORE

# Sommario

---

## *Capitolo introduttivo*

### **Risorse umane 4.0, paradossi e trend: costruire una visione condivisa del futuro** 11

GIUDITTA ALESSANDRINI

1. Introduzione, ovvero quali colori avrà il lavoro del futuro? 12
2. Le sfide del mondo del lavoro alla formazione: il gap di competenze e la digitalizzazione 14
  - 2.1 *Polarizzazione e stagnazione* 14
  - 2.2 *L'Italia in affanno?* 16
  - 2.3 *La strategie OCSE sulle competenze* 18
  - 2.4 *Un lavoro decente e "sostenibile"* 20
  - 2.5 *Il gap digitale in Italia* 21
3. Cosa vogliono le imprese dalla formazione? 22
  - 3.1 *Il dettato dell'upskilling* 22
  - 3.2 *I risultati della Survey Asfor* 24
4. I "soft driver": engagement e motivazione 25
  - 4.1 *Engagement o disengagement?* 25
  - 4.2 *La motivazione ad apprendere per il management* 26
  - 4.3 *Di che tipo di apprendimento ha bisogno oggi il management?* 27
5. Reinventare i metodi: la formazione come palestra di agentività 29
  - 5.1 *Personalizzazione della formazione e pratica esperienziale* 30
  - 5.2 *Cosa significherà nel futuro investire in formazione?* 32
  - 5.3 *Le soft skills "al centro" ... come formarle?* 34
6. Una formazione 4.0: costruire insieme una narrazione del futuro 36
- Bibliografia 39

*Focus*

**Il caso della *platform economy* nella ricerca  
a cura di INAPP** 43

MARIA CATERINA DE BLASIS

Bibliografia 47

*Capitolo primo*

**Più umanesimo per più tecnologia. Essere manager  
nell'era della trasformazione digitale** 49

FRANCESCO DONATO PERILLO

1. Introduzione 49
2. Gli effetti dell'automazione e della connettività totale  
nella fabbrica integrata 51
3. L'impresa data driven 55
4. La gestione della fluidità operativa 59
5. L'Umanesimo manageriale 4.0 61
- Bibliografia 64

*Capitolo secondo*

**Il punto di vista dei direttori del personale:  
un focus group** 65

DAVID TROTTI

1. Introduzione 66
2. Competenze e Industry 4.0 67
3. Competenze e formazione manageriale in Industry 4.0 71
4. Le competenze per la collaborazione distribuita 73
5. Gestire le competenze dei talenti Millenials 77
6. Leadership 4.0: dove siamo 82
7. Contrattazione collettiva e rappresentanza nel 2030 85
8. Un quadro di sintesi 89
9. Il futuro 92
- Bibliografia 93

### *Capitolo terzo*

## **I fabbisogni professionali e la mancata corrispondenza nel mercato del lavoro italiano** 95

ROMANO BENINI

1. Premessa: la situazione italiana 95
2. L'evoluzione della domanda di lavoro in Italia 97
3. L'articolazione del mercato del lavoro 104
4. La disarticolazione del sistema dei servizi per l'impiego italiani 108
5. Conclusioni 109
- Bibliografia 110

### *Capitolo quarto*

## **Work based learning: nuovi approcci per il “life long learning”** 113

VALERIO MASSIMO MARCONE

1. Introduzione 113
2. Scenari del lavoro e “nuovi bisogni” di work based learning 115
3. Il valore dell'apprendimento basato sul lavoro per il “life long learning” 118
  - 3.1 *I benefici per le imprese: quali le potenzialità del WBL per gli adulti?* 121
4. Il valore “trasformativo” del Work based learning 123
5. Agentività del lavoratore in contesti capacitanti 126
6. Quali competenze per i lavori del futuro? 128
7. Competenze per la digitalizzazione e dinamiche di apprendimento 129
8. Conclusioni 131
- Bibliografia 133

### *Capitolo quinto*

## **Uno sguardo al futuro dell'e-recruiting... se il curriculum vitae non basta più: idee ed esperienze a confronto** 137

GIUDITTA ALESSANDRINI

1. Premessa	137
2. Verso il Personal Branding	139
3. Accoglienza e orientamento professionale del territorio	141
4. Web Reputation: una Survey di AIDP	144
5. Come cercano il lavoro gli italiani. Un'indagine Censis	147
6. E-recruitment, Attraction e On-Boarding in una grande azienda	149
7. Il Webinar come ambiente di formazione nell'E-learning	153
8. Social Recruiting ed Employer Branding	156
9. Creare valore con l'E-recruiting	159
Bibliografia	161

### *Capitolo sesto*

## ***E-recruiting in Enel: dal CV alla persona*** 163

SARA SEVERINO

1. Cos'è l' <i>e-recruiting</i>	163
2. Le nuove generazioni: Millennial e Generazione Z	164
3. Da dipendente a persona: l'approccio <i>human to human</i>	166
4. Come cambia il processo: <i>recruiting 4.0</i>	167
5. L'intelligenza Artificiale nel <i>recruiting</i>	169
6. Conclusioni	171
Bibliografia	172

### *Capitolo settimo*

## **Il "Lavoro Flessibile" in Intesa Sanpaolo** 173

PATRIZIA ORDASSO

1. Il contesto	173
2. Il modello di Intesa Sanpaolo	176
3. Avvio dell'iniziativa e implementazione	178
4. Un modello innovativo	181
5. Risultati ottenuti	183
6. Evoluzione	186
Bibliografia	187

*Capitolo ottavo*

**La declinazione delle competenze alla luce della digitalizzazione del lavoro** 189

PIERLUIGI RICHINI

1. Un ritardo da recuperare, anche sul piano pedagogico 189
  2. Definire la Competenza Digitale 192
  3. Le Competenze Digitali di base in DiGComp2.1 198
  4. Il potere riorganizzante del digitale: alcuni possibili nuovi orientamenti per la formazione 205
  5. Affrontare la digitalizzazione dell'economia con una visione strategica dello sviluppo umano 210
- Bibliografia 212

*Focus*

**Nuove frontiere nella formazione in campo RU: il master HR Specialist** 215

CLAUDIO PIGNALBERI

- Bibliografia 224

*Capitolo nono*

**Piattaforme online a supporto del settore HR** 227

EMANUELE PUCCI

1. Introduzione 227
  2. Social learning interattivo e lifelong learning 228
  3. Engagement e gamification 231
  4. Collaborazione e condivisione 232
  5. Adaptive learning 233
  6. Assessment Online 235
  7. Performance Management 237
- Bibliografia 238

*Appendice 1*

**Selezionare i talenti con il critical thinking:  
una “sfida” per i recruiter** 239

MARIA CATERINA DE BLASIS

1. Pensiero Critico 239
  2. Pensiero critico e rivoluzione digitale 243
  3. Il “selezionatore critico” 244
- Bibliografia 247

*Appendice 2*

**Selezionare e sviluppare talenti: il ruolo del coaching** 251

ROSALBA SILVERIO

Bibliografia 259

*Gli Autori* 261

## **Risorse umane 4.0, paradossi e trend: costruire una visione condivisa del futuro**

GIUDITTA ALESSANDRINI

«La vera promessa della seconda civiltà delle macchine è che contribuirà a scatenare il potere dell'ingegno umano»  
(Brynjolfsson & McAfee, 2015)

«Despite the changing context of work, people's desire for good work -defined as work with purpose in an environment that is nurturing- has remained remarkably consistent over the years. It is imperative for corporate leaders to embrace this concept and focus on crafting a great people experience»  
(Gratton, PWC, 2018)

G. Alessandrini's introductory essay makes a brand new start from the latest transformations in the landscape of world of labour (like polarization and stagnation, digital gap). It also raises new questions "to" the training job, new *expectations and responsibilities* for those who play a leadership role in the field of human resource-questions that act like a *fil-rouge* within this book, through different contributions of various authors. Some topics are dealt with the support of data and results from recent surveys: the challenges issued by the world of labour to training, the skills gap (as highlighted by the OECD surveys) and digitalization, the subject of bolstering engagement and motivate training. A synthesis of Asfor Survey on management training is also



depicted. In summary the essay conclusions highlight how fundamental is the critical awareness of a merely performative view of training targets, as well as how desirable is a “*comprehensive*” view on skills towards the idea of capability and human development. In the near future, “Training 4.0” will provide more opportunities for a creative rethinking of training towards a new direction, still to be explored. It is therefore essential for the human resource professionals to work with the business areas managers and build a shared view of future.

## **1. Introduzione, ovvero quali colori avrà il lavoro del futuro?**

Il lavoro del futuro *come* sarà? Denso di prospettive rosee ed insperate, anche se “con un piede” nell’interazione costante con i robot e gli algoritmi? O in lotta contro le macchine, ripristinando antiche dialettiche, o ancora sempre più precario, e sganciato dalle aspirazioni e dagli studi affrontati negli anni dagli individui? Scenari bui che portano allo spettro dell’insicurezza economica ed alla stagnazione? E come bisogna prepararsi a questi scenari? Come leggere in anticipo tendenze e paradossi?

«*Scusate se esisto*» di Paola Cortellesi, «*Smetto quando voglio*» di Valerio Attanasio, «*Generazione mille euro al mese*», «*Tutta la vita davanti*» di Paolo Virzì, ed ancora «*L’intrepido*» di Gianni Amelio, il «*Tuttofare*» di Sergio Castellitto, sono alcuni dei film più recenti che hanno narrato con ironia o disperazione, e meglio di trattati socio-pedagogici, il tema del lavoro precario e delle strategie di risorse umane in questi contesti. Ma soprattutto uno tra i tanti film dell’ultimo decennio che si sono interrogati sul tema del lavoro, mi sembra che identifichi molto bene il paradosso narrativo della ricerca di lavoro: «*Addio fottuti musì verdi*» racconta di un grafico che non riesce a trovare un lavoro stabile in Italia e lo trova paradossalmente «all’estero più estero che c’è: ovvero nello spazio». Infatti ha un contratto con gli alieni con l’obiettivo di elaborare il loro nuovo logo (ma prima che possano distruggere il pianeta). Da qui l’inizio di una vita stabile (e serena!), sogno ad occhi aperti di un aspirante “skillato” ad un lavoro da professionista.

Dovremo aspettare, dunque, che si aprano nuovi orizzonti extra-terrestri? È indubbio che nel futuro saremo di fronte ad un'ampia varietà di situazioni lavorative; alla nascita di nuove forme di lavoro al di fuori dei tradizionali rapporti (crowdworking<sup>1</sup> e coworking ad esempio); alla crescita delle aspettative individuali e delle condizioni di lavoro le più diverse; insomma “fine” di luoghi di lavoro, tempi e attività “unificate”; ma percorsi di carriera poliedrici e discontinui; ed ancora aumento di interconnessioni tra lavoro e vita privata; “fine” di un mercato del lavoro statico e prevedibile.

Il processo tecnologico sta riformulando i contenuti e i compiti della maggior parte delle occupazioni nei paesi industrializzati. La digitalizzazione (stampanti 3D, Internet of Things, macchine che apprendono, robotica, “big data”) richiede nuove skills e conoscenze legate ai settori scientifici. La robotica avanzata e l'automazione creano un surplus di skill fisiche e manuali, mentre producono al tempo stesso un aumento di richieste di abilità cognitive non di routine (ragionamento deduttivo, fluidità di idee, ordinamento delle informazioni, comprensione dei contesti comunicativi).

Come formare queste abilità, o come creare le condizioni perché siano monitorate, presidiate dalle strategie HR? Ricordo la Raccomandazione della Commissione europea del 26 aprile 2017 sul pilastro europeo: «Ogni persona ha diritto a un'istruzione, a una formazione e ad un apprendimento permanente di qualità e inclusivi, al fine di mantenere e acquisire competenze che consentono di partecipare pienamente alla società e di gestire con successo le transizioni nel mercato del lavoro». Secondo il volume collettaneo *Work in digital age* del marzo 2018<sup>2</sup>, nel contesto della quarta rivoluzione industriale, i livelli regionali e locali sono sempre più interconnessi ed i processi coinvolgono interi ecosistemi. Dimensione formativa, investimenti

---

<sup>1</sup> Da una recente indagine svolta per conto del Cnel, risulta che la quota complessiva dei Gig workers è stimabile nell'1,59% della popolazione in età attiva 18-64 anni. L'INPS stima che 137.284 lavoratori lavorino esclusivamente tramite piattaforma, 437.376 lavoratori prestano lavoro su piattaforma come seconda occupazione. Cfr. M. Faioli (a cura di), *Il lavoro nella gig economy*, Roma, I Quaderni del CNEL, 2017. Si veda anche l'*Introduzione* a cura di S. Ciucciovino.

<sup>2</sup> M. Neufeind, J. O'Reilly & F. Ranft, *Work in the digital age. Challenges of the fourth industrial revolution*, London, Rowman & Littlefield International Ltd, 2018.

tecnologici e capitale umano sono dimensioni interne e strettamente connesse dell'ecosistema. Di fronte a questo scenario, dunque, si stagliano *nuove* domande alla formazione, nuove attese e responsabilità per coloro che hanno una funzione di leadership nell'area delle risorse umane che esploreremo nei diversi contributi presenti nel volume.

Il mio saggio introduttivo intende segnare alcune piste di riflessione che saranno meglio approfondite nel volume dai coautori nei diversi contesti della consulenza, del settore bancario e dei servizi, delle agenzie per le politiche attive per il lavoro, delle associazioni HR e dei Quadri. Altri saggi a cura di ricercatori e studiosi completano il quadro di sintesi che emerge dal volume. Molti temi si intrecciano talvolta e si sovrappongono nei diversi contributi, riuscendo dunque ad offrire al lettore una visione “corale” di cosa significa lavorare nelle risorse umane al cospetto della rivoluzione tecnologica che stiamo vivendo.

## **2. Le sfide del mondo del lavoro alla formazione: il gap di competenze e la digitalizzazione**

### *2.1 Polarizzazione e stagnazione*

La crisi economica ha “impattato” sulla mobilità occupazionale creando un *pattern* che non si può definire se non decisamente negativo: *la polarizzazione*<sup>3</sup>. A fronte della crescente “stagnazione” della società, si determinano sempre più *scarse opportunità per una ricollocazione* di chi ha perso il lavoro. Da una parte abbiamo una correlazione *tra bassi livelli occupazionali e difficile upgrading* verso il miglioramento della situazione lavorativa, e dall'altro una più determinante incidenza dello stato occupazionale delle persone sui *flussi individuali relativi alle dimensioni motivazionali ed al loro potenziale realizzativo*<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Sul tema della “polarizzazione” si veda anche il volume miscelaneo *10 idee per convivere con il lavoro che cambia* citato in bibliografia, ed in particolare il saggio di J. Stiglitz e di S. Scarpetta.

<sup>4</sup> G. Bertagna, *Lavoro e formazione dei giovani*, Brescia, La Scuola, 2011; P. Donati, *Lo stato sociale in Italia*, Milano, Mondadori, 1999; E. Rullani, *Modernità sostenibile. Idee, filiere e servizi per uscire dalla crisi*, Padova, Marsilio, 2007.

Nella grande “sacca dell’inattività” si nasconde un pezzo rilevante della disoccupazione: *persone fuori dal mercato* che il criterio di classificazione tradizionale *non* “cattura”. La BCE<sup>5</sup> considera la “sottoccupazione” *insieme* alla disoccupazione per misurare l’offerta di lavoro disponibile. Il tasso di disoccupazione (che considera anche la *sottoccupazione*) si attesta in Italia più o meno intorno al 25%.

«Le macchine stanno colonizzando la piccola borghesia (...), la robotica digitale sta scalzando il concetto di forza lavoro dei colletti bianchi» avverte R. Sennet in un recente scritto<sup>6</sup>.

Ma, al di là del dato complessivo, bisogna riflettere su quali dimensioni siano quelle richieste maggiormente in alcune aree dell’industria 4.0, in alcuni comparti ed in alcune aree delle PMI, come anche della pubblica amministrazione.

È indubbio che in futuro se la robotica digitale potrà divorare i lavori di manutenzione di basso livello, per i lavori di medio-alto livello, il fattore critico della produzione sarà rappresentato dal *talento* più che dal capitale. Questo darà vita a un mercato del lavoro sempre più suddiviso tra un segmento “basso talento/basso guadagno” e “alto talento/alto guadagno”. Si prospetta, dunque, uno scenario che porterà alla crescita delle tensioni sociali – così come sottolineato da Schwab nel Forum di Davos, e in un volume del 2016 – e ad una polarizzazione crescente tra *high skill* e conoscenze e competenze di base<sup>7</sup>. Su tali riflessioni, anche secondo il Cedefop<sup>8</sup>, l’Italia si connoterebbe per *bassi livelli* nella diffusione di apprendimenti *sul* lavoro con un moderato livello di innovatività.

L’aver completato l’educazione terziaria per una popolazione è importante come “*scudo*” *contro la perdita del lavoro durante la crisi*. L’educazione “ha un valore di protezione”, dunque, rispetto alla mobilità *in basso*. I contratti temporanei in Italia infatti sono associati ad un alto rischio di caduta verso il *non impiego* e questo è esacerbato

---

<sup>5</sup> BCE, *Rapporto annuale 2017*, Francoforte, 2017.

<sup>6</sup> R. Sennet, *Continuano a chiamarla flessibilità*, in AA.VV., *10 idee per convivere con il lavoro che cambia*, Milano, Fondazione Gian Giacomo Feltrinelli, 2017.

<sup>7</sup> E. Moretti, *La nuova geografia del lavoro*, Milano, Mondadori, 2014.

<sup>8</sup> Cedefop, *The changing nature and role of vocational education and training in Europe*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, 2017.

dalla crisi, così come evidenziato dall'OECD<sup>9</sup> nell'analisi specifica delle opportunità di sviluppo del mercato del lavoro nel nostro paese.

È indubbio che le prospettive di lavoro per i giovani saranno correlate nel futuro non solo ai contesti tradizionali ma anche agli scenari dell'economia circolare, della *sharing economy* e delle piattaforme, temi che saranno approfonditi in altra parte del volume.

È indubbio che uno dei compiti del formatore è quello di comprendere quale tipo di talento sarà necessario sviluppare nei giovani per acquisire un *ruolo agentivo* nel contesto degli attuali scenari. In questo ambito, pertanto, *l'educazione all'imprenditorialità* può essere fondamentale. Elemento centrale, nondimeno, sarà lo sviluppo nei giovani di un *mindset* orientato al *problem solving*, al *pensiero critico* ed alle *competenze socio-relazionali*. Il “talento” va visto dunque al di là della “teoria del capitale umano” che vede i benefici dell'istruzione connessi sostanzialmente alla crescita della produttività. Talento, quindi come *diritto soggettivo* al conseguimento delle capacitazioni. Talento ed innovazione dunque sono *schemi d'azione individuali e collettivi* in grado di agire efficacemente *sul* sociale<sup>10</sup>.

## 2.2 L'Italia in affanno?

L'Italia si trova in difficoltà su vari fronti: la *debole domanda di competenze* nel mondo produttivo e la debole offerta genera un adattamento reciproco tra istituzioni formative e mondo del lavoro con una caratterizzazione al ribasso (definito “*low equilibrium*”). L'Italia si posiziona tra *i più bassi livelli di istruzione terziaria* (ovvero a livello laurea), il 18% degli adulti. Questo dato cresce al 26% se si considerano solamente i giovani dai 25 ai 35 anni, ma è sempre inferiore alla media OCSE. È uno di quei pochi paesi in cui le prospettive di occupazione per i laureati tra i 25 ed i 35 anni *sono inferiori a quelle dei diplomati* dei corsi di studio professionali di istruzione secondaria superiore. Gli ambiti più richiesti di educazione terziaria

---

<sup>9</sup> OECD, *Economic Surveys: Italy 2017*, Paris, 2017a.

<sup>10</sup> U. Margiotta, *La formazione dei talenti. Tutti i bambini sono un dono, il talento non è un dono*, Milano, FrancoAngeli, 2018.

in Italia sono gli studi umanistici, le arti e le lettere, le scienze sociali e il giornalismo. L'ambito delle scienze, tecnologie, ingegneria e matematica (STEM) è appena *al di sotto* della media OCSE. È interessante notare – e questo potrebbe essere un *dato positivo* – che l'Italia ha il più significativo sbilanciamento di genere tra i Paesi dell'OCSE: 94% delle triennali ed il 91% sono infatti donne. La stessa Commissione Europea stima che entro il 2025 quasi il 50% dei nuovi posti di lavoro richiederà qualifiche di alto livello e circa il 40% qualifiche di poco inferiori; solo l'11% richiederà nessuna o scarse qualifiche. In ogni caso alcune competenze in ambito digitale e informatico, così come le competenze trasversali (*problem solving* e capacità empatica ad esempio) sono sempre più richieste anche a livello del mercato del lavoro a livello internazionale.

La strategia europea del 2016 denominata *News Skill Agenda*, in continuità con la storia più che decennale di altri documenti europei importanti, a partire dal Libro bianco di Delors del 1996, ha indicato una strada per *chi lavora per lo sviluppo della formazione*: puntare sulla promozione attraverso l'educazione *del talento individuale* e sul *work based learning* (favorire forme di apprendimento centrato sul lavoro). Già le *conclusioni di Riga* del 20 giugno 2015 sottolineavano, tra i vari elementi, che «le persone hanno bisogno di competenze di alta qualità per ricoprire un ruolo attivo nel mercato del lavoro di oggi e di domani» e che quindi fondamentale è il ruolo della formazione professionale e dell'apprendimento sul lavoro. Anche in Europa la situazione non è delle migliori: il 20-25% degli adulti hanno mancanze nelle abilità basiche di lettura, scrittura e capacità di calcolo, il 40% di adulti ha lacune nelle *basic digital skills*, e 67 milioni di persone non hanno completato l'educazione secondaria, oltre al fatto che solo il 38% dispone di una laurea. Occorre quindi, secondo gli estensori della strategia europea, puntare ad una inversione di tendenza: *scommettere sulla crescita delle skills delle popolazioni dei paesi europei*. Sebbene la crescita occupazionale sia recentemente migliorata, nel 2015 quasi la metà degli occupati nell'UE, ovvero 11 milioni di persone, sono stati a lungo termine disoccupati: circa due terzi di essi (6,8 milioni) sono stati per più di due anni in uno stato di disoccupazione. I tassi di disoccupazione variano notevolmente tra i paesi e, durante i periodi di

crisi, le persone con scarse competenze sono maggiormente a rischio di essere senza lavoro a lungo termine, secondo il sondaggio europeo sulle competenze del Cedefop.

Le politiche per l'implementazione delle competenze dovrebbero dunque costituire una priorità. L'Italia invece è come imbrigliata in una situazione di “*low skills equilibrium*”. Da qui le *dieci sfide* da affrontare nel prossimo futuro, dall'orientamento alla sperimentazione per i giovani delle pratiche di alternanza con gli ambienti di lavoro agli incentivi che si avvalgano di *pratiche di performance avanzate* nelle imprese. Tutto questo per contrastare il declino del Paese, promuovere la previsione delle competenze che occorrono per lo sviluppo e presidiare lo *skills mismatch*<sup>11</sup>.

### 2.3 La strategie OCSE sulle competenze

Il progetto per una *Strategia Nazionale per le competenze* del 2017(a) – sviluppato in collaborazione con l'OCSE e con il sostegno della Commissione Europea – è un passo rilevante per lo sviluppo di una strategia integrata delle competenze e lo fa sulla base delle seguenti riflessioni:

- la connessione tra *capitale umano, ricerca e innovazione* è la pietra angolare della ripresa di competitività e dello sviluppo occupazionale nel Paese;
- migliori competenze possono assicurare migliori lavori e vite migliori: una bella sfida non più e non solo diritto all'apprendimento, ma *diritto alle competenze*;
- un'attenzione specifica al livello di competenze relativamente basso del nostro Paese e anche sulla *debole domanda di competenze avanzate*, oltre che sull'uso limitato delle competenze disponibili è fondamentale per la consapevolezza del gap che caratterizza il Paese.

---

<sup>11</sup> Vedasi la video-lezione di K. Poulidakas, *Skill Mismatch in Labour Market*, in [www.master-hrspecialist.com](http://www.master-hrspecialist.com) (Master HR SPECIALIST), 2017.

Da questa premessa, sono state individuate le quattro priorità e le dieci sfide basate sul valore delle competenze. *Sviluppare competenze rilevanti*: fornire ai giovani di tutto il Paese le competenze necessarie per continuare a studiare e per la vita, aumentare l'accesso all'istruzione universitaria e al contempo migliorare la qualità e la pertinenza delle competenze, aumentare le competenze degli adulti che hanno competenze di basso livello; *attivare l'offerta di competenze*: rimuovere gli ostacoli all'attivazione delle competenze sul mercato del lavoro sia dal lato della domanda che dal lato dell'offerta, incoraggiare una maggiore partecipazione da parte delle donne e dei giovani nel mercato del lavoro; *utilizzare le competenze in modo efficace*: utilizzare meglio le competenze sul posto di lavoro, far leva sulle competenze per promuovere l'innovazione; *migliorare le condizioni per un sistema di competenze efficace*: rafforzare la *governance* multilivello e i partenariati al fine di migliorare il sistema delle competenze, promuovere la valutazione e la previsione dei bisogni di competenze per ridurre lo *skills mismatch*, investire per potenziare le competenze.

Dal punto di vista degli scenari della *formazione e dell'orientamento*, occorre cogliere i seguenti elementi – indicati qui molto sinteticamente – come aree su cui investire per i sistemi formativi:

- a) lo sviluppo nel soggetto di un sistema ampio ed articolato che consenta la mappatura ed il riconoscimento delle *competenze* non solo dal punto di vista *tecnico-specialistico* (saperi teorici, saperi in azione) ma anche dal punto di vista *etico-relazionale* (attenzione allo scambio di conoscenza, alla reciprocità, alla fiducia, ed alla responsabilità);
- b) lo sviluppo di sistemi di *orientamento al lavoro* in grado di sostenere le opportunità di occupabilità delle categorie giovanili (bilancio di competenza, *assessment*, *coaching*, colloquio individuale e personalizzato) in un'ottica di *life long guidance*;
- c) lo sviluppo di percorsi formativi per l'adulto in *accompagnamento alle transizioni professionali* che possono interessare la sua vita vista la discontinuità di esperienze professionali intervallate con esperienze formative;
- d) lo sviluppo di percorsi formativi nei contesti di lavoro ai fini della *crescita del capitale sociale* presente in questi ultimi. Tali percorsi



possono transitare attraverso lo sviluppo di istanze partecipative al lavoro, favorendo esperienze individuali e collettive di crescita culturale e professionale.

## 2.4 *Un lavoro decente e “sostenibile”*

Le trasformazioni degli assetti produttivi e della geografia socioeconomica internazionale ha creato le condizioni per “nuove *posture*” di “accostamento” ai temi del lavoro. In effetti il lavoro oggi è in qualche modo “geneticamente” modificato e non è sempre facile classificarlo<sup>12</sup>. Parte fondamentale di tale “postura” è la consapevolezza che il tema della *sostenibilità* dello sviluppo *sia vitale* per un futuro auspicabile, che il tema della possibile libertà ed autodeterminazione dei singoli individui possa essere la “cifra” di *nuovi vissuti* della gente comune nei confronti dell’esperienza lavorativa (resi possibili anche dal disegno di modelli di business grazie alle tecnologie). A fronte dell’*ibridazione* sempre maggiore di forme di lavoro – nelle quali la volatilità, e la precarietà diventano costitutive – l’elemento fondamentale è la *salvaguarda dei diritti umani*, l’accesso da parte dell’individuo ad un lavoro *decente* e la garanzia di quella che possiamo chiamare l’*umanizzazione* del lavoro.

È indubbio che occorre una risposta di tipo *culturale* come possibile “bussola” in questo scenario. Una nuova sensibilità ha acquisito spazio nel *sentire comune* in merito a quell’idea che si può definire come “*valore antropologico*” del lavoro in contrapposizione a nuove e “vessanti” forme di subalternità: spazio alla *soggettualità*, attenzione ad una relazionalità positiva, “spinta” verso l’opportunità di un lavoro *creativo e imprenditoriale*, generativo di opportunità nel territorio, in una parola rispetto della dignità insita nel lavoro come parte fondamentale dell’umano esistere<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> La forma definatoria utilizzata da D. Poppel per le forme di lavoro contemporanee è la parola “*ibridazione*” Si veda *The time has come to set work free and embrace hybridisation* by Denis Poppel in Adapt, Tag: #employment #labourmarket #futureofwork.

<sup>13</sup> G. Alessandrini, *Pedagogia delle risorse umane e delle organizzazioni*, Milano, Guerini, 2004. Questa pagina e quella che segue riprende alcuni temi già trattati dall’Autrice nell’Introduzione al volume *Atlante di pedagogia del lavoro*, Milano, FrancoAngeli, 2017.

## 2.5 Il gap digitale in Italia

Alcune Survey internazionali sottolineano l'importanza del ruolo sociale delle organizzazioni che «devono essere aperte e inserite in un ecosistema connesso in cui si lavora in maniera integrata e collaborativa». Secondo una recente ricerca di Deloitte, infatti, le risposte dei giovani alle domande dell'indagine sono simili in tutto il mondo, a ulteriore dimostrazione nei contesti globali le generazioni sono “connesse” e manifestano opinioni e comportamenti omogenee<sup>14</sup>.

È interessante notare però che facendo riferimento all'ultimo rapporto della Commissione Europea sul *Digital Economy and Society Index (DESI)*<sup>15</sup>, l'Italia si posiziona ancora al *quart'ultimo posto* tra i Paesi europei per il processo verso un'economia e una società digitali. Indicatori che pesano sono la modesta connettività e lo scarso uso di internet ma anche, e soprattutto le competenze digitali. Dal rapporto si evince infatti che il numero di specialisti ICT nel paese costituisce il 2,6% della forza lavoro nel 2018, a fronte di una media europea del 3,6%. Inoltre, i laureati in discipline scientifiche, tecnologiche e matematiche (STEM) sono *diminuiti* dal 13,9% del 2017 al 13,5% di quest'anno. In particolare, facendo fede ai dati del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR), i laureati in discipline informatiche ammontano nel 2017 solo al 2,4% del totale dei laureati per quell'anno, a fronte di una media europea del 3,2%. È interessante registrare il dato relativo al fatto che tra le aziende italiane che hanno assunto o provato ad assumere specialisti ICT, ben il 32,3% delle imprese abbiano lamentato l'impossibilità di sviluppare un recruitment soddisfacente. Secondo una rilevazione di Federmeccanica relativa al secondo trimestre del 2018, il 42% delle imprese che operano nel settore *non riesce a reperire figure professionali* con competenze tecnologiche e digitali avanzate. La conseguenza del fenomeno può essere la perdita di competitività negli anni futuri. Secondo

---

<sup>14</sup> Si veda *Deloitte Millennial Survey. Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0*, 2018, testo disponibile al sito <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html> (ultima consultazione 21/01/2019).

<sup>15</sup> European Commission, *International Digital Economy and Society Index (DESI)*, Brussels, 2018a.

quanto riportato da una survey condotta da EY, solamente il 35% delle imprese del campione percepisce le *digital skills* come adeguate alle proprie esigenze. Anche secondo una recente ricerca dell'Osservatorio del Politecnico di Milano, il nostro Paese è 22esimo tra i membri Ue per gli sforzi compiuti nell'attuazione del programma e 25esimo per risultati raggiunti nel *Digital Maturity Indexes*.

Sono fermamente convinta che dalle “sfide” rilevabili in queste geografie degli scenari del lavoro possa nascere un *nuovo paradigma* non solo di tipo interpretativo ma anche di tipo operativo, ovvero “incisivo” nella pubblica opinione e nelle decisioni di *governance* sul tema del rapporto tra formazione e lavoro nella società contemporanea.

### 3. Cosa vogliono le imprese dalla formazione?

#### 3.1 Il dettato dell'*upskilling*

L'idea di promuovere l'*upskilling* è il cuore della strategia europea prima citata e presentata come il nuovo “verbo” al quale chi si occupa di “human capital” potrà ispirarsi. La “ratio” della “News Skill Agenda”<sup>16</sup> è centrata per lo più sull'approccio “*learning outcomes*”. Con questo ultimo termine si intendono i risultati osservabili dei processi di apprendimento espressi in termini di conoscenze, skills e competenze. Per meglio definire la *fragilità* del capitale umano del paese ricordo che da un recente Draft sul tema della formazione degli adulti emergono alcuni dati sconfortanti<sup>17</sup>:

- Il 38% degli adulti possiede un livello di alfabetizzazione e di *numeracy* decisamente scarso con una media OCSE pari al 26,3% (è migliore solo rispetto alla Turchia e al Cile);
- Il 33,6% dei lavoratori italiani possiede un livello di alfabetizzazione e di *numeracy* decisamente scarso rispetto alla media OCSE attestabile al 22,7%;

---

<sup>16</sup> <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=958> (ultima consultazione 21/01/2019).

<sup>17</sup> Si veda il riferimento della nuova pubblicazione a cura di OECD, *Adult Learning in Italy. What Role for Training Funds?*, Paris, 2019.

- In Italia solo il 20,1% della popolazione adulta partecipa alla formazione professionale, metà della media OCSE (40,4%);
- Solo il 14% degli adulti poco qualificati partecipa alla formazione professionale, meno della metà della media OCSE (29,8%), anche se i meno qualificati sono probabilmente quelli che hanno più bisogno di formazione;
- La quota dei partecipanti alla formazione sostenuta dai Fondi che non rilascia alcuna certificazione è diminuita dal 51,2% nel 2014 al 38,2% nel 2016.

Nelle più recenti indagini PIAAC Italia – per parlare di casa nostra – si rileva come la popolazione *low skilled*, appaia particolarmente rilevante dove rappresenta il 27,9% del totale (peraltro si tratta della percentuale più alta tra i Paesi partecipanti al primo round di PIAAC)<sup>18</sup>. Occorre quindi, secondo gli estensori della strategia, puntare ad una inversione di tendenza: scommettere sulla crescita delle skills delle popolazioni dei paesi europei.

Il quadro delle raccomandazioni europee dell’Agenda del giugno 2018 è articolato su *quattro* linee: migliorare la qualità e la rilevanza della formazione delle skills, rendere le qualificazioni più visibili e comparabili, sviluppare una “nuova intelligenza” delle skills e garantire più ampie informazioni per migliori scelte di carriera. L’obiettivo è quello di favorire la mobilità transnazionale e di consentire l’accesso all’apprendimento per le persone *durante tutto l’arco della vita* (sia a livello informale, che non formale e formale) garantendo un meccanismo di validazione e di *assessment*. L’utilizzo dell’approccio *Learning outcomes* potrebbe anche essere strumento di potenziale garanzia di equità sociale rispetto alle situazioni di emergenza correlate all’esigenza di integrazione di nuove popolazioni di immigrati e rifugiati. Fornire la possibilità di acquisire un *titolo formale riconosciuto dal paese di accoglienza* apre ai soggetti che provengono da altri paesi e culture opportunità di integrazione sociale e culturale. Bisogna considerare purtuttavia che l’idea di realizzare processi di integrazione

---

<sup>18</sup> Si veda la Survey of Adult Skills (PIAAC), <http://skills.oecd.org> e <http://www.oecd.org/site/piaac> (ultima consultazione 21/01/2019).

correlati alla certificazione di competenze implica processi complessi, infrastrutture e risorse economiche rispetto ai quali il nostro paese si trova ancora indietro. I nuovi scenari del lavoro a livello europeo, come emerge da uno dei più significativi Rapporti sul tema del lavoro, evidenziano tra gli altri due fenomeni emergenti: la presenza di sentieri di carriera *discontinui* e “*multi faccia*” e la *fine di un mercato del lavoro statico e prevedibile*, senza contare la crescita delle interconnessioni tra vita privata e lavoro<sup>19</sup>. Bisogna rilevare inoltre che si corre il rischio di un’interpretazione della focalizzazione sulle skills in un’ottica performativa<sup>20</sup>. In realtà nei documenti più recenti predisposti dalla commissione risulta evidente la sottolineatura dei risultati raggiunti in termini di *apprendimento personale*.

### 3.2 I risultati della Survey Asfor

Un’indagine importante sia per quanto riguarda la densità del campione che l’approccio metodologico è stata realizzata dall’Asfor<sup>21</sup> con riferimento agli anni 2014-2016. Le aziende hanno attribuito alla formazione del management un ruolo rilevante di supporto al cambiamento, all’allineamento sulle priorità ed allo sviluppo dell’integrazione culturale ed organizzativa. Un *terzo* delle imprese però, secondo l’indagine, percepisce la formazione *con un ruolo secondario* ai fini della realizzazione delle strategie. La formazione non riuscirebbe a giocare un ruolo proattivo di anticipazione e di supporto. È interessante il fatto però che il 66% delle imprese intervistate indichi con molta determinazione l’incremento di rilevanza destinato in futuro alla formazione del management e degli alti potenziali. La posta in gioco è alta ma *la formazione deve innovare e migliorare la qualità dell’offerta* e, cosa più importante, esprimere

---

<sup>19</sup> AA.VV., *The future of work. White Paper from the employment & recruitment Industry*, september 2016; WEF, *Towards a Reskilling Revolution Industry-Led Action for the Future of Work*, Geneva, 2019.

<sup>20</sup> Vedasi par. 5.2 del capitolo.

<sup>21</sup> M. Vergeat (a cura di), *Come cambia la formazione per i manager. I risultati dell’Osservatorio manager Learning ASFOR-CFMT*, Milano, FrancoAngeli, 2018.

capacità di *codesign* e di interazione con il potenziale tecnologico. Ma quali sono i *driver* di contenuto per la formazione manageriale? Al primo posto lo sviluppo della leadership “ispirazionale, inclusiva, innovativa e cross-funzionale” (85%); segue il *change management* ma tengono anche le skills manageriali di base, come il team working, la gestione delle capacità relazionali ed emotive (66%), l’attenzione alla customer experience, il digital mindset (41%) ed infine lo smart working (34%).

## 4. I “soft driver”: engagement e motivazione

### 4.1 *Engagement o disengagement?*

La complessità delle professioni, così come si è andata delineando negli ultimi decenni, sulla spinta dei fabbisogni emergenti e dei cambiamenti sociali, richiede un processo di *ridefinizione continua* del profilo culturale e professionale. Si richiede un processo non solo di formazione iniziale ma di formazione di *tipo continuativo* per tutto l’arco di impegno professionale *durante tutta la vita*, che si misura con la presenza di una comunità di professionisti e con qualifiche settoriali precise anche legate ai “saperi” disciplinari. Un impianto rigoroso dei percorsi apprenditivi nel contesto della formazione professionale deve tener conto sostanzialmente di *due* dimensioni: la dimensione dei *learning outcomes* (i risultati evidenti dell’acquisizione di conoscenze e abilità) ed in seconda istanza la dimensione *processuale* dell’apprendimento della professione (area psico-pedagogica). Tale dimensione si articola sostanzialmente in diverse aree di apprendimento. Competenza significa anche *sapere tacito* che ogni professionista personalizza nella quotidianità ai fini di dare coerenza ed efficacia al proprio agire.

L’*engagement* – secondo una recente ricerca realizzata dall’Università IULM su 173 responsabili del *people engagement* nelle imprese – è la «connessione psicologica ed emozionale con la *mission* ed i valori aziendali» ma è anche una predisposizione personale ad avere

una visione positiva del proprio lavoro e svolgerlo con passione<sup>22</sup>. Il tema dell'*engagement* sta diventando di recente un tema-chiave nel dibattito sulle risorse umane. In letteratura si evidenzia la correlazione tra investimento in tale processo e ritorno di redditività e valore di mercato per l'impresa. Allo stato attuale nondimeno si riscontrano livelli bassi di pratiche di *engagement* nelle organizzazioni, al punto tale che si parla di gap di *engagement*. Nel 2016 il livello di *engagement* si è attestato al 58% in calo di due punti rispetto al 2015<sup>23</sup>.

«Attrarre, trattenere, motivare» – sostiene Lucio Sindaco Ceo di una società di servizi – «viviamo in una “Clever economy” nella quale i talenti costituiscono uno tra gli asset più importanti delle aziende (...)»<sup>24</sup> il numero dei lavori creativi è quasi raddoppiato negli ultimi 50 anni». È indubbio che debba esserci un incontro tra strategia d'impresa ed obiettivi del singolo per costruire congiuntamente nuovi obiettivi di business insieme a nuove opportunità per gli individui.

#### 4.2 *La motivazione ad apprendere per il management*

Un dato inatteso e di indubbia rilevanza nell'indagine Asfor citata sopra è che il 50% dei rispondenti dichiara una *crescita della motivazione da parte di quadri e dirigenti* per l'apprendimento. La motivazione è influenzata e varia a seconda di alcuni fattori tra i quali in particolare il livello di responsabilità, la *seniority* e l'età anagrafica. Elemento di correlazione fondamentale è l'apertura e la *propensione individuale* al cambiamento. Sappiamo dalla letteratura che la motivazione ad apprendere è il fondamentale elemento propulsore dei processi di apprendimento sia per il bambino che per l'adulto e che può annullare lo sforzo

---

<sup>22</sup> Si veda A. Mazzei, *Employee Engagement*, in Health R.L., Johansen W., *The International Encyclopedia of Strategic Communication*, Boston, Wiley-Blackwell, 2018. L'indagine citata ha prodotto una Survey su un campione statisticamente rappresentativo delle maggiori aziende manifatturiere e di servizi italiane con più di 500 dipendenti – 147 collaboratori –, con 13 casi di studio ed alcune interviste.

<sup>23</sup> *Ibidem*.

<sup>24</sup> Cfr. l'articolo *Il futuro della compensation*, in «Direzione del personale», 185, giugno 2018.

nel raggiungere la mèta del processo<sup>25</sup>. La rilevazione di questa correlazione è interpretabile come l'evidente consapevolezza – per la parte più “alta” della popolazione organizzativa – che la complessità dei processi chiamati in causa oggi si confronta con le sfide contemporanee, dall'impatto della digitalizzazione alla crescita della competitività.

La formazione funziona se è gestita in un'ottica di *codesign* e di *coinvolgimento* diretto da parte del management. In altri termini ciò significa che c'è una domanda implicita da parte del management di gestire a livello di *iniziativa individuale* il proprio piano di sviluppo. L'indagine disconferma l'idea – data quasi per scontata come opinione del management nella letteratura dei primi anni duemila – che la formazione non serva per innovare effettivamente le *policies* aziendali e che siano altre le soluzioni effettivamente capaci di produrre innovazione nel capitale umano. Il livello di aspettativa verso la formazione “tiene” insomma, se ne percepisce l'utilità a patto che sia vissuta come una *learning experience* significativa nelle quali l'esperienza di apprendimento sia in grado di innescare un modo diverso di guardare il futuro e generare soluzioni.

#### 4.3 Di che tipo di apprendimento ha bisogno oggi il management?

Non si tratta di una domanda retorica! Più della metà (58%) degli intervistati tra quadri e dirigenti in una recente indagine<sup>26</sup> afferma di non avere nessuna capacità di utilizzare *l'open innovation*. Sui processi di apprendimento degli adulti sono stati versati ormai fiumi di parole ma è indubbio che sia sempre utile tracciare degli steccati su due forme diverse di apprendimento, il primo più consono agli scenari lineari che conosciamo con la definizione di mondo “fordista”, il secondo orientato agli scenari dell'incertezza e dell'imprevedibilità caratteristici della contemporaneità.

---

<sup>25</sup> G. Alessandrini, *Apprendimento e motivazione: alcune riflessioni sistematiche per progettare contesti formativi*, in Alessandrini G. (a cura di), *Manuale per l'esperto dei processi formativi*, Roma, Carocci, 1998.

<sup>26</sup> L'indagine è citata nel volume di M. Vergeat (a cura di), *Come cambia la formazione per i manager*, cit.



Per utilizzare una terminologia *batesoniana*, l'apprendimento *single loop* è quello di tipo lineare, fortemente correlato al ritorno di informazione e quindi al circuito semplice lineare<sup>27</sup>. A questo si contrappone l'apprendimento *double loop*, ovvero un processo di apprendimento centrato non solo sul ritorno di informazione ma sulla possibilità di avvio di processi di ristrutturazione dei comportamenti, e quindi su processi di tipo creativo. Questa tipologia di processi si verifica solo se si determina un'attenzione non solo percettiva ma anche emotiva agli esiti di condotte erranee da parte degli individui. Dalla riflessione sugli esiti dei comportamenti emerge un processo di *ristrutturazione cognitiva* del problema e di seguito una nuova densità creativa fino alla trasformazione stessa dell'esperienza del soggetto. Come Jack Mezirow è riuscito a chiarire nella sua ricerca, è la dimensione trasformativa quella che caratterizza un autentico processo di apprendimento<sup>28</sup>. L'apprendimento *trasformativo* è un dialogo interno che consente al soggetto adulto di passare *attraverso* la presa di coscienza dei propri schemi interpretativi (spesso stereotipati) da un pensiero elementare ad un pensiero complesso in grado di sviluppare capacità interpretative più ricche ed articolate: da qui la crescita di un *sé critico* capace di più ricche interpretazioni ed orientamenti valoriali.

L'apprendimento creativo, secondo Rullani, può contribuire a «generare l'impresa agile ed empatica» ma è necessario costruire proprio attraverso i circuiti formativi, una rappresentazione condivisa del futuro possibile e desiderabile<sup>29</sup>. L'attenzione alla sostenibilità come valore da perseguire in azienda caratterizza soprattutto le giovani generazioni dei millenials. Da qui l'interesse per il benessere come categoria da presidiare<sup>30</sup>.

---

<sup>27</sup> G. Bateson, *Verso un'ecologia della mente*, Milano, Adelphi, 1977.

<sup>28</sup> J. Mezirow, *Apprendimento e Trasformazione. Il significato dell'esperienza e il valore della riflessione nell'apprendimento degli adulti*, Milano, Raffaello Cortina, 2003.

<sup>29</sup> Si veda la parte Terza a cura di E. Rullani del volume di M. Vergeat (a cura di), *Come cambia la formazione per i manager*, cit.

<sup>30</sup> Deloitte, *Deloitte Millennial Survey. Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0*, cit.

## 5. Reinventare i metodi: la formazione come palestra di agentività

L'indagine Asfor prima citata ha riscontrato con chiarezza che la scelta primaria dei metodi punta oggi ancora sull'*aula* ma con particolare riguardo ai *metodi attivi*, mentre una quota pur consistente vede la centralità di *workshop* e *laboratori* con un orientamento specifico al sostegno di idee e progettualità al cuore delle strategie aziendali. Anche l'*executive coaching* è rilevante nei desiderata dei committenti della formazione (47%).

La previsione per il futuro si incentra sulla variabile temporale e sulla qualità di quella che viene definita "*learning experience*", che dovrà da una parte valorizzare le esperienze, dall'altra generare elementi di creatività e diventare fonte di ispirazione per "far fronte al nuovo". Interessante anche l'apprezzamento per i *programmi individuali di coaching* per figure di tipo manageriali ed alti potenziali. Analisi dei fabbisogni e progettazione sono le aree considerate al centro dell'esigenza di un processo sostantivo di miglioramento. Ciò che stupisce negativamente, a mio modo di vedere, è lo scarso interesse e consenso che emerge dall'indagine empirica per il mondo della formazione digitale, *e-learning* o *blended learning*. Un'ipotesi interpretativa può soffermarsi sulla considerazione della scarsa qualità dei prodotti disponibili sul mercato e sull'esigenza di trovare maggiore collegamento tra l'expertise di chi studia i processi di apprendimento e le soluzioni digitali oggi disponibili. Questo settore va rilanciato, con una dose di creatività e di coraggio che può essere foriera di soluzioni assolutamente inedite ed utili proprio per quei percorsi di sviluppo del *mindset* che prima sottolineavo. Poi bisogna considerare la generazione più giovane che si è già confrontata da tempo con il digitale e che avrebbe veramente molti vantaggi dal confronto con questi habitat.

Da molti anni sostengo che la scelta metodologica sia l'asse vincente di un buon percorso di formazione e che va necessariamente integrata con gli obiettivi da raggiungere ed il target di riferimento. Bisognerebbe rischiare di più e sperimentare nuove forme metodologiche, come ad esempio la *gamification* (nell'ambito del mondo che si confronta con il digitale), o i *change lab*, nel contesto di situazioni di fatto tradizionali ma con un maggiore coinvolgimento del dialogo alla

pari, dell'approccio maieutico, dell'attenzione alle dinamiche interattive di tipo situazionale. I metodi vanno "meticciati", ibridati e devono diventare un focus di ricerca (d'aula, appunto) in una visione evolutiva costante evitando etichettature e standardizzazioni eccessive.

Il metodo – ma non solo – può essere l'ingrediente fondamentale di una formazione che sia in grado di responsabilizzare le persone, mobilitando energie e creando le condizioni per la coltivazione nelle persone della *propria agency* generando le possibilità di sviluppo per l'intera organizzazione.

Interessante, nel panorama di aziende che si stanno confrontando con nuovi ambienti digitali, il caso della sperimentazione nel contesto del Gruppo FS del *Digital Contest* "Move your talent", lanciato nel 2017 dove i giovani candidati interessati a lavorare in azienda possono provare le loro competenze mediante test *on line*, o sviluppare il progetto di formazione sempre presso la stessa azienda in collaborazione con l'Università Federico II di Napoli, dove il personale interno può fruire di 80 MOOC con un programma Open Learning in 30 Corsi. Mauro Ghilardi, Direttore centrale HR del Gruppo sostiene che «*Oggi credo ci siano le condizioni per cui ciascuno è in grado di formarsi da solo, l'autoformazione, ovvero l'autoderminazione della formazione è la parola chiave del nostro tempo*»<sup>31</sup>. Anche Irene Vecchione, AD di "Asset management", società di GGroup sostiene che «*la tendenza è quella di ricercare ambienti e modalità di apprendimento informali, originali e gradevoli, dove la persona può sentirsi al centro del suo processo di conoscenza (...) se la persona diventa owner del proprio processo di acquisizione di conoscenze, il formatore evolve e diventa un consulente-formatore che cura la regia dell'attività formativa*»<sup>32</sup>.

### 5.1 Personalizzazione della formazione e pratica esperienziale

In un *Manuale per l'esperto dei processi formativi*, che ha avuto numerose edizioni dal '98, ed una nuova versione nel 2016, ho cercato

---

<sup>31</sup> Si veda l'articolo-intervista di Sonia Rausa in «Direzione del personale», 185, giugno 2018.

<sup>32</sup> Si veda sempre lo stesso numero di «Direzione del personale», pp. 34-35.

di disegnare gli aspetti fondamentali di una teoria dell'agire formativo, dei modelli, delle tecniche, e dei *framework* teorici che potevano costruire l'impalcatura necessaria per il mestiere del formatore. Mi sono sempre più convinta con gli anni che il valore della continuità biologica ambiente-individuo sia fondamentale e che il *fil rouge* degli studi sulla conoscenza *situata* aiutino a comprendere ciò che avviene in tali processi. La formazione in altri termini parla gli alfabeti dell'interazione io-mondo. "Logica della vita" significa vedere l'esperienza di apprendimento-crescita non solo come dimensione apprenditiva *mentale* e di tipo lineare ma anche come pratica esperienziale e costruzione di identità *nella discontinuità nelle esperienze di vita delle persone*<sup>33</sup>. L'*empowerment* delle persone, grazie allo sviluppo del "capitale formativo", può essere *il primo passo* di un processo che conduca loro verso il guadagno di "libertà sostanziali", ovvero – come ripete Amartya Sen – «una libertà che implica la capacità (*capability*) di trasformare i beni, le risorse a disposizione in libertà di perseguire i propri obiettivi, di promuovere i propri scopi, di mettere in atto stili di vita alternativi, di progettare la propria vita secondo quanto ha valore per sé»<sup>34</sup>.

In questo scenario ciò che conta è *la capacità di attivarsi del soggetto*, di comprendere *su che cosa* acquisire conoscenze, *come* trovarle, *dove* intrecciare relazione fiduciarie per creare per se stesso nuovi obiettivi di sviluppo<sup>35</sup>. È la dimensione dell'*agenteività*.

Questa categoria (*agency*), intesa come «la facoltà di far accadere le cose, di intervenire sulla realtà, di esercitare un potere causale» è vista come il *lievito fondamentale della generatività umana*.

Il Documento ONU/Unesco 2030 del 2015 evidenzia in particolare la strada verso una *nuova visione umanistica dell'educazione*.

---

<sup>33</sup> G. Alessandrini, *La "pedagogia" di Martha Nussbaum. Approccio alle capacità e sfide educative*, Milano, FrancoAngeli, 2014.

<sup>34</sup> Si tratta di un approccio rintracciabile sia nella *Job Strategy* dell'OECD (*Good Jobs for All in a Changing World of Work*, Paris, 2018a), sia nella *Employment Strategy* dell'Unione Europea (*Employment and Social Developments in Europe*, Brussels, 2018b). Cfr. anche A. Sen, *Lo sviluppo è libertà. Perché non c'è crescita senza democrazia*, Milano, Mondadori, 2000.

<sup>35</sup> M.C. Nussbaum, *Giustizia sociale e dignità umana. Da individui a persone*, Bologna, il Mulino, 2002; ed anche *Non per profitto. Perché le democrazie hanno bisogno della cultura umanistica*, Bologna, il Mulino, 2010 e *Creare capacità. Liberarsi dalla dittatura del PIL*, Bologna, il Mulino, 2012.