

Il ruolo della formazione nel Mobile ed Engagement Management

di Antonietta Cacciani¹

Premessa

Nell'attuale momento di discontinuità nel percorso evolutivo delle organizzazioni (e non la chiamo crisi appositamente) vi sono elementi fondamentali che stanno cambiando le geografie delle imprese e delle organizzazioni in generale.

Nuove parole, ahimé per lo più in inglese, stanno dipingendo a tinte forti un quadro di riferimento assai stimolante per i consulenti di sviluppo professionale, di organizzazione e per i formatori/trici; questo articolo ha l'obiettivo di farne una breve carrellata.

Si partirà separando gli elementi hard da quelli soft per poi soffermarsi su come questi ultimi aprano una serie di opportunità di lavoro per i prossimi anni, contribuendo a tratteggiare un futuro per la sopravvivenza e sviluppo di molte organizzazioni e il benessere di chi ci lavora.

Discontinuità: gli elementi hard

Uno degli elementi hard è costituito da ciò che qualcuno chiama la Cloud transformation, qualcun altro l'agenda digitale dell'azienda, o altri ancora la Big data revolution, in sintesi l'architettura informatica che rende sempre disponibile, all'interno e all'esterno del luogo di lavoro, di giorno e di notte, la pletora di dati disponibili relativi alla propria organizzazione, ai fornitori, ai concorrenti, al mercato etc. Come sappiamo tale economia digitale è resa possibile dal possesso di smart phone, tablet, linee telefoniche mobili, cioè l'industrial internet. Una ricerca Assinform 2012 segnala che l'aumento di smart phone rispetto al 2011 è stato di +41%, e che le linee di telefonia mobile sono aumentate del 10% nello stesso periodo.

Un secondo elemento è la pervasività dei social media ed il loro utilizzo a scopi lavorativi.

Un terzo elemento è caratterizzato dagli investimenti in tecnologia (piattaforme, dashboard etc) fino ad ora decisi dai responsabili di I.T. (troppo spesso ancora

¹ Consulente aziendale nell'area delle Risorse Umane, Formatrice didatta, ha lavorato a lungo all'estero; da alcuni anni utilizza ed insegna metodologie partecipative per i processi decisionali strategici nelle organizzazioni profit e no profit. E-mail: cacciani.antonietta@gmail.com

identificati nelle PMI come CED) il cui operato influenza lo scenario strategico dell'intera organizzazione, obbligando le direzioni amministrative, commerciali, ricerca e sviluppo e R.U. a diventare esperti di I.T., pena il non poter incidere sullo sviluppo della propria direzione.

Lungi dall'isolare il fattore tecnologico come unico e pregnante, non possiamo dimenticare i cambiamenti demografici, gli effetti della globalizzazione e migrazione, e le tendenze sociali (e relativamente ai primi l'evoluzione del mix generazionale delle persone che operano nelle organizzazioni, delle loro aspettative, modalità di apprendimento, stili comunicativi; relativamente ai secondi la mobilità, i tempi e luoghi di lavoro, la composizione multi-etnica dei team, i team virtuali; non da ultimi la crescita dell'attenzione ai temi della sostenibilità, e della responsabilità sociale come stimolo a delineare nuovi orientamenti organizzativi).

Tutti questi elementi identificano un cantiere aperto dedicato al miglioramento delle organizzazioni in cui ipotizzare recupero di produttività, inclusione di nuovi interlocutori, taglio di costi, in definitiva efficienza in intere filiere produttive che da molte parti viene indicata come una delle strade per uscire dalla crisi.

La maggior parte degli interlocutori che sono chiamati a prefigurare il futuro si percepiscono impreparati, a volte confusi o ridondati dalle tante opzioni disponibili e difficilmente comparabili.

Discontinuità: gli elementi soft

Tra gli elementi soft si deve partire dall'apprendimento informale, pervasivo e costante a cui siamo abituati quotidianamente, alla interazione con interlocutori lontani e sconosciuti, alla costruzione di fiducia per poter collaborare e sviluppare pensabilità organizzativa.

Se è vero che a livello di strutture organizzative operano da tempo processi di disaggregazione e aggregazione che portano verso modelli di funzionamento a rete, le competenze trasversali devono sostenere sempre più questo funzionamento di reti interne e reti esterne (filiera di distribuzione, accordi e alleanze strategiche per l'innovazione e non solo). La capacità di rendere possibili dinamiche di fiducia tra soggetti che non si conoscono, che vivono secondo logiche individualistiche o resistono a scambiare informazioni tecniche (quasi le ritengono segreti industriali), diventa un elemento soft fondamentale.

La scommessa, secondo N. Palmarini nel suo recente libro "Lavorare o collaborare", che comporta l'avvio di traiettorie innovative per le organizzazioni, è di consentire la realizzazione di nuove forme di collaborazione, in modo esteso e sistematico, che lui chiama *collaborazione di massa*, ed alcuni studiosi anglosassoni chiamano *engagement management* o gestione del coinvolgimento.

In questo passaggio il tema centrale non riguarda le tecnologie in quanto tali, ma aspetti essenziali della forma organizzativa in relazione alla cultura e al tipo di leadership chiamata a guidare il cambiamento.



E l'analisi dei cambiamenti (che investono il modo di lavorare e creare relazioni tra le persone, il tempo e i luoghi di lavoro – dove e come saranno i “social workplace”, la relazione tra vita di lavoro e vita personale) potrà essere operata top-down, o bottom-up, secondo modelli più gerarchici o invece più basati sull'auto-organizzazione o co-decisione. Le tecnologie non portano verso un modello piuttosto che un altro, ma rendono possibili diverse pratiche, come afferma E. Bartezzaghi nell'introduzione al testo di Palmarini.

I nuovi modelli fondati sull'engagement (a partire dalla valorizzazione del contributo individuale di tutti i portatori di interesse), il senso di comunità e l'auto-organizzazione promettono miglioramenti in termini di prestazioni, creazione di maggior valor per tutti gli stakeholder, interni ed esterni, e capacità innovativa. E' forse ancora presto per avere evidenze empiriche di tali impatti strategici ed economici.

Un rapporto Mc Kinsey del 2012 sostiene che l'uso dei social media nelle imprese e tra imprese ha il potenziale di accrescere del 20-25% la produttività dei knowledge workers altamente qualificati.

I processi che stanno rivoluzionando l'Hrm ed il ruolo della formazione

L'Hrm non è più un insieme di attività a supporto delle direzioni aziendali: i processi di valutazione della performance, di gestione dei talenti, gestione dell'apprendimento formale e informale ed il coinvolgimento di tutti coloro che hanno competenze, interessi e sono responsabili dell'implementazione dei cambiamenti, devono integrarsi in un'unica strategia, alimentandosi tra loro e facendo capo a una sola base dati. Solo per fare un esempio, le tecnologie web, social e mobile (*pron. mobail*) abilitano un processo di recruitment continuo, 'proattivo' e più veloce. Oggi chi seleziona può avere un'idea più precisa degli skill e delle figure necessarie attraverso il dialogo veloce con le linee di business; può assumere sul web molte più informazioni sul candidato e metterle in relazione tra loro e fare ricerche più mirate, su social media appositi come LinkedIn Group, Facebook, portali dedicati o forum professionali, scovando anche candidati interessanti ma poco portati a proporsi attivamente.

Learning: mixare aula, online e 'informal': driver e ostacoli dell'informal learning

Anche il Learning management sta vivendo oggi una profonda trasformazione. Dopo decenni di soli corsi in aula, si è ormai consolidata anche la formazione online, sia sotto forma di classi virtuali sia come studio individuale, sia come l'informal learning, basato sui social media e concentrato sull'apprendimento di elementi pratici di volta in volta necessari. L'informal learning può prendere molte forme, generate

aiflearningnews@gmail.com - www.aifonline.it



dall'azienda o dai singoli dipendenti: un forum online per i partecipanti a un corso formale o per i componenti di un team di progetto, un wiki per domande e risposte o per co-produrre un documento, piccoli video esplicativi sulla intranet aziendale (per esempio per l'assistenza tecnica sui prodotti ma non solo), un motore di ricerca su un database di profili per trovare il collega più esperto su un dato argomento, l'instant messaging per avere una risposta immediata quando si è impegnati sul campo.

L'informal learning è uno dei tasselli più 'promettenti' della gestione dell'apprendimento; ma a fronte di importanti driver, sussistono ancora alcuni ostacoli e sfide da superare. Se ne elencano alcuni:

i dipendenti desiderano l'apprendimento on-demand, il che significa garantire un accesso veloce e semplice agli strumenti di learning anche mentre si lavora; i dipendenti sono già pronti a un approccio di informal learning dal momento che utilizzano le tecnologie in modo intensivo nella propria vita personale, e si attendono che la stessa flessibilità sia garantita anche in ambito professionale e/o formativo.

una cultura aziendale che supporti l'informal learning attraverso gli adeguati strumenti tecnologici; sul piano pratico significa, per le imprese, dotarsi di tool 'informali' quali social network e community di pratica interne all'azienda, nonché un approccio a favore del Byod (Bring Your Own Device), per coloro che preferiscono utilizzare dispositivi personali;

incoraggiamento alla ricerca e condivisione delle informazioni, facendo tesoro da un lato del fatto che nella rete si trovano informazioni/stimoli/tutorial che ci agevolano a trovare le soluzioni (spesso basterebbe fare un manifesto del proverbio "non dobbiamo perdere tempo a scoprire l'acqua calda") e dall'altro che l'impresa si avvantaggia nell'acquisire sistematicamente le prospettive degli altri, dei ns clienti interni, oltre che di quelli esterni.

la natura odierna del 'lavoro' più mobile e/o svolto in remoto, anche in orari diversi da quelli riconosciuti dal "cartellino" e il Byod rappresentano un forte stimolo a ripensare allo sviluppo professionale delle persone.

Tuttavia esistono ancora molti freni, tra i quali :

- 1) *gli investimenti per la formazione*: la maggior parte delle PMI non ha a disposizione un budget specifico per la formazione; tra le imprese che dispongono di tali risorse, una bassissima % del budget supporta approcci e strumenti di informal learning;
- 2) *la struttura organizzativa*: le organizzazioni 'a silos', ancora oggi in prevalenza, non stimolano e supportano approcci collaborativi, necessari per un efficace informal learning,
- 3) *la mancanza di leadership*: gli executive e i responsabili aziendali non hanno ancora capito il valore dell'informal learning per il business, forse anche perché appartenenti alla generazione precedente a quella computer-native, e quindi non lo supportano;



- 4) *la carenza di opinion leader* ossia di chi sa identificare i migliori approcci all'informal learning per creare una cultura aziendale adeguata: molti degli attuali formatori in azienda si sono formati in modo tradizionale, in aula, o sono giunti alla formazione provenendo da altri settori interni all'azienda.

La Formazione per l'engagement

Nell'attuale momento di riprogettazione delle organizzazioni (post crisi direbbe qualcuno) "engage" appare un imperativo post taylorista particolarmente adatto. Infatti significa includere competenze e saperi differenti all'interno delle aziende, abbandonare approcci al lavoro per compartimenti stagni, incentivare l'analisi per il miglioramento continuo attraverso lo scambio, abbattere rendite di posizione o privilegi aziendali anacronistici, spingendo l'acceleratore sulla valorizzazione delle competenze e del merito ovunque esso si trovi.

Molti concetti e costrutti che iniziano con il "co" (*lat. cum*) a partire dalla condivisione, collaborazione, coinvolgimento, co-decisione o decisione consensuale fanno parte di ciò che viene identificato appunto con engagement.

Il coinvolgimento è uno dei livelli della "scala della partecipazione" secondo l'approccio codificato da IAP2 (la Associazione internazionale della partecipazione pubblica) ed inserito in molti manuali per la formazione alla progettazione partecipata.

E qui entra in gioco la distanza e l'uso sapiente della tecnologia che permette di includere abbattendo costi "storici" ed ottenendo migliori risultati.

Chi ripenserà, in modo estensivo, alla necessità di 'mixare' le modalità face-to-face e online della formazione, di utilizzare supporti formativi (video, software interattivi, simulazioni grafiche tipo gaming, ecc.) per il lavoro condiviso, di sfruttare le tecnologie per la trasmissione del 'tacit knowledge', chi instillerà le pratiche di co-costruzione di progetti di miglioramento ad esempio attraverso sistematiche mini-survey interne?

Chi insegnerà e promuoverà nelle PMI nuovi livelli di collaborazione real-time ad esempio attraverso tecnologie come videoconferenza, chat e co-editing online di documenti?

Questi sono interrogativi per tutta la comunità dei formatori e delle formatrici che desiderano essere di stimolo e di supporto per le organizzazioni degli anni'20, e ne intravedono opportunità di lavoro, come già avviene fuori dal territorio italiano.

