

Rossella Martelloni

LA FORMAZIONE PER IL CAMBIAMENTO VERSO UNA SOCIETA' DIGITALE

Lo sviluppo della persona
nell'organizzazione estesa



Metodi, strumenti e buone pratiche

FrancoAngeli

25.2 *Metodi, strumenti e buone pratiche*

In questa Sezione della Collana, **AIF** (Associazione Italiana Formatori, nata nel 1975, cui aderiscono oltre 2000 professionisti della formazione) propone una serie di **testi agili ma esaurienti**, che affrontano ciascuno un argomento base per la corretta impostazione metodologica e per l'utilizzo di strumenti pratici nell'attività quotidiana del formatore. L'intento è di fornire l'opportunità di sperimentare e **mettere in pratica** le tecniche, i metodi e gli strumenti descritti nel testo.

Ci si propone, inoltre, di presentare quelle esperienze che, per eccellenza o singolarità, siano paradigmatiche per l'orientamento dei formatori attenti anche al *benchmarking* della professione.

Pier Luigi Amietta
Responsabile attività editoriali AIF

Rossella Martelloni

LA FORMAZIONE PER IL CAMBIAMENTO VERSO UNA SOCIETA' DIGITALE

Lo sviluppo della persona
nell'organizzazione estesa

FrancoAngeli

Copyright © 2011 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.
L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Prefazione , di <i>Enzo Spaltro</i>	pag. 9
Introduzione	» 15
Ringraziamenti	» 18
1. L'evoluzione dei percorsi di sviluppo	» 21
1. La sostenibilità: un obiettivo prioritario	» 21
2. Competenze e ruolo	» 25
2.1. Origini e contorni delle competenze	» 26
2.2. Il dinamismo delle competenze	» 28
2.3. I comportamenti e la relazione con il contesto	» 31
2.4. Descrivere e riscrivere le competenze	» 35
3. Le persone, l'organizzazione e lo sviluppo	» 38
3.1. La vera produzione di valore	» 38
3.2. Sviluppare un orientamento alle competenze	» 39
3.3. Dallo sviluppo organizzativo al processo di sviluppo delle competenze	» 39
3.3.1. Definizione delle competenze in relazione alla mission e allo stile gestionale	» 40
3.3.2. La costruzione del sistema professionale	» 41
3.3.3. Dalla valutazione allo sviluppo	» 42
3.3.4. Gli interventi di sviluppo	» 45
3.3.5. Lo sviluppo delle potenzialità e la gestione dei talenti	» 47
3.3.6. L'Empowerment	» 52

4. Dal ruolo all'identità professionale: l'affermazione della persona	pag. 53
4.1. La persona e l'identità professionale	» 55
4.2. Oltre il paradigma tecnico-scientifico e meccanicistico: un nuovo rapporto persona-organizzazione	» 57
Bibliografia	» 62
2. L'apprendimento e il knowledge management	» 67
1. La leva strategica del terzo millennio: la conoscenza	» 67
1.1. L'apprendimento come esperienza soggettiva e di gruppo	» 68
1.2. L'organizzazione in apprendimento continuo	» 74
2. Il Knowledge Management per generare innovazione	» 76
3. Verso le comunità di pratica	» 79
4. Lo strumento della Rete	» 82
5. Iper testo e connessioni	» 84
6. La rivoluzione digitale e l'apprendimento	» 86
Bibliografia	» 91
3. La formazione nell'impresa estesa	» 97
1. Un'istantanea della formazione in Italia	» 97
2. Il percorso evolutivo della formazione	» 103
3. Lo stato dell'arte della formazione nelle organizzazioni	» 106
4. Il nuovo senso della formazione nelle organizzazioni	» 107
5. L'evoluzione del processo formativo	» 111
5.1. La definizione dell'ambiente interno/esterno	» 111
5.2. Dall'analisi dei bisogni all'analisi della domanda	» 112
5.3. Dalla progettazione alla co-progettazione degli interventi	» 113
5.4. Dall'erogazione allo svolgimento	» 116
5.4.1. L'arricchimento delle metodologie formative	» 117
5.5. La valutazione e l'autovalutazione dei risultati	» 130

6. La gestione del gruppo di apprendimento	pag. 134
7. Lavorare sugli errori della formazione	» 142
8. La formazione individuale e la relazione di sostegno: coaching, counseling e mentoring	» 151
8.1. Il coaching e le sue declinazioni	» 155
8.2. Il coaching individuale in pratica	» 159
8.3. I nuovi confini tra la formazione e il coaching	» 163
9. La formazione a distanza: dall'e-learning al Techno- logy Enhanced Learning	» 164
10. La formazione nello spazio libero del Web	» 166
11. Il ruolo del facilitatore di ultima generazione	» 170
Bibliografia	» 172
4. Nuovi percorsi di sviluppo	» 179
1. Verso una formazione integrata, contaminata e ibrida	» 179
1.1. Un caso di formazione integrata in azienda	» 182
2. La persona e l'autosviluppo	» 184
2.1. La persona e il sostegno alla "carriera": career coaching e career counseling	» 186
2.2. La persona e il bilancio delle competenze	» 188
3. Immaginare l'education del futuro	» 190
3.1. L'organizzazione come luogo di produzione di competenze	» 190
3.2. Nuovi paradigmi dell'education	» 192
4. Riflessioni	» 197
Bibliografia	» 198
Conclusioni	» 201

Prefazione

Non mi è facile presentare un libro così preciso e attuale come questo sulla formazione in Italia. Il libro della Martelloni esprime realisticamente lo stato dell'arte in questo settore, che è caratterizzato da fantasie di cambiamento e da resistenze a farlo, da un continuo fare e disfare. Che è tutto un lavorare, come ha scritto il poeta Domenico Campana.

Per quanto confusa e criticabile sia questa oscillazione, e per quanto la formazione nel nostro Paese sia sottosviluppata, nel senso che è considerata, praticata e valutata “minore” di quanto avviene in quasi tutti i Paesi avanzati, bisogna riflettere sul fatto che l'Italia ha “solo” 150 anni, e che, dopo una guerra persa (proprio persa), si è portata al 5°-6° posto delle nazioni più sviluppate del mondo. Anche grazie al proprio sistema educativo.

In verità, questo fare e disfare del nostro Paese è anche attività, creatività, cambiamento: parola magica contenuta nel titolo di questo libro *La formazione per il cambiamento verso la società digitale*. Complimenti Rossella Martelloni: lo scopo sta in quella parola “verso” e possiamo considerarlo ben raggiunto. Il verso è la direzione, il suono, il vento, l'imitazione e anche la poesia. Così se ne capisce il perché.

Le parole sono – come tutto il libro è – precisissime. Occorre leggerle attentamente per capire ciò che il cambiamento in questo caso può portare con sé. Infatti quel “verso”, direzione, missione, motivazione ed espressione lo si può sintetizzare in un rapporto specifico per il nostro Paese: quello che c'è tra chi viene prima e chi viene dopo.

Oggi in Italia, come d'altronde in tutte le parti del mondo, c'è chi viene prima e già sta in un luogo, e si sente padrone di quel luogo. E poi c'è chi viene dopo e arriva in un posto altrui, dove sa che c'è già qualcuno che lo rifiuta. La formazione esistente e agente oggi nel nostro Paese è il rapporto tra chi viene prima e chi viene dopo, un'attività svolta tra due stati d'animo: quello di chi aspetta i nuovi che arrivano e quello di chi incontra i vecchi che già stanno lì.

La descrizione della formazione in Italia li comprende tutti e due, sia nella sua componente psicologica, cioè nella soggettività degli allievi e dei docenti, che nella didattica, cioè nelle modalità pratiche in cui gli stati d'animo si esprimono e lasciano il segno.

Ogni insegnamento/apprendimento include gli stati d'animo di quelli che vengono prima rispetto a quelli che arrivano dopo. A volte espressi, a volte repressi, questi stati d'animo provocano la creazione di climi e di strutture speciali. C'è chi (quelli che vengono dopo) considera precedenti i climi. E c'è chi invece (quelli che vengono prima) considera precedenti le strutture. Spesso questo rapporto tra prima e dopo diventa un gioco di ruoli, ma le sue conseguenze sono fondamentali.

L'Autrice descrive in questo libro in modo diverso, svariato, ma non per questo meno preciso, il rapporto tra il benessere di chi viene prima e il malessere di chi viene dopo. Questo sia per la soggettività che per la didattica. E ci pone oggi il dilemma se insegnare porti a star peggio chi sta bene oppure a star meglio chi sta male.

Teoricamente la soluzione preferita sarebbe la seconda, ma praticamente spesso quella realizzata è la prima. Il cambiamento è influenzamento, ma anche violenza. È occupazione, ma anche lavoro. È clima, ma anche struttura. È apprendimento, ma anche insegnamento. È espressione, ma anche repressione ecc. Questo continuo rapporto tra chi c'è prima e chi c'è dopo porta a una varietà immensa e affascinante di metodologie ed emozioni. Conflitti sì, ma creatività pure: più invenzione e meno scoperta. Il catalogo della formazione agente oggi in Italia lo dimostra.

Perché questo è un libro considerevole come lettura di base per chi voglia concentrarsi su due poli che vengono trattati con grande dovizia di particolari: società, verso, digitale. Chi viene prima (la società) si scontra (verso) con chi viene dopo (digitale). Questo conflitto formativo, o meglio di sviluppo, porta a un'altra conflittualità, quella tra sviluppo e persona.

Oggi la formazione propone sempre di più lo sviluppo delle persone. E provoca il conflitto generazionale. Come si sa, l'idea di persona non viene dall'insegnamento ma dal teatro. La persona era una maschera attraverso cui la voce veniva amplificata nel teatro greco-latino. E questo creava e crea le persone dello sviluppo, allievi, docenti, eccetera. Il teatro della formazione in Italia. Parafrasando quello che l'Autrice propone in questo volume, si può affermare che la società digitale sta all'origine del cambiamento verso. Ma si può affermare anche che il cambiamento verso stia all'origine della società digitale.

Questo volume è un lodevole tentativo di proporre una sintesi di tutte le funzioni possibili di una formazione/sviluppo che faciliti una nuova so-

cietà: digitale, immateriale, soggettiva, benestante, estetica ecc. Questa sintesi è molto utile per chi opera nella formazione. Sia perché gli mette a disposizione una massa di dati, di strumenti e di idee che costituiscono un punto di riferimento, sia perché consente lo sviluppo di sentimenti di appartenenza alla società in cui vive, sia perché, lavorando sugli errori della formazione (come si vede bene nel capitolo 3), permette al lettore di capire il passaggio in corso tra formazione e sviluppo e quello tra l'insegnare e imparare, e tra la repressione e l'espressione che compone comunemente il contratto formativo.

Ed è proprio il catalogo molto differenziato e accurato, contenuto in questo volume, che permette di vedere quali siano i molti punti in comune della formazione, dei suoi metodi e delle sue finalità. Perché questa base comune di tutti quelli che si occupano di formazione appare essere più forte del previsto. Ci si aspettava una situazione di continua parcellizzazione. E si trova invece una comunanza e una compattezza impreviste.

Il nucleo duro della formazione comprende oggi, sì molta resistenza al cambiamento, ma anche un crescente sentimento di appartenenza a una missione comune. Questa comunanza di intenti permette di riaffermare il principio per cui il cambiamento verso sta all'origine della società digitale. E che la formazione oggi vigente vi contribuisca più di quello che si crede.

L'Autrice parla ripetutamente di "rivoluzione della persona, socializzazione, apprendimento condiviso, creatività collettiva". Ed è evidente come il concetto di persona sia di tipo essenzialmente soggettivo e connesso con l'espressione/repressione e le sue conseguenze. In questa visione rientra anche il passaggio dal ruolo all'identità professionale, dalla prescrittività alla libera espressione, che si amplifica nelle dinamiche che si sviluppano sempre più vistosamente nella Rete.

Questo porta a privilegiare una previsione futura di tipo autocentrato, estetico. In una parola si può dire che la futura formazione sarà una formazione/sviluppo bella. Una formazione in cui è il futuro che influenza il presente e non il presente che influenza il futuro. Una formazione a molte strade, vie, missioni. Una formazione che sviluppa creatività.

"Siamo solo agli inizi di un passaggio rivoluzionario che sposta l'attenzione dall'insegnamento all'apprendimento, dall'organizzazione alla persona, dalla competizione alla collaborazione, dai percorsi eterodiretti ai progetti partecipati di autosviluppo", scrive Martelloni. E prosegue affermando che "occorre lavorare soprattutto sull'idea di bellezza del cambiamento e sull'immaginazione del futuro". Proponendo così una formazione aspecifica, tendente a privilegiare l'invenzione rispetto alla scoperta, come ha scritto Eduardo Galeano nel suo libro *La memoria del fuoco*: "il benessere è

come l'orizzonte. Più ti avvicini e più lui si allontana. Ma così tu sei sempre in movimento". E questo lascia presagire il radicale cambiamento nei sistemi educativi che caratterizzerà il XXI secolo.

Lo stesso si può dire per l'imparare, per il formatore, per il facilitatore. L'Autrice basa su questa continua proiezione futura la sua convinzione che saranno gli allievi a scegliere i docenti. "Come nelle botteghe del quattrocento, saranno gli allievi che sceglieranno i loro maestri, i quali saranno maieuticamente impegnati nel tirar fuori la ricchezza e il potenziale che c'è all'interno delle persone". Questo dovrebbero aver considerato coloro che negli ultimi decenni hanno tentato di cambiare le università saltando sopra i desideri dei protagonisti, allievi e docenti, e quindi raggiungendo scarsi risultati.

Questa è forse la ragione per cui in questo libro si fa spesso riferimento all'autolegittimazione, cioè alla massima possibile indipendenza dal dominio vigente: rispetto al dominio, l'unico vero antidoto è la parità. Ma anche questo è stato sottovalutato. Ma non è mai troppo tardi per farlo. Dall'autolegittimazione si arriva facilmente alla fine della simmetria tra l'apprendimento e l'insegnamento, che è un'altra base di questo volume. Il predominio dell'imparare sull'insegnare viene ripetutamente ricordato e criticato. Perché è la manutenzione della persona che deve essere considerata come la sorgente del benessere e la missione base della formazione/sviluppo futuro. La persona è un modo di esprimersi, di generare idee, da cui deriva il benessere.

Un altro aspetto da sottolineare in questo volume è la ridefinizione dei saperi, cioè una diversa catalogazione delle finalità e delle metodologie dell'apprendimento, dove viene intercettata ed evidenziata una progressiva ibridazione che non riguarda solo la formazione, ma investe l'intero sistema socio-economico, e che parte dai desideri della persona. Anche in questo senso l'Autrice rifiuta la formazione/sviluppo malestante e simmetrica per proporre una benestante e asimmetrica.

È utile progettare una formazione che inventi oggetti d'amore (per esempio, i desideri, i sogni e i progetti della persona da realizzare insieme con gli altri) il cui raggiungimento diventa euforia e la cui perdita diventa depressione. Dalla formazione "triste" si passa così allo sviluppo "allegro".

Il lavoro, l'organizzazione, l'occupazione servono a produrre ricchezza e benessere. Oggi abbiamo bisogno non solo di buon lavoro ma anche di bel lavoro. Vogliamo la bellezza che salverà il mondo, come ha scritto Dostoevskij. Spesso in questo libro sono abbozzate due idee di base, rintracciabili per trasparenza. Si tratta dell'idea di autostima e dell'idea di perdono.

L'autostima è da considerare la base di ogni apprendimento, l'origine del benessere e quindi della libertà. Né vale la paura dell'egoismo e dell'egocentrismo per allontanare il pericolo di un'insufficiente autostima e insufficiente apprendimento. Senza sufficiente autostima l'apprendimento si spegne e finisce. Tutto il resto è solo rumore.

Il perdono poi appare essere la base futura di ogni apprendimento. Se la bellezza sta guadagnando terreno rispetto alla bontà, la pace, sempre a rischio, diventa in realtà sempre più desiderabile rispetto alla guerra. E la vendetta che per molti millenni ha occupato, ipotecato e sovente distrutto il futuro degli uomini sta a poco a poco per essere sostituita dall'idea di perdono.

Oramai non vale più l'occhio per occhio e dente per dente. Oggi il futuro è una potenzialità presente. E il presente è sinonimo di dono. Quindi anche di per-dono. Ciò che si fa per-dono, non per dimenticare, ma per inventare una differenza e una diversità. Ne è una dimostrazione l'attenzione crescente verso le logiche di superamento dei conflitti e verso le progressive forme collaborative che riguardano i gruppi, le organizzazioni e i sistemi.

Come ha scritto Philip Slater nel suo libro *Il sogno rimandato*, l'era dei guerrieri sta progressivamente trasformandosi nell'era delle connessioni. Per cui il nostro fare e disfare diventa una cosa grande: bella e buona. Il che non è poco, se si pensa da dove siamo partiti, ma è pochissimo se si pensa a dove vogliamo arrivare. E questo forse è il più chiaro effetto della lettura di questo volume: nonostante tutto il fare e disfare, quello che sappiamo fare ci permette, nonostante i molti dubbi e le crescenti incertezze, di avere desideri e speranze sempre maggiori.

Chi legge questo libro può facilmente capire l'effetto positivo degli stimolanti pensieri che propone. Pensieri rivolti al futuro, ai giovani, a una società che sarà molto diversa, all'energia che dobbiamo e possiamo sviluppare per affrontare una grande rivoluzione già in atto, il verso della storia che racconta. E così può assaporare i diversi punti di vista che propone. E gustare gli effetti concreti sulla propria professione. E ringraziare conseguentemente l'Autrice per l'aiuto dato per raggiungerli.

Enzo Spaltro

Bologna, aprile 2011

Introduzione

Il pensiero di questo libro è nato a fronte della lettura di alcuni fenomeni.

Innanzitutto, la rapidità e la portata dei cambiamenti in atto, lo sforzo costante delle imprese per gestirli, la crescita esponenziale delle dinamiche sociali nel Web.

Inoltre, la persona che emerge dallo scenario e caratterizza in modo sempre più marcato le transazioni sociali ed economiche, la sua progressiva autodeterminazione, il legame sempre meno stabile tra persona e organizzazione.

E ancora, il percorso evolutivo della formazione, la sempre maggiore complessità e personalizzazione degli interventi di sviluppo organizzativo.

Lo stimolo è nato anche da una serie di domande sul futuro della formazione degli adulti in questo contesto contraddistinto da turbolenza, incertezza, complessità e dalla crescita esponenziale del Web, un fenomeno dalle caratteristiche talmente pervasive e cariche di significati da delinearsi come una vera e propria rivoluzione.

La Rete spinge sempre più le persone, le comunità e le organizzazioni (che nel Web estendono sempre più i loro confini) verso una dimensione dell'apprendimento collettivo che sembra presagire un cambiamento epocale negli scambi, nella produzione e condivisione della conoscenza, nella formazione.

Qual è e quale potrà essere il tracciato dello sviluppo organizzativo? Quali rischi e quali opportunità possono derivare da questo scenario? Quali i cambiamenti che investiranno il mondo delle competenze, dell'apprendimento e della formazione?

A fronte dei fenomeni in atto e delle innumerevoli domande a cui occorre dare delle risposte, l'obiettivo è stato quello di sistematizzare il tema dello sviluppo delle persone strutturando il presente volume in quattro capitoli, collegati causalmente e funzionalmente al tema della formazione.

Nel capitolo 1 si analizzano le competenze – punti di riferimento della formazione – come patrimonio della persona nel contesto organizzativo e in

relazione al ruolo che essa svolge. Vengono in particolare trattati i principali temi dello sviluppo delle competenze, della costruzione del sistema professionale, dei sistemi di valutazione, della gestione dei talenti, funzionali alla strutturazione dei processi formativi. L'intento è quello di evidenziare come la formazione non nasca da esigenze occasionali, ma dalle strategie istituzionali (per la Pubblica Amministrazione) e di business (per le imprese private) da cui derivano le competenze che risulta funzionale sviluppare.

Viene dedicata una particolare attenzione alla persona, allo sviluppo delle sue potenzialità, agli interventi che evolvono sempre più nella direzione dell'autosviluppo, dell'empowerment, del bilancio delle competenze a cura della persona stessa.

Il focus si sposta infine dal ruolo all'identità professionale, che sembra destinato a connotare maggiormente la vita professionale della persona, sempre più sganciata dall'organizzazione "estesa" (intesa, cioè, come insieme di reti organizzative, ma anche come realtà "dispersa" nel Web). Questo genera una serie di quesiti importanti che riguardano il futuro del mondo del lavoro.

Il capitolo 2 è dedicato al tema all'apprendimento individuale, di gruppo e organizzativo e al più ampio tema del *knowledge management*, alla crescita delle comunità di pratica, soprattutto ai fenomeni spontanei di aggregazione, quindi non "istituzionalizzati", né gestiti dall'organizzazione.

Un fenomeno che si sta sviluppando in maniera crescente nella Rete e che lascia intravedere una serie di criticità – per esempio in termini di tutela delle idee – ma anche grandi spazi creativi per l'innovazione.

Particolare attenzione è dedicata al tema dell'apprendimento collettivo e informale in Rete, con tutte le problematiche a esso connesse (per esempio il divario culturale tra generazioni anziane e "analogiche" rispetto alle nuove generazioni "digitali") e le opportunità che si stanno palesando.

Il capitolo 3 è dedicato alla formazione. Fornisce un quadro di sintesi della formazione in Italia, dell'evoluzione degli approcci e delle pratiche formative negli ultimi decenni, dello stato dell'arte della formazione nelle organizzazioni e delle istanze principali che oggi provengono dalle imprese.

Viene successivamente analizzato il processo formativo, insieme con le metodologie che, in maniera sempre più ricca, articolata e innovativa, caratterizzano la formazione.

Vengono evidenziati anche gli errori commessi più frequentemente nella gestione degli interventi formativi e le azioni che vanno intraprese per superarli.

Viene dedicata attenzione alle metodologie di formazione individuale

fondata sulla relazione di sostegno: il coaching, il counseling e il mentoring, evidenziando le differenze e le analogie fra i vari approcci, i punti di differenziazione e le analogie con la formazione e la consulenza.

Viene analizzata in particolare l'evoluzione del coaching – che si sta progressivamente arricchendo di approcci sempre più in linea con il contesto europeo – descrivendo le due macrocategorie “Life” e “Business”, o “aziendale” e le varie sottocategorie.

Viene di seguito esaminato il ruolo che il Web ha e potrà avere per la formazione, non solo per l'*e-learning* e il *Technology Enhanced Learning*. Si tratta di uno strumento fondamentale per favorire il passaggio dall'insegnamento all'apprendimento, dall'apprendimento formale a quello informale, da quello individuale a quello collettivo: un cambiamento epocale dagli esiti difficili da prevedere anche per il ruolo che il formatore ha assunto oggi e, verosimilmente, assumerà domani.

Il capitolo 4 analizza un fenomeno in crescita: la progressiva ibridazione che si sta registrando nelle metodologie e negli approcci formativi, particolarmente quelle che riguardano il counseling e ancor più il coaching.

Un fenomeno complesso che, se ben gestito, può trasformare le criticità che ne possono derivare in opportunità di innovazione, di ulteriore ricchezza ed efficacia degli interventi.

Successivamente, vengono analizzati gli interventi a sostegno della persona nello sviluppo della sua “carriera”, concetto sempre più atipico, discontinuo e frammentato rispetto al passato: il bilancio delle competenze e il *Career Coaching*.

La parte finale del capitolo è dedicata al futuro dell'education, concetto comprensivo della formazione scolare, universitaria e della formazione degli adulti all'interno del percorso professionale, naturalmente con particolare riferimento a quest'ultima.

Una parte è dedicata a una sintesi delle nuove linee guida della Comunità Europea, a un cenno alle ricerche sul settore e alle testimonianze di esperti a livello internazionale, che dimostrano come l'apprendimento collettivo non formale e informale stia prendendo sempre più piede e come le istituzioni e le organizzazioni italiane siano chiamate ad affrontare il salto di paradigma da compiere rapidamente per riguadagnare le posizioni perse, restare competitivi sul mercato globale e garantire un futuro alle nuove generazioni.

Il percorso delineato all'interno del libro porta a una serie di conclusioni in cui risultano evidenti alcuni fenomeni molto importanti, sintetizzabili nel concetto di “rivoluzione della persona” in un'epoca sempre più caratterizzata dalla soggettività e dalla socializzazione nell'ambiente digitale, nel quale non è solo l'organizzazione che si struttura a rete, ma è la persona che

diviene essa stessa uno snodo del Web, con tutte le importantissime implicazioni che questo può generare.

Questo lavoro è dedicato agli operatori – siano essi manager o addetti – che, nelle istituzioni, nelle imprese private e nelle organizzazioni non profit, sono impegnati nello sviluppo delle persone e in particolare nella formazione, agli studenti interessati allo studio di questo ambito, ai professionisti che operano nella consulenza nell’ambito delle risorse umane, della formazione, del coaching. È inoltre rivolto alle persone impegnate nel proprio autosviluppo e nel miglioramento della qualità del proprio lavoro.

Mentre scrivevo questo libro è andata crescendo la sensazione di descrivere una “fine epoca” e l’inizio di “nuove frontiere” da esplorare. La transizione verso l’affermazione della persona nell’era digitale è iniziata. Questo ha comportato che il lavoro fosse connotato da un approccio evolutivo ai sistemi di sviluppo delle competenze, in particolare della formazione, e al tempo stesso da una visione del futuro connotato da un protagonismo della persona e da una marcata presenza delle dinamiche sociali nella Rete.

In questa sede, questo approccio ha un significato umanistico, antropologico e psicosociale, e solo funzionalmente una connotazione tecnologica.

È probabile che la compresenza delle due visioni che caratterizzano questo lavoro (il presente e il futuro) possa disorientare alcuni lettori. In virtù del mio approccio pragmatico di “practitioner” e dell’impegno quotidiano nell’attività di consulenza prima ancora che negli aspetti accademici e di ricerca, ho scelto comunque di dare questo taglio al mio lavoro, nella convinzione che illustrare i processi di sviluppo organizzativo in un’ottica sistemica e tentare di descrivere un’epoca di transizione comporti necessariamente una dualità di pensiero, la compresenza del “tradizionale” e del “nuovo”.

Lascio quindi al lettore la libertà di servirsene come un manuale, con l’approccio e le modalità che gli possono essere più funzionali in relazione ai suoi interessi, aree di competenza, desideri, curiosità.

Ringraziamenti

Desidero ringraziare alcune persone per la realizzazione di questo libro. Innanzitutto Enzo Spaltro, per aver impreziosito il libro con la sua prefazione. Un ringraziamento speciale a Gian Piero Quaglino, per aver voluto

visionare e commentare alcune parti del lavoro. Un grazie a Giuseppe Silvi per gli stimoli e il supporto che mi ha fornito, a Luigi Rugiero per i suoi suggerimenti, a Federica Menici per l'accurato lavoro di ricerca e ad Allegra Sangiovanni per l'entusiastico supporto che mi ha fornito. Un grazie ai colleghi con cui mi sono potuta piacevolmente confrontare e ai giovani che hanno fornito contributi con slancio e partecipazione.

Un grazie ai miei clienti e a tutte le persone che, a vario titolo, hanno condiviso parti del mio percorso professionale: è anche, e forse soprattutto, sulla base degli stimoli che mi hanno dato in tutti questi anni che è potuto nascere questo libro.

Infine, un ringraziamento all'editore, per aver creduto sin dal primo momento in questo progetto editoriale.