



# La valorizzazione del talento nelle imprese, tra innovazione delle forme organizzative del lavoro e dei modelli di apprendimento

## The enhancement of talent in companies, between innovation of organizational forms of work and learning models

---

Pierluigi Richini  
Istituto Quadrifor  
p.richini@quadrifor.it

### ABSTRACT

The present contribution takes into consideration a specific aspect of learning in the workplace, with regard to the close interaction between skills development, talent valorisation, flexibility of organizational forms and methods of work governance. The transformations taking place in the productive world require a different consideration of management practices for which, at present, the preconditions are recognized, together with several experiences of revision of the forms of work organization. This implies an overall review of the business strategies, with particular reference to the models of human resources development, able to take into account the new complexities that the transformation poses, not only in terms of production practices but also new social issues and the new relationship between human prerogatives and technology.

Il presente contributo prende in considerazione uno specifico aspetto dell'apprendimento nei luoghi di lavoro, relativamente alla stretta interazione che intercorre tra sviluppo delle competenze, valorizzazione del talento, flessibilizzazione delle forme organizzative e modalità di governo del lavoro. Le trasformazioni in atto nel mondo produttivo richiedono una lettura diversa delle pratiche di management per le quali si ravvisano, allo stato attuale, le precondizioni, unitamente a numerose esperienze di revisione delle forme di organizzazione del lavoro. Ciò implica una riconfigurazione complessiva delle strategie di impresa, con particolare riferimento ai modelli di sviluppo delle risorse umane, capace di tenere conto delle nuove complessità che la trasformazione pone, non solo sul piano delle pratiche produttive ma anche delle nuove istanze sociali e della nuova relazione tra prerogative umane e tecnologia.

### KEYWORDS

Work-based learning, Digital Competence, Management, Learning Organisation, Smart Workplace.

Apprendimento basato sul lavoro, Competenza digitale, Management, Organizzazione che apprende, Smart Workplace.

## 1. Nodi dell'apprendimento nei contesti lavorativi in corso di trasformazione

L'attenzione al tema del talento nelle organizzazioni produttive ha recentemente acquisito un nuovo impulso alla luce dell'accelerazione delle dinamiche di competizione delle imprese e dei nuovi scenari di trasformazione tecnologica e dei modelli di business. A ciò va a sommarsi una maggiore e più complessa articolazione della forza lavoro, contrassegnata dalla compresenza di differenti coorti generazionali.

Differentemente che in altri Paesi competitor, in cui il ricambio generazionale sta avvenendo con rapidità e dimensioni significative, in Italia il dibattito sulla relazione tra sviluppo dei talenti e nuove generazioni è ancora agli albori, quale riflesso del più generale andamento demografico e delle modifiche al sistema previdenziale che hanno prolungato i tempi di permanenza al lavoro<sup>1</sup>. Nel campo della formazione continua, la ricerca scientifica sulle nuove generazioni e sui relativi stili di apprendimento risente soprattutto di una ampia disponibilità di studi e indagini realizzati prevalentemente oltreoceano e in oriente, con rare e insufficienti opportunità di localizzazione ai contesti nazionali europei. Ciò pone dei limiti in virtù della natura relazionale e sociale delle coorti generazionali, ovvero delle differenze culturali e identitarie tra i Paesi<sup>2</sup>.

È possibile comunque osservare una rinnovata enfasi sulla necessità di garantire un ottimale bilanciamento tra gestione del cambiamento e creazione di nuove forme di *engagement*, leadership e apprendimento, con particolare riferimento al tema dell'intergenerazionalità in ragione di una relazione tra rapidità dei processi di innovazione e trasformazione e differenti livelli di accettazione del cambiamento.

Tale relazione non sembra mostrare un carattere lineare e univoco, data la concomitanza di più fattori. Ad esempio, la ricerca "Smart & Well" realizzata da Doxa nel gennaio dell'anno in corso sugli atteggiamenti nei confronti dell'adozione di forme di Smart working evidenzia la presenza di differenti cluster ("Resistenti", "Dubbiosi", "Favorevoli" e "Convinti"), dipendenti dall'età, così come dal genere, dal livello di scolarizzazione e dalla posizione occupata, dalla localizzazione geografica del posto di lavoro e dalla dimensione dell'impresa, con esiti non intuitivi<sup>3</sup>.

- 1 In Italia i Millennial, ovvero i nati tra il 1981 e il 2000, sono stati stimati dall'Istat nel 2015 in termini di 8,7 milioni (circa il 12% della popolazione); negli USA sono circa 80 milioni (25%) e in Cina 415 milioni (circa il 31%). Negli USA ogni giorno circa 10 mila baby boomer si pensionano, tendenza che si prevede rimarrà stabile nel prossimo decennio; poco meno della metà degli occupati con funzione di supervisione e gestione usciranno dal mercato del lavoro nel breve periodo; i Millennial, che rappresentano oggi la più ampia porzione della forza lavoro statunitense, supereranno la metà degli occupati nel 2020 (Barbuto Jr., Gottfredson, 2016).
- 2 Si prenda ad esempio la differenza nei vissuti identitari tra Millennial italiani e cinesi. Secondo l'Istat i Millennial sono la generazione dell'euro e della cittadinanza europea, ma anche quella che sta pagando più di ogni altra le conseguenze economiche e sociali della crisi (Istat, 2016). I Millennial cinesi hanno visto il loro paese uscire dalla povertà a un ritmo e dimensioni senza pari nella storia umana. Nel 1990, il sistema educativo cinese si è allontanato da tematiche incentrate sul comunismo di matrice maoista per concentrarsi sui risultati storici della Cina. Questo nuovo approccio, abbinato al recente sviluppo economico e culturale del loro paese, "ha dato loro molto di cui sentirsi orgogliosi" (Fung Business Intelligence, 2017).
- 3 Si veda la sintesi e le slide di presentazione dei risultati della ricerca disponibili all'indirizzo <http://www.doxa.it/il-presente-e-well-il-futuro-e-smart/> (ultima consultazione: 15 giugno 2018).

È possibile affermare che i processi trasformativi in atto denotano quindi una nuova complessità che richiede nuove forme di adattamento attraverso l'attivazione di percorsi di apprendimento non solo limitati alla promozione di iniziative di formazione continua di tipo formale e non formale.

Il presente contributo prende in considerazione uno specifico aspetto dell'apprendimento nei luoghi di lavoro, relativamente alla stretta interazione che intercorre tra sviluppo delle competenze, valorizzazione del talento, flessibilizzazione delle forme organizzative e modalità di governo del lavoro.

Non sono mancati negli anni numerosi contributi afferenti alle scienze della formazione e del management che hanno provveduto ad una sistematizzazione teorica delle migliori pratiche esistenti in merito o che, di converso, hanno promosso nuovi modi di concepire tale relazione, ad esempio attraverso le concettualizzazioni delle comunità di pratiche, del lavoro nelle reti di imprese, del ruolo dei manager come *knowledge developer*, o ancora tramite la costruzione di sistemi anche digitalizzati di condivisione della conoscenza. Le diverse esperienze presentano alcuni tratti comuni con particolare riferimento a:

- la valorizzazione del luogo di lavoro come contesto di apprendimento;
- l'enfasi sulle interazioni tra apprendimento formale, non formale e informale sul lavoro;
- lo sviluppo di modalità di collaborazione e cooperazione per lo scambio di conoscenza;
- il presidio dello sviluppo della conoscenza nel concorso tra funzioni HR e management (in particolare a livello intermedio).

Peraltro, la formazione dei potenziali leader è spesso identificata e perseguita attraverso modalità tradizionali di formazione, più frequentemente attraverso tecniche d'aula, che poco incontrano le preferenze dei partecipanti, in particolare tra gli appartenenti alle nuove generazioni. Ciò rende necessaria una più puntuale definizione delle condizioni abilitanti la valorizzazione del talento e lo sviluppo di nuove forme di apprendimento, che tenga conto delle diverse variabili in gioco e dei cambiamenti in atto.

In primo luogo in riferimento alla funzione formatrice svolta dal management nei confronti dei propri collaboratori. Con livelli di scolarizzazione mediamente più elevati della media della popolazione aziendale, i middle manager sono chiamati a concorrere all'individuazione dei talenti (in questo caso intesi come lavoratori con maggiore potenziale di crescita in coerenza con la mission e gli obiettivi dell'impresa), all'identificazione del valore aggiunto specifico che ogni collaboratore può apportare, alla condivisione di conoscenze e allo sviluppo di piani individualizzati di apprendimento.

La natura dei cambiamenti in atto nelle imprese, come si vedrà al successivo paragrafo, pone però temi nuovi, sia sul piano delle interazioni tra manager e collaboratori sia sulle forme organizzative più coerenti con le nuove necessità di apprendimento continuo.

## **2. Le funzioni abilitanti dei manager secondo una ricerca nazionale**

### *2.1. Il recente rafforzamento del ruolo dei manager intermedi*

Nel 2016 l'Indagine Istat sulle Forze di Lavoro conferma il progressivo processo di mutamento nelle posizioni apicali della struttura del lavoro in atto a partire

dalla crisi recessiva. Nel 2008 i dirigenti e i middle manager rappresentavano, infatti, il 9,6% della popolazione occupata dipendente, nel 2013 il 9,3%, nel 2016 il 9,1%. Il calo è trainato dalla categoria dei dirigenti la cui consistenza percentuale diminuisce dal 2009 al 2016 del 16,2% a fronte di una riduzione di poco meno di due punti percentuali dei quadri. Ma mentre negli anni recenti (tra il 2013 e il 2016) si registra una crescita dei quadri contenuta ma certamente non trascurabile (+0,9%), la quota dei dirigenti continua a decrescere pur con un impatto minore che in passato (-1,5%).

La conseguenza di tale mutamento consiste nella progressiva attribuzione di responsabilità e competenze ai profili gestionali intermedi, prima appannaggio delle figure dirigenziali. Il progressivo ampliamento di responsabilità verso livelli inferiori della scala gerarchica è primariamente frutto di un profondo cambiamento culturale ma il cambiamento nella popolazione aziendale ha indubbiamente un'incidenza rilevante.

Secondo una indagine campionaria recentemente condotta dall'Istituto Quadrifor articolata in due rilevazioni, rispettivamente di 1.020 quadri e 791 imprese del terziario<sup>4</sup>, il middle manager si presenta oggi con un profilo più marcato, ampio e coerente con le nuove istanze indotte dalle trasformazioni sociali, economiche e tecnologiche. Sei quadri su dieci dispongono di un budget da gestire: all'interno di vincoli determinati (27% del campione di 1.020 intervistati), secondo più generali orientamenti (24,5%) o in piena autonomia (8,5%). La metà di essi condivide i propri obiettivi produttivi e i metodi per conseguirli con il proprio responsabile (36,4%) o con un gruppo di lavoro più ampio (14%) e il 73% gestisce un team di collaboratori.

Differentemente dalla connotazione ricorrente in letteratura, che vede il middle manager come "cinghia di trasmissione" di strategie definite altrove, le aziende del campione colgono una diversa rilevanza: sono ritenuti determinanti per il raggiungimento degli obiettivi di performance (57,1% delle citazioni delle imprese intervistate) e necessari al buon funzionamento dell'organizzazione (58,8%). Ma, soprattutto, sono ritenuti importanti per la definizione delle strategie dell'impresa (31,2%), evidenziando un ampliamento delle funzioni e, soprattutto, dei confini di ruolo.

## 2.2. Nuove competenze manageriali attese

La portata e l'intensità del cambiamento dei profili manageriali in questo settore si è resa peraltro maggiormente evidente dall'analisi dei dati relativi alle competenze. Nell'ultima sezione del questionario dell'indagine quantitativa sono state indagate le opinioni dei quadri e delle imprese in merito alle competenze che dovrebbero essere maggiormente rafforzate in considerazione delle sfide che si prevede di affrontare nel prossimo futuro. In particolare, è stato sottoposto un elenco di 45 competenze derivanti da uno studio realizzato dallo stesso Istituto sui repertori professionali adottati dalle autorità competenti in materia di certifi-

4 La ricerca, articolata in una fase desk, una indagine campionaria e un approfondimento qualitativo è stata condotta nel periodo settembre-novembre 2017 da Quadrifor – Istituto Bilaterale per la Formazione dei Quadri del Terziario con il contributo scientifico-metodologico di Doxa. Maggiori approfondimenti sono contenuti in una recente pubblicazione (Richini, Savini, 2018).

cazione, individuando quelle di maggiore pertinenza con la realizzazione di attività manageriali.

Contrariamente ad indagini precedentemente svolte dallo stesso Istituto Quadrifor con metodologia analoga, sono risultate poco citate competenze tecniche tradizionalmente legate al profilo dei manager intermedi, mentre risultano centrali quelle legate alla gestione dell'innovazione, della *digital transformation* e del *change management*.

L'ambito dell'innovazione rappresenta una netta priorità di apprendimento, sia da parte delle imprese che dei quadri, e le specifiche competenze citate sono: "competenze per innovare" con il 32,4% delle citazioni dei quadri (al secondo posto del ranking) e il 31,8% delle imprese (al primo posto); "saper analizzare e valutare gli scenari" (rispettivamente 24,5% e 23,9%); "sviluppare un orientamento alla business collaboration" (15% circa per entrambi i campioni).

Nella fase qualitativa dell'indagine tale ambito ha rivelato differenti significati e orientamenti. Soprattutto tra le imprese e tra i responsabili delle risorse umane si evidenzia la persistenza di concezioni tradizionali, orientate ad una visione del processo di innovazione delegato a funzioni specialistiche. In generale, emerge altresì l'aspettativa che il middle manager presenti un'apertura all'innovazione: ci si attende che il quadro faccia propria una cultura aziendale nuova, più aperta al cambiamento e flessibile. In particolare, l'azione manageriale si esprime nel creare un clima orientato all'innovazione anche tra i collaboratori, stimolandoli alla creatività e ponendoli nella condizione di sentirsi liberi di sperimentare e mettere in discussione il modo col quale abitualmente lavorano.

La capacità di innovare presuppone, quale importante prerequisito, che il middle manager sappia leggere la realtà aziendale in modo più ampio, al di là del proprio ambito specifico di lavoro. In termini di competenze, ciò si traduce nel saper affrontare e comprendere la complessità organizzativa e nello sviluppo dell'esercizio di un pensiero critico, indispensabili per poter prendere decisioni in condizioni di incertezza.

Una maggiore opacità è rappresentata dai risultati ottenuti in tema di competenze per gestire la digital transformation. Questa si traduce principalmente nel "saper utilizzare strumenti di analisi dei dati per prendere decisioni" con il 23,6% delle citazioni dei quadri e il 24% delle imprese, e nel "conoscere, implementare e/o gestire le innovazioni e le tendenze della digital transformation", rispettivamente con il 26,3% e il 19,2%.

Si tratta di una posizione elevata nel ranking (al quinto posto per entrambi i campioni nell'elenco di 45 competenze) ma nel raffronto con i riscontri della fase qualitativa si evidenzia ancora una scarsa chiarezza da parte delle imprese sui vantaggi acquisibili dalla digitalizzazione. L'interesse manifestato dai quadri, invece, è testimonianza della necessità di comprendere le direzioni del cambiamento, di considerare le potenziali ricadute non solo professionali ma anche sociali della trasformazione in atto. In occasioni di confronto con gruppi di quadri, successivi alla realizzazione della ricerca, sono stati raccolti numerosi segnali relativi alla necessità di addivenire ad una maggiore consapevolezza dei nuovi significati che la digitalizzazione imprimerà al rapporto con il lavoro e con l'organizzazione di appartenenza, alle modalità di relazione che verranno a stabilirsi con i diversi *stakeholder* e, in particolare, con i propri collaboratori.

Su questo piano, gli orientamenti all'innovazione e alla digitalizzazione si collegano strettamente ai temi della gestione dei cambiamenti organizzativi e della consapevolezza di ruolo.

Il change management rappresenta infatti un ambito significativamente caratterizzante l'attuale profilo del quadro. Vengono citate in maniera rilevante le

competenze: “saper sviluppare progetti orientati al miglioramento dell’efficienza ed efficacia dei processi e delle strutture” (al terzo posto, con poco meno del 28% delle citazioni dei quadri e delle imprese); “saper gestire i cambiamenti organizzativi” (26,3% per le imprese e 21,8% per i quadri); “saper definire e gestire obiettivi strategici nel proprio ambito organizzativo” (circa il 17% per le imprese e il 15% per i quadri); “orientamento al business e imprenditività” (il 15% per i quadri e il 14,2% per le imprese).

Si tratta della “traduzione tecnica” in termini di competenze acquisibili della richiesta del quadro di essere parte attiva, data la sua posizione cardine nell’organizzazione aziendale, nell’accompagnare i cambiamenti. Il compito dei middle manager è di facilitare, nei propri team, nuovi modi di osservare i fenomeni e nuovi modi di pensare il business, il lavoro, l’organizzazione. È possibile prefigurare che lo sviluppo della digitalizzazione e dei modelli di organizzazione del lavoro da essa determinati, la sempre maggiore richiesta di flessibilità orientata ad una migliore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, e la propensione crescente ad operare per progetti, convergeranno sempre più determinando nuove modalità di gestione e nuove richieste per i middle manager.

In tal senso, più che di “cinghia di trasmissione” dovremo parlare di “facilitatore proattivo del cambiamento” e delle funzioni di abilitazione della responsabilità e dell’autonomia che il manager potrà esercitare nell’impresa.

### 2.3. Lo “smarrimento” dei manager e la necessità di apprendere a disapprendere

Ultimo ambito di particolare rilievo emergente dalla ricerca rispetto al tema qui trattato, probabilmente di maggiore interesse per comprendere gli impatti umani – individuali e collettivi – della trasformazione dei modelli produttivi, è legato alla forte e netta richiesta da parte dei manager intervistati di acquisire strumenti per una maggiore consapevolezza di sé. Si tratta di una domanda di competenze che si esprime soprattutto nell’“aumentare la consapevolezza dei punti di forza e di miglioramento” (al primo posto nel ranking delle citazioni dei quadri, con il 37,4%), nell’“allenare la capacità di critical thinking e di costruttività” (25,5%), nel “saper far fronte in maniera positiva alle difficoltà e agli insuccessi” (25,1%).

Diversamente che in passato, la domanda non è orientata da un generico desiderio di potenziamento delle competenze trasversali, bensì dal fatto che le sfide poste dalle trasformazioni in atto non richiedono solo “soluzioni tecniche”, bensì di reinterpretare il proprio ruolo di manager alla luce dei nuovi significati che attraversano il lavoro e le organizzazioni nel più ampio quadro delle complessità sociali, demografiche ed economiche.

In particolare, la trasformazione digitale del lavoro e della società si sta manifestando con carattere egemonico (nel senso gramsciano del termine), ovvero persuadendo il gruppo oggetto del suo interesse a riconoscere e fare proprio il suo immaginario. Si tratta di una condizione del tutto nuova (e in questo consiste l’aspetto più caratterizzante la nuova rivoluzione industriale), che modifica il rapporto con il reale. Come afferma Benanti (2016): “Se per i nostri predecessori il reale era il luogo dei limiti (...) oggi la tecnica e il mondo degli artefatti ci dicono che reale è da intendersi come tutto ciò che è tecnicamente possibile. Il possibile tecnologico sta diventando il nuovo nome della realtà. Il desiderio se è possibile diventa tecnologicamente realizzabile”. E, più recentemente, discutendo l’apporto di Luciano Floridi, afferma che “possiamo usare il termine *riontologizzare* per fare riferimento al fatto che tale forma non si limita solamente a configurare, costruire o strutturare un sistema (...) ma fondamentalmente comporta

la trasformazione della sua natura intrinseca, vale a dire della sua ontologia” (Benanti, 2018).

La centralità del problema dell’apprendimento e della missione della formazione va così oltre il tema della pur indispensabile rivisitazione dello *skillset*, investendo il tema del *mindset*, in cui diventa essenziale fare proprie le capacità di disapprendere e di apprendere ad apprendere, nonché di saperle promuovere nei propri collaboratori.

La percezione di una complessità nuova fa sì, quindi, che i manager riconoscano la necessità di una migliore comprensione delle proprie risorse personali, prima ancora che professionali, sui cui basare l’interpretazione del proprio ruolo in coerenza con le nuove istanze trasformatrici e con le aspettative provenienti dai diversi livelli dell’organizzazione di lavoro.

### 3. Nuove generazioni e tema del talento

#### 3.1. L’equivoco del talento digitale

Nella pubblicistica è frequente l’accostamento del termine “nativi digitali” alle nuove generazioni, in particolare nell’affrontare le specificità dei Millennial in relazione al tema del talento. Diversi studi evidenziano una generale e diffusa prassi, tra i nativi digitali, all’utilizzo delle nuove tecnologie – in particolare attraverso dispositivi mobili – per la comunicazione (email, instant messaging e social media) e per la ricerca su web di informazioni e contenuti multimediali (YouTube, ascolto di musica on line ecc.). Ma solo una quota ristretta utilizza attivamente le tecnologie digitali per funzioni più avanzate quali il microblogging, la creazione di contenuti multimediali, l’utilizzo di strumenti collaborativi (Guo et al., 2008; Kennedy et al., 2010; Jones, Healing, 2010; Thompson, 2013; Colbert, Yee, George, 2016).

Lo sviluppo di competenze per un utilizzo immersivo delle tecnologie digitali, secondo questi studi, non sembrerebbe dipendente dall’età, come genericamente suggerito dalla pubblicistica, ma dall’esperienza con le tecnologie.

La più recente indagine “Teens, Social Media & Technology 2018”, realizzata dal Pew Research Center, evidenzia come tra i giovani americani tra i 13 e i 17 anni vi siano vistose tendenze, superiori a quelle delle precedenti generazioni, nell’utilizzo dei *mobile device* e dei social media. Ma, soprattutto, evidenziano come tali tendenze risentono in misura consistente delle differenze di genere, di appartenenza etnica e di classe sociale<sup>5</sup>.

La tendenza a rappresentare secondo omogeneità comportamentali le differenti coorti generazionali, quanto meno in materia di utilizzo di tecnologie digitali, andrebbe quindi formulata con maggiore prudenza.

5 Ad esempio, il 95% del campione dichiara di avere accesso ad uno smartphone, quota che scende all’88% nel caso dei personal computer. In questo secondo caso, però l’appartenenza sociale è determinante: usano un personal computer il 96% dei ragazzi la cui famiglia di appartenenza ha un reddito medio di 75 mila dollari e il 75% tra coloro il cui reddito non supera i 30 mila dollari. Il 50% delle ragazze ha un utilizzo quasi costante di internet, nel corso di una giornata, contro il 39% dei coetanei maschi. Circa un terzo dei giovani del campione utilizza Snapchat, YouTube e Instagram, ma la quota scende a circa un quarto tra gli ispanici e i gli afroamericani.

Pertanto, pur potendo accogliere senza margini di dubbio la propensione alla *connettività* delle nuove generazioni, esse vanno interpretate rispetto all'insieme di valori caratterizzanti, di cui le modalità formative per la valorizzazione dei talenti devono tenere conto.

### 3.2. Le istanze delle nuove generazioni

Tra le caratteristiche accertate nella coorte generazionale dei Millennial – oltre al dato della continua *connettività* – possono essere annoverate<sup>6</sup>:

- Spiccato interesse nei confronti di soluzioni ottimali di work-life balance – Tra le motivazioni di carattere non economico, il bilanciamento flessibile tra tempi di vita e tempi di lavoro viene ritenuto il fattore più rilevante, sia tra le donne che tra gli uomini, tra chi assolve ad un ruolo genitoriale o meno. Nella totalità delle indagini consultate, questo fattore è considerato come prioritario per attrarre e ritenere giovani talenti.
- Propensione alla condivisione di beni, servizi e know-how – È diffusa tra le giovani generazioni la pratica dello *sharing* non solo nell'acquisizione di beni e servizi ma anche nei confronti dei saperi. Nutrono pertanto l'aspettativa che nell'organizzazione di appartenenza siano disponibili strumenti, per lo più digitali, di knowledge sharing e pratiche collaborative improntate allo scambio di conoscenza e buone pratiche.
- Difficoltà a mostrare fedeltà all'organizzazione di lavoro di appartenenza, sia in assenza che in presenza di benefici attesi – Poco meno del 50% di un campione di 1.293 Millennial del Brasile, Cina, Francia, India e USA ha dichiarato l'intenzione di cambiare lavoro entro un paio di anni dall'assunzione (Schofield, Honore, 2014). In una più recente indagine della società Deloitte (2016) su circa 7.692 millennial di 29 Paesi, il 66% spera di poter cambiare organizzazione entro il 2020; tra gli intervistati che occupano una posizione di senior manager e che, quindi, rientrano in significative traiettorie di carriera la quota di coloro che intendono cambiare impresa è comunque la maggioranza (57%).
- Aspettativa elevata nei confronti dei propri manager – Nella medesima ricerca della Deloitte, il 71% degli intervistati ritiene che l'organizzazione di appartenenza ha mostrato un impegno insufficiente nello sviluppare le loro competenze di leadership. In particolare, nutrono aspettative verso figure manageriali non gerarchiche, poco formali e capaci di una attenzione individualizzata allo sviluppo dei collaboratori, anche attraverso l'impiego di strumenti di coaching. Hanno una scarsa considerazione nei confronti dei titoli di studio formali posseduti dai loro capi, mentre riconoscono in misura più elevata di altre generazioni il possesso di conoscenze e competenze.
- Significativa propensione a ritenere che le organizzazioni produttive possono svolgere un ruolo sociale attivo – Senza ritenersi "impegnati socialmente" come nel caso delle precedenti generazioni, ritengono importante il coinvolgimento attivo della propria organizzazione nelle sfide di questi anni, quali la scarsità di risorse, il cambiamento climatico, le ineguaglianze sociali; la maggiore o minore aderenza dell'impresa a questa aspettativa sembra influire sul

6 I risultati di ricerca riportati in elenco sono tratti da report di indagini campionarie (Pew Research Center, 2010; Schofield, Honore, 2014; Deloitte, 2016).

senso di appartenenza.

Sul piano delle modalità di apprendimento si segnalano:

- Propensione cognitiva al “task switch” – Le modalità di fruizione degli strumenti informativi via web e di comunicazione sociale stanno determinando la tendenza tra le nuove generazioni a prestare più brevi tempi di attenzione sia nella lettura di testi che nella fruizione di contenuti audiovisivi. Più che di una tendenza all’essere “multitasking”, secondo diversi autori ciò determinerebbe una maggiore propensione al “task switch” (Thomas, Srinivasan, 2016), con percorsi di autoapprendimento che tendono alla personalizzazione e a modalità più superficiali di approfondimento tematico.
- Apprendimento per tentativi ed errori – L’approccio per tentativi ed errori appare essere preferito rispetto a modalità formative più tradizionali, dato il desiderio di ottenere un feedback immediato (Burch, Strawdermann, 2014). Tale preferenza sembra essere strettamente correlata con le strategie cognitive legate all’utilizzo degli strumenti digitali, suggerendo l’utilizzo di strumenti di simulazione e di web-gaming per l’apprendimento.
- Reverse mentoring – Nell’ambito della formazione continua, più che in altri contesti educativi e formativi e in particolare per i talenti digitali, il reverse mentoring rappresenta una modalità di conciliazione con l’esigenza di un rapporto “paritario” con i propri responsabili. Il modello del reverse mentoring consente ai più giovani di trasferire le loro conoscenze ai senior, imparando a loro volta da quest’ultimi. Recenti modelli (Harrison, 2017) consentono di costruire una relazione produttiva tra competenze degli innovatori e sviluppo della leadership.
- Modelli di formazione/apprendimento focalizzati sulle specificità delle nuove generazioni – Le evidenze finora raccolte dalle indagini realizzate in altri contesti internazionali (technology-driven learning, apprendimento per tentativi ed errori, gamification ecc.) suggeriscono l’adozione di modelli formativi focalizzati sugli stili di apprendimento delle giovani generazioni. L’analisi di buone pratiche può consentire una localizzazione dei risultati e una modellizzazione più attendibile ed evoluta dei sistemi di formazione continua.

#### 4. Abilitazione della cooperazione e dell’apprendimento nelle forme organizzative digital-driven

Da quanto fin qui esposto, cooperazione e condivisione – e la relativa facilitazione da parte del management – appaiono essere dimensioni su cui le nuove generazioni basano la costruzione di significati del lavoro e lo sviluppo di competenze. I manager, in particolare quelli con funzioni di gestione diretta di team di collaboratori, stanno affrontando un percorso di nuova consapevolezza del proprio ruolo di *manager adattivi*.

Il tema delle nuove forme di *engagement* e di promozione di processi diffusi e condivisi di innovazione e apprendimento appare avvalersi, sulla base dei risultati di numerose survey e studi di scenario, di nuove forme organizzative e luoghi di lavoro innovativi in grado di supportare sia gli apprendimenti informali che il social learning.

Che i luoghi di lavoro possano costituire acceleratori dell’apprendimento e dei talenti individuali è patrimonio di molti paesi europei ed extraeuropei, già nel passato oggetto di policy specifiche che hanno visto nel *workplace develop-*

ment, nella creazione di reti di apprendimento e nel sostegno all'innovazione le condizioni per lo sviluppo della competitività (Richini, 2012).

È inoltre evidente come l'adozione di nuovi modelli organizzativi maggiormente improntati alla flessibilità e alla gestione del lavoro in remoto (in primo luogo lo Smart working) stia contribuendo a ridefinire la relazione tra modalità di gestione del lavoro, leadership e apprendimenti (Alessandrini, 2016).

In particolare, le tecnologie digitali evidenziano una notevole capacità abilitante lo sviluppo di forme di open innovation, di scambio innovativo tra dipendenti e clientela, di knowledge sharing creativo tra i dipendenti (cfr. Gruber et al., 2015).

Sulla base di quanto esposto nei precedenti paragrafi sulle nuove caratterizzazioni del ruolo dei manager e sulle caratteristiche e le aspettative delle nuove generazioni, gli studi più recenti sul *digital workplace development* evidenziano significativi punti di contatto e di integrazione.

Innanzitutto sul piano della diffusione dei *digital workplace*: una recente ricerca condotta dalla società Aruba (Aruba, 2018) su di un campione di circa 7.000 lavoratori di imprese di diverse tipologie in differenti Paesi<sup>7</sup> ha evidenziato una effettiva ampia diffusione di *digital workplace*, in grado di incidere sul futuro del lavoro, tramite l'adozione di sistemi basati su *Internet of Things* e applicazioni mobili aziendali su misura per la gestione delle attività. La forte aspettativa dei lavoratori intervistati è che tutte le tecnologie siano integrate tra loro (64%) in luoghi di lavoro completamente automatizzati (71%), interattivi e continuamente aggiornabili (72%).

L'indagine ha rilevato inoltre una percezione pressoché unanime tra tutti i dipendenti (93%) che un maggiore uso della tecnologia digitale possa apportare a miglioramenti significativi sul posto di lavoro, rendendolo più efficiente e più improntato alla collaborazione.

Secondo una analisi di scenario della società americana PAC Market Study (2017), entro il 2025 oltre un terzo delle organizzazioni avranno oltre il 50% delle postazioni di lavoro in remoto. Incoraggiando i collaboratori ad operare in spazi di co-working gestiti da terze parti, gli uffici delle imprese saranno più ridotti di quelli attuali<sup>8</sup> e includeranno spazi modulari e flessibili per supportare le esigenze dei lavoratori e del lavoro su progetto. Secondo gli autori, ergonomia e una piena digitalizzazione rappresenteranno le dimensioni su cui costruire spazi di collaborazione e apprendimento sul lavoro secondo un approccio olistico: «La nozione di "employee experience" diventerà sempre più rilevante nelle imprese, con un significato che andrà oltre la produttività, l'*engagement* e la cultura, verso una visione più ampia e integrata di tutti i processi che impattano sulla vita delle persone. Ciò includerà le risorse umane (inserimento dei neo-assunti, formazione), il management (performance, percorsi di carriera) e il più generale ambiente di lavoro (salute psicofisica)» (PAC Market Study, 2017, pp. 6-7).

7 L'indagine è stata condotta tramite interviste CATI e CAWI nei mesi di aprile e maggio 2018 su 7.000 lavoratori di imprese di ogni dimensione, sia pubbliche che private ma con particolare attenzione ai settori industriale, governativo, commercio al dettaglio, sanitario, istruzione, finanza e IT / tecnologia / telecomunicazioni. I Paesi considerati sono Australia, Brasile, Cina, Corea del Sud, Emirati Arabi Uniti, Francia, Germania, Giappone, India, Messico, Paesi Bassi, Regno Unito, Singapore, Spagna, Stati Uniti.

8 Si veda in proposito la riduzione e la trasformazione degli spazi di lavoro recentemente operata da American Express Italia a seguito dell'introduzione di un modello di Smart working (Alessandrini, 2016).

Una rilevazione promossa dalla rivista MIT Sloan Management Review e dalla multinazionale della consulenza Deloitte nel 2014<sup>9</sup> ha evidenziato come lo sviluppo delle tecnologie legate alla disponibilità di *Big data* stia promuovendo un approccio “edge-centric” che implica autonomia, responsabilizzazione ed engagement dei lavoratori. Nella stessa indagine l’80% dei lavoratori in organizzazioni digitalmente mature afferma che la collaborazione è maggiore che nelle aziende concorrenti, rendendo più fluidi i rapporti gerarchici, in particolare con i manager, più facilmente invitati, in questo tipo di imprese, a promuovere una “cultura dell’errore”.

## 5. Verso una strategia integrata per la valorizzazione del talento

Definire scenari significa tracciare ipotesi di percorso, spesso incerte laddove il ritmo dei cambiamenti supera la capacità della ricerca di portarne a confronto gli esiti, ancora incompiuti e in divenire. La cosiddetta quarta rivoluzione industriale divide nuovamente la comunità scientifica e il mondo produttivo tra “apocalittici” ed entusiasti, soprattutto laddove le tecnologie sembrano aver un carattere sostitutivo del lavoro umano e portatore di visioni neomoderniste e neotayloriste da un lato, o di converso dove appaiono avere un impatto atto a facilitare nuove forme di lavoro decentralizzate, meno gerarchiche e improntate alla realizzazione personale e al benessere organizzativo.

Dagli studi e dalle ricerche presi in esame nel presente contributo, pur senza pretesa di esaustività, si evidenziano le precondizioni per abilitare nuove forme di apprendimento coerenti con le trasformazioni produttive e sociali che necessitano di strategie capaci di integrare:

- una propensione a forme aperte di innovazione, interpretando il cambiamento continuo come dimensione organizzativa e gestionale diffusa ai vari livelli dell’impresa e non a ruoli specialistici;
- interventi sulle forme organizzative, maggiormente flessibili, inclusive e collaborative, capaci di generare circuiti di *informal-* e *social-learning*;
- una disponibilità ampia di strumenti per l’acquisizione di conoscenze e competenze e, soprattutto, di orientamento dei piani di sviluppo individuali;
- la formazione di un nuovo management che non deve più governare, ma abilitare e liberare. Liberare creatività ed apprendimento, autonomia e responsabilizzazione, capacità di relazione e di creazione di nuovi significati.

Per quanto riguarda quest’ultimo punto, le osservazioni delle dinamiche sembrano evidenziare un modello diverso da quello normalmente descritto in letteratura e nelle prassi di HR management, che vede attribuita al manager una tradizionale funzione guida nei confronti dello sviluppo dei collaboratori. Le giovani generazioni di lavoratori si aspettano dal proprio manager che egli assolva al proprio ruolo co-costruendo significati, stabilendo relazioni improntate alla fiducia, promuovendo lo sviluppo dei collaboratori con competenze e strumenti di coaching, utilizzando i nuovi strumenti della digital economy.

9 Si tratta di un sondaggio condotto nell’autunno 2014 su 4.800 dirigenti, manager e business analyst operanti in imprese di diverse dimensioni in 129 Paesi. Il report dei risultati è pubblicato in uno specifico numero della rivista (Kane et al., 2015).

Tale nuova dinamica sposta l'asse dell'apprendimento non solo e non tanto verso l'acquisizione di nuove competenze, quanto dell'elaborazione – sociale, condivisa, intergenerazionale – degli impatti dei nuovi modelli produttivi sui nuovi significati del lavoro e delle relazioni organizzative al fine di adottarne e svilupparne gli aspetti maggiormente innovativi, abilitanti e liberanti. Modelli in grado di incoraggiare le capacità di sperimentare e interpretare il futuro.

## Riferimenti bibliografici

- Alessandrini, G. (a cura di) (2016). Smart Working. Nuove skill e competenze. *Quaderni di Pedagogia del Lavoro e delle Organizzazioni*, 7, Lecce-Brescia: Pensa Multimedia.
- Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A. & Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation [Electronic version]. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 245-260.
- Aruba (2018). *The Right Technologies Unlock the Potential of the Digital Workplace*. Santa Clara (CA): Aruba. Retrieved June 11, 2018 from <<https://www.arubanetworks.com/>>
- Barbuto Jr., J. E., & Gottfredson, R. K. (2016). Human capital, the millennial's reign and the need for servant leadership. *Journal of Leadership Studies*, 10, 2, 59-63.
- Benanti, P. (2016). *La condizione techno-umana. Domande di senso nell'era della tecnologia*. Bologna: EDB.
- Benanti, P. (2018). *Oracoli. Tra algoretica e algocrazia*. Roma: Luca Rossella.
- Bennett, S., Maton, K., & Kervin, L. (2008). The 'digital natives' debate: A critical review of the evidence [Electronic version]. *British Journal of Educational Technology*, 39, 5, 775-786.
- Brack, J., & Kelly, K. (2012). *Maximizing Millennials in the Workplace*, Chapel Hill (NC): UNC Executive Development.
- Burch, V., & Strawdermann, L. (2014). Leveraging generational differences to reduce knowledge transfer and retention issue in public administration. *Public Administration Research*, 3(2), 61-75.
- Colbert, A., Yee, N., & George, G. (2016). The digital workforce and the workplace of the future. *Academy of Management Journal*, 59, 3, 731-739.
- Farrell, L., & Hurt, A. C. (2014). Training the millennial generation: Implications for organizational climate. *Journal of Organizational Learning and Leadership*, 12, 1, 47-60.
- Fung Business Intelligence (2017). *Understanding China's new consuming class – the millennials. Chinese Consumers Series, Issue 1*. Hong Kong: The Fung Business Intelligence.
- Gentry, W. A., Griggs, T. L., Deal, J. J., Mondore, S. P., & Cox, B. D. (2011). A comparison of generational differences in endorsement of leadership practices with actual leadership skill level [Electronic version]. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63, 1, 39-49.
- Gruber, M., de Leon, N., George, G., & Thompson, P. (2015). Managing by design. *Academy of Management Journal*, 58, 1, 1-7.
- Guo, R.X, Dobson, T., & Petrina, S. (2008). Digital natives, digital immigrants: an analysis of age and ICT competency in teacher education. *Journal of Educational Computing Research*, 38(3), 235-254.
- Harrison, A.E. (2017). Exploring millennial leadership development: An evidence assessment of information communication technology and reverse mentoring competencies [Electronic version]. *Case Studies in Business and Management*, 4, 1, 25-48.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. & Buckley, N. (2015). *Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation*. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, July.
- Istat (2016), *Rapporto annuale 2016. La situazione del Paese*, Roma: Istat.
- Jones, C., & Healing, G. (2010). Net generation students: agency, choice, and the new technologies. *Journal of Computer Assisted Learning*, 26, 344-356.
- Kennedy, G., Judd, T., Dalgarno, B., & Waycott, J. (2010). Beyond natives and immigrants: exploring types of net generation students [Electronic version]. *Journal of Computer Assisted Learning*, 26, 5225-5239.
- Kivunja, C. (2014). Theoretical perspectives of how digital natives learn [Electronic version]. *International Journal of Higher Education*, 3, 1, 94-109.
- PAC Market Study (2017). *Workplace 2025*. Retrieved September, 2017 from <<https://digitalworkplace.global.fujitsu.com/>>.

- Pew Research Center (2010), *Millenials. A portrait of Generation Next*, Washington, DC: Pew Research Center.
- Pew Research Center (2018). *Teens, Social Media & Technology 2018*, Washington, DC: Pew Research Center.
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants. *On the Horizon*, 9(5), 1-6.
- Richini, P. (2012). Politiche a supporto delle imprese di minori dimensioni / Modelli di policy in alcune realtà europee ed internazionali, in Ministero del Lavoro e delle P.S. – Isfol, *XII Rapporto sulla Formazione Continua. Annualità 2010-2011* (pp.105-112). Roma: Isfol.
- Richini, P. (a cura di) (2015), *Modelli di governance territoriale per sviluppare innovazione e conoscenza nelle PMI. I risultati di un'indagine qualitativa in tre regioni italiane*, Roma: Isfol, I Libri del Fondo Sociale Europeo.
- Richini, P. (2016). Smart Working e ruolo del (middle) management. In Alessandrini G., op. cit. (pp. 81-104).
- Richini, P., Savini, R. a cura di (2018). *Il middle management del terziario di fronte alle nuove sfide organizzative. Nuove competenze e modelli*, Milano: Guerini Next.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers. Trad. it. (1998). *Cultura d'azienda e leadership*, Milano: Guerini e Associati.
- Schofield, C.P., & Honore, S. (2014). *The Millennial Compass: Truths about the 30-and-under Generation in the Workplace*. Ashridge, UK: MSL Group – Ashridge Business School.
- Solari, L. (2017). *Freedom management. How leaders can stay afloat in the sea of social connections*. London – New York: Routledge.
- Thompson, P. (2013). The digital natives as learners: Technology use patterns and approaches to learning. *Computers & Education*, 65, 12-33.
- Trombetta, S., Chiadò, C., Collina, L. & Giordano, L. (2014). Verso un'organizzazione digitally skilled. In Accenture Strategy. *Looking Forward. La trasformazione digitale*. Suppl. allegato a *Harward Business Review* 12, 29-26.

