

# PERSONALE E LAVORO

Rivista di cultura delle

# RISORSE UMANE

582

ANNO LII – N. 10  
OTTOBRE 2016

- Marco Orlandi  
La pianificazione strategica delle risorse umane:  
organizzazione, controllo interno, posizione competitiva
  
- F. Salvetti - B. Bertagni - M. La Rosa  
e-REAL per comprendere, interpretare ed agire in scenari  
complessi. Sviluppo manageriale, comunicazione organizzativa  
e *immersive learning*
  
- Gian Carlo Manzoni  
Il metodo e gli strumenti METALOG come catalizzatori e  
facilitatori di cambiamento nella formazione
  
- Fondazione ISPER  
Riforma del lavoro: la seconda parte del Jobs Act

ISPER

CORSO DANTE 124/A – 10126 TORINO



### COMITATO DI DIREZIONE

Ing. Giancarlo BIANCHI

*Presidente AIAS*

*Associazione professionale Italiana Ambiente e Sicurezza*

Dr.ssa Marella CARAMAZZA

*Direttore Generale Fondazione ISTUD per la cultura d'impresa e di gestione*

Dr. Fabio CERCHIAI

*Presidente ANIA*

*Associazione Nazionale fra le Imprese Assicuratrici*

Dr.ssa Isabella COVILI FAGGIOLI

*Presidente Nazionale AIDP*

Dr. Giuseppe DE RITA

*Presidente CENSIS*

*Fondazione Centro Studi Investimenti Sociali*

Dr. Giancarlo DURANTE

*Direttore Centrale ABI - Responsabile della Direzione Sindacale e del Lavoro*

Prof. Franco FONTANA

*Direttore LUISS Business School*

Prof. Michele LA ROSA

*Sociologo del Lavoro*

*Direttore della Rivista "Sociologia del Lavoro" Co-responsabile CIDoSPeL - Centro internazionale di documentazione e studi sociologici sui problemi del lavoro*

Dr. Massimo BOTTELLI

*Direttore Settore Lavoro, Welfare e Capitale umano ASSOLOMBARDA*

Dr. Franco PORRARI

*Membro del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza INPDAP*

Dr. Giuseppe ROMA

*Direttore CENSIS Fondazione Centro Studi Investimenti Sociali*

Sen. Dr. Maurizio SACCONI

*Senato della Repubblica*

Prof. Tiziano TREU

*Professore Emerito di Diritto del Lavoro Università Cattolica - Milano - Roma*

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

☐ Internet: [www.isper.org](http://www.isper.org) - ☐ E-mail: [isper@isper.org](mailto:isper@isper.org)

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

#### Protezione dei dati personali

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



## **Risorse Umane, comunque**

I contributi di questo numero hanno titoli “lunghi” che dicono già tutto, o quasi, sul contenuto di ciascuno:

- *“Pianificazione strategica delle Risorse Umane: organizzazione, controllo interno, posizione competitiva”.*
- *“e-REAL per comprendere, interpretare ed agire in scenari complessi. Sviluppo manageriale, comunicazione organizzativa e immersive learning”;*
- *“Il metodo e gli strumenti METALOG come catalizzatori e facilitatori di cambiamento nella formazione”.*
- *“In occasione della Conferenza della Fondazione ISPER su Riforma del lavoro: la seconda parte del Jobs Act, riportiamo i punti salienti della relazione di Pietro Ichino”.*

Il primo è un riepilogo di problemi, metodi ed azioni, in qualche modo, *consolidate*: in definitiva, un approccio “classico”.

I due seguenti propongono metodologie *nuove* di gestione delle risorse umane, una più generale, l'altra più specifica della formazione: due approcci originali.

A concludere, un apporto redazionale riferito ad una recente iniziativa (molto seguita) dell'ISPER.

Temi consueti, o innovativi, o attualissimi...

Secondo la formula ISPER, come sempre: ricerca, documentazione, formazione...

Come sempre, per le Risorse Umane, comunque.

### **In questo numero**

Marco Orlandi

***La pianificazione strategica delle risorse umane: organizzazione, controllo interno, posizione competitiva***

F. Salvetti - B. Bertagni - M. La Rosa

***e-REAL per comprendere, interpretare ed agire in scenari complessi. Sviluppo manageriale, comunicazione organizzativa e immersive learning***

Gian Carlo Manzoni

***Il metodo e gli strumenti METALOG come catalizzatori e facilitatori di cambiamento nella formazione***

Fondazione ISPER

***Riforma del lavoro: la seconda parte del Jobs Act***

---

## e-REAL per comprendere, interpretare ed agire in scenari complessi. Sviluppo manageriale, comunicazione organizzativa e *immersive learning*

**Fernando Salvetti -  
Barbara Bertagni**

Sono fondatori e managing partners di Logosnet (Lugano) e del Centro Studi Logos (Torino). Entrambi sono attivi con organizzazioni internazionali ed aziende multinazionali quali consulenti, key-note speakers ed executive trainers, oltre che docenti in diverse università e business schools.

**Michele La Rosa**

Direttore di "Sociologia del lavoro", trimestrale della Franco Angeli editore in Milano

Come si fa a governare al meglio la conoscenza, il capitale umano e intellettuale, le dinamiche cognitive e comportamentali all'interno delle organizzazioni? Come si può contribuire a creare delle organizzazioni in grado di essere flessibili, elastiche e creative come una mente umana ben allenata?

La nostra esperienza più recente, innovativa ed efficace, è basata sull'impiego di *e-REAL* a diversi livelli: facilitazione dei processi decisionali strategici, implementazione della *knowledge governance* e facilitazione dei processi di *knowledge sharing* e comunicazione organizzativa, sviluppo manageriale, *lifelong learning and training*.

Nei nostri contesti organizzativi viviamo di frequente su piani di realtà diversi, come se fossimo dentro la famosa litografia con le scale di Escher: impegnati ciascuno a salire o scendere la propria scala come se fosse l'unica nella corretta prospettiva.

**Lo scenario di  
riferimento**

Le prospettive sono molteplici e i piani non sempre si intersecano in modo intelligibile. Nelle organizzazioni in cui lavoriamo facciamo parte di gruppi di lavoro nei quali le concezioni di servizio, di *team-working*, di gerarchia, di tempo o di qualità dei prodotti e dei processi produttivi sono le più diverse. Più in generale le nostre vite si connotano sempre più in termini di velocità, interconnessione, immaterialità, *net-society*, mondo globale e mondi locali intersecati in modi i più vari a seconda delle geografie e dei fusi orari al cui interno agiamo. Inoltre siamo all'inizio di una rivoluzione - quella digitale - che sta cambiando il modo in cui viviamo, lavoriamo, ci relazioniamo gli uni agli altri. La maggior parte degli esseri umani sono interconnessi attraverso telefonini, *computers* e altri *smart devices* sempre più potenti in termini di potere di calcolo, gestione e archiviazione digitale delle informazioni. Gli sviluppi in ambito di *quantum computing*, robotica, stampanti 3D, *internet of things*, nano e biotecnologie, *big data*, *predictive analytics*, *virtual communities* e *libraries*<sup>1</sup> (molto simili al "Mondo 3" teorizzato da Karl Popper<sup>2</sup>) contribuiscono a generare scenari di vita e lavoro piuttosto diversi da

---

<sup>1</sup> K. Schwab, *The Fourth Industrial Revolution*, op. cit., 2016.

<sup>2</sup> K. Popper, *Objective Knowledge*, op. cit., 1972.

quelli per noi consueti - seppur già in cambiamento continuo.

Ci stiamo abituando a pensare il “nostro” mondo quale spazio-tempo *glocal*, liquido, interconnesso seppur sempre più instabile e policentrico - geo-politicamente ed economicamente: un mondo che sul piano lavorativo e organizzativo ci sfida sempre più in termini di *diversity management*, *cross-cultural* e *contextual intelligence*, così come ci richiede intelligenza emozionale e sociale crescenti<sup>3</sup>. Un mondo che, ad eccezione di poche enclaves socio-culturali (Corea del Nord, Yemen...), può essere descritto in termini di finanziarizzazione “sviluppista” e relativa standardizzazione a livello macro, al contempo tendente all’*on demand* - quindi particolarmente *demanding* e spesso faticoso - sul piano micro delle nostre esistenze individuali e delle appartenenze professionali.

Figli della carta stampata, delle nozioni e dei saperi relativamente duraturi nel tempo, delle mappe geografiche disegnate sulla base di una prospettiva tendenzialmente unica e forte, etnocentriche (di solito con l’Europa o gli Stati Uniti d’America al centro dello scenario mondiale), ci ritroviamo gettati all’intersezione di mondi e scenari geo-politici sempre più mutevoli e confusi e confusivi. Scenari sovente impensabili ma, paradossalmente, comunicabili e rappresentabili in tempo reale grazie a quelle estensioni del nostro sistema nervoso periferico che sono gli *smart phones* ed i *mobile devices*, che ci aiutano ad essere sempre meno figli dell’era Gutenberg e sempre più *embedded* in un mondo dove virtuale e reale tendono ad essere dimensioni tutt’altro che antitetich<sup>4</sup>.

In un’economia prevalentemente immateriale, centrata sulla conoscenza e sull’informazione, tra i modelli più performanti di organizzazione - sia dei processi di business che del lavoro - troviamo configurazioni che rinviano a matrici organizzative ed a *networks* che riducono la gerarchia come forma di coordinamento e controllo e dove l’integrazione decentrata, la trasversalità e il *networking* divengono i principali *drivers* organizzativi; in questo contesto, uno dei più importanti fattori di differenziazione competitiva tra le organizzazioni è costituito dalla capacità di coltivare e accrescere gli (ormai famosi, ma non necessariamente diffusi) *assets* intangibili: l’intelligenza, l’esperienza, l’immaginazione e, più in generale, le *soft skills*, oltre alle competenze specialistiche e trasversali, al *know-how* e al *know-what*<sup>5</sup>.

La società della conoscenza richiede modelli di funzionamento organizzativo flessibili, orientati all’interazione continua con i clienti e al controllo della qualità, basati su un uso intenso delle risorse della conoscenza. Servono accentuate capacità di interazione con “l’esterno”, di creazione e rielaborazione delle conoscenze, di raccordo tra le dimensioni cognitive e comportamentali nell’agire degli individui e dei gruppi in situazioni operative. Per comprendere le dinamiche che

## **Gli assets intangibili**

<sup>3</sup> G. Hofstede, J. Hofstede, M. Minkov, *Culture e organizzazioni. Valori e strategie per operare efficacemente in contesti internazionali*, op. cit., 2016; F. Salvetti, *Prefazione*, op. cit., 2016; T. Khanna, *Contextual Intelligence*, op. cit. 2014; B. Bertagni, M. La Rosa, F. Salvetti (a c.), *Glocal Working. Living and Working Across the World with Cultural Intelligence*, op. cit., 2010; D. Goleman, *Intelligenza emotiva*, op. cit. 1994.

<sup>4</sup> P. Lévy, *Il virtuale*, op. cit., 1997; J. Meyrowitz, *Oltre il senso del luogo*, op. cit., 1995; M. McLuhan, *La galassia Gutenberg: nascita dell'uomo tipografico*, op. cit., 1976.

<sup>5</sup> R. Nacamulli e G. Costa, *La progettazione organizzativa*, op. cit., 1997.

## **La conoscenza**

generano le reti di significati condivisi, le norme e i valori di riferimento, le forme e le pratiche attraverso le quali le credenze, le emozioni, i significati, i valori e i principi d'azione vengono espressi, affermati, comunicati e rispettati (o violati), occorre tener conto degli assunti taciti e impliciti - spesso inconsci - che contribuiscono a strutturare il modo in cui i membri di un'organizzazione percepiscono, pensano e sentono. La conoscenza, insomma, è un oggetto complesso e poliedrico: accanto a conoscenze verbali (o comunque verbalizzate e narrate) o numeriche, troviamo *insights* soggettivi, intuizioni, modelli mentali, credenze, percezioni e varie forme di quella che viene solitamente definita conoscenza tacita e che ci ricorda che noi possiamo conoscere e saper fare più di quello che sappiamo esprimere e, inoltre, che le conoscenze più preziose difficilmente possono essere insegnate e trasmesse con modalità dirette. Lo sviluppo e la gestione delle conoscenze e delle capacità sono processi sociali da prendere molto sul serio e da governare con altrettanta attenzione e, soprattutto, discrezione. *Discrezione* nel senso originario del termine, derivante dal tardo latino *discernere* e intesa come moderazione, senso di opportunità e di misura, facoltà del giudicare sapendo distinguere e facendo chiarezza anche nelle situazioni poco chiare ed ambigue. Come dire che il verbo conoscere rimanda strettamente ai verbi potere ed essere in grado, oltre che al capire<sup>6</sup>.

## **L'organizzazione basata sulla conoscenza**

L'organizzazione basata sulla conoscenza e *knowledge driven* è uno spazio (eventualmente fisico, sicuramente culturale) in cui le persone continuano a scoprire le modalità attraverso le quali creano la loro realtà e anche quelle attraverso cui possono modificarla - attraverso l'attivazione ricorsiva di circoli virtuosi esperienza-condizione della conoscenza-esperienza, in cui le conoscenze condivise a livello organizzativo diventano base di nuove applicazioni e prodotti. L'organizzazione lavorativa *knowledge driven* si configura quindi come una dimensione cognitiva e sociale caratterizzata da processi in costante evoluzione, dove "conoscere" non vuol dire tanto "riconoscere", cioè apprendere qualcosa di dato e di "esterno a noi", quanto piuttosto percorrere le molteplici *ways of world-making* che possono consentire di creare e costruire non solo nuovi prodotti, ma nuovi modi di pensare e di agire, quindi nuovi orizzonti e scenari di senso - all'interno dei limiti e delle forme consentite dalla struttura organizzativa entro cui si opera<sup>7</sup>.

Pertanto ciò di cui abbiamo bisogno - nelle università e nelle *business schools*, nelle organizzazioni pubbliche e private, attive sia nei mercati *profit* che nei contesti *non profit* - sono nuovi modi di pensare, capaci di frequentare particolarità, individualità, stranezze, discontinuità, contrasti e singolarità. Modi di pensare in grado di comprendere la varietà, la pluralità di appartenenze e di modi di essere dei molti mondi "glocali" in cui viviamo, studiamo e lavoriamo. Abbiamo bisogno di saper velocemente mettere le cose in prospettiva e analizzare diversi livelli di realtà. Abbiamo bisogno di apprendere ad apprendere ed a comprendere, interpretare ed agire un pensiero potenzialmente

<sup>6</sup> F. Salvetti, *Knowledge governance e dintorni: il futuro prossimo venturo del lavoro manageriale*, op. cit., 2006.

<sup>7</sup> F. Salvetti, *Knowledge governance e dintorni*, op. cit. 2006; F. Salvetti, *Knowledge governance and ethos: Managerial work in the foreseeable future*, op. cit., 2006.

relativista (ma non annichilente e nichilista), relazionale e conoscitore di se stesso, dei propri presupposti e non-detti<sup>8</sup>.

Abbiamo bisogno di sviluppare un pensiero in grado di considerare i vincoli cognitivi che lo costituiscono, che a volte lo comandano e controllano in modo cieco e fideistico. Un pensiero consapevole che la conoscenza è un *mélange* di razionalità e razionalizzazione, d'intuizioni vere e false, d'induzioni, sillogismi e paralogismi, modi di dire e di fare le cose, opinioni personali e credenze condivise. Abbiamo bisogno di capire come costruiamo le nostre conoscenze e la consapevolezza di ciò che sappiamo, come selezioniamo e valutiamo le fonti di ciò che sappiamo. In buona sostanza abbiamo bisogno di ambienti di apprendimento in grado di restituirci la complessità che ci circonda e ci abita rendendoci attori consapevoli, competenti e protagonisti.

Ecco il perché di *e-REAL*<sup>9</sup>.

### ***e-REAL: enhanced reality lab***

*e-REAL*, acronimo di *enhanced reality lab*, è un ambiente per la facilitazione dei processi decisionali, l'apprendimento e il *training*, la *knowledge sharing* e la comunicazione organizzativa progettato proprio per consentire di allenarsi a comprendere, interpretare ed agire all'interno di scenari complessi.

Ad ognuno il suo scenario!

*e-REAL* consente di affrontare situazioni tipiche della vita lavorativa all'interno di uno scenario di simulazione avanzata che ricrea tutte le condizioni e le sfide della vita reale. Ma anche molto di più, dato che "il mondo reale" viene reso visibile a vari livelli attraverso soluzioni basate sia sulla realtà aumentata che sulla visualizzazione dei diversi livelli di realtà che ci circondano quando agiamo.

Quella che segue, ad esempio, è la rappresentazione di un ambiente *e-REAL* di simulazione avanzata in tema di vendita di prodotti assicurativi, finanziari e bancari:

---

<sup>8</sup> E. Morin, *La connaissance de la connaissance*, op. cit., 1986 ; E. Morin, *Introduction à la pensée complexe*, 1990.

<sup>9</sup> B. Bertagni e S. Salvetti, *Dealing with complexity in a simple way: How visualization boosts understanding in learning process. The Z Generation case*, op. cit. 2016; F. Salvetti, *Rethinking learning and people development in the 21st century: The Enhanced Reality Lab - e-REAL - as a cornerstone in between employability and self-empowerment*, op. cit., 2016; F. Salvetti, *Making Tangible the Intangible by e-REAL*, op. cit. 2015; F. Salvetti, *Enhancing Visual Intelligence by e-REAL*, op. cit. 2014; F. Salvetti, *e-REAL within the Medical Training. Multimedia Presentation*, op. cit. 2014; F. Salvetti and B. Bertagni, *e-REAL: Enhanced Reality Lab*, op. cit. 2014; F. Salvetti, *Ambienti di apprendimento*, op. cit., 2013.



### **Le funzionalità dello strumento**

Dalla lettura delle stringhe di testo inserite a commento si possono desumere le funzionalità della soluzione proposta:

- il sistema di videoconferenza consente di fare colloqui durante i quali chi parla all'interno dell'aula e-REAL viene rispecchiato e di conseguenza può mantenere sotto controllo anche la dimensione non verbale della propria comunicazione;
- i colloqui vengono registrati e, inoltre, un sistema di riconoscimento vocale consente l'accensione in tempo reale di una luce rossa nel caso alcune parole "critiche", presenti all'interno di una lista predefinita, vengano pronunciate;
- un software di analisi semantica consente anche l'analisi approfondita della "sbobinatura" di tutto quanto detto nel corso del colloquio;
- la ramificazione delle parole e dei temi-chiave viene al contempo visualizzata su una delle pareti: il tutto è anche sovrascrivibile e annotabile in tempo reale sia attraverso l'uso di una speciale penna elettronica che, in alternativa, delle mani nude (grazie a un sensore a infrarossi che cattura il movimento manuale e lo trasforma in inchiostro elettronico proiettato in tempo reale);
- i suggerimenti e i concetti-chiave esposti su un'altra porzione di parete possono a loro volta essere manipolati e così aperti ed approfonditi, oppure spostati e raggruppati;
- tools quali ad esempio il *fonometro* (visualizzazione di tono e velocità d'eloquio) mostrato a parete o altre *apps* contenute nel tavolo interattivo servono a tener conto di altri livelli ancora della dinamica comunicativa che si sviluppa in tempo reale;
- le stesse *apps* disponibili sul tavolo interattivo sono anche condivise sui *mobile devices* dei partecipanti, per consentire ad e-REAL di dar vita ad un efficace ecosistema che va ben oltre il momento d'aula qui rappresentato e che impatta concretamente nella vita lavorativa quotidiana.

Gli scenari e-REAL possono essere i più vari e riguardano qualunque settore operativo: attraverso la visualizzazione di quanto accade



all'interno di un corpo umano a seguito della somministrazione di un farmaco da parte di un *team* di primo soccorso in situazione d'emergenza, ad esempio, i partecipanti ad un *e-REAL lab* si rendono conto in tempo reale di una serie di *outputs* correlabili alla loro decisione; lo stesso accade, altro esempio, quando un gruppo di lavoro impegnato in un *business game* con altri colleghi prende una decisione relativa ad una data allocazione di risorse, oppure quando un *team* di progetto è impegnato nello sviluppo di un'infrastruttura viaria.

Grazie all'immersione in scenari realistici, all'interazione diretta con immagini 3D ed eventualmente con ologrammi, *e-REAL* costituisce un ambiente ottimale sia per dirigenti e *senior executives* impegnati nell'analisi di scenari o nel disegno di piani strategici, sia per quadri e *middle managers* alle prese con negoziazioni sfidanti e problemi complessi, così come per *professionals* quali gli impiegati e le tute blu integrati in gruppi di lavoro che richiedono sempre più versatilità e flessibilità.

Progettato da un team di lavoro multidisciplinare coordinato dai fondatori di *Logosnet*, Barbara Bertagni e Fernando Salvetti, in collaborazione con società attive nella ricerca applicata di soluzioni per la realtà aumentata e con esperti provenienti da politecnici ed università sia europee che statunitensi, *e-REAL* è basato sul pensiero visuale, sul *serious gaming* e sulla realtà aumentata al servizio dell'apprendimento e del *knowledge management*.

Sperimentato dal 2011 a livello internazionale in organizzazioni di grandi e medie dimensioni, *e-REAL* è stato presentato come caso di successo e *benchmark* globale nel corso del prestigioso evento *ICELW (International conference on e-learning in the workplace, Columbia University, New York)* sia nel 2014 che nel 2015 e nel 2016, così come durante gli eventi *Going Global 2014* e *2015* del *British Council* di Londra, al convegno sul *visual thinking* del 2015 della *LUISS Business School* di Roma, durante i *master MaCSIS* sulla comunicazione della scienza e dello sviluppo sostenibile che si tengono dal 2014 presso l'università Bicocca di Milano e, ultimamente, all'evento *iED in Italy 2016* sull'*immersive education* che si è tenuto per la prima volta in Italia presso l'università di Padova.

In sintesi, come evidenziato nell'immagine precedente, *e-REAL* è un ecosistema immersivo basato sulla visualizzazione e sull'interazione diretta con contenuti multimediali, così come sull'impiego di strumenti provenienti sia dal mondo reale che da quelli *augmented & virtual*. Di utilizzo semplice ed intuitiva, è una soluzione ottimale anche sotto il profilo dei costi.

Per vari esempi di scenari immersivi si rinvia al sito [www.e-real.net](http://www.e-real.net).

### ***Simulando s'impara e guardando si capisce meglio: simulazione avanzata e visualizzazione in e-REAL***

Simulando s'impara, soprattutto se si opera in un ambiente dove errare significa imparare attraverso il fare e l'analisi delle azioni, senza mettere in pericolo le persone ed il buon funzionamento della propria organizzazione.

Le simulazioni consentono di affrontare un contesto lavorativo verosimile

entro cui imparare attraverso il fare senza rischi in caso di errori, che non mettono realmente in pericolo le persone né il buon funzionamento delle organizzazioni. Come sottolinea Raoul Nacamulli, il motto simulando s'impara risulta nella knowledge economy sempre più importante, anche al di fuori dei comparti specifici in cui l'alta affidabilità costituisce un imperativo come il trasporto aereo, la medicina e le organizzazioni militari.

L'ambiente globale incerto, volatile ed iper-competitivo, unito all'elevata diffusione del *lean management*, rende anche le imprese industriali e di servizi assai più vulnerabili di un tempo<sup>10</sup>.

*e-REAL* facilita la strutturazione di comunità di pratiche quali spazi organizzativi composti da gruppi di persone orientate allo scambio delle proprie esperienze. Uno scambio che avviene attraverso interazioni, sia *face-to-face* che a distanza, facilitate dall'utilizzo di visualizzazioni ed infografiche interattive. *e-REAL* infatti è un ambiente caratterizzato dal primato della visualizzazione e della percezione sensoriale: un ambiente *touch*, immersivo e coinvolgente, mai visto prima se non in qualche film. Contenuti multimediali, *tutorials* interattivi, infografiche e visualizzazioni vengono utilizzati in modo che tutti i partecipanti possano vedere, analizzare, capire, apprendere e ricordare.

*e-REAL* è una soluzione ideale per il XIX secolo: *visualization*, *customization*, *cheapification* e *gamification* sono oggi espressione di alcuni trends comuni a vari ambiti.

Rendere visibile, tangibile e comprensibile anche "l'intangibile" è una dimensione imprescindibile per *e-REAL*, che è parte di un mondo caratterizzato dall'*app mindset*.

La conoscenza non è quasi mai il risultato di una trasmissione di informazioni a una via, ma soprattutto il prodotto di uno scambio interpersonale: la conoscenza è costruita in un contesto dialogico, interpersonale, "situato" all'interno di dinamiche interpersonali. Soprattutto, *significant knowledge - and know-how - is the result of the link between abstraction and concrete behaviors, in order to make the intangible more tangible*<sup>11</sup>.

## Bibliografia

B. Bertagni, M. La Rosa e F. Salvetti (a c.), *Società della conoscenza e formazione*, Angeli, Milano, 2006.

B. Bertagni, M. La Rosa, F. Salvetti (a c.), *Glocal Working. Living and Working Across the World with Cultural Intelligence*, Angeli, Milano, 2010.

D. Goleman, *Intelligenza emotiva*, Rizzoli, Milano, 1994.

E. Morin, *La connaissance de la connaissance*, Le Seuil, Paris, 1986.

F. Salvetti & B. Bertagni, *e-REAL: Enhanced Reality Lab*, in "International Journal of Advanced Corporate Learning", Vol. 7, 2014.

F. Salvetti e B. Bertagni, *Interactive Tutorials and Live Holograms in*

<sup>10</sup> R. Nacamulli, *Introduzione*, op. cit., 2015.

<sup>11</sup> F. Salvetti e B. Bertagni, *Interactive Tutorials and Live Holograms in Continuing Medical Education: Case Studies from the e-REAL Experience*, op. cit., 2016

*Continuing Medical Education: Case Studies from the e-REAL Experience*, Presentation Paper for the International Conference on e-Learning in the Workplace, Columbia University, New York, 2016.

F. Salvetti, *Ambienti di apprendimento*, in F. Amicucci e G. Gabrielli (Eds.), *Boundaryless Learning. Nuove strategie e strumenti di formazione*, Angeli, Milano, 2013.

F. Salvetti, B. Bertagni & M. La Rosa (Eds.), *Employability. Knowledge, Skills and Abilities for the "Glocal" World*, Angeli, Milano, 2016.

F. Salvetti, *Enhancing Visual Intelligence by e-REAL*, in Poster Presentation for the Going Global Summit. Presentation Paper, British Council, Miami, 2014.

F. Salvetti, *e-REAL within the Medical Training*, Multimedia Presentation for the First MENA Region Geriatric Summit, Ministry of Health and Swiss Council, Dubai, 2014.

F. Salvetti, *Knowledge governance and ethos: Managerial work in the foreseeable future*, in "Philosophical Practice", 2006.

F. Salvetti, *Making Tangible the Intangible by e-REAL*, in Poster Presentation for the Going Global Summit. Presentation Paper, British Council. London, 2015.

G. Hofstede, J. Hofstede, M. Minkov, *Culture e organizzazioni. Valori e strategie per operare efficacemente in contesti internazionali*, Angeli, Milano, 2016 (con prefazione di F. Salvetti).

J. Meyrowitz, *Oltre il senso del luogo. L'impatto dei media elettronici sul comportamento sociale*, Baskerville, Milano, 1995.

K. Popper, *Objective Knowledge. An Evolutionary Approach*, Oxford University Press, Oxford, 1972.

K. Schwab, *The Fourth Industrial Revolution*, World Economic Forum, Geneva, 2016.

M. McLuhan, *La galassia Gutenberg: nascita dell'uomo tipografico*, Armando, Roma, 1976.

P. Lévy, *Il virtuale*, Cortina, Milano, 1997.

R. Nacamulli e G. Costa (a c.), *La progettazione organizzativa*, vol. II del *Manuale di Organizzazione Aziendale*, Utet, Torino, 1997.

R. Nacamulli, *Introduzione*, in G. Baldetti, G. Ghezzi, C. Ghiringhelli e R. Nacamulli, *Simulando s'impara. Progettare e gestire ambienti complessi di apprendimento. Il caso ENAV Academy*, Angeli, Milano, 2015.

T. Khanna, *Contextual Intelligence*, "Harvard Business Review", 2014.

.....  
.....

Parole chiave

- Autosviluppo
- Formazione
- Management