

## FORMAZIONE E COMPETITIVITÀ

UN APPROCCIO  
SISTEMICO  
AL CAMBIAMENTO

di Enrico Pisino

**N**oi italiani non siamo solo poeti e navigatori. Siamo anche un popolo di creativi, di innovatori, di scienziati di fama internazionale. Succede però che sempre più spesso le buone intenzioni e le buone idee in Italia faticino a dare i risultati sperati, ovvero non siamo capaci di mettere a terra la nostra genialità, il talento creativo. Mancanza di finanziamenti? Mancanza di concretezza o programmazione? Mancanza di competenze? L'insieme di tutto questo? Guardando agli ultimi mesi, mi sono convinto che nonostante la generosità, il coraggio e l'impegno di tecnici, scienziati, virologi e politici, sia soprattutto l'inadeguatezza di competenze sistemiche o del *system thinking* il nostro vero problema.

La competenza sistemica ha fatto la fortuna di molte imprese italiane in diversi settori, ma il contesto negli ultimi anni è cambiato; non esistono più i settori o gli ecosistemi indipendenti, tutto è interconnesso per cui è la capacità di pensare e operare a livello di sistema, che può fare la differenza. In questi casi la soluzione del problema è condizionata dall'interconnessione fluida di azioni e di relative responsabilità di *performance*. Accettare il cambiamento, annullare gli attriti, sviluppare e garantire la fiducia. Sono compiti che richiedono un approccio da sistemista e non da specialista. La logica dello scaricabarile nell'identificare cosa non ha funzionato non è accettabile né sostenibile, soprattutto oggi, e l'implementazione di immuni ne è una testimonianza evidente.

La *app* che lo stesso sostenevo e incoraggiavo all'uso, immaginando in particolare la potenziale efficacia durante l'ipotetica seconda ondata, continua a non essere compresa sino in fondo e quindi a non essere utilizzata in modo universale. Peraltro, a proposito della nostra capacità di essere bravi a progettare e realizzare innovazione contenendo i costi, va segnalato che l'investimento per questa applicazione sviluppata da un *startup* italiana è stato pari a 850 mila euro contro i circa 67 milioni messi in campo dalla Germania con *player* globali. Facciamo bene, ma comunichiamo male.

Quello accaduto in primavera sembra, alla luce della situazione odierna, non aver insegnato nulla. Ai primi dati di flessione del contagio, ampiamente previsti da ricercatori ed esperti per il periodo estivo, si è dato spazio a discussioni e confronti invece che investire il tempo per costruire argini resistenti in vista di una seconda ondata. Ancora una volta non si è riusciti a pensare e agire come sistema. Per essere pronti a gestire un cambiamento e non farci sempre cogliere impreparati occorre intenzionalmente osservare i problemi a 360 gradi sia per definirli e studiarli che per risolverli.

C'è sicuramente un tema di conoscenza e competenza generalizzato, anche un problema di ascolto, ma sono convinto che sia l'assenza di una "formazione continua" su tecnologie digitali e metodologie applicative la vera pandemia che ci impedisce di progettare il cambiamento e di rispondere con efficacia e tempestività ai problemi dei cittadini e delle imprese. Una formazione continua in generale, ma anche formazione continua mirata all'articolazione delle competenze, collocando le azioni degli *stakeholder* in un *pattern* sistemico. Ed è anche indispensabile agire con una doppia rapidità, sia per essere efficaci sul campo, contribuendo alla creazione e captazione di valore, sia per l'aggiornamento tempestivo dei contenuti, tenendo conto delle evoluzioni tecnologiche, sociali e di mercato.

Se solo alcuni decenni fa un cittadino viveva una sola discontinuità in termini di innovazione tecnologica durante la propria vita lavorativa (che nel frattempo si è allungata), oggi ne potrebbe vivere anche dieci o più. Ma se una sola discontinuità dà tempo e modo di essere metabolizzata tra corsi di aggiornamento e formazione, dieci o più impongono un nuovo modello. Non è più sostenibile pensare che scuola e università forniscano competenze sufficienti per tutto l'arco della vita lavorativa. Serve un'azione che garantisca, a grande velocità, la formazione continua dei lavoratori. Abbiamo bisogno tutti di *reskilling* e *upskilling*, ne hanno bisogno gli specialisti, i manager, i governanti, i docenti e i professori, i politici, i cittadini tutti.

Auspicherei un'innovazione consapevole in cui la formazione rappresenti per tutti un reale beneficio in funzione di un disegno sostenibile e competitivo della società del domani. Solo in questo modo saremo in grado di ritornare leader dell'approccio sistemico, che ha fatto la fortuna di molte nostre imprese, e affrontare da leader le sfide definite dall'Europa.