

Sviluppo & Organizzazione

295 numero speciale
Settembre/Ottobre
2020

sviluppo e organizzazione

svilup
po&or
ganizz
azione

1

settembre-ottobre 1970

Da 50 anni il futuro delle organizzazioni

L'ARTE DI ORGANIZZARE

LIBERARE SAPERI, TRASFERIRE POTERI

A colloquio con Fabrizio Barca
Coordinatore del Forum
Disuguaglianze e Diversità

DALLA TRASFORMAZIONE DIGITALE AI MODELLI OPERATIVI

Gestire il cambiamento
delle organizzazioni
nell'era delle incertezze

INTERPRETARE IL PRESENTE E FORMARSI PER IL DOMANI

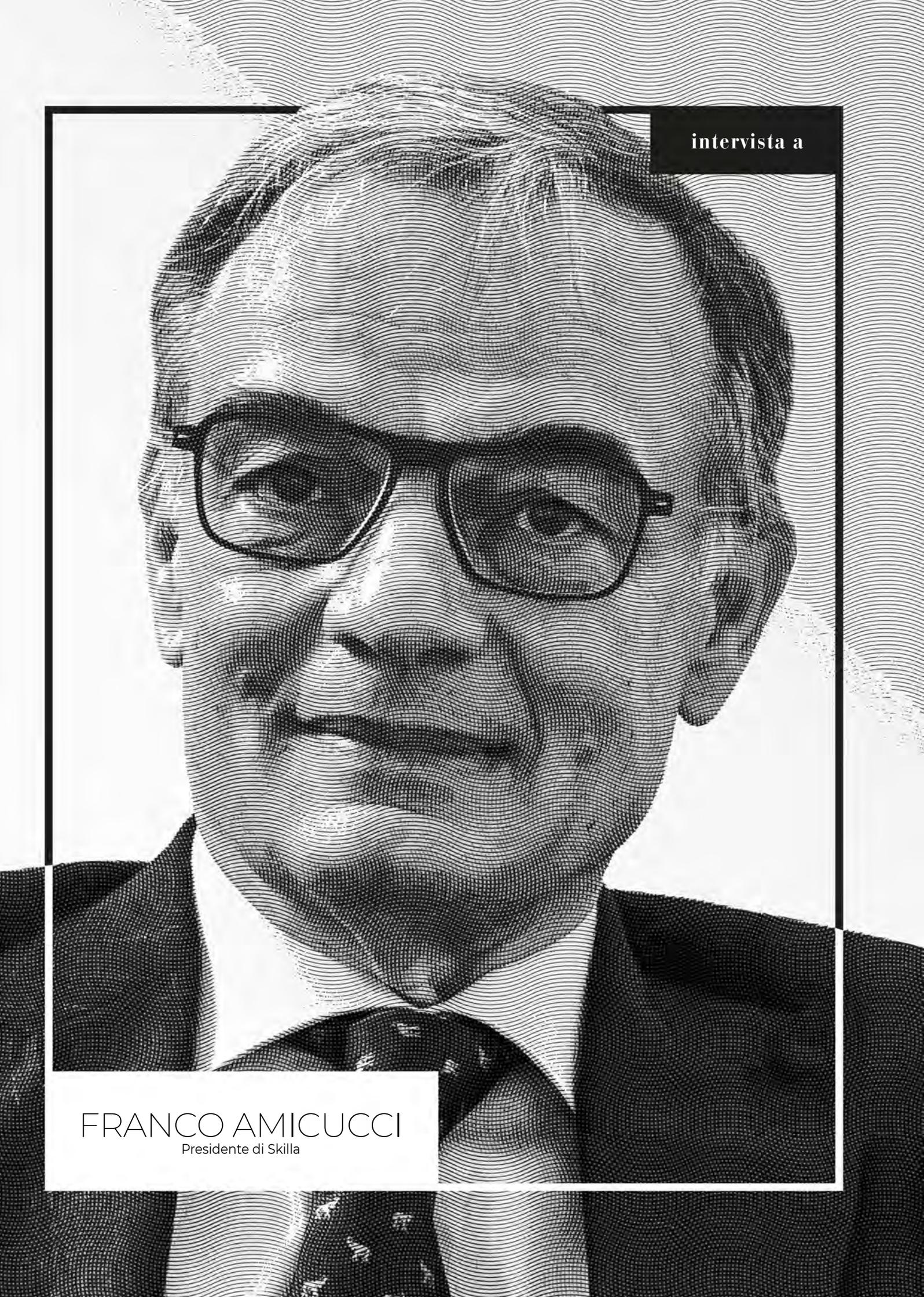
Il ritratto di
Franco Amicucci

E.S.T.E. srl - Via Giovanni Cagliero, 23 - 20125 Milano - Poste Italiane Spa - Spedizione in abbonamento postale - D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/02/2004 n. 46) art. 1, comma 1, DCB Milano



PER INFO E ABBONAMENTI
www.este.it

Daniela Bobbiese | responsabile abbonamenti ESTE | ☎ 02.91434400 | ✉ daniela.bobbiese@este.it



intervista a

FRANCO AMICUCCI
Presidente di Skilla

INTERPRETARE IL PRESENTE E FORMARSI PER IL DOMANI

di **Dario Colombo**

Ha legato il suo nome alla formazione con l'elearning. Ma l'etichetta gli va stretta. E non può essere altrimenti. Per capirlo basta ripercorrere la sua lunga esperienza professionale che l'ha visto in tanti anni misurarsi con numerose metodologie di apprendimento. Per esempio, a 19 anni è stato insegnante di Geografia nei corsi delle 150 ore, un progetto nato da un accordo sindacale per consentire ai lavoratori di ottenere il diploma di terza media: lo spirito divulgativo delle sue lezioni e la capacità di rendere chiari i concetti anche più complessi – diventati nel tempo caratteristici del suo metodo formativo, insieme con la competenza di contaminare attraverso saperi diversi – erano molto apprezzati.

Il suo percorso di formatore, in realtà, lo aveva iniziato poco prima, nel 1970, anno in cui nasceva anche la rivista *Sviluppo&Organizzazione*. Mentre il bimestrale della casa editrice ESTE cominciava le pubblicazioni, lui viveva l'esperienza di animatore nei gruppi di giovani nei campi scuola diocesani del Movimento studenti di Azione cattolica. Cinquant'anni dopo e con tante esperienze alle spalle, **Franco Amicucci è Presidente di Skilla**, brand che nel tempo ha preso il posto di Amicucci formazione, azienda da lui fondata con la moglie Augusta Pantanetti nel 2000, in quelle terre che diedero i natali a tante personalità, tra cui l'immortale Giacomo

Leopardi. La guida dell'organizzazione è ora nelle mani dei figli, che hanno raccolto un'eredità importante nel mondo della formazione. Amicucci è stato tra i primi a comprendere i limiti delle attività formative tradizionali diffuse su supporti digitali. L'aveva capito già negli Anni 90, forse addirittura troppo in anticipo rispetto al mercato, tanto che all'inizio l'esperienza imprenditoriale è stata complicata. Lui, però, alla lungimiranza ha affiancato il coraggio dell'imprenditore e quando con la crisi del 2008 le imprese hanno iniziato a ridurre gli investimenti in formazione tradizionale, Amicucci si è trovato un passo avanti ai competitor. E pensare che la sua storia poteva andare in modo completamente diverso, se una domenica degli Anni 60 non si fosse rotto una mano con le giovanili della Csi Recanati e avesse così potuto partecipare a quel provino tanto agognato con il Torino calcio...

Perché è riduttivo considerare Amicucci come il formatore dell'elearning?

Ognuno di noi è la *summa* di tante storie; è il frutto degli incontri e delle contaminazioni di generazioni e di ambienti. E questo vale anche per le organizzazioni. È innegabile la mia passione per le tecnologie rivolte all'apprendimento, ma sono fortemente legato alla mia terra, ricordo delle

origini contadine della mia famiglia, da cui ho ereditato, per esempio, l'interesse per il giardinaggio e per le tartarughe. Forse per compensare l'esigenza del pensiero veloce e della mia attitudine a cavalcare le innovazioni, sono interessato a ciò che riporta a una dimensione di vita 'lenta'. Non a caso, faccio yoga, una passione che in gioventù fu stimolata da un cugino che sapeva camminare sulle mani...

A proposito di origini, i suoi nonni erano contadini e i suoi genitori imprenditori nel settore ortofrutticolo. Che cosa porta con sé dell'esperienza delle generazioni che l'hanno preceduta?

Provengo da una tipica famiglia delle Marche, con tanti figli, di cui l'ultimo maschio – come da tradizione – aveva il diritto di studiare in seminario. Negli Anni 70 i miei genitori aprirono un negozio di ortofrutta a Recanati, vicino alla casa di Giacomo Brodolini (Ministro del Lavoro e Senatore a cavallo degli Anni 60 e 70, *ndr*) e all'abitazione di Giacomo Leopardi: l'attività dunque era nel cuore pulsante della cultura cittadina, che all'epoca si sviluppava attraverso dibattiti e cineforum. Per la formazione della persona non è fondamentale solo la famiglia, anche l'ambiente – compresa l'architettura – è decisivo. E questo vale anche per le organizzazioni.

FRANCO AMICUCCI

Presidente di Skilla

Franco Amicucci è sociologo, formatore e docente. È autore di diverse pubblicazioni, tra le quali *La formazione fa spettacolo* (Il Sole 24Ore, 2005) e *Boundaryless Learning*, curato con Gabriele Gabrielli (Franco Angeli, 2013). Nel 2017 è stato eletto da LeFonti Awards come CEO dell'anno per la Formazione. Tra le varie esperienze, Amicucci ha insegnato Sociologia della Comunicazione all'Università di Macerata e collaborato con la Luiss Business School. Tra i pionieri della formazione elearning in Italia, ha fondato Skilla, società presente, con la sua *library* online in 50 Paesi del mondo.

Appartiene a quella generazione che voleva cambiare le fabbriche: qual è stato il suo contributo a questo proposito?

È vero, volevamo cambiare le fabbriche e una l'ho cambiata per davvero. Anche in questo caso ho seguito una tradizione ben radicata nel territorio da cui provengo: nelle Marche non era inusuale che il mezzadro diventasse contadino e poi trasformasse i suoi locali in una bottega artigiana, magari di calzature. Come sede dell'azienda ho scelto un vecchio rudere – un'antica vetreria – in un quartiere di Civitanova Marche nel quale stavano sorgendo nuovi palazzi. È stata una decisione legata alla logica di recupero industriale, resa possibile grazie al supporto di architetti e designer. È, però, soprattutto una potente metafora del valore di fondo della formazione: così come tutto può essere trasformato, anche le persone possono cambiare con l'apprendimento e attraverso la contaminazione di saperi. Nel recupero dell'edificio, mantenuto integro nella sua struttura, abbiamo infatti recuperato e plasmato i materiali che erano già presenti – ferro, mattoni, ecc. – e poi ci siamo dedicati alla cura dei dettagli, legati anche al benessere, ponendo attenzione agli spazi esterni (ogni mese è scelto

un colore tematico), realizzando pure un giardino zen per richiamare l'importanza di tornare sempre a una dimensione di lentezza per bilanciare la necessità di accelerazione imposta dal mercato.

La sua storia, tuttavia, poteva essere molto diversa se avesse potuto partecipare a quel provino con il Torino calcio: che cosa le impedì una carriera nello sport?

In adolescenza si scoprono vari interessi e gusti; i miei erano molto legati allo sport: facevo atletica leggera (salto in alto, salto in lungo e 100 metri) e giocavo a calcio, nella Csi Recanati, che come massimo rivale aveva la squadra del Porto Recanati, dove iniziò la sua lunga carriera Massimo Palanca, futuro giocatore professionista. All'epoca il Presidente del club del Csi Recanati era Beppe Farina, ex terzino del Torino, che ogni anno proponeva ai granata alcuni giovani da testare. Anche io avrei dovuto affrontare il provino, ma una settimana prima di quell'importante appuntamento mi ruppi la mano e saltò tutto. A quei tempi i grandi club valutavano tanti giovani, ma mi piace pensare che se avessi potuto partecipare le cose sarebbero andate diversamente.

Ma non c'era solo lo sport nella sua vita; com'è nata la passione e l'interesse per la formazione?

In estate alternavo il lavoro come cameriere all'attività di animatore nei centri estivi. Fu lì che, durante il percorso di formazione sui Monti Sibillini, entrai in contatto con una lettura illuminante: *La dinamica di gruppo* di Roger Mucchielli. Quell'esperienza fu per me il punto di inizio di 50 anni di animazione dei gruppi.

Quali sono state le altre importanti esperienze che hanno contribuito alla sua formazione?

Oltre all'impegno nei giovani delle Acli, di cui sono stato Segretario Provinciale e poi Segretario Regionale di Gioventù Aclista, nel 1972, a 19 anni, ho insegnato Geografia all'interno dei corsi delle 150 ore, il progetto ideato nei primi Anni '70 da un accordo sindacale, con l'obiettivo di consentire ai lavoratori di ottenere il diploma di terza media. Le lezioni si svolgevano anche dopo cena e chi mi seguiva riconosceva la mia capacità di rendere chiari i temi affrontati. Questa peculiarità mi ha caratterizzato sin dalle prime esperienze e mi ha sempre accompagnato, agevolando alcune relazioni come quella con Enzo Spaltro, e fatto scegliere come figure di riferimento grandi pedagogisti, psicologi e formatori del tempo come Domenico De Masi e Roberto Vaccani. Per me ricercare la chiarezza e l'essenza è fondamentale; questo mi ha portato a familiarizzare subito con mappe mentali, infografiche e a tutto quel filone che mi piace definire design della conoscenza.

Come ha trasformato la passione e le esperienze giovanili nella formazione in una professione?

Alla passione e alla conoscenza della materia affiancavo l'interesse per la comunicazione. Fondamentale, in questo senso, è stata l'esperienza di gestione dei progetti di formazione per i giornalisti della Rai con il laboratorio sociale del Censis (Labos) – tra i docenti c'era anche Giuseppe De Rita, fondatore dello stesso Censis – tra la fine degli Anni 80 e l'inizio degli Anni 90, che mi condusse a vivere

a Roma. Organizzavo corsi di aggiornamento per circa 20 giornalisti, che però si presentavano in appena due o tre in aula. Fu un'esperienza decisiva per comprendere come si può strutturare la formazione a chi si considera 'già arrivato'. E che mi permise di iniziare i ragionamenti che mi avrebbero poi condotto a ideare progetti formativi per imprenditori e manager.

All'epoca qual era l'atteggiamento nei confronti della formazione?

Ricordo quando mi occupai di formazione per la Rai: i docenti di quegli anni mi confessarono di essere stati collocati in quel ruolo perché 'in punizione'. Ai quei tempi occuparsi di formazione significava gestire un aspetto di poca importanza per l'organizzazione, perché considerato non centrale. E, a volte, questo principio continua a essere valido anche oggi in alcune aziende. La mia sfida è stata quella di restituire dignità a quest'ambito e a chi se ne occupa, cancellando l'idea per cui quello del formatore è un ruolo da fine carriera.

Come ha fatto a vincere la sfida?

Nel 2004 ho scritto *La formazione fa spettacolo*, un libro che spiega l'importanza di non focalizzarsi solo sugli aspetti di produzione dei corsi formativi tradizionali d'aula, ma di creare una nuova visione della formazione. Dietro questo testo ci sono le esperienze formative sviluppate negli Anni 90, come quella per l'Università telematica internazionale Uni Nettuno, per cui ho curato le lezioni televisive sulle competenze relazionali per le lauree a distanza del Consorzio Nettuno. Era un momento storico in cui la televisione rivestiva un ruolo pedagogico e quindi fu utilizzata per la formazione a distanza. In quel caso l'abilità a rendere comprensibili le materie era ancor più importante, perché serviva individuare strategie per tenere alta l'attenzione degli studenti-lavoratori costretti a seguire le lezioni di notte. Fu un'esperienza determinante per il mio percorso professionale e per la focalizzazione sull'elearning. Il Consorzio Nettuno provò a proporre i prodotti anche in ambito aziendale, ma senza

fortuna. Il punto debole del progetto era aver trasposto le lezioni in aula di tipo tradizionale su supporto digitale, senza tuttavia averne modificato il formato e la strutturazione.

Come è nata l'idea delle pillole formative?

Nei primi Anni 2000, una ricerca svolta dal Direttore del Censis Nadio Delai su 600 dirigenti fece emergere che questi non avessero tempo da dedicare alla formazione; da qui la sfida di creare percorsi di appena 15 minuti che fossero quindi di facile accesso e togliessero comunque l'alibi del tempo. Nel 2004 nacquero le pillole formative. Facendo tesoro proprio dell'esperienza di docente in televisione, non volevo creare percorsi di elearning noiosi da proporre in videocassette, bensì l'obiettivo era incentivare maggiormente – sette o otto stimoli diversi sullo stesso tema – attraverso i nuovi linguaggi per agire sulla memoria a lungo termine. Era un approccio orientato al concetto di microlearning, che prende in considerazione le ricerche di Howard Gardner della Harvard University sulle intelligenze multiple, secondo cui le persone sono dotate di diverse forme di intelligenza che possono essere stimulate.

Non c'era il rischio che la pillola formativa fosse associata a una formazione 'facile'?

Sono sempre stato molto attento a gestire il rischio di semplificazione della formazione; l'obiettivo era rendere comprensibile il tema, ma senza perdere il rigore scientifico dell'attività basata su precise metodologie. Per questo ho sempre coltivato le relazioni con l'università, anche a seguito dell'esperienza di Docente di Sociologia della Comunicazione d'Impresa nella Facoltà di Economia dell'Università di Macerata. Lo scambio continuo di saperi e la contaminazione di esperienze diverse è la base dell'apprendimento multidisciplinare (le materie non devono essere considerate in contrapposizione tra loro) ed è fondamentale per la gestione delle complessità.

Perché, nonostante le attività di formatore, ha scelto di iniziare un'attività imprenditoriale?

Ho preso questa decisione pur essendo consapevole della mia passione per le attività in aula, in particolare legate ai grandi eventi, con tante persone disposte ad ascoltarmi che consentono di sviluppare relazioni con varie personalità del mondo dello spettacolo e dello sport. Ho scelto di fare impresa perché avevo capito che



Franco Amicucci (in primo piano con la camicia bianca e il bastone) sui Monti Sibillini con i campi scuola diocesani, nella foto originale del 1970



Da sinistra: Federico e Marco Amicucci

il futuro sarebbe stato l'elearning: questa previsione è stata poi confermata. In fondo sono un sociologo interessato ai grandi trend e a fare previsioni sugli scenari futuri. Nelle mie esperienze ho sempre avuto la fortuna di lavorare a contatto con grandi personaggi e questo mi ha agevolato nell'interpretazione del presente con l'attenzione al domani.

Al suo fianco nell'avventura di imprenditore ha voluto la sua famiglia, una tradizione che si tramanda da generazioni...

Era condizione non negoziabile che la nuova attività fosse condivisa con mia moglie Augusta, che divenne socia per occuparsi delle iniziative di marketing e della gestione delle relazioni pubbliche, per poi passare alla gestione organizzativa interna. Amicucci Formazione è stata costituita nel 2000 a Recanati, in provincia di Macerata e nell'organizzazione è stato coinvolto anche il mio primogenito Marco, che a 18 anni si è dedicato alla creazione del nostro primo logo. Utilizzavamo le

competenze del cinema, del teatro, del doppiaggio, dell'animazione grafica e della produzione multimediale: i contenuti avevano anche una buona dose di artigianalità, visto che il primo studio di registrazione fu allestito nella mia stessa casa.

Il mercato della formazione era pronto per queste novità?

Avevo la certezza che la formazione si sarebbe presto orientata sull'elearning. Non esisteva ancora la Rete che consentiva la diffusione dei contenuti, ma c'erano già Paesi, come il Regno Unito, che avevano maturato forti interessi per la novità. Certo, l'inizio non fu facile, perché si trattava di attività sperimentali e quindi ci fu una buona dose di fiducia da parte di alcuni Direttori Generali e Direttori della formazione; grazie ai quali riuscivo poi a pranzare con l'Amministratore Delegato, vera figura da convincere, perché per fare innovazione serve il massimo *commitment*. Intanto, la mancanza di concorrenza si stava rivelando essere un limite, in quanto mancavano gli stimoli dal mercato.

Chi credette nell'innovazione e le diede fiducia?

Ricordo l'esperienza in Arval, del Gruppo Bnp Paribas con i percorsi formativi in pillole associate alla *gamification*: la formazione prevedeva un momento di approfondimento e poi la fase di proposta di idee. Realizzammo un contest che fu vinto da un giovane stagista, il quale propose di compensare l'impatto ambientale del vasto parco auto dell'organizzazione con un progetto di piantumazioni in Costa Rica. Fu un progetto che ci permise di testare nuove modalità per coinvolgere le persone. Dopo Arval lavorammo con altre grandi aziende e con alcune associazioni manageriali che ci permisero di stimolare l'interesse del mercato verso l'elearning. Per dare sostenibilità al progetto imprenditoriale, però, non avevo abbandonato del tutto l'attività di formatore e parallelamente alla gestione dell'azienda continuavo a lavorare nei grandi eventi. Questo mi permetteva di mantenere contatti con attori e altri personaggi che poi potevo coinvolgere nelle mie pillole formative.

Tra queste esperienze le è anche capitato di fare formazione ad alcuni esperti cinesi, come un novello Padre Matteo Ricci, con cui condivide l'origine marchigiana ed è passato alla Storia per essere stato un ponte con la Cina...

Nel 2005 venne in Italia la delegazione della Scuola nazionale cinese per approfondire le nostre metodologie di formazione e sviluppare l'elearning che in Cina sarebbe partito di lì a poco e avrebbe interessato circa 3 milioni di persone. Il Formez, che gestiva per conto del Dipartimento della funzione pubblica l'ospitalità, mi chiamò proprio per le attività che stavo svolgendo sulle nuove modalità formative. Mi colpì che, durante il mio intervento, i membri della delegazione fotografarono tutte le slide. Poi, nel 2019, dalla sinergia tra Skilla e la Scuola di formazione permanente Fondazione Italia Cina è nato il percorso formativo online Italy China Academy. È un progetto pensato per chiunque operi in un'azienda, organizzazione, istituzione che abbia clienti, partner o dipendenti cinesi. Mi piace pensare di aver aggiunto un capitolo alla storia iniziata dall'attività di Padre Matteo Ricci, gesuita nato in una nobile famiglia di Macerata e riconosciuto come uno dei più grandi missionari della Cina.

Torna con costanza l'importanza delle sue origini. Anche in ambito lavorativo ha sempre avuto una vocazione a sviluppare progetti fortemente legati al territorio?

Uno dei nostri primi clienti fu l'Associazione librai italiani che nei primi anni della nostra attività imprenditoriale stava affrontando la crisi generata dalla concorrenza delle grandi librerie. Scelsi come sede dell'azienda a Roma quella dell'associazione con la quale abbiamo poi sviluppato oltre 50 eventi nelle diverse librerie del territorio nazionale, offrendo percorsi formativi a manager e Direttori del Personale. Era un modo per far evolvere le librerie, che accanto ai prodotti tradizionali diventavano un luogo di aggregazione. Fu in quelle occasioni che con il Presidente dell'associazione, Rodrigo Dias, realizzammo il calendario *Le fate sapienti*, ispirato al film *Le fate ignoranti*, dove una parte

fu affidata all'attrice Barbara Folchitto, una nostra collaboratrice storica: per ciascun mese era stato scelto il volto di una scrittrice che, insieme con una citazione, introduceva il suo mondo letterario. Fu un grande successo e Amicucci Formazione lo sponsorizzò fino al 2012, trasformandolo nel suo regalo di Natale.

Torniamo alla sua azienda: come ha costruito il gruppo di lavoro?

Per concretizzare l'idea imprenditoriale ho applicato il principio della contaminazione di saperi: servivano persone con formazione umanista per individuare il miglior modo per 'parlare' in modo semplice e poi esperti per coniugare i vari linguaggi e renderli fruibili in modalità elearning. Ho quindi reclutato, attraverso il passaparola, alcuni giovani del territorio e studenti conosciuti durante il mio periodo di insegnamento all'università; poi è stato scelto l'ingegnere designer appassionato di fumetti e il filosofo interessato all'informatica. Sono fiero che il gruppo che ha dato vita all'azienda sia ancora al lavoro ed è oggi composto da 40enni che nel tempo hanno coinvolto altre persone attraverso la germinazione: data un'idea si sono cercate le persone in grado di dare una mano a svilupparla. Nel tempo, però, la crescita dell'azienda ha imposto un recruiting più tradizionale, sia per rispondere alle nuove necessità di industrializzazione del prodotto sia perché oggi servono competenze specifiche.

Contrariamente a tanti imprenditori e nonostante la giovane età dell'azienda, ha già gestito il passaggio generazionale: qual è il suo nuovo ruolo?

Con Skilla, marchio registrato nel 2011, diventato il metodo di Amicucci Formazione e oggi brand con cui ci proponiamo sul mercato, è iniziata la nuova fase che corrisponde all'internazionalizzazione. Un tema che almeno al nostro interno curiamo da sempre, vista l'attenzione alla *diversity*, che ritengo essere alla base del processo di contaminazione: abbiamo ospitato giovani provenienti da Venezuela, Colombia, Turchia, Malesia, Argentina, Grecia e alcuni sono rimasti a lavorare con noi. Il vero rischio di ogni

organizzazione è che leghi la sua sorte a quella del fondatore; per questo dal 2012, anno di inaugurazione della nuova sede aziendale, ho scelto di non avere neppure una scrivania in ufficio: quando sono presente mi accomodo dove capita, un segnale per comunicare che l'azienda non ha bisogno di me per evolvere. E infatti la decisione di puntare su Skilla va nella direzione di 'spersonalizzare' l'organizzazione.

Come si fa a creare un'azienda e a lasciare che prosegua la sua evoluzione senza il suo fondatore?

Inizialmente i miei figli, Marco e Federico, non avevano intenzione di entrare a farne parte; hanno scelto in libertà il percorso universitario e le loro storie sono profondamente diverse dalla mia, visti gli studi internazionali e i master conseguiti. Al di là dei titoli ottenuti dai miei figli, mi sono poi domandato se loro fossero in grado di gestire un'azienda; la risposta è arrivata quando entrambi hanno maturato la scelta di impegnarsi nell'impresa, occupandosi uno di organizzazione strategica e l'altro dello sviluppo. Ma prima ho voluto che facessero la gavetta, conquistandosi la fiducia del gruppo di lavoro: se fossero stati imposti dal vertice, non sarebbero riusciti a emergere in un team composto da persone con grandi conoscenze e con varie pubblicazioni alle spalle. E così oggi ho scelto di svolgere il ruolo di Presidente non

operativo: l'azienda aveva preso grande velocità e io ho maturato la consapevolezza di voler lasciare il testimone in un momento positivo per l'organizzazione. Ora che mi sono liberato dell'operatività, posso 'tornare alle origini', dedicandomi alla lettura e alla scrittura. E anche a fare il nonno.

Come ha gestito le dinamiche familiari che, nel suo caso, si legano a filo doppio all'azienda?

Sin da subito abbiamo deciso che ogni figura avesse un ruolo chiaro, con piena autonomia e spazio riconosciuti dall'organizzazione; e poi abbiamo scelto di creare momenti strutturati formali di confronto per prendere le decisioni. Una scelta vincente dei miei figli è stata quella di creare ritualità che consentissero di gestire il lavoro e la famiglia mantenendo chiare le distinzioni. Nel nostro caso siamo stati favoriti dal fatto che questi aspetti combaciano anche con ciò che proponiamo quotidianamente al mercato.

A fronte dell'accelerazione dell'azienda degli ultimi anni, ha confessato di essersi interrogato sul fatto di essere stato un freno per l'organizzazione. Perché lo ha pensato?

Ho compreso che serve lasciare libertà, anche nelle organizzazioni, per scoprire il potenziale inespresso delle persone. Per esempio, ogni maternità che abbiamo



gestito in azienda ci ha permesso di far emergere nuove competenze. In questo senso considero che le imprese rischiano di trasformarsi in un freno: quando il business va bene, il pericolo è di non lasciare spazi e libertà, dunque di non scoprire le risorse inesprese. Ho lavorato e conosciuto varie tipologie di organizzazioni e sono convinto che i luoghi iperprotetti sono quelli più conservatori: per questo c'è bisogno di modelli organizzativi in grado di esaltare le potenzialità delle persone. E la stessa cosa vale per gli imprenditori.

Il 1970 è stato l'anno in cui ha maturato le prime esperienze da formatore e intanto la casa editrice ESTE pubblicava il primo numero di Sviluppo&Organizzazione: in questi 50 anni siete stati testimoni privilegiati di tanti eventi e lei, in particolare, ha fatto la storia dello sviluppo della formazione in Italia; quali sono le parole chiave dei cinque decenni appena trascorsi?

Gli Anni 70 sono stati caratterizzati dalla lavagna tradizionale: era l'epoca della centralità della didattica, al cui centro c'erano il libro e la dispensa. Erano, però, anche i tempi delle grandi discussioni di gruppo e delle importanti figure legate alla formazione. Gli Anni 80 furono dominati dalle slide scritte a mano e poi composte con le lettere – ricordo il lavoro di precisione per incollare sui lucidi i famosi 'trasferelli' – e infine rese più stimolanti dall'uso dei colori; furono gli anni dell'esplosione dei nuovi linguaggi applicati alla formazione, così come pure degli 'estremismi' – per esempio la camminata motivazionale sui carboni ardenti, che personalmente ho sempre rifiutato – ma per alcune aziende erano funzionali per rompere la monotonia degli anni precedenti. La turbolenza istituzionale degli Anni 90 si è riflessa nella formazione con la nascita dei guru, dei grandi eventi e delle esperienze di *outdoor training*; rispetto agli strumenti del formatore, nascevano nuove forme di dispense, più curate nei dettagli grazie all'applicazione di principi di design. Con il nuovo millennio abbiamo assistito all'ondata del digitale, con una rapida

stagione di contenuti diffusi su floppy e cd-rom, che hanno poi lasciato spazio al Web; sono stati gli anni in cui per le aziende era fondamentale dotarsi di sito Internet, Intranet e per le più grandi di piattaforme di elearning. Con il primo decennio degli Anni 2000, è esplosa la contaminazione internazionale e il microlearning con i contenuti multimediali diffusi sui nuovi device: su questo siamo stati i pionieri in Italia. Oggi siamo di fronte a una sovrabbondanza di contenuti e ci serve un nuovo alfabeto per leggere il futuro.

Ha già anticipato il mercato parlando di pillole formative ben prima dell'avvento della sharing economy; quali sono le sue previsioni per lo sviluppo della formazione?

La nuova competenza manageriale, che l'Unesco definisce *future literacy*, è disegnare scenari possibili e multipli, grazie alla grande mole di dati che abbiamo a

L'ologramma di Franco Amicucci nella fase di test per la formazione del futuro



disposizione. Questa competenza è certamente utile in tempi di incertezza come quelli che stiamo vivendo: non possiamo permetterci di pensare il futuro ipotizzando un unico scenario possibile.

In realtà lei ha già testato qualcosa che ci proietta nel futuro...

Ho lavorato al docente del futuro – a uno dei possibili – provando la tecnologia che consente di fare formazione attraverso un ologramma, in grado di entrare fisicamente in 20 ambienti diversi. È uno scenario già reale; l'unico ostacolo, a oggi, riguarda la limitata diffusione della tecnologia di supporto.

L'intervista si conclude con l'immagine dell'ologramma di Amicucci; per ora, come ammesso da lui stesso, non è ancora in grado di essere la nuova figura del formatore, perché non può apparire in ogni luogo. Ma la Storia ci insegna che la tecnologia non può essere il problema. Amicucci lo ha dimostrato.

DA SEMPRE NELLE (GRANDI) IMPRESE

Sistemi&Impresa,
Sviluppo&Organizzazione
e Persone&Conoscenze
sono da sempre un punto di riferimento
per l'aggiornamento professionale
di manager e imprenditori.



ABBONATI

E SCEGLI IL TUO SUPPORTO

▶ CARTA ▶ DIGITALE ▶ CARTA + DIGITALE

Con l'abbonamento a una o più riviste entri a far parte di una famiglia professionale che alimenta il tuo network di contatti e agevola l'incontro con decisori e opinion leader della comunità manageriale italiana.

Avrai accesso a contenuti di qualità a firma di esperti del mondo aziendale e di docenti accademici provenienti dai principali Atenei italiani e potrai godere di condizioni vantaggiose per l'acquisto di prodotti editoriali e per la partecipazione ai convegni che ESTE organizza su tutto il territorio nazionale (oltre 50 eventi all'anno).

Sviluppo & Organizzazione

ABBONAMENTO ANNUALE

Carta	130€
Digitale	65€
Carta + Digitale	160€

PERSONE & CONOSCENZE

LA VOCE DELLA DIREZIONE DEL PERSONALE

ABBONAMENTO ANNUALE

Carta	150€
Digitale	75€
Carta + Digitale	180€

SISTEMI&IMPRESA

Management e tecnologie per le imprese del futuro

ABBONAMENTO ANNUALE

Carta	170€
Digitale	85€
Carta + Digitale	200€



ABBONATI ONLINE SU WWW.ESTE.IT

Per informazioni: Daniela Bobbiese - Responsabile Abbonamenti ESTE
02.91434400 - daniela.bobbiese@este.it

ESTE
Cultura d'impresa