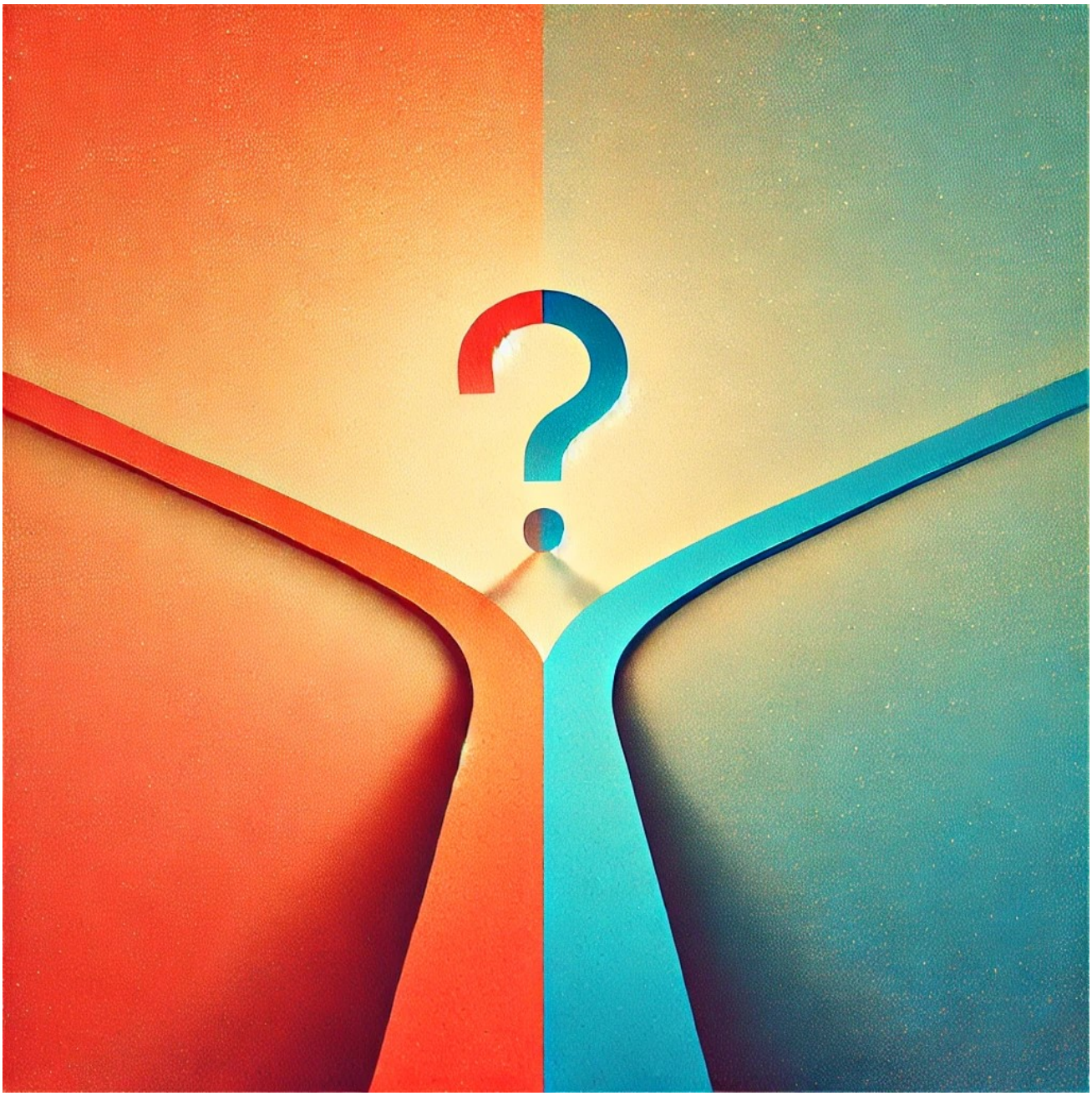
Codice cliente: 000000329
Data pubblicazione: 17/11/2024
Apri il link
Ave: €. 20

Formare i manager per organizzazioni pubbliche e private in un’economia sostenibile

formafuturi.news/2024/11/17/formare-i-manager-per-organizzazioni-pubbliche-e-private-in-uneconomia-sostenibile/

17 novembre 2024



In un convegno dedicato alla nuova economia, non poteva mancare uno spazio di riflessione sulle motivazioni e le responsabilità del management chiamato oggi a interpretare il proprio ruolo in modo diverso. È un tema di rilevanza per un’associazione come **APAFORM**, che si occupa di formazione e crescita professionale.

Ritaglio ad uso esclusivo del destinatario


Paolo Bruttini e Marina De Tina

"**Shut down the business school. What's wrong with management education***",* il libro di **Martin Parker** del 2018, lanciava un monito contro l'educazione manageriale orientata al neoliberismo, che tende a mettere il mercato sopra ogni altra priorità. Oggi, più che mai, è necessaria una classe dirigente capace di pensare e agire al di fuori degli schemi dell'economia neoclassica dominante.

Di questi temi si è discusso nella sessione pomeridiana del convegno "**Verso una nuova economia. Dilemmi e formazione**" del 25 ottobre scorso. Coordinata da chi scrive, la sessione ha ospitato in qualità di esperti **Giovanna Gregori**, Consigliera delegata AIDAF, e il Prof. **Stefano Zamagni** dell'Università di Bologna, considerato il decano degli economisti civili in Italia e a livello internazionale.

I gruppi di lavoro, che hanno elaborato i dilemmi nella seconda parte della mattinata, hanno presentato ai relatori le considerazioni e le domande emerse dal dibattito, talvolta acceso, sui temi affrontati.

Ecco i principali punti emersi e le riflessioni degli esperti.

Dilemma 1 – Sostenibilità vs performance

Il gruppo si è interrogato se i due concetti siano realmente in contrapposizione o se, invece, il vero dilemma riguardi la gestione dei tempi. Sostenibilità e performance possono coesistere, a patto che si operi con una visione di lungo periodo e in un clima di reciproca fiducia. Come si può costruire questa fiducia? I due termini assumono significati diversi a seconda del contesto culturale in cui vengono applicati (è stata evocata, ad esempio, la "sostenibilità mediterranea", caratterizzata da artigianato, piccole imprese e cultura del riuso). Il gruppo ha inoltre riflettuto sull'efficacia della reportistica ESG, evidenziando il rischio che questa si riduca a un mero adempimento normativo. Al contrario è necessario un "riformismo manageriale" per un cambio di visione dell'azienda in cui la performance si coniughi con la sostenibilità.

Le risposte dei relatori

I due concetti si rivelano complementari: la sostenibilità, afferma Giovanna Gregori, non è un costo ma un investimento capace di generare migliori performance e vantaggi competitivi. Anche Stefano Zamagni è fiducioso sulla possibilità di risolvere quello che definisce un "trilemma" purché vi sia una strategia politica chiara: o si agisce insieme, o

l'obiettivo perde il significato. In questo contesto, il ruolo dei formatori è di facilitare il cambiamento; le associazioni datoriali dovrebbero insistere per stabilire nuove regole del gioco. Non esiste una reale antinomia tra gli obiettivi, ma il formatore deve arricchire il dibattito e promuovere l'evoluzione. La fiducia, come indica l'etimologia latina *fides* (la corda del liuto che, tesa correttamente, emette il suono) è un legame concreto che unisce e responsabilizza. Il capitale sociale si costruisce proprio su questa rete di fiducia: quando le "corde" si riallacciano e sono tese al punto giusto, nascono economie basate sulla fiducia. La fiducia è "reciprocante" e vi sono strategie per costruire rapporti fiduciari solidi e duraturi.

Sul tema della trasparenza, Giovanna Gregori descrive l'impegno che le imprese familiari hanno profuso per adeguarsi alla compliance, sottolineando anche gli aspetti positivi. Queste aziende, spesso orientate all'understatement "al bene che si fa ma non si dice", trovano nella comunicazione positiva un'opportunità per ispirare e costruire una solida reputazione. Lo sforzo di trasparenza è fonte di influenza anche per altre realtà aziendali. Il **Trust Barometer** di **Edelman** mostra che negli ultimi due anni, in Italia, la fiducia nelle istituzioni è in calo, quella verso le imprese invece è in crescita.

Ricostruire la fiducia richiede un ripensamento del management dalle fondamenta, promuovendo un approccio all'insegna dell'umiltà (la cui radice è *humilis*, che significa "vicino alla terra"). Come a dire che la vera autorevolezza manageriale è prima di tutto di natura morale.

Dilemma 2 – Meritocrazia vs nessuna esclusione

Il gruppo ha affrontato un tema complesso che intreccia questioni di ampio respiro ("la poesia") con aspetti pratici della vita quotidiana in azienda ("la prosa"). Sin dall'inizio è emersa una considerazione provocatoria: non è detto che il merito "meriti" e che l'inclusività includa davvero. Se è vero che in alcune imprese vi sono reali processi di inclusione e di riconoscimento del merito, in altre vi sono processi apparenti che richiedono l'adesione a norme e standard, oppure a sistemi di interesse. La discussione ha evidenziato l'esigenza di una maggiore chiarezza nel significato dei due termini che non sono visti necessariamente in antitesi. È importante non dare per scontato cosa intendiamo con "merito" e "inclusione": questi concetti devono essere definiti in modo chiaro, sia sul piano semantico sia operativo. Il gruppo ha formulato ai relatori principalmente due domande: "Quali sono le forme di misurazione e oggettivizzazione del merito e dell'inclusione? Quali decisioni vanno esaminate per svelare i valori praticati nelle organizzazioni al riguardo di merito e inclusione?".

Le risposte dei relatori

Per acquisire legittimità all'interno di un'azienda, una dimensione come il merito deve essere misurabile. Eppure, secondo Giovanna Gregori, mentre possiamo misurare l'inclusione, valutare oggettivamente il merito risulta molto più complesso.

Il prof. Zamagni ricorda che il concetto di meritocrazia fu introdotto da Michel Young in un testo del 1958, con l'intento di mettere in guardia la politica inglese sui rischi di una società governata dai "meritevoli". Tuttavia, il messaggio è stato spesso frainteso. È fondamentale distinguere tra meritocrazia e meritorietà: quest'ultima è generalmente accettata e consiste nel riconoscimento e nella valorizzazione delle diversità. La meritocrazia, invece, implica il conferimento di potere (*cratos*) a pochi benché più meritevoli, il che non è necessariamente auspicabile. Il rischio inoltre è che la società vada nella direzione della gamification come previsto da Adrian Hon nel volume "*La società della ricompensa. Perché la gamification ci fa giocare di più ma divertire di meno"* del 2024.

Hon sostiene che la *gamification*, pur spingendoci a fare di più, ci rende meno soddisfatti. Se le imprese strutturassero i loro processi attraverso dinamiche gamificate, questo potrebbe portare a una meritocrazia sistematica, alimentando una competizione interna perenne. Ciò coincide con la riflessione di Schelling in merito al punto focale nella teoria dei giochi. Il punto focale riguarda l'aspettativa di ogni giocatore su quello che gli altri si aspettano che lui si aspetti di fare. Le relazioni sono lette attraverso dinamiche competitive che richiedono coordinamento tecnologico e strategico. Un'idea ripresa anche da René Girard con la sua teoria della rivalità mimetica, secondo cui gli individui tendono a imitarsi nei desideri, generando inevitabilmente conflitti e competizione.

Dilemma 3 – Generazioni a confronto sul senso del lavoro cercando punti di convergenza e di dialogo

Il gruppo ha riflettuto sull'utilizzo delle categorie impiegate per interpretare le diverse generazioni (baby boomers, generazione X, millennial, generazione Z) evidenziando come queste non sempre facilitino una comprensione approfondita delle dinamiche intergenerazionali. Secondo il gruppo, il passaggio generazionale dovrebbe accompagnarsi a una trasformazione delle organizzazioni, affinché possano adattarsi meglio alle nuove esigenze. Per incentivare la motivazione individuale, è importante lavorare sul *purpose* aziendale, ossia sullo scopo e i valori dell'impresa. Inoltre, il dialogo tra le diverse generazioni può essere promosso attraverso figure di transito e strumenti di *reverse mentoring*, già adottati dalle imprese più avanzate, favorendo così uno scambio di competenze e prospettive reciprocamente arricchenti.

Le risposte dei relatori

L'osservatorio AIDAF sulle imprese familiari indica che non si parla più di passaggio generazionale, piuttosto di convivenza generazionale. Questo processo risulta più efficace quando convivenza generazionale e leadership sono integrati, come nel modello di *CO-CEO*. Le aziende che adottano una leadership condivisa e promuovono la convivenza tra generazioni mostrano una correlazione positiva tra questo approccio e le loro performance.

In merito a ciò che cercano i giovani nel lavoro, secondo il prof. Stefano Zamagni, è importante guardare storicamente a come si è evoluto il senso del lavoro. Etimologicamente, la parola “senso” indica una “direzione”. In passato il lavoro era inteso come mezzo per aumentare il potere d’acquisto per provvedere alle necessità primarie. A tal proposito si parla di “lavoro giusto” (R. Muirhead, “*Just work”,* Boston, Harvard University Press, 2004), inteso come attività finalizzata a garantire un sostentamento adeguato. Ma il lavoro svolge anche la funzione di favorire la realizzazione del proprio potenziale di vita sviluppando i propri talenti. Questo corrisponde al concetto di lavoro decente .

In definitiva, la massima gratificazione derivante dal lavoro non risiede tanto nel guadagno economico, quanto nella possibilità di “diventare” (John Ruskin). I giovani, in particolare, cercano un’occupazione che consenta loro di esprimere le proprie potenzialità e di crescere sia a livello professionale che personale. Il lavoro, in questa prospettiva, diventa un’opportunità per “fiorire”.

Conclusione

Come evidenziato da **Amarildo Arzuffi**, Direttore dell’Area Formazione di Fondimpresa, durante l’intervento conclusivo della giornata, la formazione si trova oggi di fronte a una sfida fondamentale. In un contesto sociale caratterizzato da nichilismo e iper-individualismo, il ruolo dei formatori supera la mera trasmissione di conoscenze. Essi sono chiamati a promuovere coesione e fiducia, elementi essenziali per affrontare con equilibrio le grandi trasformazioni in corso. La formazione, quindi, assume sempre più una dimensione clinica: accompagnare le persone e le organizzazioni non significa solo fornire competenze, ma anche sostenere il benessere e favorire la creazione di relazioni significative. Infatti, l’alienazione, una volta confinata alla sfera operativa, si è ormai estesa anche al mondo intellettuale, rivelando l’importanza di un approccio che tenga in considerazione le dimensioni emotive e relazionali del lavoro. Di conseguenza, il formatore clinico diventa una figura cruciale per costruire una società più coesa, dove le persone possano gestire il cambiamento e collaborare in modo efficace.

A conclusione dell’evento, **Elio Borgonovi**, Presidente di APAFORM, ha lanciato una riflessione provocatoria: è indispensabile formare sulle nuove competenze, ma chi si occupa di formare i formatori? Borgonovi ha inoltre avvertito che la “*compliance*” può rivelarsi una trappola: sebbene la trasparenza richieda standardizzazione, ciò rischia di privilegiare il passato a scapito dell’innovazione e della creazione di nuove idee. Superare questo stallo richiede un approccio circolare e ispirato al metodo sperimentale di Reggio Children.

Il piacere dell’apprendere, del conoscere e del capire è, come sosteneva **Loris Malaguzzi** (1920-1994) – uno dei più influenti pedagogisti italiani del XX secolo e ideatore dell’approccio educativo di Reggio Emilia – una delle prime e più importanti sensazioni che ogni bambino si aspetta dall’esperienza educativa, sia in autonomia che in gruppo, con

coetanei e adulti. Questa sensazione va costantemente alimentata, affinché il piacere dell'apprendimento sopravviva anche di fronte alle difficoltà e alla fatica che inevitabilmente emergono nel percorso conoscitivo. È proprio nella capacità di resistere alle difficoltà che il piacere dell'apprendimento può trasformarsi in gioia, aprendo così una "nostalgia del futuro".

La formazione deve, quindi, favorire la progettazione e non la semplice programmazione, incentivare l'osservazione sistematica e documentata e stimolare un confronto continuo sulle strategie per l'apprendimento e l'autoformazione dei formatori.

La sfida è quella di mantenerci aperti e uniti, pronti ad accogliere nuove idee e a lavorare insieme per il bene comune.

0 applausi



a cura di

Paolo Bruttini e Marina De Tina
Paolo Bruttini è socioanalista, imprenditore e consulente di sviluppo organizzativo, è socio fondatore e presidente di Forma del Tempo. Svolge ricerca, formazione e consulenza su Open Leadership e Open Organization. Marina De Tina è responsabile della Formazione Continua con funzioni di progettazione e coordinamento di progetti complessi rivolti alle imprese e componente del Consiglio di Amministrazione di IRES FVG, con cui collabora dal

2001. Progetta e realizza piani formativi finanziati dai Fondi Paritetici Interprofessionali per la Formazione Continua (in particolare Fondimpresa, Fapi, Fondartigianato e Foncoop). È laureata in Scienze Politiche - indirizzo economico - all'Università degli Studi di Trieste, presso la quale è stata cultore di Psicologia del lavoro. È membro del Consiglio direttivo e vicepresidente di APAFORM, Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management.

Iscriviti alla nostra newsletter e ricevi tutti gli aggiornamenti

Cliccando il tasto "ISCRIVITI" dichiaro di aver preso visione dell'informativa relativa al trattamento dei miei dati personali. Puoi disiscriverti in qualunque momento, cliccando sul footer delle nostre email. Per informazioni sulla privacy, visita il sito www.formafuturi.news