DAL PENSIERO RAZIONALE A QUELLO CRITICO

La recente ricerca APAFORM - FEDERMANAGER - ASFOR propone nuovi paradigmi formativi che dovranno aiutare i manager a disimparare e reimparare continuamente, interagendo con le tecnologie all'interno di modelli cognitivi, comportamentali e relazionali in costante divenire



ELIO BORGONOVI, Past President APAFORM, Professore Emerito Università Luigi Bocconi

La ricerca APAFORM - FEDERMANAGEMENT - ASFOR rivolta tramite interviste strutturate a 40 top manager di imprese, istituzioni finanziarie e amministrazioni pubbliche offre interessanti spunti per l'innovazione della formazione manageriale.

Dai risultati, pubblicati nel volume *Un profilo per il manager del futuro. La gestione delle tecnologie, il pensiero critico, una leadership etica e credibile* a fine 2025 nella collana ASFOR di Franco Angeli, emerge con chiarezza una figura che interagisce attivamente con il proprio ambiente e che deve portare anche i valori individuali nell'esercizio del proprio ruolo.

È confermata l'evoluzione proposta qualche anno fa dall'*Economist* che suggeriva di ridenominare *Chief Executive Officer* (CEO) con *Chief Activist Officer* (CAO). Infatti, una schiacciante maggioranza degli intervistati sottolinea che "oggi l'impatto con l'esterno è più strutturato rispetto al passato; le imprese e le amministrazioni pubbliche influenzano e sono influenzate a livello politico e dai valori sociali; l'impresa prende dal territorio e restituisce al territorio".

A ciò si aggiungono le risposte secondo cui i confini, sia all'esterno sia tra le funzioni interne, di imprese e amministrazioni pubbliche sono sempre meno rigidi, sfumati e porosi.

L'IMPRESA COME BENE COMUNE E "CORPO INTERMEDIO"

Le implicazioni per la formazione manageriale possono essere sintetizzate nei seguenti termini: innanzitutto un riequilibrio dei contenuti con una maggior attenzione alle dinamiche del contesto socioeconomico e politico rispetto ai temi relativi alle funzioni interne, a quelli dei rapporti con i clienti e del contesto competitivo. Ad esempio, diventano importanti: la trattazione di temi quali l'attività di lobbying positivo, ben diverso dai processi di condizionamento delle scelte politiche al fine di interessi particolari; la rilevanza di politiche dei "cancelli, stabilimenti, uffici aperti alle comunità locali" per rafforzare la trasparenza e il rapporto di fiducia; forme di collaborazione pubblico-privato. Sul piano dei sistemi degli strumenti di misurazione dei risultati è necessario un decisivo salto di qualità per quanto riguarda la rendicontazione non finanziaria e i sistemi di misurazione dell'impatto diretto e indiretto sulla comunità delle scelte di imprese, istituzioni finanziarie, amministrazioni pubbliche. I confini labili, sfumati e porosi pongono l'esigenza di riflettere sul tema dei bilanci consolidati, dell'impatto economico, ambientale, sociale, dell'impresa e dell'intera catena di relazioni nelle quali essa è coinvolta. Anche per quanto riguarda il tema dei fini di impresa e delle amministrazioni pubbliche è necessario un ulteriore avanzamento rispetto alla teoria dell'allargamento ai portatori di interesse/stakeholder. Diventa rilevante introdurre e far riflettere i partecipanti sul concetto di impresa come bene comune di cui va salvaguardato lo sviluppo e come "corpo intermedio", il cui rafforzamento, insieme alla funzionalità ed efficienza dell'amministrazione pubblica, può contribuire alla difesa di sistemi di democrazie liberali.

RIVALUTARE IL METODO MAIEUTICO

In riferimento al rapporto tra valori individuali e obiettivi delle imprese e delle amministrazioni pubbliche, le risposte si concentrano su questi concetti: i manager contribuiscono con i propri valori a definire gli obiettivi insieme agli altri stakeholder e per la società; i manager influenzano e sono influenzati dai valori aziendali; i valori dei manager non sempre coincidono con i valori aziendali. Se a tali risposte si aggiungono quelle che considerano la leadership etica e credibile come una caratteristica sempre

più rilevante, si ha un'indicazione qualificante per quanto riguarda la metodologia didattica. Da un lato si può proporre una rivalutazione del metodo maieutico, nel senso che i formatori devono mettere in campo la capacità di far riflettere i partecipanti sugli elementi essenziali del comportamento sociale. Dall'altro si pone l'esigenza di aumentare lo spazio relativo alla dimensione relazionale del lavoro, all'esplicitazione dei valori aziendali, alla selezione e valorizzazione delle persone non sulla base di performance ma sulla base di condivisione dei valori di fondo, all'organizzazione che, oltre a produrre valore per i clienti (nel caso di impresa) e per i cittadini (nel caso dell'amministrazione pubblica), sia in grado di generare senso per i lavoratori. Va recuperata la duplice caratteristica di un'attività di lavoro: *ha significato* in termini di rilevanza per chi riceve i risultati, mentre *ha senso* per chi la svolge. Occorrono scelte manageriali in grado di creare la maggiore sovrapposizione tra le due accezioni. Deve ridursi inevitabilmente lo spazio dedicato alle decisioni e ai metodi razionali del management, che saranno sempre più demandati alle tecnologie di Intelligenza Artificiale. È già in atto ed è destinata a un'accelerazione l'innovazione nel metodo dei casi, simulazioni, role-playing, che potranno essere svolti su dati reali in quanto le nuove tecnologie consentiranno di trovare in tempo reale le informazioni che in passato erano codificate in testi.



FORMAZIONE E TECNOLOGIA

Il rapporto con la tecnologia ha messo in evidenza interessanti sfumature in quanto i rispondenti si sono identificati tra molto favorevoli, definiti anche *tecno-fan*, per circa la metà, *tecno-fan non avventato*, *tecno-promoter attento*, *tecno-realista*, *tecno-consapevole*, *tecno-curioso*, *tecno-sperimentatore*, *tecno-smart* e *tecno-tiepido* (circa un decimo dei rispondenti). Innanzitutto, l'esigenza di analizzare e valutare come le diverse funzioni di imprese e amministrazioni pubbliche si modificano in rapporto all'uso delle tecnologie soprattutto digitali, di Intelligenza Artificiale, machine learning, cloud computing, In secondo luogo, l'esigenza di coinvolgere nella formazione manager che operano sul campo; infatti, la rapidità nell'evoluzione delle tecnologie rende difficile una sistemazione teorica e sarà quindi necessaria una formazione nella quale chi opera sul campo evidenzia i problemi e le soluzioni che caratterizzano il mondo reale, mentre spetterà ai formatori collocare l'innovazione all'interno dei diversi modelli cognitivi, comportamentali e relazionali. Mentre in passato, e ancor oggi, i testimoni aziendali traducono nel concreto le indicazioni dei formatori, in futuro saranno i formatori a far da spalla e da supporto a coloro che operano direttamente in azienda. In terzo luogo, la formazione avrà la funzione di creare il giusto terreno per evitare che i manager diventino "analfabeti del XXI secolo" che, secondo la definizione di uno studioso, saranno le persone "che non sono capaci di disimparare e reimparare continuamente". La formazione manageriale dovrà aiutare i partecipanti ad abbandonare il pensiero analitico, cognitivo, razionale (disimparare) per sviluppare il pensiero complesso, critico, intuitivo (reimparare).

L'EVOLUZIONE DEI MODELLI GESTIONALI E ORGANIZZATIVI

Infine, un'interessante prospettiva deriva dalla risposta che hanno dato molti degli intervistati: "Le mie risposte sarebbero state diverse 5 anni fa e sono sicuro che saranno diverse fra 5 anni". Se ne può trarre indicazione che la formazione manageriale dovrà essere sempre più strettamente collegata alla ricerca sull'evoluzione dei modelli gestionali e organizzativi di imprese, istituzioni finanziarie, amministrazioni pubbliche e sull'evoluzione dei contenuti e delle responsabilità dei ruoli manageriali. Deve essere accettato che le conoscenze stanno diventando *commodities* cui possono avere accesso tutti i formatori tramite sistemi digitali e di Intelligenza Artificiale. La differenza sarà fatta dai formatori che saranno in grado di comprendere i bisogni dei propri destinatari, fare le domande giuste ai sistemi che recupereranno le conoscenze necessarie, aiutare i partecipanti a utilizzarle correttamente nei propri contesti organizzativi, economici e sociali. Infatti, il valore aggiunto della formazione manageriale sarà dato non dalla razionalità delle scelte e dai risultati, ma dal percorso e dall'esperienza che i partecipanti avranno compiuto nell'individuazione dei problemi, nel ricorso a tecnologie avanzate, nella valutazione critica delle risposte ottenute.