

## XXXII Convegno Nazionale AIF

### Dietro le quinte di un successo condiviso

Di Vivaldo Moscatelli<sup>1</sup> e Ferruccio Fiordispini<sup>2</sup>



*“Adesso non possiamo più star fermi a guardare. O acceleriamo anche noi, in direzione di una dimensione nuova, sostenibile, valida, o il rischio è troppo alto.”*

*Mauro Magatti*

#### L'importanza di agire la sostenibilità

Malgrado siano molte le definizioni del concetto di sostenibilità, la più appropriata è probabilmente ancora quella descritta nel rapporto “Our Common Future” pubblicato nel 1987 dalla Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo (Commissione Brundtland) del Programma delle Nazioni Unite per l'ambiente. Secondo tale definizione, per sviluppo sostenibile si intende uno sviluppo in grado di assicurare “il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri”.

Si tratta di una definizione importante perché evidenzia tre elementi: in primo luogo, la dimensione intergenerazionale della sostenibilità; in secondo luogo, la focalizzazione sulla realizzazione dei bisogni dell'uomo; in terzo luogo, l'esplicitazione della centralità

---

<sup>1</sup> Vivaldo Moscatelli, formatore, sviluppatore e consigliere Nazionale AIF, lavora alla formazione della Banca d'Italia e si occupa di progettazione didattica, sviluppo di eLearning e comunicazione. Collabora con alcune scuole dei Castelli Romani realizzando percorsi per lo sviluppo di competenze sul web e di comunicazione. [vivaldo.moscatelli@moscavi.it](mailto:vivaldo.moscatelli@moscavi.it)

<sup>2</sup> Ferruccio Fiordispini è Country Manager e Master Trainer di Emergenetics, strumenti e metodi basati sulle neuroscienze per lo sviluppo e la valutazione del personale. Una lunga carriera come dirigente d'azienda, in Italia e all'estero; è stato direttore della business school fondata dalla Scuola Sant'Anna di Pisa e presidente del Centro Studi sul Turismo di Assisi. Laurea in Economia a Perugia e MBA a Milano; ex ufficiale istruttore all'Accademia della Guardia di Finanza; è formatore internazionale di AFS Intercultura. Presidente Delegazione Umbria AIF. Email: [ferruccio.fiordispini@gmail.com](mailto:ferruccio.fiordispini@gmail.com)

delle risorse naturali come risorse limitate da utilizzare con coscienza, guardando appunto alle future generazioni.

È per questo che la sostenibilità si sviluppa su tre filoni. Il primo di questi è la dimensione ambientale: è l'ambiente a mettere a disposizione energia e risorse naturali che vanno utilizzate con attenzione, nella consapevolezza che la loro esauribilità determina la capacità di sfruttarle nel rispetto delle generazioni successive e con rispetto per la natura che ci ospita.

La dimensione sociale è la definizione del modello di società al quale vogliamo tendere. In altri termini, declinare i nostri sforzi e orientare tanto i comportamenti individuali quanto le scelte politiche nella giusta direzione.

Infine, la dimensione economica. La realizzazione della visione di società perseguita nel rispetto delle risorse naturali deve determinare il modello economico che consenta di realizzarla.

Ambiente, società ed economia sono perciò legati da collegamenti inestricabili, le dinamiche dei quali sono soltanto in parte in grado di essere identificati a priori. Le connessioni di questi tre elementi sono infatti quelle tipiche di un sistema complesso e come tali vanno gestite, nella consapevolezza che agire su una delle tre leve impatterà necessariamente anche sulle altre due.

In questo quadro generale, il XXXII Convegno AIF ha raccolto la sfida legata a declinare il concetto di "agire la sostenibilità", ma inevitabilmente ha cercato di concentrarsi sugli aspetti più qualificanti della propria ragion d'essere come associazione, focalizzandosi fin dalla sua progettazione sul tema della "formazione e cambiamento organizzativo per un nuovo modello di sviluppo".

### **Un progetto di ricerca comune**

L'incertezza determinata dal COVID ha reso necessario tenere l'evento online, ma il coinvolgimento dei partecipanti e la conseguente "generatività" (altro termine qualificante dell'intero Convegno), sono state altissime: le sessioni del Convegno sono state precedute da un intenso lavoro di preparazione da parte dei gruppi di lavoro.

Inoltre, nella visione del direttore scientifico Mauro Magatti, questi gruppi proseguiranno – in qualche modo – la loro attività di riflessione e produzione sul tema della sostenibilità ben oltre i giorni del Convegno stesso: diffuso nel tempo, già diffuso nello spazio, con oltre 200 partecipanti da tutta Italia.

Vogliamo raccontarvi il lavoro di preparazione svoltosi dietro le quinte dell'evento AIF e che ha portato alla presentazione dei risultati nell'ultima giornata, ma che – come detto – è tuttora in itinere: i gruppi hanno ricominciato a riunirsi per portare avanti i temi usciti dalla riflessione condivisa. Questo dimostra che non si tratta di un episodio, qualcosa di limitato nell'arco di pochi incontri, come non lo è stato il Convegno stesso, ma sono destinati a diventare il veicolo per raggiungere un risultato più grande, più

partecipato di quanto non sia stato finora e soprattutto che passi da una dichiarazione di intenti a intervento tangibile nel mondo.

Partiamo, prima di tutto, dai temi proposti; il prof. Magatti ha voluto evidenziare come il Convegno sia da intendersi innanzitutto “un progetto di ricerca comune”; in questo senso siamo tutti tenuti a fornire il nostro contributo per l’elaborazione delle prospettive evolutive e progettuali relative alla sostenibilità della formazione nelle organizzazioni e, più in generale, per la diffusione delle buone pratiche in questo ambito.

Le premesse teoriche, che hanno avuto effetti sulla definizione dei gruppi, hanno riguardato l’evoluzione della sostenibilità e la sua ricaduta nella governance delle organizzazioni, nella gestione delle persone oltre, ovviamente, all’aspetto educativo e formativo di questa transizione.

Proprio questa transizione ecologica, organizzativa e formativa ha trovato corpo nella suddivisione dei gruppi e nelle loro domande fondative:

1. Status quo nelle organizzazioni: quali aspetti ci sembrano più coerenti con l’idea di sostenibilità?
2. Evoluzioni in corso: sta cambiando qualcosa nelle organizzazioni?
3. Sostenibilità e generatività: lo sviluppo delle persone è centrale, ma quanto è diffusa questa sensibilità?
4. Management generativo: come si interpreta il management sostenibile?
5. Formazione e sostenibilità: quali pratiche mettono in relazione questi due aspetti?

### **Il contributo dei gruppi di lavoro al Convegno**

Il primo gruppo si è domandato, nell’esperienza che viviamo attualmente nelle organizzazioni come lavoratori o consulenti, quali siano gli aspetti percepiti come più coerenti con l’idea di sostenibilità e quali appaiano invece più distonici con essa. L’obiettivo è stato quello di raccogliere esempi concreti di comportamenti organizzativi più o meno coerenti con l’idea di sostenibilità.

Il secondo gruppo ha affrontato il tema delle evoluzioni che percepiamo oggi nelle organizzazioni rispetto al valore della sostenibilità. Si tratta solo di una nuova etichetta oppure sta accadendo qualcosa di rilevante? In questa seconda ipotesi, quali aspetti sono messi in gioco?

L’obiettivo, anche in questo caso, era sì quello di raccogliere esempi concreti di evoluzioni legate all’idea di sostenibilità in corso all’interno delle organizzazioni, ma anche quello di capire se si tratta di evoluzioni sostanziali o di facciata e quali siano gli impatti reali sulle organizzazioni e sulle loro attività.

Il terzo gruppo si è perciò posto la domanda: quanto questa sensibilità è diffusa? E quale può essere il contributo della formazione? Gli obiettivi erano quelli di riflettere sui termini sostenibilità e generatività, confrontarsi su quanto è diffusa la consapevolezza della loro relazione, definire quale può essere il contributo della formazione su questo tema.

Il quarto gruppo si è cimentato col problema di cosa significhi interpretare l'istanza della sostenibilità generativa nell'area del management delle organizzazioni. Scopo del gruppo era perciò quello di descrivere il management sostenibile e generativo. E, se possibile, definire quali caratteristiche contraddistinguano questo possibile management sostenibile e generativo.

Infine, il quinto gruppo, che ovviamente ha visto la partecipazione più ampia, grazie al riferimento diretto ed esplicito ai temi della formazione. Rispetto alle pratiche di formazione nelle organizzazioni, quali ci appaiono sintoniche col valore della sostenibilità generativa e quali più incoerenti? Quali innovazioni nel campo della formazione ci sembra che l'istanza di sostenibilità generativa richieda? Gli obiettivi del gruppo erano, appunto, proprio quelli di individuare le pratiche di formazione più sintoniche con il valore della sostenibilità generativa e quelle invece incoerenti. Ma anche di interrogarsi sulle innovazioni richieste alla formazione dall'istanza della sostenibilità generativa.

### **La genesi dei gruppi di lavoro**

Altro aspetto fondamentale è stata la genesi dei gruppi, ossia l'ideazione e il processo che ha portato a farli diventare uno dei momenti più alti e "generativi" (da notare l'uso voluto del termine) di tutto il Convegno. Il coinvolgimento dei soci è stato messo al centro come elemento essenziale di partecipazione, confronto e condivisione di idee, ma anche come ponte per gli ulteriori sviluppi, che già cominciano a definirsi, proiettati nel futuro. Si è trattato forse della sfida maggiore di tutto l'evento.

Organizzare gruppi di lavoro che, in tempi ristretti, possano interagire in modo efficace e focalizzato non è mai facile, neanche quando si ha la possibilità di riunire le persone in una stanza reale, con un contatto fisico concreto ed emotivamente significativo; stavolta è stato necessario uno sforzo ulteriore: come fare comunità tra persone che, per buona parte, non si erano mai viste, a distanza, su temi relativamente nuovi e farle lavorare in modo rapido ma contemporaneamente significativo? Come interfacciare questi lavori a quelli ufficiali del Convegno? Come garantire un lavoro collettivo e un'indispensabile guida che fosse stata in grado di produrre unicità di direzione e concretezza nei risultati?

Ebbene, è stato scelto un percorso, temporale e organizzativo, che alla prova dei fatti ha prodotto risultati soddisfacenti. Con largo anticipo, gli iscritti, manifestando il loro interesse per le varie tematiche proposte, si sono uniti a uno o più gruppi di lavoro, condividendo in questo modo lo spirito di partecipazione come elemento fondamentale del Convegno stesso.

Si è inoltre affrontata la necessità di indicare dei Facilitatori per i gruppi di lavoro, a loro volta supportati da un team ristretto di coordinatori dell'intero processo: noi due, Ferruccio e Vivaldo. Con la continua presenza e supporto della vicepresidente Beatrice Lomaglio, sono stati individuati i candidati al ruolo di Facilitatore: Maria Nigro, Andrea Oglietti, Viviana Olivieri, Sabina Addamiano, Marirosa Gioia e Margherita da Cortà

Fumei. Li abbiamo incontrati più volte, in modalità virtuale, per definire gli abbinamenti: ognuno di loro ha manifestato un particolare interesse, riconducibile alla propria esperienza personale e lavorativa, per le tematiche dei gruppi che hanno, successivamente, facilitato.

Abbiamo definito gli strumenti tecnici di lavoro (sessioni Zoom, software di condivisione, ecc.) rendendo i gruppi autonomi nella loro autogestione e assecondando le loro personali inclinazioni nell'uso della tecnologia. Sono state concordate le modalità di comunicazione coi membri dei gruppi di lavoro (che continuavano a ingrossare le fila) e tra di loro; la messa a punto dei contenuti e il coordinamento con la direzione scientifica. Una volta che il meccanismo si è avviato, i Facilitatori hanno preso possesso della piena conduzione dei propri gruppi e organizzato incontri e sessioni in modo autonomo. Il gruppo di lavoro n.5, come detto prima, ha avuto il maggior numero di adesioni ed è stato diviso in due sottogruppi aventi lo stesso focus sul tema formazione e sostenibilità.

### **Il risultato del lavoro dei gruppi**

La giornata conclusiva del Convegno, sabato 14 novembre, ha visto come momento topico proprio la presentazione dei risultati raggiunti e condivisi dai membri dei gruppi stessi. I Facilitatori, talvolta affiancati da qualche altro partecipante, hanno ricevuto il plauso di tutti, organizzatori, direzione scientifica, pubblico e, con grande soddisfazione, anche di noi coordinatori, per gli eccellenti spunti e le interessanti sollecitazioni proposte.

Portiamo con noi la consapevolezza e l'orgoglio di aver contribuito al successo di un Convegno storico sotto tanti punti di vista, non ultimo la partecipazione dei soci, la generatività dei loro contributi e la ricaduta nel tempo dei temi affrontati: perché, alla fine del giorno, "non ci sono passeggeri qui, siamo tutti equipaggio" (M. McLuhan).