

## XXXII Convegno Nazionale AIF

### Sintesi dei lavori del Gruppo di lavoro 4 – Management generativo

#### Parte 1

Di Sabina Addamiano<sup>1</sup>



**Facilitatrice:** Sabina Addamiano

**Partecipanti:** Luca Ballerin, Alessandro Cafiero, Daniela Cevenini, Giulia Colangelo, Marika Comai, Margherita Da Cortà Fumei, Marina Dal Fabbro, Luigi De Bernardis, Priscilla Dusi, Elisabetta Emiliani, Chiara Fichera, Giampiero Galleano, Silvia Giudici, Francesco Guiducci, Enrico Lupo, Antonella Marascia, Paola Milini, Paolo Mori, Giulia Palombella, Elena Piani, Italo Piroddi, Katia Polloni, Martina Semenzato, Chiara Veneri, Miriam Viale, Mario Vitolo, Matteo Zocca

**Supporto tecnico:** Sabina Addamiano, Vivaldo Moscatelli

To change your language you must change your life.

Derek Walcott, *Codicil*

To change your life you must change your language.

Fabio Cecchinato

### Le operazioni preliminari al primo incontro del Gruppo

Prima di fissare la prima riunione del Gruppo è stata fatta un'attenta analisi del profilo dei partecipanti, tra i quali si è rilevato un numero consistente di persone impegnate nella Pubblica Amministrazione e dotate di lunga esperienza nell'ambito della formazione.

---

<sup>1</sup> Sabina Addamiano è consulente di marketing, comunicazione e formazione; insegna *Marketing e Sustainability and Cultural Awareness* all'Università Roma Tre. Ha tradotto e curato numerosi volumi di Philip Kotler e Martin Lindstrom. E-mail: [sabina.addamiano@gmail.com](mailto:sabina.addamiano@gmail.com).

Il lavoro ha avuto inizio con l'invio a tutti i componenti di tre spunti di riflessione individuale finalizzati a sviluppare interazioni di qualità durante la prima discussione comune:

- *Cos'è per te la sostenibilità?*
- *Quali conoscenze/competenze/abilità ti aspetti di accrescere grazie alla partecipazione al Gruppo di lavoro che hai scelto?*
- *Quali risorse – sempre in termini di conoscenze/competenze/abilità, oltre che di esperienze già fatte – pensi di poter mettere a disposizione del tuo Gruppo di lavoro per produrre un risultato valido e soddisfacente?*

Dopo aver stimolato con queste domande una prima focalizzazione personale su contenuti, aspettative e possibili contributi sono state inviate a tutti i partecipanti due domande specificamente concepite come base per i lavori del Gruppo 4:

1. **Come descrivere il management sostenibile e generativo?**
2. **Cosa significa interpretare l'istanza della sostenibilità generativa nell'area del management delle organizzazioni?**

In risposta sono giunti alcuni contributi (Antonella Bozzano, Tiziana Bruno, Daniela Cevenini, Luigi De Bernardis, Francesco Guiducci, Margherita Da Cortà Fumei, Enrico Lupo, Silvia Santagada) che hanno messo in luce i temi forti di **centralità delle persone, leadership orizzontale, valore condiviso con gli shareholder, monitoraggio e interpretazione delle istanze** presenti all'interno e all'esterno dell'organizzazione, **change management**. Questi, per essere sviluppati all'interno delle organizzazioni, debbono fondarsi su un **nuovo modello formativo**.

## **L'inizio del lavoro comune e le due domande di partenza**

Il primo incontro telematico (21.10.2020) ha consentito al Gruppo di giungere a una posizione condivisa circa le due domande alla base dei lavori (*vedi sotto*) attraverso una discussione profonda e appassionata.

Prima di tutto, è emersa con forza l'esigenza di esprimere i risultati della riflessione comune non in modo analitico sotto forma di elenco definitivo, ma con un **linguaggio nuovo**, più aderente alla natura intrinseca di sostenibilità e generatività intese come processi costantemente in divenire e centrati sull'espressività individuale. In questa prospettiva, la **forma discorsivo-narrativa** è apparsa la più adatta a dare conto degli esiti del lavoro, poiché radica i temi affrontati nell'esperienza individuale e nelle possibilità generative legate alla sua narrazione e condivisione (vedi citazione in esergo).

Successivamente, il Gruppo ha sviluppato un confronto sulle due domande inviate in precedenza. Gli esiti della discussione sono riportati di seguito.

## **Domanda 1: Come descrivere il management sostenibile e generativo?**

Anziché limitarsi a redigere un mero elenco analitico di connotazioni, il Gruppo ha riflettuto molto sulla necessità di correlare la risposta a una **prospettiva**, un **atteggiamento**, un **vissuto individuale**. Solo così, infatti, si può partire da quello che potremmo chiamare un **embodiment** del management sostenibile e generativo, considerato premessa imprescindibile per la sua attuazione organizzativa diffusa. I partecipanti hanno infatti concordato appieno sul fatto che questo tipo di management ha il suo fondamento nell'essere centrato sulla persona. L'**inclusività** intesa non come mero rispetto della diversità, ma come accoglienza positiva del suo valore è stata inoltre riconosciuta come aspetto essenziale del management sostenibile e generativo.

L'**attenzione ai soggetti del cambiamento** – all'interno e all'esterno dell'organizzazione – è stata poi vista come strettamente legata alle caratteristiche di **resilienza** e di **proattività**, da rafforzare prima di tutto a livello individuale. Le organizzazioni sono infatti sottoposte a forti sollecitazioni e a spinte innovative in un ambiente sempre più volatile, incerto, complesso e ambiguo. In tale contesto, la pandemia da Covid-19 e il conseguente massiccio ricorso all'IT per la gestione delle relazioni hanno influito pesantemente su un aspetto cruciale del management sostenibile e generativo: l'**empatia** e la capacità di crearla, mantenerla e accrescerla.

La discussione ha quindi affrontato i temi della **leadership** e delle **responsabilità** connesse all'attuazione del management sostenibile e generativo. La **self-leadership** è stata subito individuata come premessa indispensabile di questo tipo di management e correlata ad alcune caratteristiche-chiave:

- la **consapevolezza di sé**, dei propri atteggiamenti, comportamenti e valori, anche in relazione alla cultura organizzativa e ai suoi assunti di base;
- la **capacità di autonomia** come opposta all'eteronomia e al mero perseguimento di una sopravvivenza individuale e organizzativa legata alla performance;
- la **capacità critica** e la connessa virtù del **coraggio**.
- In questa prospettiva, la capacità di interpretare la leadership come **leadership negoziale e orizzontale** si è confermata fondante.

## **Domanda 2: Cosa significa interpretare l'istanza della sostenibilità generativa nell'area del management delle organizzazioni?**

L'interpretazione manageriale dell'istanza della sostenibilità generativa è stata considerata problematica a causa di diversi fattori, primo tra i quali la **resistenza** ancora diffusa verso tale approccio. Ad essa si aggiungono la **necessità di una riflessione lucida** su strategie, obiettivi, ampiezza delle azioni pianificate, loro impatto e capacità di visione: in ultima istanza, di **analizzare attentamente la singola cultura organizzativa** per individuare le azioni realisticamente praticabili.

A conclusione della discussione, le implicazioni di quanto sopra non solo per la formazione come attività, ma anche per i **formatori** e le **formatrici in quanto agenti di sostenibilità e generatività** sono apparse numerose e diverse. È infatti emersa la necessità di **ripensare approcci, stili, metodi, processi e strumenti**, nonché i **setting formativi** sulla base delle caratteristiche del management sostenibile e generativo; tali caratteristiche dovrebbero essere considerate premessa fondativa e insieme obiettivo del processo formativo.

In tale quadro, il **valore dell'esperienza soggettiva come strumento formativo** e della sua **narrazione** come mezzo di condivisione e confronto si sono riconfermati centrali, insieme a quello già citato dell'**autonomia** come premessa di interventi formativi che vadano verso una **co-costruzione di sistemi di senso** anziché verso un mero adattamento a comportamenti attesi.

Le risultanze della discussione sono state condivise e approvate dal Gruppo e successivamente inviate al Comitato Scientifico. I partecipanti al Gruppo hanno quindi continuato a confrontarsi grazie a un fitto scambio di email che ha integrato nella riflessione quanto emergeva via via dalle sessioni plenarie dei lavori e dai confronti con partecipanti ad altri Gruppi, con i Coordinatori, con i Professori Magatti e Cecchinato e con il Presidente e la Vice Presidente AIF.

Nella riunione di Facilitatrici, Facilitatori e Coordinatori del 27 ottobre 2020 sono state associate al Gruppo di Lavoro 4 le domande 2 e 3 tra le 6 emerse dai lavori del Comitato Scientifico:

2. Quali capacità, conoscenze, attitudini descrivono il profilo manageriale in grado di favorire l'evoluzione verso la sostenibilità generativa nelle organizzazioni?
3. Quali funzioni fondamentali dovranno svolgere i ruoli di responsabilità nelle organizzazioni sostenibili? Di cosa saranno chiamati a prendersi cura? Quale tipo di valore dovranno generare?

*I risultati della riflessione del Gruppo e il percorso compiuto sono esposti nella seconda parte dell'articolo, in uscita nel prossimo numero di Learning News.*