Learning News AIF

Giugno 2021, anno XV – N. 6

XXXII Convegno Nazionale AIF

Sintesi dei lavori del Gruppo di lavoro 4 – Management generativo Parte 2

Di Sabina Addamiano[1]

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

La prima parte del presente articolo è stata pubblicata nel numero di maggio di Learning News.

La conclusione dei lavori e la presentazione dei risultati

Nel suo secondo incontro (12.11.2020) il Gruppo ha lavorato sulle due domande poste all'inizio del lavoro, sulla sintesi intermedia effettuata dopo il primo incontro con i suoi punti qualificanti e su una sintesi dei lavori delle sessioni plenarie. Ha quindi analizzato le domande pervenute dal Comitato Scientifico e definito le proprie risposte.

Recuperando le considerazioni sulla necessità di un linguaggio nuovo e sulla rilevanza generativa della narrazione emerse nel primo incontro, il Gruppo ha deciso di

[1] 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.

strutturare la presentazione finale in due parti: una **narrativo-discorsiva** fondata sull'esperienza di un componente del Gruppo (A), ed una **analitico-metodologica** (B). I risultati del lavoro, descritti di seguito, sono stati presentati da chi scrive durante la sessione plenaria conclusiva del 14 dicembre.

A. Narrazione del vissuto, generatività, stili manageriali: l'esperienza di Francesco

Partito da una solida formazione sviluppata in chiave esclusivamente giuridica, Francesco ha svolto diverse funzioni dirigenziali in un Ente pubblico territoriale nel settore della sanità. **Dopo vent'anni** di lavoro, ha partecipato a un percorso formativo promosso dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri e centrato su funzionalità, efficienza, innovazione della Pubblica Amministrazione in una prospettiva di orientamento al risultato e di centralità del cliente interno ed esterno.

La partecipazione a questa esperienza formativa ha costituito per Francesco un vero e proprio **momento di svolta** grazie all'incontro con un formatore particolarmente capace e alla molteplicità degli stimoli ricevuti. Francesco ha iniziato a vedere ciò che non vedeva grazie a un incontro trasformativo e agli apporti di ambiti disciplinari diversi da quello giuridico, che hanno trovato nella sua formazione pregressa un terreno fertile grazie all'analisi e alla riflessione personale.

A questo punto si è verificata quella che nelle parole di Francesco è stata definita un'**inversione di rotta**, che ha richiesto cinque anni di lavoro per divenire un vero e proprio **cambiamento culturale**. I campi di interesse e di formazione di Francesco si sono ampliati grazie a un biennio di Psicologia delle organizzazioni e uno di studi rogersiani, cui si è aggiunto un percorso di analisi transazionale durato tre anni.

La discussione condivisa dal Gruppo di questa esperienza ha fornito tra l'altro l'occasione di riflettere sul **ruolo del tempo nei processi formativi**, che richiedono non solo tempi di progettazione ed attuazione, ma anche una lunga sedimentazione perché se ne possa valutare appieno l'impatto qualitativo, al di là dei risultati immediatamente misurabili. Il ruolo del tempo è stato correlato, oltre che a un processo interiore che necessariamente ha i suoi tempi, anche ai **processi di resistenza organizzativa** e alla loro gestione.

Dopo questa esperienza Francesco ha sviluppato il proprio ruolo con un approccio di self-leadership interpretato in stretta connessione con la **creazione di un sistema di relazioni**, che nella sua esperienza ha inizialmente assunto la priorità rispetto al sistema delle regole. Vi è stato dunque un **cambio di visione, di atteggiamento, di stile manageriale** grazie a un percorso formativo che nel tempo non ha cessato di avere efficacia generativa. Con l'andar del tempo, Francesco ha progressivamente **riequilibrato regole (eteronomia) e persone (processi generativi)** per arrivare a **gestire azioni e decisioni in base a logiche di co-costruzione.**

Il percorso fatto ha gradualmente cambiato anche la professionalità di formatore di Francesco. Sono cambiati infatti l'**approccio alla formazione** (più dialogico-maieutico e centrato sull'esperienza soggettiva), l'**orientamento all'ascolto**, l'**attenzione alla dimensione emozionale delle interazioni**, l'**uso dei materiali didattici**.

Il risultato della riflessione su questa esperienza è stato sintetizzato con un'immagine metaforica dell'impatto della formazione generativa:

B. La riflessione condivisa

Si è riferito come il Gruppo abbia discusso in profondità le due domande selezionate e creato in condivisione, anche grazie al contributo di Elena Piani, un documento poi trasformato in cloud.

Il cloud evidenzia:

- la centralità delle Capacità correlate al Sé e all'Auto- (*parole in rosso*), ovvero la rilevanza cruciale della **self-leadership** e insieme la funzione di empowerment che la formazione generativa può assumere. Questa costituisce la premessa della **leadership orizzontale**, in una prospettiva di valorizzazione dell'**alterità**;
- la funzione fondamentale svolta dall'**ascolto**, dalla **consapevolezza**, dal riconoscimento della **diversità** (*parole in giallo*) per la costruzione di relazioni fondate sulla **fiducia**;
- la necessità di collocare la sostenibilità generativa all'interno di una **visione**, di una riflessione sul **valore**, di una definizione della **dimensione etica** dell'agire organizzativo (*parole in verde*).

Le parole chiave emerse dalla riflessione richiamano a una **generatività riflessiva**, e quindi alla **self-leadership come premessa per una leadership intesa come presidio del valore**.

Infine, sono state elencate le caratteristiche del management sostenibile e generativo identificate dal Gruppo in risposta ai quesiti ricevuti:

3. Le risposte alle due domande

Domanda 2
(capacità, conoscenze, attitudini)

- Autoconsapevolezza
- Capacità di visione e di progettualità condivisa
- Etica della responsabilità, coerenza tra il dichiarato e l'agito
- Empatia e ascolto
- Fiducia e a affidabilità
- Alterità e diversità delle forme del valore
- Capacità di collocare adeguatamente il valore creato nei flussi organizzativi
- Comprensione della complessità delle diverse dimensioni della sostenibilità
- Conoscenza degli SDGs dell'Agenda 2030 e dei princìpi dell'economia circolare

Domanda 3
(funzioni, cura, valore)

- Ascoltare
- Condividere
- Tradurre (IT!)
- Promuovere talenti
- Promuovere processi di apprendimento
- Promuovere equilibrio nella gestione e distribuzione del potere (governance/management)
- Prendersi cura delle persone, dell'ambiente, dei processi (ecosistema del valore)
- Stimolare resilienza e capacità di visione
- Valorizzare la diversità delle persone e dei linguaggi
- Essere consapevoli dell'impatto del proprio agire sulla cultura organizzativa e sull'ecosistema

AIF Associazione Italiana Formatori

La presentazione si è conclusa con una riflessione sull'**impatto dell'onlife** (Luciano Floridi) **e dell'IT sulla formazione generativa**.