

RAPPORTO SPECIALE 2020 FORMAZIONE MANAGERIALE

**FORMARE I MANAGER ALLA CURIOSITÀ
E ALLA CURA DI SÉ E DEGLI ALTRI**

di **Riccarda Zezza**
CEO di Lifeed

Non ho risposta per quasi nessuna delle domande che mi vengono rivolte di recente. Esserne consapevole è già un buon punto di partenza. “Codesto solo oggi possiamo dirti, ciò che non siamo, ciò che non vogliamo”, diceva Montale: arrivare a sapere ciò che non si è, ciò che non si vuole, sarebbe già un ragguardevole traguardo. Ma non ci siamo ancora: siamo in continua “formazione”. Perché sono le domande, prima ancora delle risposte, a dover cambiare continuamente. Il problema è continuare a ripetere di vecchie sperando di ricevere nuove risposte: la domanda disegna la cornice a cui la realtà si adatta, o almeno ci prova. La domanda libera o imprigiona: nasconde i problemi o scopre le meraviglie. Le domande che ci facciamo si traducono poi nei processi che mettiamo in moto, nelle informazioni che riceviamo, nella formazione che pensiamo di dover ricevere. Bisogna *sbugiardare* le domande. Ascoltarle senza automatismi e verificare che corrispondano alla nostra realtà attuale. E, se così non è, ribellarsi, riattivare la *curiosità*. Lo stesso vale per la formazione: tutta, non solo quella manageriale. Non c'è momento migliore di quello attuale per smettere di fare cose vecchie e inutili, che non servono più. Non stiamo solo cambiando marcia: è cambiato il mezzo di trasporto. L'incertezza, la velocità, la volatilità e l'ambiguità del mondo ci sono esplose addosso, non hanno risparmiato nessuno. Ci hanno resi definitivamente tutti uguali, rivelando al contempo la molteplicità delle nostre dimensioni. Tutti abbiamo diritto a disporre delle competenze *soft* che ci permettono di navigare questa complessità e, soprattutto, tutti disponiamo di una dotazione di base da cui iniziare e delle capacità per accrescerla. Tutti, anche i manager, hanno bisogno della *cura* e dell'attenzione degli altri per sopravvivere e stare bene, per munirsi dell'energia e del senso necessari per mantenere la rotta attraverso l'incertezza.

Perché viene formato un manager? Per “manu agere” un gregge di collaboratori, come dice l'etimologia della parola? O viene formato perché da lui o lei fiorisca generoso quel senso di responsabilità che solo può dare una direzione al potere che la sua azienda gli/le dà? Riceve oggi la formazione necessaria per imparare a saper vedere gli altri, a riconoscerne la complessità senza spaventarsi, ad accettare la propria e altrui impossibilità di comprendere tutto, e quindi di controllarlo, a stare quindi nell'incertezza e qui navigare insieme, come comunità di persone che sa darsi un senso comune? Tutti abbiamo questa possibilità, tutti abbiamo questa necessità: tutti abbiamo diritto a restare incerti, a essere fragili, a essere amati. E questo c'entra con il lavoro, c'entra con l'economia, c'entra con le persone. Formiamo dunque i manager, ma non solo, a essere curiosi delle persone e del mondo, a recuperare l'istinto verso la cura, che, sola, può far fiorire gli altri, e a usare queste capacità ogni giorno con il coraggio di chi conosce e frequenta la propria stessa fragilità.

**DUTTILE MA QUALIFICATA:
COSÌ RIPARTE UNA FORMAZIONE CERTIFICATA**

di **Federico Mioni**
direttore
di Federmanager Academy

Una fase in cui la formazione manageriale deve dimostrarsi innovativa e aperta al cambiamento: di certo ci troviamo in una stagione in cui i percorsi formativi hanno queste caratteristiche, tanto più da quando il virus ha costretto a modificare radicalmente i contenuti ma anche le strutture portanti dell'organizzazione aziendale, con le competenze connesse. Queste devono essere trasversali, in modo da essere declinabili in settori e su problemi diversi, ma non devono perdere il carattere della qualità specifica e della “verticalità”, intesa come insieme di nozioni che si calano in un ambito preciso di soluzioni. È possibile trovare la risposta a entrambe queste esigenze in una qualità intrinseca della formazione mana-

RAPPORTO SPECIALE 2020 FORMAZIONE MANAGERIALE

geriale che abbia un ancoraggio riconosciuto, ovvero un aggancio a standard e contenuti fissati da un soggetto di parte terza e, dunque, da enti di certificazione a vari livelli, nazionale o internazionale: di fronte a performance sempre più impegnative e a contesti in continuo cambiamento, serve una formazione cui sia riconosciuto un nucleo forte di qualità rispetto a standard oggettivi che, soprattutto, siano fissati da chi ha quella posizione di terzietà rispetto ai player della formazione che fa acquisire autorevolezza a un processo certificativo e, dunque, ai prodotti e all'agire di un'istituzione formativa. Del resto, di fronte alla sovrabbondanza di offerta formativa e della consulenza, le aziende possono affidarsi a criteri di selezione soggettivi (figure esperte che si conoscono grazie al proprio networking) oppure oggettivi, quindi a procedure di certificazione dei prodotti formativi.

Federmanager, per dare alle aziende un'occasione di contatto con professionisti valutati con meriti obiettivi, e a questi una possibilità di rafforzamento della posizione in azienda o di transizione verso altre soluzioni, da alcuni anni persegue una politica che vede un disciplinare creato appositamente e approvato da una delle maggiori realtà certificative italiane (Rina Services), con percorsi cui si accede attraverso alcuni specialisti dell'assessment anch'essi esterni rispetto al network Federmanager; i percorsi formativi vengono affidati alla propria Federmanager Academy che prepara i candidati all'esame finale di certificazione (e qui tornano in ballo, in via esclusiva, esperti esterni e Rina Services). Negli ultimi due anni sono pervenute oltre 700 domande di ammissione che, dopo l'assessment individuale, sono state ridotte a circa 550 manager che hanno frequentato i percorsi di Federmanager Academy. Di questi, circa 450 manager hanno superato l'esame finale e dunque conseguito la certificazione. Ora si riparte con l'obiettivo di formare e certificare, in un anno così difficile, almeno altri 100 manager nei profili che sono stati inseriti nel disciplinare: Innovation manager (nell'ottica di quei "digitally enabler" di cui tratta spesso *Harvard Business Review*), Temporary manager, Manager di rete d'impresa, Export manager e, più in generale, Manager dell'internazionalizzazione, fino a quel Sustainability manager ed esperto di Economia circolare che, da fine 2019, si è affiancato agli altri quattro profili.

LA NUOVA VITA DELLE AULE VIRTUALI



di **Nicola Dario**
CEO di inFinance

Dal dire al fare! L'emergenza sanitaria legata al Covid-19 ha posto manager e aziende davanti a due sfide particolarmente difficili: cambiare abitudini e prendere decisioni. Con l'ulteriore difficoltà di doverlo fare in tempi rapidi e in una situazione di generale incertezza.

Tutti si sono trovati, nello stesso momento, a dover reagire a una minaccia inaspettata e a ragionare sulle eventuali opportunità. Questo ha fatto emergere, amplificandoli, i propri punti di forza e di debolezza e ha dato un'ulteriore prova della necessità di un set di soft skill da affiancare alle pur fondamentali, e non così scontate, competenze tecniche (hard skill).

Quest'ultimo è un punto sul quale si discuteva da tempo, così come su quello della digitalizzazione. La situazione contingente ha, tuttavia, impresso una forte accelerazione a questi processi. Così come ha anche "sdoganato" una modalità di formazione rimasta sempre un po' residuale, la formazione a distanza.

L'aula fisica ha sicuramente caratteristiche uniche e irripetibili. Tuttavia, i vantaggi offerti dalle aule virtuali, dai webinar e dal digital learning in generale non sono secondari: dalla logistica alla flessibilità, dalla possibilità di rivedere alcuni passaggi alle modalità di interazione. Il lockdown ha dato alle persone e alle aziende modo di provare, volenti o nolenti, tale modalità formativa e, come si dice spesso in questo periodo, "nulla sarà più come prima", o quasi. A nostro avviso, le aule virtuali diventeranno parte integrante dell'offerta formativa delle business school, affiancando, e non sostituendo, la formazione d'aula e, in alcuni casi, contaminandosi con l'aula in formule ibride, che vanno oltre il blended. Dando oramai per acquisito anche il concetto di *lifelong learning*, la formazione diventerà sempre più liquida attraverso un percorso caratterizzato da diversi momenti di apprendimento e stimoli formativi, e l'aula sarà solo uno di questi. Anche il modo di fare docenza diventerà sempre più fluido, con approcci didattici che cambieranno