

Quaderni di Comunità

Persone, Educazione e Welfare nella società 5.0

n. 1/2022

SFIDE E OPPORTUNITÀ PER I SISTEMI DI ISTRUZIONE,
FORMAZIONE E LAVORO NEL PERIODO EMERGENZIALE

a cura di

Stefania Capogna, Donatella Cannizzo, Concetta Fonzo



Iscrizione presso il Registro Stampa del Tribunale di Roma
al n. 172/2021 del 20 ottobre 2021

© Copyright 2022 Eurilink
Eurilink University Press Srl
Via Gregorio VII, 601 - 00165 Roma
www.eurilink.it - ufficiostampa@eurilink.it
ISBN: 979 12 80164 41 4
ISSN: 2785-7697 (Print)

Prima edizione, settembre 2022
Progetto grafico di Eurilink

È vietata la riproduzione di questo libro, anche parziale,
effettuata con qualsiasi mezzo, compresa la fotocopia

INDICE

EDITORIALE

Stefania Capogna 13

RUBRICA EDUCATION 21

1. Le politiche adottate per fronteggiare la pandemia nelle
scuole italiane: interventi istituzionali
Ezia Palmeri 23

2. L'accelerazione della DaD in tempi di pandemia
Cristiana Di Giorgi 35

3. La formazione manageriale continua
Fulvio Oscar Benussi 41

4. Le soft skill e il loro ruolo strategico per l'occupabilità
Diego Boerchi e Silvia Ghisio 47

RUBRICA EMPOWERMENT DI COMUNITÀ 53

1. Il mercato del lavoro al tempo della pandemia: le
professioni più richieste
Luca Riva 55

2. L'importanza delle emozioni sostenibili nei processi di diversity & inclusion <i>Mariella Bruno e Ilaria Summa</i>	61
3. Il ruolo delle donne: parità di genere per uno sviluppo sostenibile <i>Sandro Zilli</i>	65
4. Smart speaker come strumento per la piena inclusione <i>Eliseo Sciarretta e Lia Alimenti</i>	73
SAGGI	79
1. Gamification in higher education: a self-determination theory perspective on the reward system <i>Giada Marinensi, Brunella Botte, Marc Romero Carbonell</i>	81
2. A new paradigm to govern mobility, risk and uncertainty, the categories of contemporary life <i>Antonio Coccozza</i>	111
3. Narrazione e immagini: l'uso del diario nella costruzione del racconto autobiografico. Inedite riflessioni dall'opera di Roland Barthes <i>Valentina Faloni</i>	143
APPROFONDIMENTI	167
Il progetto digital Re-educo. Una testimonianza <i>Alessandro Capezzuoli e Fulvio Oscar Benussi</i>	169

RECENSIONI	175
Digital culture for Educational Organizations. Guidelines for Teachers and Education Agencies, Capogna S. <i>et. al.</i> , Eurilink University Press, 2020 <i>Donatella Cannizzo</i>	177
Tecnologie radicali. Il progetto della vita quotidiana di Adam Greenfield <i>Desirè Alunni</i>	183

3. LA FORMAZIONE MANAGERIALE CONTINUA

di Fulvio Oscar Benussi**

Con il piano Marshall, negli anni successivi alla Seconda guerra mondiale, si diffusero anche in Italia le scuole di management collocate nel segmento post-universitario e caratterizzate dal superamento del metodo deduttivo e delle lezioni frontali, via via sostituite o integrate con metodologie didattiche attive. Nacquero così le scuole di management come ad esempio la SDA Bocconi, il Politecnico di Milano, ecc. In questo ambito si collocarono, successivamente, l'impegno delle associazioni, tra cui ASFOR nel promuovere una formazione manageriale di qualità.

Un altro passaggio storico importante è collegato alla promulgazione della legge 14 gennaio 2013, n. 4, legata ad un *framework* europeo, con cui il legislatore puntò a “qualificare le prestazioni professionali delle professioni non ordinistiche”. La legge apriva, alle associazioni di professioni non ordinistiche e nell'ambito dell'EQF, la possibilità di valorizzare le competenze degli associati e garantire il rispetto delle regole deontologiche, agevolando la scelta e la tutela degli utenti nel rispetto delle regole sulla concorrenza. La “qualificazione” da allora può quindi essere definita in modo sostanzialmente autoreferenziale.

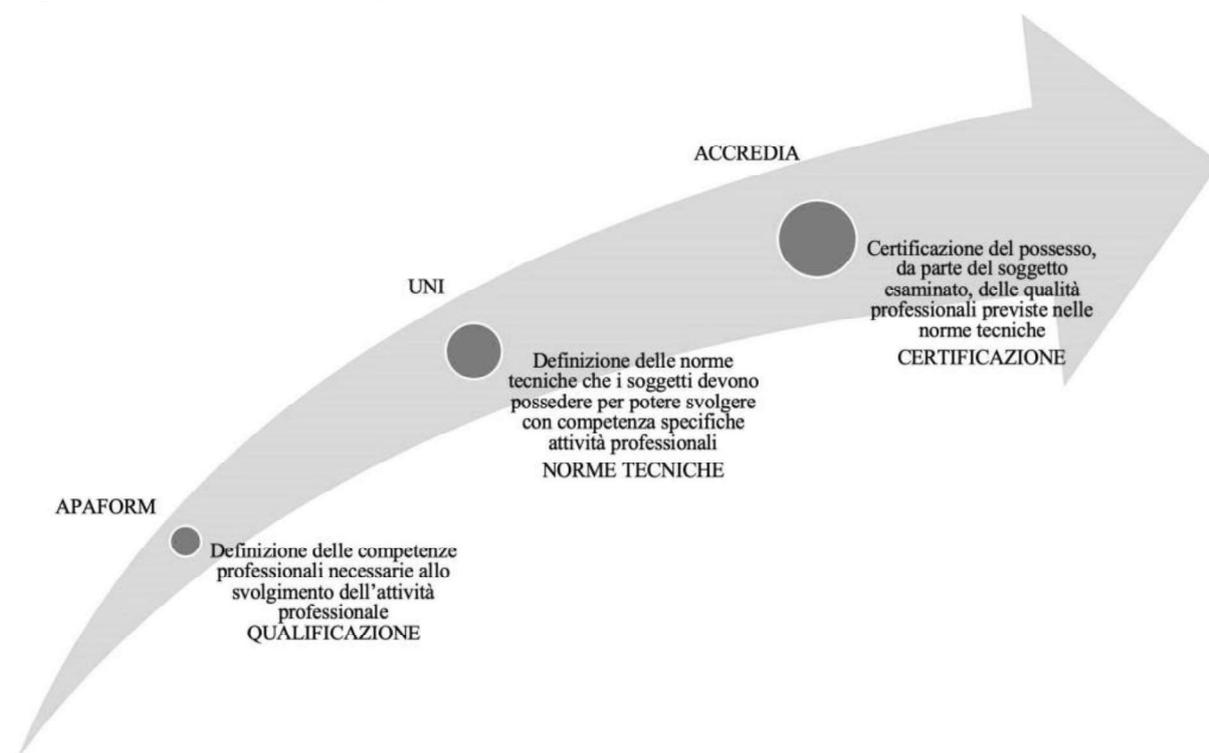
Per questo è poi previsto l'intervento dell'UNI, ente privato che definisce le norme tecniche relative alla “qualificazione” delle

* Formatore e socio AIDR.

competenze dei professionisti (sul formatore di management la norma è: UNI 11754)¹. Tali norme, dopo un percorso di verifica della loro congruità, vengono rese pubbliche.

A questo punto un ente certificatore, nel caso della formazione manageriale ACCREDIA², può applicare le norme UNI per valutare se le persone posseggono i relativi requisiti di professionalità previsti dalle relative norme tecniche e, in caso positivo, rilasciare idonea certificazione. Il processo è illustrato in figura 1.

Figura 1: Processo di certificazione



Fonte: rielaborazione dell'autore, 2020

¹ http://store.uni.com/catalogo/uni-11754-2019?josso_back_to=http://store.uni.com/josso-security-check.php&josso_cmd=login_optional&josso_partnerapp_host=store.uni.com.

² <https://www.accredia.it/>

Le quattro figure professionali individuate dall'associazione Apaform³ (e poi declinate in specificità di ruoli sulla base del diverso livello di EQF) coprono i diversi processi della filiera della formazione manageriale: formatore manageriale specialista, formatore manageriale di sistema, formatore manageriale gestore di strutture, coordinatore di programmi di formazione manageriale.

La funzione manageriale viene esercitata con modalità e stili collegati alle caratteristiche personali del soggetto che la esercita. Va ricordato che le competenze nello svolgimento della funzione manageriale possono essere potenziate e valorizzate con la formazione di tipo formale, informale e non formale.

L'offerta di formazione manageriale è organizzata e realizzata da università, *school of management*, *academy* d'impresa⁴ o di ordini professionali, centri e società di formazione.

I soggetti indicati propongono una gamma articolata di offerte formative: dottorati in *business administration* (DBA), master (MBA, master specialistici, executive master), formazione manageriale continua svolta nei contesti di impresa o di filiera e programmi di sviluppo individuale dei manager (*counselling*, *coaching*, *development center*, *mentoring*, ecc.).

L'offerta formativa effettuata dalle università a completamento del percorso di studi verrà trascurata in questa rubrica mentre saranno considerate le esperienze di formazione manageriale continua e perciò riconducibili all'ambito del *lifelong* e *lifewide learning*.

Con riferimento alla citata legge 14 gennaio 2013, n. 4 "Disposizioni in materia di professioni non organizzate" e

³ www.apaform.it/soci/le-figure-di-formatore-manageriale-qualificate-apaform.

⁴ Le *corporate academy* di formazione manageriale, la prima fu attivata da General Electric nel 1981, sono scuole di formazione realizzate dalle aziende al proprio interno e dedicate a quadri e dirigenti, alla loro crescita attraverso percorsi didattici mirati con l'obiettivo di sviluppare le loro competenze secondo un modello di formazione caratterizzato da una forte componente di innovatività.

successive modificazioni e integrazioni si sono costituite nel nostro Paese varie associazioni di professionisti che si occupano di formazione manageriale. Tra le organizzazioni che si occupano di formazione manageriale continua menzioniamo: ASFOR - Associazione Italiana per la Formazione Manageriale, AIMBA - Associazione Italiana dei Master in Direzione Aziendale, AIDP - Associazione Italiana Direzione Personale (con gruppi regionali nel territorio nazionale), AFORISMA School of Management e APAFORM, Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management.

La trasformazione nella direzione della sostenibilità e la concomitante trasformazione digitale sono le principali nuove sfide, che le società si trovano ad affrontare e che impongono una modifica negli obiettivi da perseguire con la formazione manageriale. Va tenuta però presente la diversa gerarchia di importanza: la trasformazione nella direzione della sostenibilità è una trasformazione di fini, la trasformazione digitale è una trasformazione di mezzi, per questo la trasformazione digitale va considerata al servizio della trasformazione nel senso della sostenibilità, del benessere, della civiltà e del progresso.

Per potere coinvolgere i propri partner e altri soggetti qualificati nella riflessione sulle nuove specificità della formazione manageriale, ASFOR e APAFORM hanno elaborato un Manifesto che hanno condiviso il 26 novembre 2020 nell'incontro virtuale "Il tempo delle scelte. Responsabilità, iniziativa e coraggio della leadership".

Dal Manifesto:

"[...] Insieme ad altri soggetti sociali (scienziati, uomini di cultura, politici, *opinion maker*, eccetera) la formazione manageriale condivide la finalità di riportare la persona al centro dell'economia, superando la frammentazione e la contrapposizione dei ruoli in cui oggi è non di rado confinata dai processi di

produzione, trasferimento e utilizzo della ricchezza (lavoratore, cliente-consumatore, risparmiatore, investitore).”

Inoltre, nel Manifesto⁵, relativamente agli obiettivi formativi, vengono elencate, tra le altre, le seguenti caratteristiche della formazione manageriale:

- stimola e aiuta le persone a riflettere sulle finalità, le azioni e i valori delle organizzazioni, per contribuire a creare valore economico, sociale e ambientale nell’interesse di tutti gli *stakeholder*;
- promuove approcci che, di fronte alla crescente pervasività dei processi di misura, di valutazione e di controllo digitale, favoriscono responsabilmente la valorizzazione degli individui e delle comunità;
- favorisce il rispetto della persona e del suo equilibrio tra vita privata e vita professionale, l’inclusività e il superamento delle barriere di genere e di ogni altra diversità;
- non si limita a rispondere alla domanda del mercato ma, esplorando i territori del sapere, genera nuovi fini e nuovi significati, nel lavoro, nelle organizzazioni e nella società.

Come si può osservare, gli obiettivi formativi indicati riprendono, contestualizzandoli, alcuni dei 17 *Sustainable Development Goals* dell’Agenda 2030 delle Nazioni Unite⁶.

Le scelte programmatiche presenti nel Manifesto ci appaiono fortemente condivisibili, ma impegnative nella loro realizzazione. Ci sembra arduo che le *business school*, italiane e internazionali, che fino al recente passato hanno avuto come riferimento per le decisioni aziendali la massimizzazione del profitto e del valore per gli *shareholder*, possano cambiare approccio senza un lento processo di revisione. Per invertire questa tendenza bisognerà avviare una riflessione sulla ragione d’essere e

⁵ www.asfor.it/asfor/manifesto.

⁶ <https://unric.org/it/agenda-2030/>

la responsabilità che le *business school* hanno in un mondo che affronta trasformazioni epocali e grandi sfide. La consuetudine di insegnare nei corsi di formazione manageriale modelli e comportamenti, in linea con questo riferimento di massimizzazione del profitto, rischia di trasformarsi in una sorta di àncora che può portare ad una conservazione prudentiale della consuetudine operativa che può per inerzia fare perdere la sfida con il futuro (Mussweiler e Strack, 1997).

Al contrario, la diffusa consapevolezza dell'importanza della *corporate social responsibility* potrebbe essere un'importante leva verso il cambiamento degli obiettivi auspicato nel Manifesto⁷.

Bibliografia

Mussweiler T. e Strack F. (1997), *Explaining the Enigmatic Anchoring Effect: Mechanisms of Selective Accessibility*, *Journal of Personality and Social Psychology* 73(3), 437-446.

⁷ Nella stesura dell'articolo ci siamo avvalsi dei chiarimenti e di informazioni forniti dal Prof. Elio Borgonovi di Apaform e da parte di Gabriele Sannino e Giovanni Giuriato di AIDP che ringraziamo per la collaborazione.