

**MANAGER DEL FUTURO/3.** Come crescere nuove generazioni di professionisti

# Nativi digitali, tutta un'altra formazione

La differenza tra la generazione analogica e quella digitale è così forte da stravolgere le regole del lavoro

di Raul Alvarez ed Elin Miroddi

**C**ome formare le nuove generazioni per costruire il futuro? La domanda arriva in ritardo e ha tutta l'aria di una provocazione, specie quando la disoccupazione aumenta, il futuro è incerto e i giovani invecchiano in attesa del mondo che verrà. Un mondo minaccioso, competitivo, pronto a scalzare un paese arretrato e una classe dirigente in affanno. Eppure non si può restare in attesa. Occorre porsi domande, soprattutto cercare risposte, nella convinzione che non sia già troppo tardi. «Formare le nuove generazioni per costruire il futuro» è il titolo del convegno con il quale, il 16 giugno, Asfor (Associazione Italiana per la Formazione Manageriale) celebrerà il proprio quarantennale. Un'occasione per riflettere, dunque. Dopo tante nere previsioni forse Asfor ha qualche buona notizia da annunciare? «Dal nostro osservatorio - spiega **Mauro Meda**, segretario generale Asfor - emerge un segnale di ripresa, forse grazie anche a un uso migliore dei Fondi

interprofessionali. Inoltre è in aumento la presenza in Asfor delle Corporate University, e ciò rafforza il legame fra domanda e offerta. Ieri le Corporate University le possedevano solo i grandi gruppi, ora anche le Pmi cominciano ad attrezzarsi». Quanto questa sia una buona notizia per i formatori è tutto da verificare. Come rispondono le business school all'evoluzione del mercato e, soprattutto, quali lezioni apprendere dalle migliori scuole straniere? **Vladimir Nanut**, presidente Asfor, docente universitario e direttore del Mib School of Management di Trieste, è più cauto nelle previsioni: «Nei corsi post-laurea non vedo segnali di ripresa, le famiglie hanno meno disponibilità e i budget per la formazione si assottigliano, specie nelle piccole imprese che già investivano poco. Nelle grandi, invece, noto qualche segnale di rilancio. Quanto alle scuole, in realtà in Italia Business school vere e proprie non ce ne sono. Anche i casi come Luiss o Mip non hanno lo status di Business school come





quelle, ad esempio, dei paesi anglosassoni dove i docenti hanno una piena autonomia didattica e la Business school è separata dalla facoltà di Economia. Con l'attuale normativa è difficile enucleare scuole di questo tipo all'interno delle nostre facoltà, ci vorrebbero modifiche legislative e strutturali».

### Il Dna delle nuove generazioni

Passando dai problemi strutturali a quello ancora più spinoso dei giovani e il mondo del lavoro, giriamo la domanda a **Francesco Perillo**, general manager della Space Academy di Telespazio, un background filosofico e una visione umanistica del management, dichiarata nel suo recente libro *L'insostenibile leggerezza del management*, edito da Guerini e Associati. Nella sua esperienza aziendale, e in quella universitaria, che idea si è fatto della preparazione dei giovani e del loro rapporto col mondo produttivo? «Nell'arco trent'anni di attività nel gruppo Finmeccanica – racconta Francesco Perillo – ho visto diverse generazioni, dai ragazzi ossequianti dell'autorità e un po' impacciati degli anni '80 a quelli più informali e "smart" dei giorni nostri. Difficile definire un trend, le caratteristiche personali sono diverse da individuo a individuo e prevalgono su quelle generazionali. In linea di massima, i ragazzi di oggi mi sembra abbiano maggiore curiosità intellettuale, voglia di vedere le cose da dentro, come sono fatte, di smontarle, di ascoltare le esperienze, ma minore motivazione a dedicarsi con metodo all'apprendimento». «Il tratto comune tra i giovani che incontriamo nelle nostre aule – spiega **Monica Dorna**, vice president education & training di Eni Corporate University – è il desiderio di un lavoro intellettualmente stimolante. Cercano ciò che li faccia crescere. In questo senso l'attaccamento all'azienda è molto diverso da quello delle generazioni precedenti. Restano da noi finché trovano coerenza con i loro interessi. Più che una fedeltà all'azienda è una fedeltà alla coerenza con la loro motivazione. Reputano importante la dimensione sociale, non solo le buone relazioni interne, anche la possibilità di essere e "vivere in rete", di confrontarsi e condividere».

**Domenico De Masi**, sociologo di lungo corso, in quasi mezzo secolo di analisi sociologiche ne ha visti di cambiamenti. «Insegno dal '61 – precisa – ma mai come oggi le differenze generazionali sono state così forti

e veloci. Osservo mutazioni addirittura da un anno all'altro». Cosa distingue l'ultima generazione? «È una generazione digitale, non usa il pc come macchina per scrivere ma come uno strumento per entrare in contatto col mondo. C'è un abisso fra i baby boomer (la generazione dei genitori e dei nonni) e i nativi digitali. Questi ultimi hanno grande dimestichezza con l'informatica, maggiore fiducia nel progresso tecnologico, non fanno troppe distinzioni tra il giorno e la notte, tra i giorni festivi e quelli feriali, viaggiano e sono più disinvolti, hanno maggiore propensione all'interculturalità e al nomadismo, la loro vita è più leggera rispetto a quella dei loro padri. È la prima generazione che vive la globalizzazione post-industriale».

### Le competenze emergenti nell'era della globalizzazione

E allora la domanda è: in un mondo globalizzato quali sono le competenze necessarie a formare nuove generazioni di manager all'altezza del futuro in un mondo globalizzato? «Ieri, nelle imprese manifatturiere – spiega Perillo – le competenze richieste erano di tipo specialistico. Oggi, nelle imprese della conoscenza, sono richieste come mai in passato capacità di visione sistemica e di gestione della complessità. Anche nel caso di figure di elevato profilo tecnico-specialistico è necessaria la capacità di coniugare il sapere tecnologico con competenze gestionali. Ma non basta possedere queste competenze, occorre anche saperle mantenere allo stato dell'arte: la competenza chiave è perciò diventata quella di apprendere ad apprendere. Tutto ciò richiede una motivazione personale all'autosviluppo che, onestamente, oggi appare piuttosto critica di fronte al problema della precarizzazione dei giovani. Questo è un nodo da risolvere, forse il più grosso ostacolo alla crescita dell'impresa». La globalizzazione dei mercati ha spinto le imprese al miglioramento continuo, non solo dei prodotti, anche dei processi. Ogni processo nella gestione dell'impresa richiede una continua revisione nella costante tensione a migliorare non solo qualità e tecnologie, ma costi e tempi di produzione. Il risvolto di questa tensione è l'incertezza. «È per questo – conclude Perillo – che la competenza del project management, da sola, ormai è insufficiente, richiede sempre più di essere coniugata con self-commitment e leadership personale».



Sul fronte delle competenze **Maurizio Di Fonzo**, responsabile Personale e Organizzazione divisione Generazione ed Energy Management (Gem) e divisione Mercato di Enel ed ex direttore della Corporate University, mette in primo piano l'importanza di essere innovation oriented, di avere pensiero critico, intraprendenza, assumersi i rischi per dare un contributo personale e soprattutto di vedere le soluzioni in un'ottica di sostenibilità, pensando anche agli effetti sull'ambiente. «Per noi, in Enel, questa è diventata una competenza fondamentale, un must per il futuro». De Masi sorride, a suo modo di vedere i ragazzi la visione globale ce l'hanno già, è impressa nel loro dna. «Oggi, come accendono internet - spiega il sociologo - entrano in contatto col mondo. Semmai è il padre (l'analogico) che non è immerso nel globale, esce alle otto e torna di sera tardi, per passare il resto della serata a rispondere agli sms del suo capo. Del mondo là fuori, e di quello con cui è in contatto suo figlio attraverso la rete, lui sa ben poco».

### Il gap delle lingue, e non solo

Un tema trova tutti d'accordo sull'arretratezza del nostro paese: la scarsa conoscenza delle lingue, e non solo dell'inglese, ormai è considerato un basic, ma delle lingue emergenti come il cinese. Valdimir Nanut, membro del Board di Ceeman (Central and East European Management Development Association) trova la preparazione dei giovani aspiranti manager dell'Est Europa superiore alla nostra. «I ragazzi dell'Est - afferma - sono più internazionali, conoscono l'inglese meglio di noi, hanno più determinazione, spirito di sacrificio, voglia di emergere, una dote che i nostri giovani hanno smarrito, non solo per colpa loro, anche a causa del sistema, a cominciare dalla famiglia che li ha protetti a oltranza». Ma Di Fonzo ha intercettato altri gap nei nostri giovani: letà tardiva nell'ingresso al mondo del lavoro, la mancanza di progettualità e persino un vizio nazionale: una scarsa propensione alla mobilità. «I nostri giovani si laureano tardi - spiega -. In Nord Europa a 21-22 anni sono già pronti per inserirsi in azienda. Qui, se non hanno almeno 26-27 anni, è difficile trovarli. Inoltre, un altro gap è il tipo di laurea scelta. In Enel il 70% dei neo-assunti sono ingegneri. Ma in Italia le facoltà tecnico scientifiche hanno ancora un basso numero

di laureati, mentre le facoltà che offrono meno opportunità d'impiego sono sature. Quando poi si accorgono di aver una "laurea debole" cercano di potenziarla con un Master. Ma intanto gli anni passano...». C'è di più. «Molti si presentano ai colloqui di selezione dicendo: "Io sono così, fate di me ciò che volete, purché mi facciate lavorare". È un approccio sbagliato. Dovrebbero arrivare con almeno un'idea orientativa su cosa vogliono fare, essere informati sulle possibili attività che possono svolgere in Enel; dovrebbero sapere che, oltre a progettare, la nostra azienda può offrirgli tanti altri tipi di incarichi, già dal primo impiego, dovrebbero sapere che tipo di percorso professionale intendono intraprendere». Sicuramente tutto questo è importante, ma non è poi così semplice. Da chi possono attingere le informazioni che servono? «Oggi con internet c'è modo di sapere quanto occorre, più rapidamente e con maggiore facilità di ieri - taglia corto Di Fonzo -. E infine, il vizio nostrano: gli stranieri sono più disponibili alla mobilità e a seguire una carriera internazionale. Da noi, invece, c'è più resistenza. E per chi vuole inserirsi in una multinazionale questo sicuramente è un grosso limite».

### Riorganizzare le università.....

La scuola e l'università hanno grosse responsabilità nella formazione dei giovani. E lo scollamento fra mondo dello studio e mondo del lavoro non sembra ancora colmato. Per questo molti sostengono che i giovani dovrebbero entrare in contatto con la realtà delle imprese prima ancora di aver concluso il loro corso di studi, scegliendo le modalità flessibili oggi esistenti, facendosi subito un minimo di progetto professionale. Ma allora in che cosa l'università italiana dovrebbe ripensare la propria impostazione per preparare i giovani a un mondo in continua trasformazione? «La complessità crea tensione - nota Francesco Perillo - e la tensione richiede di coniugare le conoscenze con il self-commitment e la leadership personale. Tuttavia, nonostante i vari tentativi di riforma, non mi sembra che l'università abbia colto queste problematiche. La preparazione tecnico-teorica va bene, ma dove e in quali corsi essa si coniuga con la crescita della leadership personale? Non voglio dire che occorra promuovere una didattica della leadership, che non servirebbe (la leadership



**Raul Alvarez** è partner Inalto, consulente e formatore esperto di empowerment organizzativo  
R.Alvarez@inalto.it



**Elin Miroddi** è partner Inalto, consulente in Innovation Management  
e.miroddi@inalto.it



non si insegna), ma occorre creare occasioni di lavorare in team, di sviluppare project work, di comunicare e di parlare in pubblico, di sapersi procurare ciò che serve per una ricerca, e via di seguito. Credo che ciò sia possibile solo investendo non in riforme strutturali o dei programmi, ma nel modo di fare docenza. Meno ricerca, meno pubblicazioni di nicchia per fare titoli, e più didattica. Forse questo può sembrare un ritorno al passato, ma il fatto è che si avverte anche da parte dei giovani un bisogno di maestri. Come dire che un docente oggi non può non essere anche un coach. Accanto a ciò mi sembra poi essenziale supportare il cammino degli studenti mediante progetti di sviluppo personale, che partano da un self-assessment di orientamento e proseguano con test di personalità e sistemi di feedback e di counseling. Gli sportelli di orientamento presenti in tutte le università dovrebbero trasformarsi in uffici Risorse Umane – suggerisce Perillo – e seguire l'intero ciclo di vita dello studente, per curarne lo sviluppo dalla selezione all'immatricolazione, fino al postlaurea». «A mio avviso – sostiene Monica Dorna – ciò che manca nel sistema formativo italiano è la maggiore vicinanza alle logiche aziendali e una maggiore conoscenza dell'impresa come sistema e dei valori che la sostengono. Il mondo anglosassone è un modello interessante, anche per la massiva presenza delle scienze manageriali nei piani di studio presso le università e per il costante investimento nella ricerca su questi temi».

### ....e il mondo della formazione manageriale

Domenico De Masi è di un altro avviso: «L'università, suo malgrado, è più agganciata ai mutamenti sociali dell'azienda. Ciò che è carente nell'università semmai è l'organizzazione. Ma un manager universitario è più colto di un manager aziendale. In Italia abbiamo amministratori delegati che si fanno ancora stam-

pare le e-mail dalle segretarie perché non sanno gestire internet o uomini che vorrebbero escludere le donne dai cda. Altro che diversity management! C'è voluta una legge per imporre il 30% delle donne nei board. Questo è un esempio della nostra arretratezza. L'azienda è una istituzione culturalmente bloccata». Dal punto di vista di Monica Dorna: «La formazione aziendale dovrà puntare a formare manager sempre più simili a un coach. Inoltre, per i giovani sarà fondamentale sviluppare capacità di creazione di network formali e informali nel sistema organizzativo, supportando la comprensione di regole e prassi del sistema azienda».

Dal suo osservatorio internazionale, **Filippo Abramo**, presidente Eapm (European Association for People Management), sostiene che la formazione dovrà essere ripensata in modo radicale. «Finiamola di copiare modelli e metodologie pensati per realtà socio-culturali completamente diverse dalla nostra. I modelli americani sono pensati per le grandi imprese, prevalentemente multinazionali, mentre la realtà italiana è fatta per il 97% da piccole e medie imprese che richiedono modalità di gestione ben diverse e adattate sulle loro specifiche esigenze. La formazione manageriale deve muoversi su due fronti: da una parte rispondere alle esigenze delle Pmi, dall'altra puntare in maniera forte sulle tematiche connesse all'internazionalizzazione e alla conoscenza dei mercati esteri, specie i cosiddetti Bric». De Masi rincara la dose: «Smettiamola di accogliere come guru personaggi mediocri, con una cultura da fast food, che riciclano sempre le stesse cose. I nostri formatori non hanno fatto da filtro critico a simili personaggi. In futuro l'azienda sarà sempre più composta da lavoratori intellettuali, avrà bisogno di maggior serietà, creatività apertura mentale e aggiornamento continuo, la formazione diventerà un settore indispensabile». ■