

## **FORMAZIONE A DISTANZA PER LO SVILUPPO MANAGERIALE**

Prof. Giorgio Panizzi

La formazione a distanza – e, in termini più aggiornati, l'e-learning – costituisce uno strumento coerente con le professionalità e le modalità di lavoro dei manager.

Poiché si tratta di uno strumento occorre vedere quale sia la sua idoneità a rispondere alle caratteristiche del manager che s'intende formare.

Oggi si riconosce che il manager deve essere principalmente agente dello sviluppo del sistema o dell'organizzazione in cui è integrato. Egli deve essere un leader creativo e innovativo, con la chiara consapevolezza delle proprie responsabilità aziendali, gestionali e sociali, con una forte disciplina nel lavoro, con un adeguato livello accademico e deve saper collegare le finalità dell'azienda e dei suoi prodotti alla società in cui l'azienda stessa insiste e ai mercati cui si rivolge.

Qualunque sia il contesto di riferimento - e qualunque sia la dimensione aziendale o il livello di managerialità da esercitare - il manager deve tener conto delle tendenze che hanno le aziende a collocarsi in mercati e segmenti di mercati che sempre più tendono all'internazionalizzazione e alla globalizzazione.

La situazione gli richiede pertanto processi accelerati di informazione, aggiornamento e cambiamento che sono oggi possibili solo accedendo a reti telematiche e a sistemi avanzati di informazione e comunicazione, anche con padronanza dell'uso delle tecnologie dell'informazione.

La formazione a distanza e l'e-learning costituiscono quindi uno strumento primario per la formazione manageriale, proprio per la coerenza del loro approccio educativo con le esigenze dei manager. Si presti comunque attenzione a due distinzioni sostanziali:

- La formazione è un momento sistematico rispetto all'informazione che ciascuno, e quindi anche i manager, cerca di ottenere con tutti i mezzi e con le tecnologie di cui può disporre. La formazione manageriale è peraltro un sistema educativo differente dalla formazione, seppure di alto livello, acquisibile con percorsi universitari, accademici o con master specialistici;
- La formazione a distanza è connotata non solo dalle tecnologie ma da un diverso approccio all'informazione, che le tecnologie possono consentire con maggiore efficacia.

Per quanto attiene al primo punto si deve affermare che la formazione manageriale è caratterizzata da una valorizzazione e sistemazione delle esperienze passate e in corso e non solo dall'apprendimento di nuove teorie o nuove tecniche.

La formazione manageriale è essa stessa un processo dinamico che rende al manager la possibilità di verificare e sviluppare idee e produrre interazioni ripetibili all'interno della propria impresa, ma anche a stabilire scambi cooperativi con altri manager impegnati nella stessa esperienza formativa.

Nella propria attività di formazione il manager sviluppa le proprie motivazioni considerando quali conoscenze debba acquisire e sviluppare rispetto a quanto egli già conosce e verso quali ulteriori sistemi di conoscenze egli debba dirigersi

Ne deriva che anche nella formazione manageriale il manager diviene leader di se stesso nel momento in cui verifica le proprie conoscenze in un corpo sistematico di discipline e definisce come contrassegnare il proprio ruolo in un processo di apprendimento che è anche di sviluppo della propria posizione e della propria azienda.

Dalla formazione deriva quindi un approccio critico alla propria esperienza ed una motivazione a procedere oltre, con gli accorgimenti necessari.

Per quanto attiene invece all'approccio dell'informazione e della formazione, occorre tenere presente l'esperienza del manager sommariamente indicata e anche i processi complessivi in cui si trova coinvolto.

Ciò significa che al manager occorre proporre ogni argomento della formazione come un tutto, riservando l'approccio sequenziale, proprio dell'educazione e della facilitazione dei processi di apprendimento, solo in una seconda fase del suo percorso formativo e per la parte più specialistica.

Il manager infatti tende a riconoscere e valutare dagli effetti e dai risultati i processi che gli vengono mostrati e suggeriti. L'efficacia dell'approccio formativo consiste spesso nel guidarlo a ripercorrere un cammino a ritroso per ricercare le cause che hanno determinato quegli effetti e quei risultati, verificare l'esistenza di nessi causali e analizzare probabili condizioni casuali per poterne razionalizzare le dinamiche e renderli organici ai processi produttivi che dirige e che intende sviluppare.

Quest'approccio formativo rende utile e conveniente l'uso della formazione a distanza. Con questa, infatti, le proposte formative vengono manifestate con rapidità e con strumenti congeniali e consueti per il manager. Oltre alla materia trattata con gli strumenti propri della gestione quotidiana, la formazione a distanza conferma e migliora – attraverso l'appropriata e professionale redazione dei messaggi telematici – comportamenti aziendali propri del manager. Le abilità tecniche per l'uso di strumenti, di software, di terminologie vengono collaudate e migliorate poiché immediatamente attinenti ai comportamenti professionali quotidiani.

Il nuovo approccio alla formazione è completamente diverso da quello tradizionale basato sul rapporto docente/allievo. Esso è invece fondato sulla responsabilità del manager in apprendimento, sia per quanto riguarda i tempi e i modi di studio, sia per quanto riguarda i momenti di verifica e di valutazione del proprio apprendimento che lo inducono anche in questa esperienza ad assumersi e ad esercitare le proprie responsabilità.

Lo stesso rapporto con esperti e docenti della materia e con eventuali tutor – proprio perché diretto, attraverso le tecnologie, dal manager-discente - può essere vissuto in un clima di consulenza e di espressione collegiale di problem solving anziché in una dimensione anacronistica di docente/discente che non tiene conto nella sostanza, non solo nei modi, della pari dignità delle esperienze e delle conoscenze, in questo caso, del docente-esperto e del discente-manager.

In questo contesto è quindi possibile sviluppare i criteri per l'impostazione di corsi di formazione a distanza per la formazione manageriale fondati sulle proprietà delle discipline, deludendo sicuramente coloro che sono soliti anteporre, per la loro indubbia

efficacia ma come elementi caratteristici, le metodologie, le tecnologie e gli strumenti tecnici mutuati dalla teoria dell'informazione e della comunicazione.