



# ENAV GROUP

La formazione?  
Un evento inatteso e simbolico

Giorgio M. Ghezzi – 30 novembre 2021

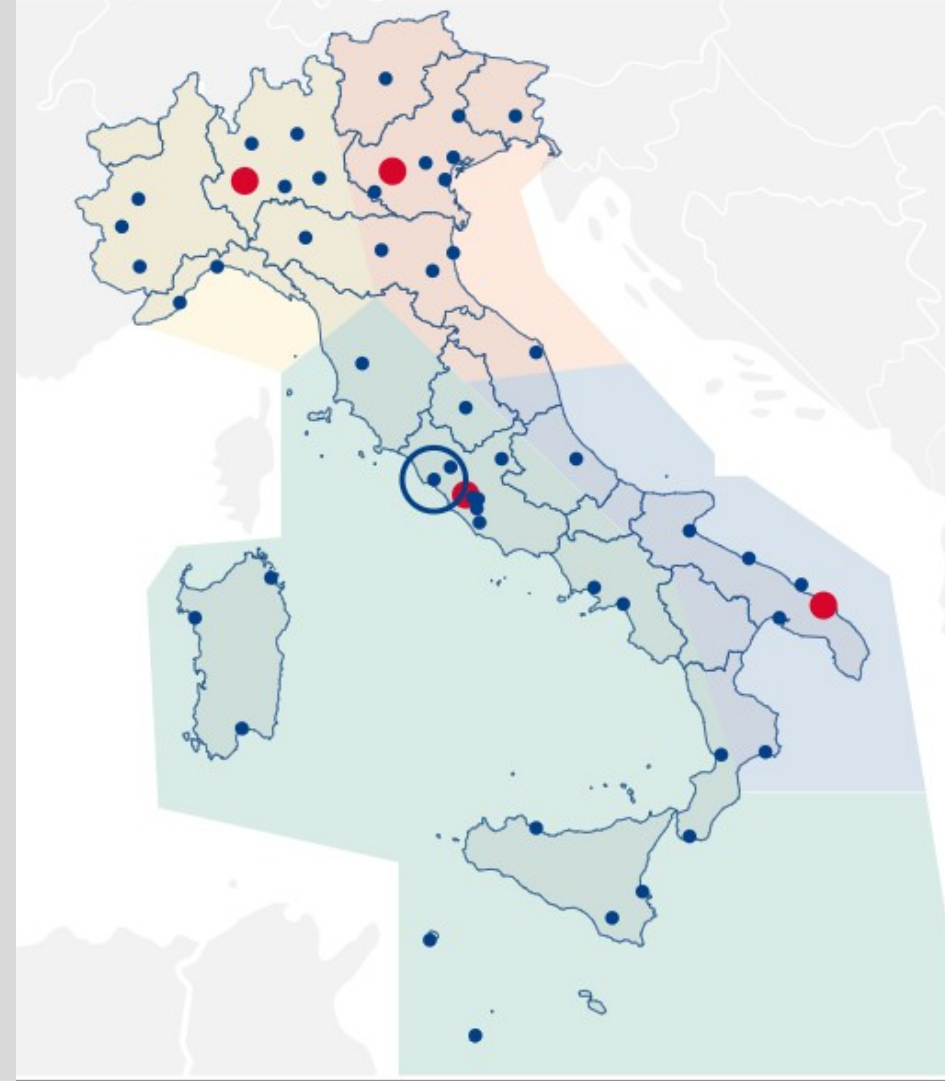


## Il Gruppo Enav

Ogni giorno  
accompagniamo chi vola  
con affidabilità e  
sicurezza. Disegniamo il  
cielo del futuro,  
investendo sulle persone  
e sull'innovazione per un  
trasporto aereo  
sostenibile e per la  
crescita economica del  
Paese



- ✈ 4.200 persone
- ✈ 732.800 kmq spazio aereo
- ✈ 45 torri di controllo
- ✈ 4 centri di controllo d'area
- ✈ 842.327 voli gestiti (2020)
- ✈ 4.391 picco giornaliero (2020)
- ✈ € 771 milioni di ricavi (2020)
- ✈ Dal 2016 quotata alla Borsa di Milano (46,7% di flottante)





## Terminale

Servizi di  
Terminale

**20 km**  
da aeroporto

Torre di controllo  
dell'aeroporto  
di origine

Vicinanza  
all'aeroporto  
di origine

## Rotta

Servizi  
di Rotta

**ACC**  
Centro Controllo di Area

## Terminale

Servizi di  
Terminale

**20 km**  
da aeroporto

Vicinanza  
all'aeroporto  
di origine

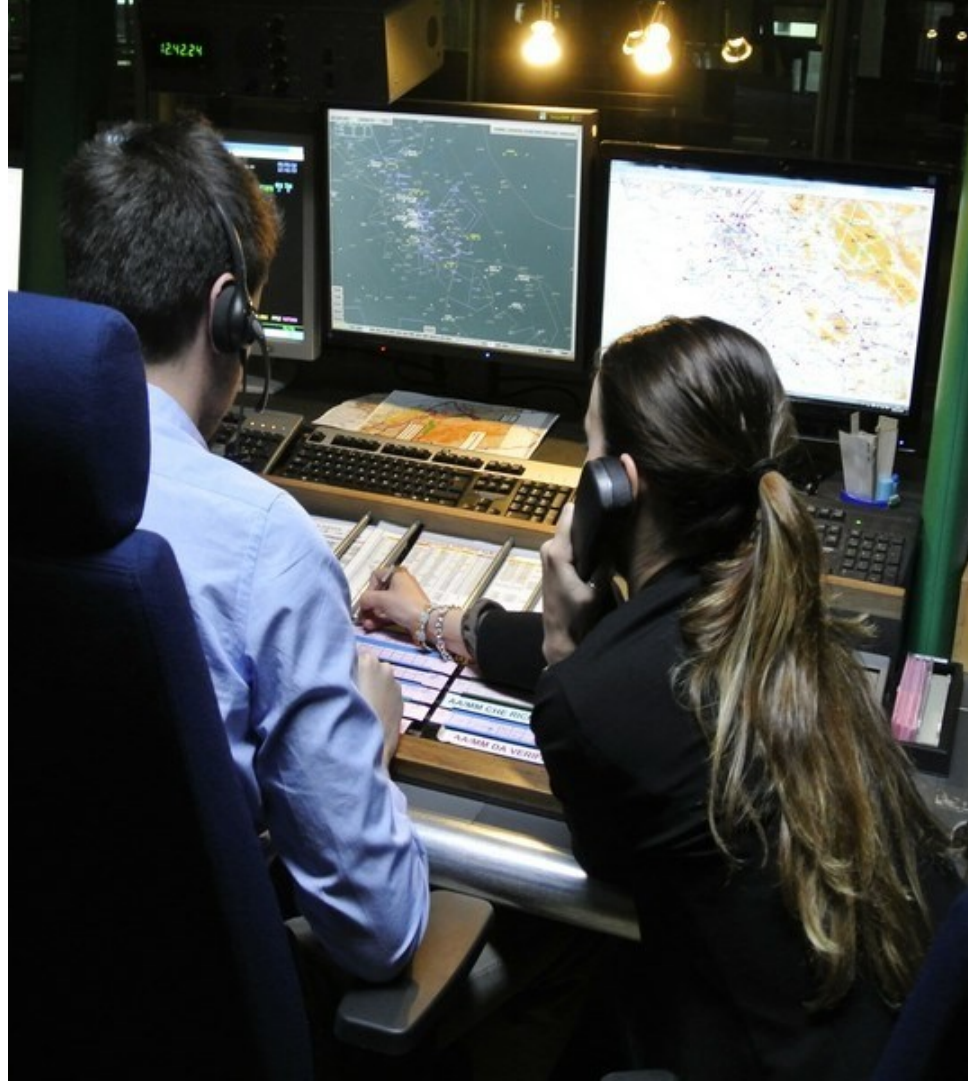
Torre di controllo  
dell'aeroporto  
di origine

- ✈️ Controllo del Traffico Aereo
- ✈️ Informazioni aeronautiche
- ✈️ Meteorologia
- ✈️ Progettazione degli spazi aerei
- ✈️ Ingegneria e manutenzione
- ✈️ Training
- ✈️ U-Space and Drones
- ✈️ Flight Inspection and Validation
- ✈️ Safety



## Enav e C19: siamo stati bravi. Perché?

- ✔ High Reliability Organization
- ✔ Formazione come antidoto all'incertezza



## Esperienze (1/2) – "Tutti i cretesi sono bugiardi"

Far coesistere i paradossi per convivere con l'inatteso

**Destinatari:** middle management

**Metodologia:** knowledge mentoring, interviste di gruppo finalizzate a ricostruire la posizione ad alcuni paradossi dell'agire manageriale (adattamento da PWC, Six paradoxes of leadership):

🔄 Identitari vs Globalizzati

🔄 Machiavellici vs Integri

🔄 Esecutori vs Strateghi

🔄 Umanisti vs Nerd

🔄 Tradizionalisti vs Creativi

🔄 Dubbiosi vs Eroi

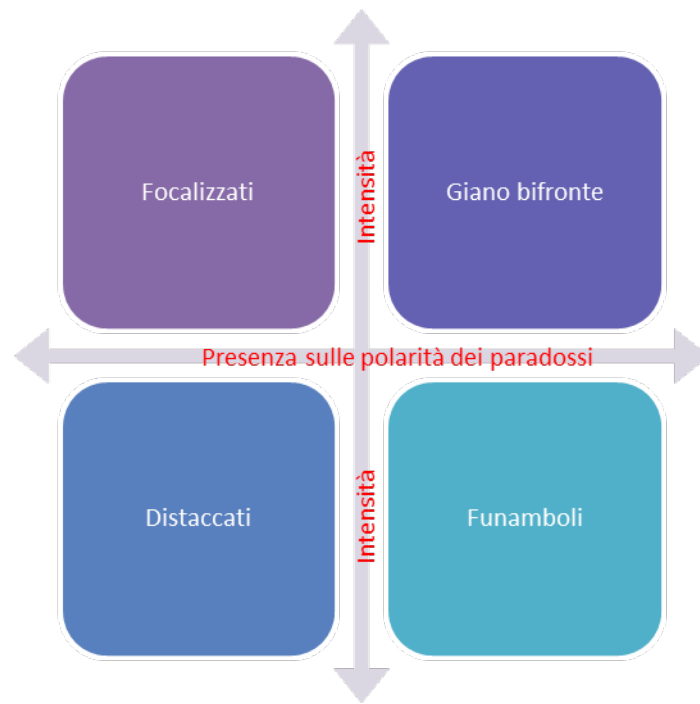
🔄 Workaholic vs Eclettici

## Esperienze (1/2) – "Tutti i cretesi sono bugiardi"

Far coesistere i paradossi per convivere con l'inatteso

### Outcome:

- 📍 posizionamento su una matrice
- 📍 azioni di sviluppo per migliorare la capacità del gruppo di essere "bifronte"





## Esperienze (2/2) – Le capacità agentiche

Strumenti per l'autoefficacia

**Destinatari:** alti potenziali del Gruppo

**Metodologia:** 4 sessioni di virtual classroom con assignment. Inquadramento teorico ed esercitazioni sulle capacità agentiche (Bandura, 1986; Borgogni et al, 2016):

- 🏆 **Anticipazione** (proiettarsi nel futuro, anticipando gli scenari possibili e definendo le proprie mete e azioni future)
- 🏆 **Autoregolazione** (governare la propria condotta presente, gestendo al meglio la dinamica che si attiva nella dialettica costante tra individuo e contesto)
- 🏆 **Autoriflessione** (rielaborare le esperienze direttamente vissute, confrontando le azioni messe in atto con le loro conseguenze ed arricchendo la conoscenza di se stessi e dell'efficacia delle proprie strategie)
- 🏆 **Apprendimento vicario** (espandere le proprie competenze attraverso l'osservazione degli altri, individuando le strategie migliori che portano al successo)

## Esperienze (2/2) – Le capacità agentiche

Strumenti per l'autoefficacia

### Outcome:

- ✔ Alti potenziali dotati di capacità che "non invecchiano"
- ✔ Superamento di un approccio deterministico (ruolo  $\equiv$  competenze)
- ✔ Maggiore capacità di adattamento e di risposta all'incertezza

**Amarcord:** un libro del 2000

Pasquale Gagliardi  
Luca Quarantino

**L'IMPATTO  
DELLA FORMAZIONE**

Un approccio etnografico



## Una matrice

**Inattesi**

**Attesi**


**Sostanziali**

**Simbolici**



## Una matrice

Inattesi		
Attesi		
	Sostanziali	Simbolici

## Una matrice

<b>Inattesi</b>		
<b>Attesi</b>		
	<b>Sostanziali</b>	<b>Simbolici</b>



**Giorgio M. Ghezzi**  
**Career, Learning and Development**  
**HR Business Partner Headquarter**  
**[giorgio.ghezzi@enav.it](mailto:giorgio.ghezzi@enav.it)**