

Harvard Business Review



ITALIA



LUGLIO/AGOSTO 2021

MENSILE € 13,50

Strategi**is** EDIZIONI

11 SPECIALE Il marketing potenziato dall'intelligenza artificiale

30 Perché le strategie falliscono così spesso

54 Modelli efficaci d'impresa circolare

La vostra azienda è capace di **cambiare?**



Migliorate
le vostre
capacità
di
adattamento
pag. 42



RAPPORTO SPECIALE 2021

LA FORMAZIONE MANAGERIALE NEL 2021

di Rosamaria Sarno



NIENTE SARÀ PIÙ COME PRIMA

LA FORMAZIONE MANAGERIALE, COME TUTTE LE ALTRE ATTIVITÀ D'IMPRESA, È STATA TRAVOLTA DALLA PANDEMIA, CHE HA COLPITO AL CUORE UN BUSINESS MODEL CONSOLIDATO DA DECENNI. IL DIGITAL LEARNING È DIVENTATO CENTRALE, IN UN CONTESTO DI FORMAZIONE SEMPRE PIÙ "IBRIDA". ED EMERGONO NUOVE COMPETENZE DA SVILUPPARE, MENTRE LA LEADERSHIP TRADIZIONALE È GIUNTA AL CAPOLINEA

di **Rosamaria Sarno**

Da qualche anno nella letteratura manageriale si fa abbondante uso, che sconfinava spesso nell'abuso, del termine *disruption*. Ecco, siamo stati accontentati: se c'è una *disruption*, drammaticamente reale, è quella che l'umanità sta vivendo dai primi mesi del 2020 ed è ancora in corso mentre stiamo scrivendo. Una *disruption* totale che ha naturalmente coinvolto anche il mondo del business, e al suo interno quello della business education, come la chiamano gli americani, o formazione manageriale come preferiamo chiamarla in Italia.

Le conseguenze della pandemia sono state e sono tuttora profondissime nell'intero sistema formativo: risultano cambiate le fondamenta stesse di un *business model* consolidato da decenni, che andava avanti per cambiamenti evolutivi piuttosto che per rivolgimenti strutturali. A cambiare sono le modalità di erogazione del prodotto e, poiché il "come" è anche "cosa", il prodotto stesso.

È venuto a mancare uno dei presupposti classici, la didattica in presenza, che la pur rilevante crescita dell'e-learning non aveva in realtà mai scalfito se non superficialmente. Da un anno e mezzo le business school e le società di formazione di tutto il mondo hanno dovuto sostituire in toto proprio la modalità base di erogazione, che si è spostata sull'online. La situazione straordinaria ha richiesto risposte straordinarie, ma la sfida è ancora aperta e il sistema è impegnato su tutti i fronti: contenuti formativi per adeguarsi alla richiesta di nuove competenze, equilibrio tra "presenza" e online, organizzazione interna, strategie di marketing, alleanze. Perché, come dice il nostro titolo, veramente nulla sarà più come prima.

Ecco quindi che il Rapporto Formazione si apre quest'anno con una survey sulla situazione internazionale e, a seguire, coinvolge i player italiani, per cercare di fare il punto, nel modo più attento e analitico, sull'andamento del settore e sulle sue prospettive a medio e lungo termine.

Lo scenario internazionale

Quest'anno abbiamo deciso di aprire il nostro consueto Rapporto con uno "sguardo sul mondo", per individuare le macro-tendenze a livello globale, che emergono da ricerche e interventi di grandi player americani, asiatici ed europei.

Partecipando a un'inchiesta del *Financial Times* pubblicata il 4 maggio di quest'anno, Anne-Valérie Corboz, *associate dean* della *executive education* alla HEC di Parigi concorda sul fatto che il Coronavirus ha ribaltato il modello di business: "La formazione dei manager è stata tradizionalmente una delle aree meno digitalizzate della formazione, con la maggior parte dei ricavi generati dai corsi in presenza. Dover spostare online l'intero portafoglio quasi dall'oggi al domani non è stato facile, il Covid-19 ci ha costretto a ripensare completamente ciò che facciamo e come".

Le conseguenze sugli equilibri economici degli operatori sono state immediate, come afferma Denis Konanchuk, *executive director* della Skolkovo Business School di Mosca: "La tecnologia ci ha permesso di sostituire i ricavi persi dalla primavera del 2020, ma le scuole devono far fronte alla differenza di prezzi tra i corsi in presenza e quelli online, meno costosi. I fornitori hanno anche dovuto riprogettare i programmi online per conquistare i clienti aziendali scettici. E inoltre la cosiddetta *Zoom fatigue* ha ridotto l'entusiasmo degli allievi. Quello che di solito si fa nei campus non funziona online".

Infatti, per la maggior parte dei partecipanti studiare nel campus ha tra gli altri vantaggi quello di offrire migliori opportunità di networking: "Ciò che ti manca sono le interazioni sociali, le chiacchiere informali davanti a una tazza di caffè che ti permettono davvero di conoscere le persone, tutte cose che non si possono ricreare online", dichiara al quotidiano inglese Christophe Grass-Fleury della Iese di Barcellona.

Le risposte immediate al "qui e ora"

In ogni modo un po' in tutto il mondo si è dovuto fare di necessità virtù, come rileva la citata inchiesta del *Financial Times*. Mike Reily, amministratore delegato della UC Berkeley Executive Education presso la Haas School of Business in California, ha dichiarato di aver dovuto lanciare rapidamente brevi video-corsi intitolati "Leading Through Crisis", centrati su temi di innovazione, trasformazione digitale e pratiche di leadership post-pandemiche; feedback positivi sono arrivati da clienti come Cisco, Facebook, Johnson & Johnson e partner universitari come Aalto in Finlandia, Skolkovo in Russia e Kfas in Kuwait.

In Spagna la Iese Business School di Barcellona ha risposto alle urgenze durante il primo blocco con il Project Safeguard, un programma online di tre settimane che copriva le tematiche di gestione della crisi, per adattarsi all'incertezza e prepararsi per il futuro post Covid-19. La Scuola ha offerto anche sessioni di consulenza individuale a dirigenti di importanti aziende.

A Dublino la Trinity Business School ha dovuto affrontare, a detta del suo direttore Michael Flynn, "la duplice calamità di Brexit e Covid. Queste forze hanno provocato perdita di posti di lavoro e compressione dei redditi, interrompendo simultaneamente le catene di approvvigionamento europee e globali, il flusso delle esportazioni e hanno fatto arretrare di anni i piani strategici di molte aziende, in particolare le Pmi". Trinity ha risposto con seminari e webinar durante il 2020 per aiutare leader e organizzazioni a far fronte al "qui e ora". Analogamente la HEC di Parigi, in collaborazione con grandi aziende tra cui Renault, Air France e Accor, ha creato una serie di programmi su misura chiamati "Rebooting Your Business for a New Normal", finanziati in parte dal Fond National de l'Emploi del Governo francese. E l'Ecole de Management di Grenoble ha lanciato diversi corsi brevi, i cui

temi principali sono stati la gestione agile, la gestione della resilienza e la gestione delle vendite e delle relazioni con i clienti in una crisi.

Le opportunità che stanno nascendo dalla crisi

Fin qui le risposte immediate all'emergenza. Ma c'è anche l'altra faccia della medaglia, cioè le opportunità che la riconversione forzata ha fatto emergere dopo il primo impatto della crisi: Don Huesman, *managing director* alla Wharton School dell'Università della Pennsylvania, afferma che "dopo la difficile partenza nella primavera 2020, abbiamo capito che l'apprendimento online può integrare anziché cannibalizzare la nostra attività 'faccia a faccia' esistente; probabilmente vedremo una combinazione delle due in futuro". Phil Moscoso, della Iese, sostiene che la pandemia ha fatto accrescere la fiducia nei meriti dell'istruzione a distanza: "È più facile attrarre in una classe virtuale relatori ospiti importanti e clienti che hanno poco tempo. L'erogazione in forma digitale annulla anche la preoccupazione per i costi elevati e i danni dei trasporti sull'ambiente".

Su questa linea Eleanor Murray, *associate dean* per la *executive education* alla Saïd Business School di Oxford: "Abbiamo raggiunto un pubblico nuovo che altrimenti non avrebbe potuto prendere in considerazione la formazione manageriale. La tecnologia offre l'opportunità di accesso a più partecipanti, non più solo a top manager".

Le dinamiche dei contenuti formativi

Spostando il focus sulle tendenze a livello di contenuti formativi proposti dalle scuole in base alla domanda emergente dal mercato, paradossalmente a risultare prevalenti sono i programmi finalizzati allo sviluppo delle soft skill, mentre sarebbe stato facile aspettarsi una prevalenza dei corsi di argomento tecnologico. Delphine Manceau, *dean* della francese Neoma Business School, con sedi a Parigi, Reims e Rouen, dichiara all'interno di un'inchiesta pubblicata a inizio 2021 sul portale Businessbecause.com: "Dobbiamo promuovere nuovi tipi di abilità per i nostri studenti, che combinino competenze tecniche, trasversali e creatività. In un momento in cui molti compiti saranno in parte svolti dalle macchine (intelligenza artificiale per compiti cognitivi, robot per compiti manuali) sono le *soft skills* umane quelle che diventeranno sempre più importanti: tra



queste l'empatia, il senso del contesto, la capacità di lavorare con gli altri, la creatività". Tali profonde evoluzioni porteranno a programmi più multidisciplinari "basati su forti partnership tra business school e scuole di ingegneria, design, arte, artigianato, scienze sociali".

Posizione condivisa da Franz Heukamp, preside della Iese di Barcellona, secondo il quale le business school dovranno focalizzarsi sempre di più "sul formare l'intera persona e nell'aiutare i leader a conoscere al meglio se stessi e le loro motivazioni più profonde. In questo filone ci sarà più spazio anche per la crescita del coaching".

Anche per Koen Becking, preside della olandese Nyenrode Business School, con sede a Breukelen, tra Amsterdam e Utrecht, "abilità e capacità nel saper affrontare circostanze impreviste, risoluzione dei problemi, creatività e innovazione - insieme all'analisi dei dati - avranno un ruolo sempre più decisivo nella formazione aziendale".

Interessante l'approccio di Tam Kar Yan, dean della HKUST Business School della Hong Kong University of Science and Technology, secondo il quale "negli anni a venire ci sarà una domanda crescente e più forte di talenti per la sostenibilità e la finanza verde. Si tratta di un'area intellettuale interdisciplinare emergente, che coinvolge esperti e studiosi di scienze ambientali e ingegneria, economia e finanza, in cui le business school possono svolgere un ruolo chiave per colmare il divario di conoscenze e talenti".

Il punto di vista degli studenti e dei datori di lavoro

C'è infine il fronte dei nuovi studenti delle business school, cioè i clienti potenziali delle stesse. Un'inchiesta del Gmac (il Graduate Management Admission Council, organizza-

zione creata dalle principali business school internazionali per fornire prodotti e servizi a istituzioni accademiche e a futuri studenti di formazione universitaria) pubblicata a fine marzo 2021 dal portale mba.com sottolinea come le preoccupazioni causate dal Covid-19 sui candidati siano progressivamente diminuite nel corso degli ultimi mesi dopo il forte impatto nella fase iniziale, e di conseguenza come sia sempre alta la propensione a recarsi all'estero per frequentare corsi Mba e master (Stati Uniti e Gran Bretagna restano le prime scelte). Interessante leggere le motivazioni che spingono i candidati a iscriversi ai corsi: è in crescita la domanda di "strategia e innovazione" (67%), "gestione della tecnologia" (60%), "skill interpersonali" (57%), "motivazione e leadership" (56%). Risultano invece in declino le aree amministrative (35%), stabili le altre. Quanto invece ai datori di lavoro, un'altra ricerca sempre del Gmac pubblicata nel settembre 2020, la più recente in questo filone, conferma che le abilità più richieste sono: gestione della strategia e innovazione, gestione della tecnologia, abilità interpersonali.

Dei 677 reclutatori aziendali globali che hanno risposto al questionario (Tabella 1), il 62% afferma che la gestione della strategia e dell'innovazione (comprendenti attività come l'analisi dei dati e delle informazioni, pensare in modo creativo, sviluppare nuovi obiettivi e strategie basati sulle mutevoli condizioni di mercato) vedranno una domanda crescente nei prossimi cinque anni.

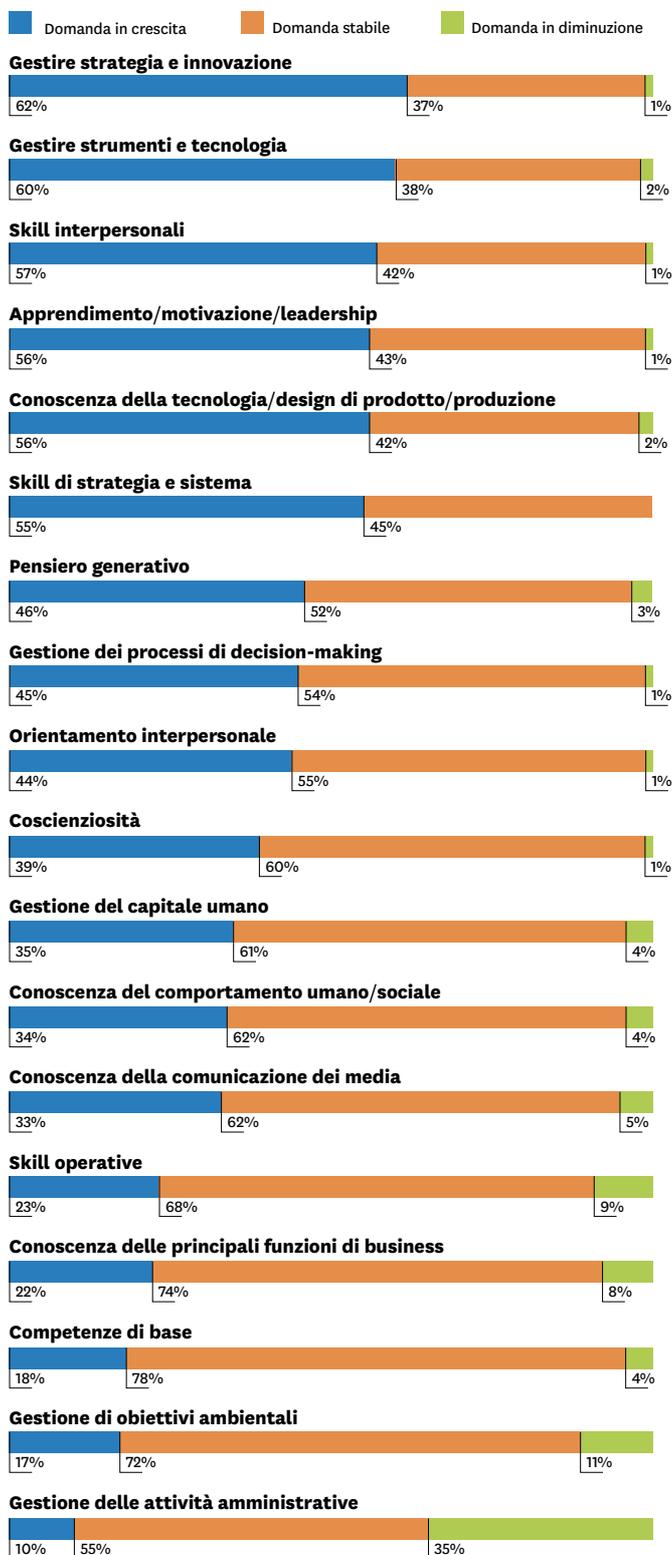
La seconda abilità con il punteggio più alto prevista dai reclutatori è la gestione di strumenti tecnologici (60%), collegata allo sviluppo di intelligenza artificiale e automazione. C'è infine la vasta area delle soft skill, al terzo posto con il 57%. Queste includono empatia, intelligenza emotiva, ascolto attivo, persuasione, negoziazione, gestione del tempo, dello stress e dell'incertezza.

Dall'indagine emerge che motivazione e leadership sono state considerate maggiormente in Asia/Pacifico (74%) e in Europa (70%) rispetto agli Stati Uniti, dove invece prevale l'importanza delle competenze di gestione di strategia e innovazione.

A livello generale emerge che la maggior parte dei datori di lavoro mettono ai primi posti nelle motivazioni di assunzione un set di competenze versatili (72%), la capacità di pensare in modo strategico (71%), forti capacità di comunicazione (69%) e preparazione ad assumere ruoli di leadership (50%). ©

TABELLA 1 - LA RICHIESTA DI SKILL NEI PROSSIMI CINQUE ANNI SECONDO I RECLUTATORI AZIENDALI

Percentuale dei reclutatori aziendali



Fonte: GMAC (2020) Corporate Recruiters Survey

Lo scenario italiano

FORMAZIONE E COMPETENZE DOPO LA CRISI IN UNA RICERCA CFMT-MANAGERITALIA

Durante la crisi Coronavirus la formazione e le competenze hanno acquisito ulteriore importanza, come risulta da una ricerca condotta fra novembre 2020 e gennaio 2021 da AstraRicerche per conto di Cfmt e Manageritalia su un panel di oltre 1.100 manager del settore Terziario.

In questo periodo, pur essendo impegnati in modo consistente su problematiche di primaria importanza (in primo luogo la gestione delle paure dei lavoratori e la revisione di budget, previsioni e strategie a medio e lungo termine), i manager si sono occupati più di quanto facessero prima della propria formazione (59,6%) e di quella dei lavoratori (53,4%).

Innanzitutto c'era il problema di mantenere i team motivati. Fra le strategie adottate, le prime tre sono risultate le riunioni a distanza (78,4%), il contatto one-to-one tramite call via telefono, computer o app smartphone (74,4%), la maggiore disponibilità all'ascolto di problemi e timori anche di tipo personale (60%). Decisamente marginali i consigli di letture di approfondimento su temi di business (14,6%) e sul Coronavirus (3,2%).

In secondo luogo, gli intervistati concordano a grandissima maggioranza (91,2%) sul fatto che le competenze necessarie per affrontare il Covid-19 saranno utili anche dopo la fine della pandemia. C'è inoltre concordanza sull'analisi dei cambiamenti portati dalla crisi: il 92,8% è convinto che molti settori avranno forti cambiamenti, con alcune aziende capaci di superarne decisamente e rapidamente altre perché in grado di sfruttare le nuove condizioni di mercato; per l'84% le dimensioni e le dinamiche interne a molti mercati/settori saranno profondamente diverse rispetto al passato; per il 75,6% la struttura (organigramma e processi) delle aziende dovrà cambiare per prepararsi alle nuove sfide messe in luce

dalla crisi. Solo una piccola minoranza (13,6%) pensa che tutto o quasi tornerà come prima.

Agli intervistati è stato chiesto anche quali saranno le prime funzioni/aree aziendali su cui dovranno intervenire nella fase post-crisi: al primo posto, nettamente (77,7%) lo sviluppo delle competenze del personale e il talent management, seguito dall'area commerciale (44,5%) e dalla catena del valore e i rapporti di filiera (39,7%); all'ultimo posto la logistica con il 22,1%.

Le competenze più "gettonate"

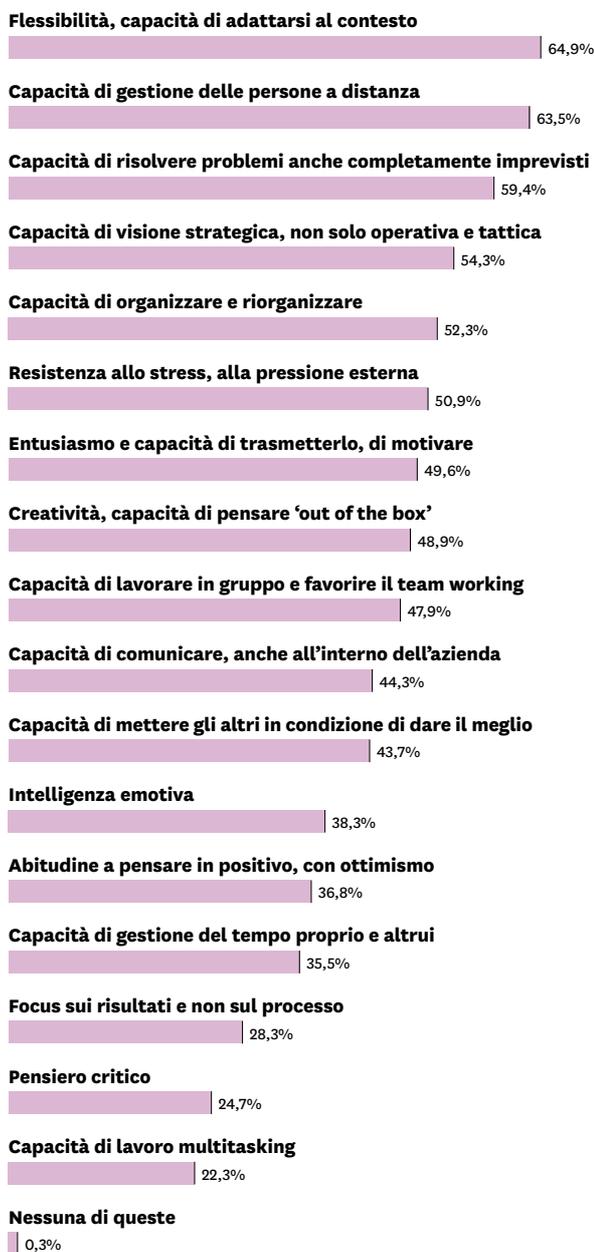
Lo sviluppo delle competenze è indicato come area di intervento più dai dirigenti dell'area HR/finance, produzione/logistica e marketing/comunicazione (molto meno nell'area commerciale/vendite), in modo crescente al crescere dell'età, più dalle donne che dagli uomini.

Inoltre, si prevede di investire maggiormente rispetto alla "normalità" nell'area della formazione dopo la fine della crisi Coronavirus: lo farà il 31,7% delle aziende i cui dirigenti hanno risposto al questionario.

E sembra proprio che i problemi che le aziende si sono trovate ad affrontare durante la crisi Coronavirus abbiano influito molto sull'opinione dei manager in merito alle competenze che dovranno essere incrementate dopo la crisi. Nelle posizioni alte (**Tabella 1**) troviamo infatti competenze legate alla capacità di affrontare nuovi problemi con nuove modalità di soluzione e di mostrarsi flessibili e resistenti. Ai primi posti risultano:

- flessibilità, capacità di adattarsi al contesto: 64,9 %
- capacità di gestione delle persone a distanza: 63,5%
- capacità di risolvere problemi anche completamente imprevisti: 59,4%
- capacità di visione strategica, non solo operativa e tattica: 54,3%
- capacità di organizzare e riorganizzare: 52,3%

TABELLA 1 - LE COMPETENZE PIÙ IMPORTANTI DOPO LA CRISI CORONAVIRUS



Fonte: Cfmt-Manageritalia

“Penso che l’aspetto fondamentale sia l’urgenza di possedere la capacità di visione che consente di adattarsi ai contesti mutevoli e di essere flessibili, l’efficacia nella comunicazione per poter coinvolgere le persone dando un senso al loro lavoro, all’impegno anche in periodi di continua incertezza, e valorizzando quindi i team da gestire a distanza”, osserva **Pietro Luigi Giacomon, presidente di Cfmt.**

“L’uscita dalla crisi, in sostanza, impone un’accelerazione di quelle transizioni che riscontravamo già nei manager più innovativi e che devono ora essere patrimonio di tutti, per la loro occupabilità e per la competitività di imprese alla ricerca di nuovi spazi di mercato e alle prese con grandi esigenze di riorganizzazione. Perché dal remote working non si torna indietro e un vero smart working va attuato con un cambiamento profondo dei processi lavorativi”.

“La formazione, quindi, è una delle sfide fondamentali per il *new normal*. Ma dopo la pandemia i manager non possono tornare alle modalità formative di prima, quando l’aula era ritenuta fondamentale anche per creare community”, sottolinea Giacomon. “Ritengo che le parole chiave per i manager siano proattività e autonomia nelle scelte formative. E, dunque, che la formazione manageriale debba essere sempre più personalizzata, multicanale, coinvolgente in precisi laboratori di cambiamento”.



Pietro Luigi Giacomon

Previsioni di investimento delle aziende

La ricerca fa luce anche sulle previsioni di investimento delle aziende dopo la crisi. Le aree in cui si pensa di investire di più rispetto al pre-Covid risultano l’ict (hardware, software, servizi) con il 55,9%, (per il 40,5% resterà uguale), la comunicazione interna (46%; uguale per il 48,8%), la comunicazione tramite eventi (44,7%; uguale per il 41,1%), la comunicazione esterna (43,6%; uguale per il 50,9%), la formazione (43,3%; uguale per il 50,4%) e la consulenza strategica e di marketing (30,7%; uguale per il 58,3%).

Ultima domanda posta: quali saranno i driver fondamentali di crescita per l’azienda? In ordine di importanza sono risultati:

- prodotto e focus sul cliente: 97%
- promozione e comunicazione: 82,3%
- distribuzione: 71,3%
- prezzo e costo totale di acquisto per il cliente: 49,4%.

“Giustamente, le aziende puntano su precisi driver per ripartire, come innovazione di prodotto, sempre più focus

sul cliente, rafforzamento della comunicazione. Ciò significa creare 'valore condiviso', partendo da uno 'scopo aziendale' riconosciuto sia all'interno sia all'esterno dei confini dell'organizzazione, soddisfacendo i bisogni degli stakeholder interni e della società. Da qui certo l'esigenza di ripensare ai modelli di business. Ma soprattutto di utilizzare tutte le opportunità che la transizione digitale consente. Ecco, la formazione manageriale dovrà avere un forte focus nello sviluppo della cultura digitale in manager e imprenditori: cultura per comprenderne innanzitutto le potenzialità e assicurare l'implementazione delle tecnologie adeguate a imprese sempre più social", conclude il presidente di Cfmt.

La formazione che serve per rigenerarci

"I profondi cambiamenti che questa ripresa ci impone e le opportunità che la crisi ci ha fatto intravedere a livello di modelli di business e organizzativi chiamano in causa più managerialità nelle nostre imprese e manager capaci di muoversi al meglio in uno scenario in profonda evoluzione", spiega **Mario Mantovani, presidente di Manageritalia**. "Per questo, come noi diciamo da anni, e ha recentemente detto nelle sue Considerazioni finali anche il Governatore della Banca d'Italia Vincenzo Visco, 'da una formazione adeguata dipende la possibilità per le imprese di fare leva su lavoratori e dirigenti qualificati'. La pandemia non ha fatto altro che stressare l'imprescindibilità della formazione continua e sottolineare ancor più come nella formazione sia in atto una trasformazione profonda. La ricerca di percorsi personali e la capacità di sfruttare le opportunità dell'autoapprendimento sono un fenomeno in crescita costante, ma non sufficiente a consolidare un nuovo modello. Va detto che le tre componenti della formazione manageriale - informazione, sperimentazione, relazione - oggi divergono e orientano verso soluzioni distinte, che è sempre più difficile concentrare nel format del corso in presenza. È una grande sfida per tutti, a partire dagli enti di formazione manageriale".



Mario Mantovani

"Oggi le generazioni più giovani cominciano ad avere modelli di apprendimento diversi da quelli del passato e anche l'organizzazione delle aziende non consente più di trasferire la conoscenza come si faceva un tempo con l'affiancamento, l'imitazione. Servono strumenti diversi, più evoluti e immersivi", osserva Mantovani. "Tutti gli attori devono svolgere appieno il loro ruolo e serve una decisa spinta e incentivazione della formazione, ancor più per chi deve fare un forte reskilling per stare sul mercato. Un ottimo esempio in questo senso è il Fondo nuove competenze che ha utilizzato le politiche attive per supportare aziende e persone in momenti di crisi e rilanciarle con il finanziamento del costo del lavoro e la formazione per l'acquisizione di nuove competenze".

IL NUOVO VOLTO DELL'ENGAGEMENT SECONDO UN'INDAGINE ASFOR-CFMT

Tra novembre 2020 e marzo 2021 Asfor, Associazione Italiana per la Formazione Manageriale e Cfmt hanno condotto la ricerca "Il nuovo volto dell'engagement", coinvolgendo top manager, top executive, HR director, middle manager, giovani manager appartenenti ad aziende grandi, di medio-grandi dimensioni e piccolo-medie.

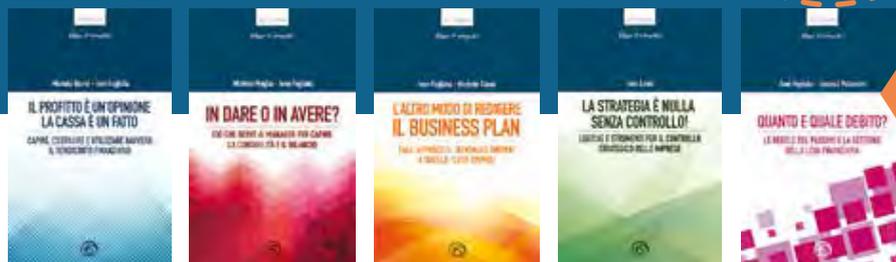
Il primo importante elemento emerso è il calo dell'energia in azienda, una "stanchezza diffusa". L'impennata di energia ed engagement che aveva caratterizzato la fase del primo lockdown ha lasciato il posto a un'astenia psicologica. Il repentino, inaspettato e profondo cambiamento di ritmo, modalità e abitudini di vita, libertà date per scontate, ha determinato una percezione traumatica della fragilità e precarietà cui si è esposti. A questo si accompagna l'inevitabile vissuto di incertezza verso il futuro, che toglie significatività e finalità all'agire presente.

Resistenza e resilienza

Nell'indicare l'accumulazione di energia e stress, "l'onda che sta per schiantarsi", come qualcosa che non può essere ignorato, dai focus group emerge anche un elemento rilevante, ossia la differenza tra resistenza e resilienza. Nella percezione delle persone, come di molte aziende, si confondono i due concetti, mentre c'è una profonda differenza: sulla lunga resistere affatica e scoraggia, la resistenza indica un opporsi al cambiamento, un tentativo di resistergli, mantenendo la posizione, al fine di evitare i cambia-

FORMAZIONE E CONSULENZA SPECIALIZZATA IN **FINANZA AZIENDALE, CONTROLLO DI GESTIONE E BANKING.**

**APPROCCIO CONCRETO,
DIRETTO E PRAGMATICO**
STRUMENTI
IMMEDIATAMENTE
UTILIZZABILI



Collana **"KEEP IT SIMPLE!"**
Veri e propri strumenti
di lavoro.

Formazione Aziendale

**INTERVENTI TAILOR MADE
IN AZIENDA E IN BANCA**

Case histories ed esercitazioni progettate ad hoc
▶ Aula, Virtual Classroom e Digital Learning

Formazione Interaziendale

CORSI, MASTER, WORKSHOP E WEBINAR

Un calendario di iniziative in continuo aggiornamento
▶ Aula: Milano - Bologna - Padova
▶ Online: • Live, in Virtual Classroom e in Webinar
• Digital Learning on demand

Consulenza

**APPROCCIO DIRETTO
E CONCRETO**

Interventi mirati e in linea
con le specifiche esigenze

Divulgazione

**UN IMPEGNO COSTANTE
ATTRAVERSO CONTENUTI
E INIZIATIVE**

▶ Working paper, Articoli, Video
▶ Convegni, Webinar
▶ Collana di libri "Keep it Simple!"

SCOPRI DI PIÙ SU **INFINANCE.IT**



UNI EN ISO 9001:2015

Via Massena 4
20145 Milano
02 86.89.17.63

info@infinance.it



menti e ripartire da dove si era. La resilienza implica invece una presa d'atto consapevole del cambiamento e delle sue conseguenze, un "passo indietro" che consente una ripresa del cammino con motivazioni nuove e verso rinnovate rotte e finalità. Sono resilienti le imprese e le persone che sfruttano il cambiamento per ripensarsi.

Ma che tipo di formazione può essere utile ed efficace per i manager perché siano resilienti e, inoltre, capaci di trasmettere ai propri team la volontà e la forza per vivere il cambiamento in modo attivo e con nuove energie? Lo abbiamo chiesto a **Marco Vergeat, presidente di Asfor**, che ha guidato il team di ricerca e ha redatto il rapporto conclusivo.

"La resilienza corrisponde a una ristrutturazione cognitiva, valoriale e affettiva del dolore provocato da un trauma, da una perdita, da una forte delusione. Sono soggetti resilienti coloro i quali non solo riescono a metabolizzare l'impatto delle avversità, ma ne traggono

anche nuovo slancio. Si resiste all'emergenza, ma la resilienza richiede una presa d'atto che il cambiamento è inevitabile e definitivo. Si migliora la propria resilienza attraverso l'esperienza ma anche coltivando la propria capacità riflessiva e intellettuale, nonché il senso dei valori, il senso di sé e di ciò che ci lega agli altri. La formazione che serve ai manager deve puntare a sviluppare capacità 'affilate' di lettura e comprensione della realtà e del cambiamento, ma deve anche saper ispirare nuovi



Marco Vergeat

orizzonti di scopo che abbiano un senso per sé e per gli altri e che alimentino la speranza di nuove possibilità”, osserva Vergeat. “Una formazione, quindi, che mobilita le energie perché ‘apre’ verso nuove prospettive di valore, sollecita le persone a generare idee, soluzioni e culture utili per migliorare il mondo intorno a loro, e non solo per adattarsi a esso”.

Come liberare nuove energie

Sollecitati a individuare modalità per liberare nuovamente l'energia necessaria per sviluppare l'engagement, i partecipanti ai focus group si sono focalizzati su alcuni fattori collegati a bisogni che assumono nuova e più intensa priorità a causa del distanziamento fisico e sociale, dell'isolamento, determinato dal working from home:

- riconoscimento del singolo, che significa valorizzare il raggiungimento dei risultati anche a distanza, avendo maggior cura di considerare caratteristiche, vincoli e potenzialità della persona, ovvero guardando con più attenzione alle esigenze, ai problemi, alle aspirazioni di ciascuno;
- solidarietà, vicinanza e collaborazione fra colleghi, incentivata anche da momenti di “socialità virtuale”;
- chiarezza e trasparenza espresse dall'azienda in merito alla situazione, attraverso una comunicazione puntuale e costante anche sull'andamento del business, così da ridurre, per quanto possibile, la dimensione di incertezza e minacciosità del futuro di breve e medio periodo;
- fiducia nella responsabilità delle persone, garantendo loro flessibilità e una certa libertà di scelta nella gestione del proprio tempo. Il *remote working* conferisce alle persone maggiore autonomia.

Ma come si configura il processo di responsabilizzazione in un contesto in cui è impossibile esercitare lo stesso livello di controllo che in presenza? La capacità di guidare le persone, orientandole alla logica del “conseguire” più che del “fare”, di focalizzarsi più sugli obiettivi/risultati che sui compiti, è fondamentale per lasciare i giusti gradi di autonomia e far sentire responsabili le persone. Viene meno la possibilità, da parte dei people manager, di considerare i collaboratori come “protesi” esecutive. Dai focus group è emerso un fenomeno che intuitivamente si poteva dare per scontato: la pandemia ha rinforzato sia i comportamenti virtuosi di delega sia quelli orientati al comando e controllo.



Con quali modalità formative dovrebbero allora attivarsi le aziende per fare in modo che venga alimentata la fiducia, collante fondamentale della comunità ed elemento indispensabile per ottenere la coesione sociale e l'engagement che ne deriva?

“La fiducia si radica e si mantiene nei contesti che sanno esprimere vera vicinanza e interesse per le persone, che sanno promuovere la collaborazione e non la competizione interna, che comunicano in modo chiaro e trasparente e soprattutto nei quali chi ha responsabilità di leadership sa dare l'esempio, mettendo in pratica ciò che dichiara. Questo è alla base della credibilità e la credibilità è alla base della fiducia”, afferma Vergeat. “La formazione può contribuire, aiutando i people leader a sviluppare il mindset e le competenze necessarie per esercitare autentico coinvolgimento e forte responsabilizzazione delle persone. Tutto ciò sembra facile ma non lo è affatto”.

Il profilo del leader post-pandemico

“Lo stile di leadership è un fattore determinante ai fini dell'engagement. Dal ‘paesaggio’ modificato dalla pandemia emerge, secondo la ricerca, la necessità di un leader con specifici connotati”, informa Vergeat. Eccoli:

- capacità di visione
- impianto valoriale solido
- mindset dinamico ed eco-riferito
- chiarezza, efficacia e trasparenza nella comunicazione

- empatia e inclinazione a creare legami e relazioni personali e informali
- consapevolezza e autenticità
- coinvolgimento, responsabilizzazione
- capacità di valorizzare persone, team e comunità.

Ma, chiediamo al presidente Asfor, in questo difficile periodo i manager hanno acquisito la consapevolezza della necessità di “crescere” in termini di soft skill, che la gran parte delle ricerche indicano come fondamentali competenze per gestire la grande crisi, mettendo quindi al centro del motore della ripresa il sistema della formazione manageriale?

“Al momento l’investimento nella formazione manageriale rimane al di sotto delle necessità generate dagli enormi cambiamenti già in corso e che si profilano all’orizzonte”, ci spiega Vergeat. “La domanda dovrà evolvere e divenire più qualificata, così come l’offerta degli enti erogatori. Negli ultimi decenni, moltissimi programmi sono stati dedicati allo sviluppo delle soft skill, con risultati modesti. Qualcosa deve essere ripensato: le soft skill non possono essere sviluppate in astratto ma richiedono un mindset coerente di valori, consapevolezza di sé e capacità di regolarsi nei contesti specifici, di integrare ‘soft’ e ‘hard’ in funzione di un risultato”.

LE CONSEGUENZE A PIÙ DIMENSIONI DELLA CRISI: VERSO IL “NEW NORMAL”. IL PARERE DI AIF

“Le tante trasformazioni e i cambiamenti indotti dalla pandemia Covid-19, insieme ai recenti fenomeni quali la digital transformation, hanno innescato effetti che riguardano più dimensioni”, osserva **Maurizio Milan, presidente di Aif Associazione Italiana Formatori**. “Ne evidenzio due, a mio avviso rilevanti: quella organizzativa, attraverso lo sviluppo di ‘sistemi sociali aperti’, con la conseguente osmosi



Maurizio Milan

tra i livelli interni ed esterni che valorizzano i processi di open innovation e disruptive change; quella dello skill mismatch delle competenze tecnologiche, trasversali e della conseguente sostenibilità del modello formativo. Dall’osservazione di questi mesi emerge che le organizzazioni più preparate a queste trasformazioni hanno sviluppato nuovi modelli didattici completamente diversi dalla formazione tradizionale: applicazione delle nuove conoscenze alla discussione di casi reali; risoluzioni di esercizi più o meno complessi attraverso la socializzazione delle competenze, facilitati da strumenti di social discussion; approcci di active learning e technology design che hanno accelerato il passaggio verso un processo di *smart learning* più aperto, inclusivo e sperimentale”.

Imparare sul campo

Il presidente Aif sottolinea che mai come in questi mesi “imparare sul campo” è stato l’elemento più importante nel processo di change con il contestuale sviluppo di skill quali autonomia, responsabilizzazione, flessibilità, adattabilità, tra quelle più rilevanti: “Infatti, sono soprattutto i modelli di management, con i mutamenti negli stili di leadership e negli approcci alla collaborazione, quelli che hanno dovuto trovare nuovi equilibri”, fa notare. “Sapersi muovere in un contesto dominato dall’incertezza e dalla complessità richiede una trasformazione verso modelli di leadership orizzontale in cui gli orientamenti alla creazione di reti di network, ai processi d’innovazione continua, alla gestione delle emozioni e allo sviluppo di un clima di collaborazione attraverso uno stile comunicativo chiaro e coinvolgente sono tra i nuovi paradigmi. Qui non si tratta di rivedere gli ambiti di people management attraverso aspetti tecnologici o di relabelling con parole più attrattive ma di continuare a sostenere un lavoro d’innovazione profonda su approcci e sistemi manageriali”.

“Sarà di conseguenza importante promuovere una cultura che ci spinga a superare le logiche di separazione tipiche delle teorie educative formali per muoverci verso modelli che promuovano una formazione sostenibile da ricercare negli spazi e nei tempi dell’apprendimento. Dovremo diventare consapevoli che in quello che oggi definiamo *new normal* sarà solo attraverso l’integrazione, lo scambio e la collaborazione che costruiremo dei learning environment, in grado di facilitare la crescita e il confronto mai sterile o di conflitto”, conclude Milan. ☺

Spunti di riflessione per le Scuole

Alle scuole di formazione coinvolte nel nostro Speciale abbiamo sottoposto alcuni spunti di riflessione, emersi anche dallo scenario internazionale con cui abbiamo aperto, sui principali aspetti della grande mutazione in corso, che cambierà in maniera radicale e profondissima tutte le regole del gioco. Naturalmente, ogni scuola ha a sua volta individuato ulteriori tematiche e problematiche su cui ha posto l'accento nel proprio contributo.

Ecco gli spunti di riflessione:

1 Le limitazioni forzate agli spostamenti delle persone, sia all'interno dei singoli Paesi sia a livello internazionale, hanno colpito in maniera radicale la formazione tradizionale basata sulla didattica in presenza. Le modalità di formazione a distanza, da secondarie e complementari quali erano prima della pandemia, sono diventate le uniche praticabili. A vostro parere nel breve e medio periodo resteranno quelle prevalenti o si andrà verso un modello blended? E con che mix tra presenza e online?

2 La formazione in presenza per sua natura favorisce anche lo sviluppo di rapporti interpersonali, oltre che professionali (ad esempio la creazione di networking), che invece il distance learning rende più difficili da avviare e consolidare. Come pensate che evolverà questo aspetto non secondario del problema?

3 Si parla molto di *zoom fatigue*, cioè la stanchezza psicofisica determinata dal tempo sempre più lungo passato a seguire eventi – anche formativi – sulle piattaforme di videoconferenza. Nell'ipotesi di continuare a usare anche dopo l'auspicabile fine della pandemia tecnologie di questo tipo, come possono essere migliorate per ridurre gli effetti negativi sulle persone? Ad esempio alcune business school estere stanno sviluppando tecnologie che consentano di proiettare gli ologrammi di docenti e studenti, al fine di migliorare la comunicazione non verbale non consentita dai programmi di videoconferenza. Qual è la vostra opinione?

4 Qualcuno sostiene che le modalità formative a distanza imposte dalla pandemia abbiano aperto verso una "democratizzazione" del sistema, nel senso che la riduzione dei costi di viaggio e permanenza, quindi anche con un risparmio di tempo oltre che di costi monetari, permette a molte più persone e anche ad aziende con budget limitati di investire in formazione manageriale di alto livello. È così?

5 Oltre ai cambiamenti nelle modalità di erogazione della formazione, quali saranno i principali mutamenti a livello di contenuti dell'offerta? Quali competenze diventeranno le più importanti da sviluppare? E quali settori di business e funzioni aziendali?

6 Molti sostengono che paradossalmente la domanda di soft skill esca rafforzata dalla pandemia: per gestire la risposta alla grande crisi serviranno non solo più forti competenze tecnologiche (ad esempio le applicazioni dell'intelligenza artificiale) ma anche e soprattutto nuove e più solide capacità di leadership, correlate a empatia, creatività, agilità adattiva, flessibilità, ascolto, negoziazione, time management, problem solving, resilienza, motivazione, capacità di lavorare in team e di relazionarsi con i clienti. Cosa pensate a questo proposito?

7 Sviluppando la domanda precedente, sembra che a livello mondiale il coaching stia assumendo una "dignità" superiore rispetto alla percezione che se ne è avuta finora, tanto che business school di rango stanno inserendo la disciplina nei loro programmi formativi. Qual è la vostra opinione in merito?

8 Una delle tendenze emergenti a livello globale è la domanda crescente di talenti per la sostenibilità e la finanza verde, una materia interdisciplinare che coinvolge esperti di scienze ambientali e ingegneria, economia e finanza, settori in cui le business school possono svolgere un ruolo chiave per colmare il divario di conoscenze e talenti. Quanto a vostro parere è "moda del momento" e quanto trend reale?

9 Sempre nel campo dell'interdisciplinarietà, nel mondo stanno nascendo programmi basati su forti partnership tra business school e scuole di ingegneria, design, arte, arti applicate, scienze sociali. Cosa ne pensate?

10 Dal punto di vista delle strategie competitive di business, alcuni sostengono che il futuro delle business school sarà caratterizzato da una crescente concorrenza e dall'ingresso nel settore da parte di nuovi player, cioè i big della tecnologia, dell'informatica, della consulenza e delle ricerche; Google e Microsoft sono già della partita. Questa è una minaccia o un'opportunità per gli operatori tradizionali, come università e società di formazione, costretti a uscire dalla loro *comfort zone*?

IL DIGITALE CAMBIA LA VITA. E PURE LA FORMAZIONE!



di **Emanuele Castellani**
CEO Cegos Italia
& CEO Cegos APAC

Non ho mai sentito parlare tanto di formazione quanto negli ultimi tempi. Perché? Tema ricorrente: esplosione del digitale. Ci si interroga su vantaggi o svantaggi connessi, ci si chiede se quanto sta accadendo sia una conquista gradita o una triste consolazione momentanea e se il digital learning sia davvero efficace.

Mia madre abita lontano e così non siamo mai riusciti a vederci con la frequenza che avremmo desiderato. Tante telefonate, qualche weekend lungo anche, ma sapete quante videochiamate abbiamo fatto negli ultimi dieci anni? Nessuna. Eppure, Skype era lì, disponibile, anche 5 anni fa. Oggi ci sentiamo al telefono, ci spediamo regali con Amazon, ci vediamo su Zoom, facciamo call con altre persone... Cosa è successo? Abbiamo familiarizzato con gli strumenti, abbiamo imparato a usarli, ne abbiamo compreso i limiti e chiarito le aspettative. Sappiamo bene quale tipo di emozione possiamo aspettarci da una videochiamata. Maggiore di una telefonata, minore di un incontro. Le compagnie aeree low-cost hanno trasformato la percezione di qualità del servizio. Qualche weekend in più con i genitori invece di un pasto consumato tra le nubi. Un minor spazio per il bagaglio in cambio di una festa insieme in più.

Il digitale consentirà di formarsi di più. Questa è la verità: renderà più accessibile la formazione. La diatriba sul futuro deve tener conto di due fattori fondamentali: l'obiettivo formativo e il livello di *digital addiction* del partecipante. Sul primo punto suggerisco di spostare il focus: evitiamo di parlare di quanto la formazione sarà "ibrida", e concentriamoci sulla dicotomia "sincrona" vs "asincrona"; spostiamo il focus sull'obiettivo, puntando al massimo, ovvero formare per creare comportamenti più efficaci, adeguati, produttivi e virtuosi (per l'azienda e per la persona). Stante la crescente diffusione del lavoro per obiettivi, si può lavorare meglio e quindi meno, per produrre lo stesso risultato: un miglior work-life balance. Tema caldissimo.

Quanto al secondo aspetto propongo un quesito: non capita forse oggi di aspettarsi che un determinato servizio sia fruibile in modalità digitale? E quando non accade non si prova frustrazione? Immaginando la crescente *digital addiction* (assuefazione? dipendenza?) non sarà anche rispettoso per clienti e partecipanti proporre soluzioni che coniughino digitale e presenziale? Propedeutica è la consapevolezza della rispettiva efficacia verso l'obiettivo. La domanda con cui ho iniziato non ha ancora risposta. Perché si parla così tanto di formazione? Il crescente isolamento in cui le persone vivono e lavorano ne ha accresciuto il senso di responsabilità nei confronti degli obiettivi e delle competenze utili a raggiungerli. L'assottigliarsi di quella linea di confine tra vita e lavoro sta facendo crescere tale sensibilità, così la domanda di formazione nasce sempre più dai destinatari con un atteggiamento davvero demanding in termini di tempismo, fruibilità ed efficacia. Cerchiamo le regole partendo dal valore e creeremo un seguito crescente insieme a una soddisfazione diffusa.

MANTENERE LA CENTRALITÀ DELLA PERSONA ANCHE NELL'ONLINE



di **Giuseppe Caldiera**
direttore generale
di CUOA Business School

La pandemia ha costretto il mondo della formazione alla repentina adozione di modalità didattiche 100% online. L'e-learning è diventato parte integrante della formazione e continuerà a essere una costante, pur rimanendo quella in presenza altrettanto significativa. Dal nostro punto di vista, saranno fondamentali, in entrambe le dimensioni, flessibilità, approfondimento contenutistico, reali occasioni di network e supporto nello sviluppo di carriera.

Trasformazione digitale non significa interruzione delle relazioni, significa evoluzione delle relazioni e anche nel mondo della formazione l'online è un'opportunità: l'essenziale è mantenere la centralità della persona, con l'obiettivo di fornire strumenti utili. Cambia la modalità, non il valore.

Saranno vincenti formule in grado di garantire tale centralità: anche a distanza crediamo sia necessario consentire il confronto e la costruzione di reti di relazioni e fornire un serio e costante supporto nel percorso di apprendimento e nell'evoluzione di carriera.

La formazione online aiuta a sviluppare un mindset utilissimo e spendibile nei contesti professionali di oggi, che sono digital oriented. Il lavoro per lo sviluppo delle competenze è profondo e la condivisione di esperienze è ampiamente possibile. Bisogna avere fiducia, voglia di mettersi un po' in discussione e di partecipare attivamente alle attività proposte.

In generale, oggi siamo in una nuova normalità che vede in primo piano la tecnologia che permea ogni aspetto della vita personale e aziendale. Ma non ci saranno solo le competenze digitali: dobbiamo essere pronti alle sfide e ai cambiamenti più repentini. Negli ambienti di lavoro si sono create e si creeranno situazioni nuove e la propensione al cambiamento sarà un indicatore di successo o insuccesso delle organizzazioni. Impostare un valido percorso di change management, ben pianificato e strutturato, mettendo in evidenza la sua coerenza con i valori e gli obiettivi strategici dell'impresa è e sarà prioritario. Per questo, tra i temi trainanti nella formazione manageriale ci saranno l'analisi di nuovi modelli di business, i nuovi approcci commerciali e la relazione con il cliente "a distanza", lo snellimento dei processi in ottica di miglioramento continuo, il monitoraggio efficace degli aspetti economico-finanziari e da ultimo, ma importantissimo, il potenziamento delle soft skill per la gestione consapevole di sé e dei propri collaboratori. Gli aspetti comportamentali, le competenze trasversali e relazionali e la capacità di confrontarsi e utilizzare saperi diversi sono alcuni degli aspetti su cui la pandemia ha costretto a concentrarsi, proprio perché alla base della capacità di adattamento e di reazione richieste dal contesto mutato e necessarie per raggiungere gli obiettivi, aziendali e personali.

Lo scenario in cui ci muoviamo oggi ha inoltre reso evidente quanto le alleanze siano fondamentali. Nel 2020 abbiamo dato vita a CUOA University Network Business School. Sono 13 le Università che hanno aderito come sostenitrici della scuola: tutte e nove quelle del Nordest Italia, a testimonianza del forte legame con il territorio (Libera Università di Bolzano, SISSA di Trieste, Università Ca' Foscari di Venezia, Università di Padova, Università di Trento, Uni-

versità di Trieste, Università di Udine, Università di Verona, Università IUAV di Venezia); nel Centro Italia La Sapienza di Roma; nel Nord Ovest del Paese il Politecnico di Torino e nel Sud Italia le Università di Bari e di Palermo.

PERSONALIZZATA, CONTINUA E TRASVERSALE: IL NUOVO VOLTO DELLA FORMAZIONE



di **Nicola Spagnuolo**
direttore di Cfmt
Centro di Formazione
e Management del Terziario

In questo periodo di transizione i manager hanno fatto sempre più ricorso alla formazione, perché sono cambiati i contesti in cui le imprese operano e le competenze necessarie per gestire determinate dinamiche aziendali. Se è certamente vero che manager e aziende hanno cambiato il loro modo di intendere e di adoperare lo strumento formazione, ci dobbiamo chiedere se anche la formazione come strumento sia o meno cambiata. Dal nostro osservatorio privilegiato possiamo confermare che le attività formative, per ovvie ragioni in digital learning, si sono moltiplicate. Ciò che è cambiato non è la natura dello strumento della formazione, che rimane utile ed efficace solo se inserito all'interno di una strategia lungimirante, ma l'obiettivo che viene ricercato e auspicato. Personalizzazione, continuità e trasversalità: queste sono le caratteristiche che si cercano nella formazione. I manager non desiderano più una formazione standard ma hanno bisogno di una leva che supporti la loro crescita sia personale sia professionale. Devono intraprendere un percorso che tenga ben presente i gap da colmare ma anche le competenze da allenare in linea con quanto richiesto dal mercato. Dichiarato l'obiettivo, la formazione non può più prescindere da un'analisi attenta e personalizzata del target di riferimento, sia esso un individuo o una collettività. I manager sentono il bisogno di disegnare un proprio percorso di sviluppo, basato sulle loro specifiche esigenze, perché riconoscono nella formazione uno

strumento valido per mantenere alta la propria occupabilità sul mercato.

Noi non dobbiamo alimentare una sterile gara tra la formazione in presenza e quella online, il tempo dedicato all'aula fisica non deve essere eliminato, anzi va ampliato e integrato dal ricorso al digitale, attraverso l'utilizzo di metodologie alternative ma comunque immersive che permettano ai discenti di imparare e creare relazioni instaurando dinamiche di confronto attivo e partecipato. Il digital learning non è un ostacolo al confronto o alla costruzione di comunità di senso: se il momento formativo è progettato come un'agorà virtuale in cui i discenti possono confrontarsi, imparando, contaminandosi a vicenda, e mettendo a fattor comune le proprie competenze, la distanza fisica non figura più come limite al networking.

La domanda di soft skill esce rafforzata dalla pandemia: i manager sentono il bisogno di allenare competenze trasversali che permettano loro di affrontare momenti di repentini cambiamenti come quelli che stiamo vivendo, di accogliere e gestire le paure delle persone, di instaurare una e-leadership capace di motivare, guidare e gestire team in presenza ma anche da remoto. Alla luce di un periodo così particolare, non possiamo affermare che la formazione è cambiata; piuttosto si è evoluta, ha fatto apprezzare il suo valore e la sua efficacia come strumento per manager e aziende che hanno saputo ridisegnare i propri modelli di business, adattandoli al nuovo contesto in continuo mutamento.

LA PAROLA CHIAVE È "IBRIDO"



di **Ilaria di Croce**
direttore di QuadriFor

La fase di cambiamento, avviata con la pandemia, ha offerto l'opportunità di ridefinire la relazione con le aziende, in modo da allineare maggiormente l'offerta formativa alle loro esigenze. Da necessità iniziale, il passaggio al digitale è diventato una scelta funzionale. La parola chiave è "ibrido": per la

forma, che coniuga digitale e presenza; per gli obiettivi, che affiancano contenuto e coinvolgimento; per la conduzione, affidata a docenti e testimonial; per la composizione, fatta di materiali forniti dal formatore e contributi esistenti in Rete.

A fare la differenza è l'aspetto progettuale, che ha consentito di superare la fase di adattamento e di sviluppare format *ad hoc* per i corsi online. Si è trattato di individuare percorsi per azienda o per settore, in grado di proporre iniziative di maggior interesse e più compatibili con i bisogni formativi, anche in ottica di reskilling e sviluppo di competenze aggiuntive. È stata l'occasione per sperimentare forme nuove di apprendimento, agganciate all'esigenza di comprensione della realtà più che all'acquisizione di nozioni. Il microlearning è uno di questi: lezioni brevi, asciutte, facilmente fruibili.

La formazione dell'era post-pandemica deve offrire ispirazioni, ma anche contenuti. Le persone hanno sempre più bisogno di una formazione specifica rispetto ai propri ambiti lavorativi che sia ancorata alle necessità del presente e spendibile in azienda: omnicanalità, logistica, filiera, *digital*. Emerge la necessità di formarsi come *trainer* dei propri collaboratori, in modo da poter trasmettere le conoscenze acquisite al proprio team. Nella nuova normalità servono sia *skill* personali, per accrescere l'occupabilità del lavoratore e la competitività dell'azienda, sia abilità organizzative e relazionali per gestire un mondo che sta cambiando. Rimanere in contatto con gli altri partecipanti ai corsi, istituire momenti di confronto, scambiare idee e riflessioni, creare community di valore sono tutti strumenti che permettono di fare del momento formativo un'occasione di networking. Non solo apprendimento, dunque, ma crescita e condivisione.

Le nuove modalità di formazione a distanza, infine, ci sfidano a ripensare il concetto di coinvolgimento. Fare formazione attraverso uno schermo non significa, infatti, replicare i modelli propri della comunicazione *vis à vis*. La nostra mente non è fatta per adattarsi passivamente alle condizioni esterne. Al contrario, reagisce cercando di sviluppare strategie nuove, mantiene certi elementi e ne aggiunge altri. Il focus viene spostato dalla soluzione tecnologica alla metodologia. Oltre a portare online le aule fisiche, occorre trovare nuovi stimoli e implementare nuovi comportamenti. L'apprendere oggi si è spostato su un ambito di autoformazione, mentre il momento *live* si connota sempre di più come uno "stare insieme" con valore sociale. È tempo di mettere in pratica una modalità di formazione "a distanza ravvicinata", cercando di creare una costante interazione con le persone.

LA FORMAZIONE, RISORSA PREZIOSA CHE NON VA SPRECATA



di **Diego Ingrassia**
CEO di I&G Management

La prima considerazione da fare è che, se, dopo quanto abbiamo passato, siamo ancora qui a parlare di formazione e del suo futuro, è una cosa molto positiva. La seconda osservazione, continuando ad avere una visione positiva, è che, nel bene o nel male, abbiamo vissuto una straordinaria stagione di sperimentazione, durante la quale è stato necessario abbandonare tutte le consuetudini e certezze, capace però di concentrare nell'arco di un anno e mezzo grandi cambiamenti e successivi sviluppi che normalmente avrebbero richiesto diversi anni.

Cosa abbiamo scoperto? Innanzitutto, come quando all'improvviso va via la luce o manca l'acqua, il valore di quello che abbiamo. Fare formazione "in presenza" (già questa strana definizione dovrebbe far riflettere) ha un valore insostituibile. Lo spazio qui a disposizione è troppo breve per approfondire, mi limiterò a sottolineare che questo periodo di pandemia ci è servito per comprendere a fondo la reale differenza tra le varie modalità di formazione e, soprattutto, che essa è una risorsa preziosa, quindi, in quanto tale, non dev'essere sprecata. Conosciamo la percezione del tempo da parte delle aziende, ben venga allora la possibilità di fare formazione anche a distanza, con l'apporto di tutta la tecnologia possibile, quando l'obiettivo è prevalentemente informativo-conoscitivo. Quando invece l'obiettivo è sviluppare una diversa consapevolezza, la conoscenza che nasce dall'esperienza condivisa all'interno di uno spazio fisico è, a nostro avviso, realmente insostituibile. Ma tutto questo dovrebbe essere visto come un'opportunità, tanto che un uso più efficiente della risorsa tempo potrebbe far tornare in auge eventi residenziali per valorizzare al massimo l'esperienza condivisa.

Sul fronte delle competenze condividiamo l'opinione abbastanza diffusa di un particolare interesse per le soft

skill: la nuova frontiera dello smart working e dell'organizzazione agile richiede, infatti, un cambiamento di mindset da parte di manager ancora troppo abituati a gestire i collaboratori in presenza, mediante forme di controllo dirette, strettamente legate ai modi e ai tempi di esecuzione. Gestire team di lavoro organizzati attraverso forme ibride con un numero crescente di collaboratori in remoto, figure inevitabilmente più autonome e nel tempo sempre più capaci di lavorare per obiettivi, richiede un vero cambiamento culturale. È una sfida difficile ma dal nostro punto di vista anche molto affascinante, perché tocca alla radice i processi di trasformazione personale sui quali da sempre lavoriamo.

Guardando infine ancora un po' più il là, ma si tratta di qualcosa che avanza ormai con grande velocità, bisognerà aiutare le persone a rapportarsi con un'altra grande frontiera, quella dell'intelligenza artificiale. Non dobbiamo mai fare confusione, abbiamo aperto una scuola di coaching centrata sulle competenze emotive, per affermare in modo chiaro e inequivocabile qual è la caratteristica distintiva e insostituibile dell'intelligenza umana.

LA LEADERSHIP TRADIZIONALE È ARRIVATA AL CAPOLINEA



di **Flaminia Fazi**
CEO di U2Coach
e di The Performance Solution

Questi primi mesi dell'anno ci offrono un'interessante comprensione della risposta delle aziende alle esigenze di performance ed execution dei business una volta superata la prima fase di "emergenza". Le imprese devono riallineare le migliori pratiche di gestione e sviluppo delle persone alle modalità del lavoro a distanza, anche in preparazione delle soluzioni di smart working che verranno adottate per incontrare meglio le esigenze di work-life balance delle persone. Modalità lavorative che hanno evidenziato quanto fondamentali siano le compe-

tenze relazionali e comunicazionali, nella gestione delle persone e nei processi di vendita, troppo spesso deman- date a meccanismi “affettivi” piuttosto che “professiona- li”: l’affettività deve essere sostituita da una pratica con- sapevole dell’intelligenza emotiva. I rapporti a distanza hanno mandato in tilt tutti coloro che erano meno strut- turati nelle competenze di ascolto, di negoziazione, di empatia, le quali necessitano di un livello di attenzione e consapevolezza particolare per essere percepite come di valore dagli stakeholder e che nelle relazioni in presenza erano espresse inconsapevolmente in modo destruttu- rato e casuale. La leadership tradizionale è arrivata al capolinea: deve trasformarsi per conciliare le esigenze di execution e produttività con quelle di gestione delle complessità e delle diversità e con quelle di coinvolgi- mento e sviluppo del capitale umano, per affrontare così con efficacia le sfide dei mercati. Dal micro-management bisogna passare alla fiducia e allo sviluppo di una cul- tura dell’imprenditorialità diffusa, e anche gli strumenti di assessment dovranno allinearsi per valorizzare tratti e attitudini che dovranno acquisire maggior peso nei mo- delli di competenze.

Inoltre, molti processi di vendita sono rallentati o per- sino bloccati: il venditore tradizionale che conclude gli accordi durante un pranzo deve evolvere significativa- mente per coinvolgere i suoi interlocutori in processi di vendita consulenziale anche a distanza.

Le domande chiave cui le aziende dovranno rispondere nei prossimi mesi sono: come sfruttare i diversi canali di comunicazione virtuale valorizzandone le caratteristiche intrinseche e mettendole al servizio dell’efficacia dei pro- cessi relazionali? Come esprimere strategicamente tutte le componenti affettive della comunicazione attraverso i canali virtuali? Come sfruttare le soluzioni informatiche per migliorare la collaborazione sui progetti?

Diverse aziende dovrebbero accogliere con maggiore maturità il coaching come metodologia strategica per offrire opportunità di crescita a un numero di perso- ne più ampio possibile all’interno dell’organizzazione uscendo dai vincoli dei costi dei coach esterni, per accompagnare i propri dipendenti e collaboratori al necessario cambiamento di cultura del lavoro da cui dipende la qualità dei risultati operativi, dell’empower- ment delle capacità intra e interpersonali e dei processi di people development.

**ORMAI NON SI PUÒ PIÙ
FARE A MENO DEL DIGITALE**



di **Vittorio Zingales**
CEO di Altaformazione

La formazione in distance learning ha subito un’accelerata a cui probabilmente la maggior parte delle persone non era preparata. Da qui non si torna certamente più indie- tro. L’effetto Covid è stato sorprendentemente drastico. Ha ampliato e rafforzato il ruolo del L&D in azienda: in un anno di cambiamenti senza precedenti, la sfida principale è stata di ripensare completamente il modello operativo della formazione. È stato un po’ come rivivere la situazio- ne di diffidenza che c’era 20 anni fa, quando ho iniziato a parlare di digital learning con le aziende che vedevano la formazione a distanza come formazione di serie B, adatta solo per la compliance o i tutorial. Ora sappiamo bene che non è così, non si tratta di una moda passeggera, le azien- de hanno ben compreso la potenza del mezzo e le oppor- tunità che hanno davanti. Nuovi paradigmi e nuovi impulsi hanno infatti reso più efficace l’apprendimento online dei *modern learners*.

Ma la rivoluzione dell’apprendimento in atto è precedente e indipendente dalla situazione sanitaria e dalla conse- guente necessità di limitare esperienze in presenza fisica, sostituendole con esperienze digitali. L’emergenza globale non ha che rinforzato una tendenza già in essere, aggiun- gendovi un elemento di urgenza.

Il digital learning, se ben utilizzato, rafforza l’HR in azien- da. Ma bisogna conoscere tutte le opportunità offerte dal digitale per riuscire a integrarle con criterio nei vari ambiti di attività: analogico e digitale, presenza e distanza. Or- mai non si può pensare di farne a meno.

La tecnologia dipende da noi e non noi dalla tecnologia. Un eventuale effetto inefficace del digitale dipende solo da noi e dall’uso che ne facciamo. Andiamo a due velo- cità: riusciamo ad avere una rapidità impressionante di pensiero per le invenzioni tecnologiche, ma siamo più len- ti nell’adeguarci al cambiamento indotto. Il post Covid-19

richiederà un mandato drastico per riprogettare il lavoro a 360°: la sfida sarà l'integrazione di esseri umani e tecnologia, con l'obiettivo di portare benessere oltre l'equilibrio tra lavoro e vita privata.

Occorre quindi garantire una formazione continua attraverso un mix di metodologie, tecnologie e linguaggi: *Blended Learning*. "Aula + Distance". E, allo stesso modo, bisogna pensare bene come applicare e gestire lo smart working e relativo work-life balance: *Blended working*. "Casa + Ufficio".

Non a caso, gli Osservatori internazionali hanno aggiornato al rialzo le proiezioni a cinque anni dello sviluppo del mercato Digital Learning mondiale, un mercato che, secondo il rapporto Global Market Insights, crescerà di oltre l'8% annuo, raggiungendo i 375 miliardi di dollari nel 2026. I dati dimostrano che il digital learning più innovativo non è solo più efficiente ma anche più efficace: migliora i risultati finali dell'apprendimento, non solo l'engagement. Perché fare digital learning significa attrarre le persone, colpire nel segno, affascinarle e coinvolgerle, divenendo fonte continua di conoscenze e adattandosi in modo poliedrico e sinergico, in un circolo virtuoso di crescita.

LA FORMAZIONE DEL FUTURO? IMPARARE A DISIMPARARE



di **Fabio Scognamiglio**
Founder&CEO di Value4You -
Advisory, Academy & Club

In quest'ultimo anno il mondo è cambiato. La pandemia ci ha tolto gli ultimi punti di riferimento: appare chiaro a tutti che la situazione emergenziale prima o poi finirà, ma come sarà il *new normal* a oggi non lo sa nessuno. Possiamo provare però a interpretare i segnali deboli che già stiamo vivendo, per prevedere in quale direzione andrà la formazione.

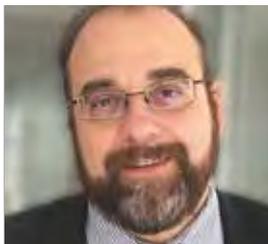
Innanzitutto è cambiato il mondo del lavoro, sono state abbattute le ultime routine, il 9-18 lunedì-venerdì non esiste più. In tutte le aziende, inclusi gli enti pubblici, la

presenza in ufficio non è più scontata; nei casi più estremi, è diventata l'eccezione. Le relazioni, gli incontri e, soprattutto, le riunioni già avvengono quasi tutti online. Questo comporta sicuramente dei vantaggi - riduzione del tempo perso negli spostamenti, maggiore efficienza, possibilità di lavorare *from everywhere* (il fenomeno dei *digital nomads* è esploso) - e qualche svantaggio, soprattutto per le culture latine: il contatto fisico, visivo, il non verbale vengono di certo sacrificati.

Anche la formazione, da oltre un anno, è stata costretta a migrare online. Prima o poi, però, sarà consentito rientrare in aula. Allora ritornerà tutto come prima? Le prime analisi dicono di no. Non si può non tenere conto di quanto è successo, e soprattutto di cosa abbiamo imparato: che la presenza è preziosa, va valorizzata, non data per scontata.

Per quanto riguarda le modalità di erogazione, sembrano ormai tutti indirizzati verso modalità blended, ovvero miste presenza/da remoto. Poi quanto mista e quanto da remoto non è ancora chiaro, lo esploreremo strada facendo. Ma, a parer mio, la lezione più grande che ci lascia questo ultimo anno è che dobbiamo imparare a disimparare. Che viviamo in un contesto VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguo*) viene detto da tempo, ma nessuno aveva considerato il cigno nero, che da oggi dobbiamo includere nelle nostre pianificazioni. E questo significa che le aziende devono assumere configurazioni molto agili, pronte a cambiare rapidamente, in base al contesto di business. Ma, poiché le aziende sono fatte di persone (che scoperta, eh?! Eppure molti lo dimenticano...), la formazione deve farsi carico di questo ruolo fondamentale: insegnare alle persone non tanto e non solo competenze tecniche, ma anche attitudini e metodologie *agile*, di grande flessibilità. Pensiamo ai modelli di controllo, come devono cambiare per focalizzarsi sul raggiungimento degli obiettivi e non più sulla presenza in ufficio. Anche la stessa pianificazione della formazione cambierà, anzi è già cambiata: assume una rilevanza sempre maggiore il *continuous learning*, ovvero il non smettere mai di formarsi, magari con corsi a distanza, brevi e molto verticali che, sommati, compongono il proprio portafogli competenze, in qualche modo auto-gestito e auto-costruito. Solo così sarà possibile restare al passo con le esigenze del mondo del lavoro, che alla fine è la *mission* principale della formazione.

LA VERA SFIDA INIZIA ORA!



di **Federico Ferri**
Senior Partner di JobPricing

Nuovo paradigma, nuova normalità, nuova realtà. Al di là degli slogan, le limitazioni degli ultimi 15 mesi hanno cambiato del tutto, e forse per sempre, il nostro modo di lavorare. Le aziende hanno impiegato moltissime energie nell'adeguare i propri modelli di business e i propri processi gestionali al nuovo contesto, i manager hanno dovuto imparare a gestire le preoccupazioni e le paure dei propri collaboratori e a guidare persone spesso fisicamente lontane. Abbiamo, credo, imparato molto. Come si impara quando ci si trova di fronte a ostacoli che non si possono evitare: provando e sbagliando.

Ci troviamo quasi alla fine di questi tempi straordinari e, se da una parte è normale che ci sia la tentazione di tornare alle vecchie abitudini, dall'altra è fondamentale preservare le nuove competenze acquisite "per forza di cose" durante la pandemia e valorizzarle per trasformarle in una base per la "ripartenza". La formazione è uno strumento fondamentale per contribuire a consolidare questo patrimonio: la capacità dei manager di "immaginare il futuro", di adattarsi continuamente, di innovare i prodotti e i processi, di imparare velocemente e di gestire il business con strumenti digitali - insomma, di essere al centro del cambiamento - farà la differenza anche nel prossimo futuro. Ma formazione con quale modalità? Il passaggio forzato da un canale tradizionale a un canale digitale ci ha dato una misura abbastanza precisa del notevole potenziale ma anche dei limiti del digital learning. Il potenziale è evidente: la possibilità di fruire di percorsi di formazione senza doversi spostare, magari on demand, consente un'esperienza di apprendimento molto più flessibile e "democratica" (nel senso che abbatte i costi e aumenta la fruibilità), con strumenti e modalità innovative. I limiti ci sono e vanno tenuti presenti: le difficoltà di confronto e di networking tra i partecipanti e le limitazioni imposte dallo strumento tecnologico alle esercitazioni di gruppo sono "contro" che, se non gestiti, rischiano di compromettere l'effica-

cia di un intervento e causare nei partecipanti un livello di attenzione discontinuo. Quindi "digital" o tradizionale? Credo che la strada giusta sia un mix dei due. Dovremo essere capaci di far convivere più canali, traendo il meglio da entrambi: molti percorsi di formazione torneranno in presenza, perché a tutti, docenti e partecipanti, l'aula offre un'esperienza unica, ma dovranno essere arricchiti con gli strumenti e i contenuti digitali cui ci siamo abituati, che consentono un enorme ampliamento dell'esperienza formativa. La novità vera è la centralità del digital learning, che credo rappresenti un cambiamento irreversibile. Con un'avvertenza: ci siamo accorti che serve una progettazione specifica, che rispetti le caratteristiche specifiche dell'interazione digitale, per offrire un'esperienza davvero vincente. Le Big Tech e le tante start-up ci offriranno nuove soluzioni, nuovi approcci e nuove possibili "ibridazioni". Insomma, la vera sfida inizia ora!

LA GRANDE RESILIENZA DELLA FORMAZIONE



di **Nicola Dario**
CEO di inFinance

Una delle parole più usate (e abusate) in questo surreale periodo pandemico è "resilienza". Utilizzata in qualsiasi ambito, nelle accezioni più varie, è entrata addirittura nel titolo del piano italiano richiesto dall'Unione Europea per accedere ai fondi del Next Generation UE: il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Purtroppo, a mio avviso, il termine resilienza (qui inteso come "capacità di affrontare, resistere e riorganizzare in maniera positiva la propria vita dopo aver subito eventi particolarmente negativi e traumatici") si applica perfettamente proprio alla formazione. Essa, infatti, ha inizialmente resistito, per cogliere l'effettiva portata degli eventi, ha poi affrontato gli eventi contingenti, adattandosi e cambiando rapidamente le modalità di erogazione, e, in molti casi, si è riorganizzata, cogliendo segnali e opportunità, al fine di affrontare il prossimo *new normal* con nuova consapevolezza. La for-

mazione, in sintesi, esce da questa situazione completamente rinnovata: più flessibile, raggiungibile ed efficace, a tutto vantaggio dei fruitori.

Dall'osservatorio di inFinance, società di formazione e consulenza specializzata in finanza aziendale, controllo di gestione e banking, rilevo un vero e proprio cambio di paradigma, sia nella domanda sia nell'offerta. Le aziende, dopo una prima fase attendista, hanno accolto le aule virtuali e ne hanno potuto verificare le caratteristiche. I privati, inoltre, hanno avuto la possibilità di accedere a un'offerta che prima, per motivi prevalentemente logistici, era loro preclusa o, comunque, difficoltosa. Allo stesso tempo la domanda, sperimentando il potenziale del digital learning, è diventata più esigente con l'aula e con i contenuti formativi in generale.

Le società di formazione (o, almeno, le più lungimiranti) hanno metabolizzato i segnali del mercato, investito in tecnologia, prodotti e competenze e intrapreso un nuovo modo di fare formazione, rendendo l'aula fortemente esperienziale e integrando l'offerta con prodotti digitali di nuova generazione, in grado di fornire stimoli formativi diversificati, brevi e "ingaggianti" (per usare un altro termine di "moda").

Le aziende, dal canto loro, hanno obiettivi sempre più precisi e chiedono percorsi formativi personalizzati che non si limitino più alla mera somma di aula e contenuti digitali, ma che prevedano un equilibrato mix di stimoli formativi composti da aula (fisica o virtuale), digitale (in varie configurazioni) e contributi interni ed esterni.

L'aula fisica tornerà presto a ritagliarsi un ruolo importante. Nel momento in cui scrivo, le aziende sono già tornate a pianificare interventi in presenza. Tuttavia, "nulla sarà più come prima" in quanto l'aula virtuale si è guadagnata un suo spazio e una sua identità e sarà presente, in modo stabile, anche nei programmi formativi dei prossimi anni. Il digitale, invece, molto probabilmente vivrà una nuova fase di sviluppo in quanto, alla luce di questa esperienza, i prodotti diventeranno meno impersonali, più approfonditi, granulari e coinvolgenti. Il contenuto e la capacità di trasmissione dello stesso saranno l'elemento differenziante.

In sintesi, la formazione è oggi, in molti casi, già cambiata. È più flessibile, efficace e moderna.

E questo è un bene per tutti: società di formazione, fruitori e Sistema Paese.

LA PANDEMIA HA DEMOCRATIZZATO LA FORMAZIONE



di **Osvaldo Danzi**
recruiter SCR
e presidente di FiordiRisorse

Se si prova ad analizzare quanti webinar e offerte formative online sono transitate negli ultimi 16 mesi solo attraverso LinkedIn in Italia, il numero che compare è impressionante. Il fenomeno è giustificabile con l'esigenza delle business school di non perdere il posizionamento acquisito e dare continuità all'offerta formativa. Ma il vero elemento differenziante è stato l'accesso al mondo della formazione anche da parte di scuole minori e di formatori non necessariamente legati ai grandi brand della formazione tradizionale. Questi hanno avuto l'opportunità di mettere in evidenza offerte di nuova generazione, più agili e aggiornate rispetto a un mainstream didattico che non ha avuto mai l'esigenza di un rinnovamento nei programmi e nei metodi. Si è dunque venuto a creare un mercato democratico alternativo alla formazione tradizionale, che ha permesso un bilancio positivo per chi eroga contenuti e ha consentito a un pubblico ben più vasto di accedere a offerte formative eterogenee. "Democratico" non solo nei costi, ma anche dal punto di vista estetico: i palazzi d'epoca o le sedi minimaliste in "ottica startup" sono state sostituite da piattaforme uguali per tutti, dove la differenza la fanno i contenuti e non le "location".

Le organizzazioni abituate a integrare le piattaforme di e-learning nei loro percorsi si sono ritrovate in una posizione di vantaggio rispetto a chi da sempre intende la formazione come "un luogo". Le più evolute hanno trovato anche la chiave per valorizzare le dinamiche di networking, per quanto a distanza. Il networking professato come valore aggiunto dalle business school spesso e volentieri coincideva con un'attività che andava poco oltre la condivisione di un "banco" o di un "project". Così come i ritrovi fra centinaia di alumni dove la partecipazione si traduceva nella necessità di esserci più che nella possibilità di

ampliare un network, che non necessita più di intermediari come una volta. Convogliare in un unico posto le eccellenze d'impresa di un territorio (qualora si possa garantire una promessa simile) non garantisce assolutamente l'automatica interazione fra queste. Gli ultimi 16 mesi hanno fatto emergere nuovi valori e nuove necessità: il tema del "south working", o comunque si voglia chiamare una scelta più consapevole e sostenibile in cui luogo di lavoro e luogo di residenza non siano necessariamente coincidenti, è il primo fattore per comprendere quali saranno i trend con cui confrontarci nel futuro che è già adesso: rispetto del tempo, degli spazi, delle individualità.

In quest'ottica, sempre più raramente le persone saranno disponibili a muoversi per raggiungere un'aula a 300 km di distanza. Dunque, anche la formazione deve ripensarsi, orientandosi verso piattaforme sempre più identitarie e non conformi, permettendo un'esperienza capace di valorizzare i contenuti e, al tempo stesso, di promuovere l'interazione e la condivisione fra i partecipanti.

LA CONSAPEVOLEZZA DELLA TRAINER AGILITY



di **Angela Gallo**
presidente di *IdeaManagement*
Human Capital

Siamo tutti convinti del ruolo centrale dell'apprendimento continuo per la comprensione e l'agire nell'attuale realtà socio-economica, in quanto motore per l'evoluzione dei singoli e dell'impresa stessa. Da alcuni decenni siamo entrati in un periodo di "grande trasformazione", determinato da un'accelerazione esponenziale di quantità, profondità e diffusione di nuove conoscenze in ogni ambito.

Le aziende lo sanno, così come i professionisti. Il loro capitale competenze necessita costantemente di essere aggiornato e integrato con il nuovo che avanza. La cura, l'allenamento, la formazione continua sono prassi in uso che richiedono anche nuove professionalità, funzionali proprio

al trasferimento continuo di competenze e di sapere. Alla learning organization occorrono professionisti abili ad apprendere, ma anche capaci di facilitare l'apprendimento. Oggi bisogna individuare quei professionisti interni alla compagine aziendale che, oltre a svolgere il proprio ruolo, assumano un'ulteriore responsabilità: trasferire conoscenze e competenze, alcune delle quali specifiche del business aziendale e difficilmente acquisibili sul mercato esterno.

Questi nuovi professionisti sono i trainer. Ma come sarà la loro trainer agility? Saranno in grado di trasferire e facilitare l'apprendimento? Avranno a loro volta bisogno di allenarsi a ricoprire questo ruolo di trainer interno, al di là della specificità del contenuto da trasferire? Riflettere sulla trainer agility significa potenziare la consapevolezza su ciò che può facilitare la trasmissione di competenze ad altri interlocutori aziendali. Significa sentirsi responsabili dell'apprendimento dei colleghi.

Ma da cosa è composta? In sintesi, da tre importanti elementi che interagiscono tra loro: propensioni comportamentali, orientamento all'apprendimento continuo e, soprattutto, motivazione a favorire processi di apprendimento di competenze. Le propensioni comportamentali sono considerate le dimensioni fondanti, il nostro modo di interagire con le persone e l'ambiente di riferimento. L'approccio all'apprendimento continuo è, invece, la maggiore o minore velocità con la quale ciascuno di noi apprende dall'esperienza e dai contesti in continuo cambiamento; questo indicatore esprime quanto siamo propensi all'apprendimento, mettendo in discussione modalità di fare stabili e consolidate. La motivazione, infine, è l'insieme delle forze attraverso le quali esprimiamo il nostro interesse a svolgere un'attività di trainer. Senza questa indispensabile benzina, il ruolo di trainer perde la sua forza motrice.

Misurare la trainer agility permette di fornire ai trainer interni un cruscotto di consapevolezza sui singoli fattori che costituiscono la propensione a svolgere questo importante ruolo. Inoltre, offre un indicatore globale, un coverage index, funzionale a individuare se siamo già pronti e agili per affrontare quest'attività di facilitatore di apprendimento o se abbiamo bisogno di aiuto. Quanto più questo coverage si avvicina a 100 tanto più il trainer risulterà efficace, ponendo attenzione all'apprendimento e alla crescita delle risorse affidate, ai fattori di chiarezza comunicativa e a quelli relazionali, alla motivazione nell'impegnarsi in questo ruolo così importante per costruire il domani.

IL MODO DI FARE FORMAZIONE È CAMBIATO PER SEMPRE



di **Marco Amicucci**
CFO di Skilla

Skilla ha commissionato a Doxa una ricerca per capire come sia cambiata la formazione a seguito dell'emergenza Covid-19. Sono stati raccolti dati da un campione rappresentativo di aziende sopra i 300 dipendenti da tutta Italia. Dai risultati emersi si evidenzia come in Italia il 40% delle aziende abbia aumentato il budget in formazione, mentre solo il 26% ha diminuito gli investimenti per l'aggiornamento e la formazione dei dipendenti. Si tratta di un trend accentuato per le imprese multinazionali e di più grandi dimensioni. A seguito dell'emergenza c'è stato un netto aumento delle iniziative in e-learning (dal 18 al 64%), del numero di ore (dal 18 al 62%), del budget destinato alle nuove modalità di formazione (dal 18 al 62%) e anche dei dipendenti (dal 19 al 59%) che hanno beneficiato di formazione online. Il 42% delle aziende ha iniziato per la prima volta ad attivare percorsi di formazione in e-learning a partire dal 2020.

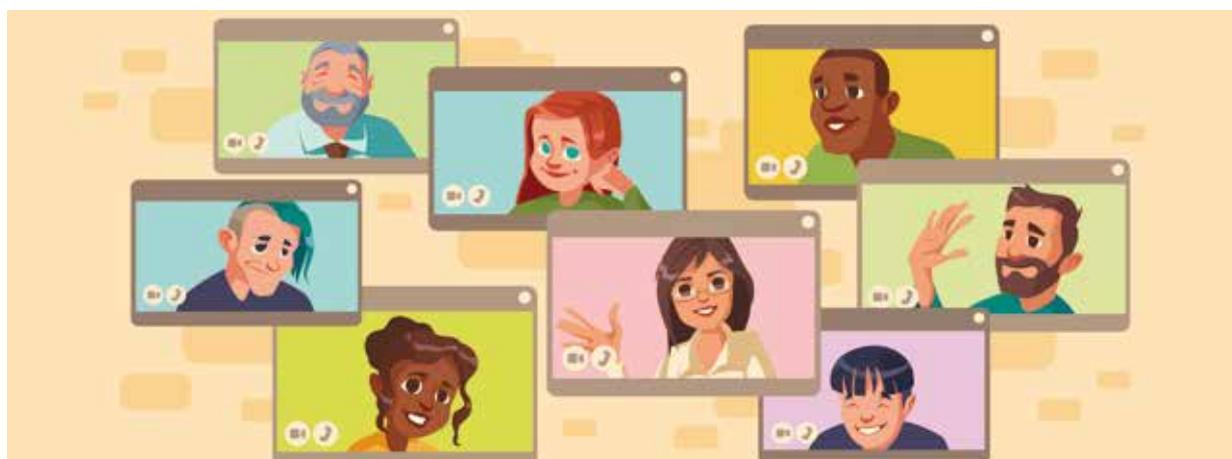
La pandemia ha portato a un nuovo atteggiamento delle aziende nei confronti della formazione online e dell'e-learning. Dalla ricerca emerge anche come per i responsabili HR e della formazione il cambiamento della modalità di apprendimento a seguito del Covid rappresenti un'im-

portante opportunità (41% degli intervistati) se non una scelta strategica (45%). È ragionevole immaginare che vedremo una diffusione dell'e-learning molta ampia, anche dopo l'emergenza: le aziende considerano positivamente il cambiamento nel modo di fare formazione e hanno sviluppato nuove abitudini che non intendono abbandonare. L'e-learning porta con sé anche altri vantaggi in termini di velocità, accessibilità e minori spese di gestione del corso, facilità di adesione, ricchezza e varietà dei contenuti offerti, per citare quelli maggiormente indicati dalle aziende coinvolte nella ricerca. Tuttavia, quando è necessario "lavorare sul senso di appartenenza e identità aziendale" o "coinvolgere/motivare i partecipanti" la maggior parte delle aziende ritiene che la formazione tradizionale sia più adatta dell'e-learning. Due aspetti fondamentali per la formazione manageriale.

Lo scenario più probabile per il futuro è quindi quello di aziende che saranno più consapevoli dei vantaggi di ognuna delle metodologie e progetteranno percorsi di sviluppo con metodologie miste. Possiamo immaginare percorsi in cui manager apprendono alcuni modelli di base tramite un corso online da fruire con lo smartphone, seguito da un incontro a distanza di due ore con un esperto che propone un'esercitazione pratica da sperimentare sul campo, per poi incontrarsi in aula per riflettere tra pari sull'esperienza di apprendimento.

Anche le analisi internazionali come "The Future of Jobs Report" del World Economic Forum segnalano che lo sviluppo e la diffusione dell'e-learning, anche per l'acquisizione delle soft skill, saranno sempre più importanti nella società attuale.

I dati convergono: questa non è una moda passeggera, il modo di fare formazione è cambiato per sempre. ©



RISPOSTE ECCEZIONALI A UNA SITUAZIONE STRAORDINARIA

Le aziende hanno reagito con prontezza alla crisi pandemica e il sistema formativo si è aperto a nuove forme organizzative. I risultati di una ricerca Aidp



di **Paolo Iacci**
presidente di Aidp Promotion,
Università Statale di Milano

Nel corso della prima settimana di giugno, Aidp, Associazione Italiana per la Direzione del personale ha lanciato un'indagine per capire come il periodo pandemico abbia modificato la formazione aziendale e quali degli elementi di novità possano rimanere anche dopo.

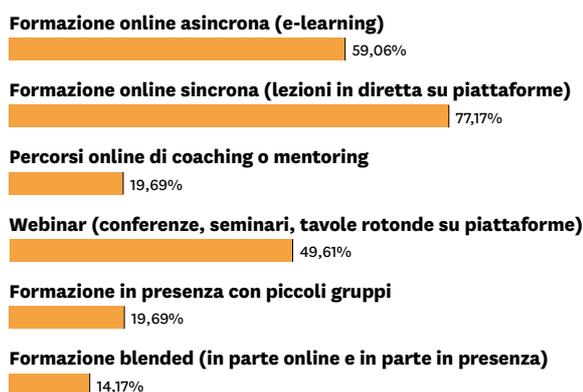
All'indagine hanno risposto 158 imprese, tramite i loro direttori delle Risorse Umane o responsabili di settore. Abbiamo chiesto come si sia modificata la formazione durante la pandemia. L'89% delle imprese ha continuato a erogare formazione anche durante la pandemia; tra queste, il 42% ha registrato una diminuzione di ore di formazione. L'indagine mostra però anche un 34% di aziende che ha erogato un numero maggiore di ore di formazione. Tale elemento è in controtendenza rispetto alle aspettative generalizzate, anche degli stessi operatori.

Il 60% delle imprese ha erogato il training in forma asincrona (e-learning), il 77% in forma sincrona, spostando quindi in remoto la stessa formazione che prima si sarebbe svolta in aula. Da sottolineare il dato dei webinar organizzati dalle imprese o da queste rilanciati verso i loro operatori. Tale forma di apprendimento è stata usata dal 49% dei rispondenti. Interessante anche un altro dato: il 19% delle aziende ha proseguito da remoto con il mentoring e il coaching (**Tabella 1**). Il dato induce a pensare che almeno una parte di queste attività sia partita solo dopo l'avvio della pandemia.

LA FORMAZIONE HA AIUTATO LE PERSONE IN QUESTO DIFFICILE PERIODO

L'indagine si è poi soffermata sui contenuti della formazione. Ovviamente quelli obbligatori (sicurezza, gestione dell'emergenza sanitaria, Legge 231) l'hanno fatta da pa-

TABELLA 1 - CON QUALI MODALITÀ È STATA EROGATA LA FORMAZIONE DURANTE LA PANDEMIA?



Fonte: AIDP

droni (68%), ma i temi relativi alle soft skill (comunicazione, team building, problem solving ecc.) sono stati molto trattati (59%) (**Tabella 2**). Quasi un terzo delle aziende (27%) ha cercato di supportare i capi nella gestione dei team virtuali. La pandemia ha determinato una situazione eccezionale a cui le imprese hanno risposto con una prontezza assolutamente non scontata. Le persone hanno capito che il lavoro andava difeso e tutti hanno collaborato affinché la produttività non avesse a soffrire della situazione di particolare difficoltà. Nella grande maggioranza dei casi hanno lavorato moltissimo, anche se le ore di straordinario pagate sono calate in modo verticale. Le imprese che avevano precedentemente lanciato programmi di smart working si sono trovate avvantaggiate, mentre le altre hanno dovuto improvvisare. Per dare un'idea del fenomeno, basti pensare che prima della pandemia vi erano circa 570.000 addetti in smart working e, dopo marzo 2020, il lavoro da remoto ha coinvolto 7,3 milioni di lavoratori. La formazione ha utilmente supportato la sperimentazione di nuove forme organizzative e ha aiutato le persone in questa difficile fase di transizione, sia nella pratica dell'utilizzo di nuovi tool sia sul versante emotivo, gestionale e manageriale.

Altri dati emersi dalla ricerca: per il 71% delle imprese la formazione da remoto è stata efficace per l'apprendimento e solo il 4% ne ha tratto un'impressione negativa; per l'86% dei rispondenti presenta molti vantaggi. Riguardano principal-

REALIZZIAMO I TUOI OBIETTIVI DI CRESCITA

SOLUZIONI INTEGRATE PER LE ORGANIZZAZIONI E PER IL BUSINESS

- Modelli di eccellenza per il recruitment
- Diagnostica di sviluppo
- Interventi di Change Management
- Formazione all'efficacia nell'execution, alla vendita strategica, al management, alla collaborazione e alla leadership
- Sviluppo del ruolo di HR Business Partner
- Servizi di Executive, Corporate e Business Coaching
- Team Building ed Eventi Corporate
- Interventi per l'inclusione della diversità: genere, genitorialità, generazione, cultura del lavoro e della leadership



FORMAZIONE AL COACHING

- Formazione al coaching manageriale
- Formazione di coach professionisti e di coach interni, accreditata ACTP da ICF
- Formazione avanzata per coach, accreditata CCE da ICF
- Supervisione e Mentoring di coach
- Certificazioni per uso di strumenti di psicodiagnostica



U2COACH è la prima Coaching Company fondata in Italia, nel 2000, da Flaminia Fazi, CEO. Specializzata in interventi di formazione manageriale, coaching e consulenza direzionale, promuove la crescita generativa negli individui, nei gruppi e nelle aziende, per raggiungere più rapidamente risultati d'eccellenza individuale e organizzativa.

www.u2coach.it

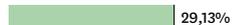


TABELLA 2 - SU QUALI CONTENUTI È STATA SVOLTA LA FORMAZIONE?

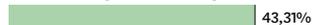
Contenuti obbligatori (sicurezza sul lavoro, legge 231, ecc.)



Orientamento neo assunti



Hard skill (contenuti specifici di settore e/o di funzione e/o di ruolo)



Soft skill (ad esempio: comunicazione, negoziazione, cultura aziendale, public speaking, team building, relazioni, problem solving, time management, ecc.)



Digital skill



Lingue straniere



Reskilling a seguito di introduzione di sistemi di innovazione digitale



Modalità di gestione dell'emergenza sanitaria (igiene, distanziamento, utilizzo mascherine, ecc.)



Gestione di nuove forme di lavoro (gestire lo stress nel cambiamento, gestire i collaboratori a distanza, impatto dello smart working, work-life balance, ecc.)



Fonte: AIDP

mente i risparmi per le mancate trasferte e i costi di spostamento (63%) e la conciliazione tra tempi di lavoro e tempi di formazione (54%). Come abbiamo già rilevato, la formazione ha aiutato a mantenere la coesione dell'azienda (35%) e ha supportato le persone sul versante emotivo (22%), ma ha avuto anche un valore in sé, sul versante strettamente metodologico. Per il 27% dei rispondenti, infatti, ha consentito di ottimizzare i tempi di erogazione della formazione e per un altro 14% ha reso i contenuti più fruibili.

Come si vede, il settore della formazione ha subito una crisi meno rilevante del previsto, anche se ha assunto forme nuove e ha coinvolto operatori differenti rispetto al passato. Questo spiega la crisi degli operatori tradizionali, ad esempio i formatori manageriali più "classici", che sono stati in parte sostituiti da nuove strutture più agili e tecnologicamente più avanzate.

LE ASPETTATIVE DEGLI OPERATORI RU

Secondo gli operatori delle Risorse Umane, cosa ci dobbiamo aspettare per il futuro? Per il 70% del campione, i risparmi prodotti dalla formazione da remoto saranno reinvestiti anche in formazione, almeno per quota parte; malgrado le difficoltà che si possono prevedere per il fu-

turo più prossimo, la maggior parte del nostro campione (69%) pensa che il budget formativo rimarrà stabile anche dopo la pandemia, mentre un 25% ritiene che vi sarà un aumento degli investimenti in training; l'86% pensa che dopo la pandemia si adotterà un modello ibrido, in parte da remoto e in parte in presenza. Sul versante dei contenuti si prevede una forte ripresa dei temi soft (73%), anche se si continuerà a investire nello sviluppo delle skill digitali (34%) e nella riconversione tecnica conseguente all'introduzione di nuove tecnologie (22%) (Tabella 3).

TABELLA 3 - ALLA FINE DELL'EMERGENZA E DELLE MISURE DEI LOCKDOWN, SU QUALI CONTENUTI SI CONCENTRERÀ MAGGIORMENTE LA FORMAZIONE NELLA TUA ORGANIZZAZIONE?

Contenuti obbligatori (sicurezza sul lavoro, legge 231, ecc.)



Orientamento neo assunti



Hard skill (contenuti specifici di settore e/o di funzione e/o di ruolo)



Soft skill (ad esempio: comunicazione, negoziazione, cultura aziendale, public speaking, team building, relazioni, problem solving, time management, ecc.)



Digital skill



Lingue straniere



Reskilling a seguito di introduzione di sistemi di innovazione digitale



Modalità di gestione dell'emergenza sanitaria (igiene, distanziamento, utilizzo mascherine, ecc.)



Gestione di nuove forme di lavoro (gestire lo stress nel cambiamento, gestire i collaboratori a distanza, impatto dello smart working, work-life balance, ecc.)



Fonte: AIDP

Il sistema economico produttivo vuole ripartire, con forme organizzative e tecnologiche nuove, più avanzate e compatibili con le necessità in essere. Vi è una duplice necessità: da un lato, supportare i cambiamenti tecnologici e organizzativi in atto, che dovranno trovare una loro sistematicità produttiva e procedurale, dall'altro mantenere coesa l'impresa come comunità operante, con una propria identità e una capacità di rispondere ai bisogni non solo economici, ma anche emotivi, dei propri collaboratori. Su entrambi questi versanti troveremo impegnata la formazione, alla ricerca di nuove modalità operative e di una vocazione rinnovata. ☺

IBRIDAZIONE E TRASVERSALITÀ

Un'indagine tra gli associati Asfor evidenzia le tendenze indotte dalla pandemia e fa il punto sui numeri: 10% di fatturato in meno a fronte del 6% di partecipanti in più, evidente effetto del maggior peso delle soluzioni digitali



di **Manuela Brusoni**
consigliere Asfor, presidente
Commissione Accreditamento



e di **Mauro Meda**
segretario generale Asfor

L'indagine si è rivolta agli associati Asfor – scuole di management, enti e società di formazione (non sono state incluse le attività delle corporate academy associate) – e fornisce una sintetica raffigurazione delle attività di formazione sviluppate nel 2020, periodo caratterizzato e condizionato dalla pandemia, che ha fortemente influito sulle attività formative e sulle reazioni immediate dell'offerta e della domanda. Obiettivo: scattare un fotogramma della situazione attuale, con un riferimento ai dati dello scorso anno, ma anche cogliere i primi orientamenti di un cambiamento che, pur forzato da vincoli contingenti, sta movimentando e arricchendo la formazione manageriale nella forma e nella sostanza. Oltre alla rilevazione di informazioni quantitative, abbiamo raccolto spunti qualitativi per guardare avanti e cogliere i potenziali effetti destinati a durare o, almeno, a orientare le scelte strategiche e le azioni del prossimo periodo.

IL QUADRO CHE SI VA COSTRUIENDO

Le risposte qualitative consentono di evidenziare alcune forti convergenze, certamente non sorprendenti ma decisive per le scelte sia di chi offre formazione sia di chi la richiede, che possono essere sintetizzate nei seguenti

punti: 1) trasversalità di design e contenuti; 2) competenze e creazione di valore; 3) ibridazione e ricombinazione di metodologie e modalità di erogazione; 4) valutazione dell'apprendimento – per chi e perché – e infine, quasi come compendio, l'elemento tracciante della trasformazione digitale, cui dare un significato di supporto tecnico, ma soprattutto una funzione abilitante di stimolo innovativo. Questi sono i punti verso i quali convergono le risposte aperte che interpretano i driver della formazione dei prossimi anni.

La trasversalità del design e dei contenuti viene descritta come una necessaria rilettura della sequenza di contenuti essenziali e fondanti, accanto all'integrazione di capacità di visione "umanistica" e analitica, di capacità di comprensione sistemica coniugata con un approccio basato su evidenze quantitative (integrazione tra conoscenze tecnico-specialistiche e soft skill; competenze correlate all'interpretazione dei modelli di analytics per leadership; capacità di interpretazione e gestione del cambiamento continuo; data driven management (AI, data science) e strategic/organizational agility).

Naturalmente, si sottolinea come non sia più procrastinabile l'inclusione di temi quali sostenibilità, etica, inclusione e gestione della diversità, economia circolare e rispettosa dell'ambiente, e, più estensivamente, una conoscenza degli obiettivi di sviluppo sostenibile 2030.

Le competenze necessarie per le persone e per la creazione di valore nelle organizzazioni sono sempre più connesse e sinergiche: un approccio win-win che deve essere al centro di una formazione manageriale utile non solo per le aziende ma anche per la società nel complesso. Upskilling e reskilling sono termini ormai ricorrenti e ineliminabili che, quale che sia il contenuto disciplinare o funzionale, si reggono sullo sviluppo, o acquisizione, di competenze digitali. Naturalmente hanno senso se calati in un contesto preciso in cui si realizzi "il raccordo con le performance di ruolo e gli outcomes per l'azienda"; una "formazione che intercetti le conoscenze e le competenze dei formandi e

avvii percorsi di apprendimento individuale e cambiamento organizzativo a partire da quelle”; soluzioni “che sostengano nuove metodologie di lavoro smart” nonché “maggiore integrazione tra formazione e politiche attive del lavoro”. La discontinuità provocata dalla pandemia ha mostrato come ibridazione e ricombinazione di metodologie e modalità di erogazione, interpretate precedentemente come disgiunte o alternative, non solo siano possibili ma anche costruttive e fonte di innovazione. Vengono usati molti neologismi e un lessico che si sta via via costruendo e condividendo, dal più tradizionale blended o hybrid learning, sincrono o asincrono, in presenza o a distanza, con il supporto di strumenti e tecnologie digitali (*virtual reality, virtual tour, digital collaborative tools, immersive learning*), fino a una più approfondita osservazione dell'applicabilità, idoneità, efficacia e appropriatezza in funzione delle persone coinvolte e delle sequenze possibili di apprendimento. Anche l'esigenza di flessibilità, la personalizzazione e l'articolazione nel tempo dei processi di apprendimento sono valorizzati e rendono la formazione più aperta e fruibile di quanto non fosse nel recente passato. La valutazione dell'apprendimento e delle competenze acquisite assumono di conseguenza una caratteristica e una “utilizzabilità” più incisive e “portabili” in capo alle persone, allo sviluppo personale e professionale, all'evoluzione e ai cambiamenti necessari per restare produttivi e attivi nel mondo del lavoro. Micro-credenziali, da cumulare e combinare, percorsi più articolati nel tempo, meno compressi temporalmente e più adattabili ai cambiamenti veloci nel mondo del lavoro: “digital badge/digital credential/micro-credential” per una “maggiore personalizzazione dell'esperienza formativa, attraverso la combinazione di ‘blocchi’ di corsi” possono accompagnare il percorso di life long learning, da inter-

pretare davvero in modo letterale, che rappresenta la vera sfida della formazione manageriale, delle imprese, della Pubblica Amministrazione e dell'intera società.

IL VOLUME DI ATTIVITÀ

La misura più sintetica del volume complessivo di attività svolta nel 2020 è data dalla quantificazione economica, che complessivamente dà conto di poco più di 270 milioni di euro, circa il 10% in meno rispetto ai 300 milioni di euro dell'anno 2019, ante pandemia. Diverso è il trend se si considera il numero di partecipanti che ogni anno fruiscono di percorsi formativi erogati dagli associati: nel 2020 circa 175mila contro i 165mila nel 2019. L'aumento, seppur lieve (6%), del numero dei partecipanti, nonostante la diminuzione del fatturato, può indicare una crescente attrattività per la formazione manageriale quando resa più fruibile attraverso soluzioni digitali.

La suddivisione dei partecipanti a programmi Master, Executive Education Open (esclusi i programmi master), Executive Education su commessa (progetti ad hoc, quindi “sartorializzati” dalle scuole per committenti aziendali) e attività di coaching, mentoring e outdoor è riportata nella **Figura 1**.

Si pensi quindi al potenziale di impatto che queste attività formative hanno, in una fase di ripresa del Paese che vedrà importanti investimenti in formazione anche attraverso il PNRR – Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, nell'accompagnare non solo l'inserimento e lo sviluppo professionale delle persone nel mondo del lavoro attraverso i master post laurea, ma anche, e con crescente rilievo, nel percorso continuo di life-long learning, per mantenere vivo, attuale (upskilling) ed eventualmente ri-orientare (reskilling) il ruolo delle persone secondo i desideri e le attitudini individuali, i fabbisogni espressi dalle aziende e l'evoluzione tecnologica.

FIGURA 1 - **RIPARTIZIONE DEI PARTECIPANTI PER PORTAFOGLIO ATTIVITÀ**

PROGRAMMI MASTER



EXECUTIVE EDUCATION SU COMMESSA (PROGETTI AD HOC)



EXECUTIVE EDUCATION (ESCLUSO PROGRAMMI MASTER)



ALTRO (RICERCA, COACHING, MENTORING, ECC.)



Fonte: Indagine ASFOR 2021. Impatto della Formazione Manageriale

IL PROFILO DELLE ATTIVITÀ

Per quanto concerne la ripartizione del fatturato per portafoglio attività, l'incidenza dei programmi Master è salita dal 33% al 38%, mentre hanno subito un lieve calo la formazione offerta a mercato, a domanda individuale, dal 14% al 13%, e la formazione co-progettata con i committenti aziendali, dal 36% al 32%. Anche l'insieme di altre attività, collegate o complementari alla formazione, quali ricerca *practice-oriented*, consulenza, formazione professionale, coaching o altre forme di supporto allo sviluppo individuale, sono passate dal 18 al 17%. Si tratta di lievi cambiamenti, che tuttavia consentono di rilevare come percorsi più impegnativi, quali i programmi Master, mantengano una presenza centrale nel settore della formazione manageriale.

L'ORGANIZZAZIONE

Anche nel 2020 è significativo il numero complessivo di docenti che fanno parte delle scuole insieme allo staff che ne organizza operativamente l'attività. In totale le scuole coinvolgono circa 7.300 docenti e più di 1.300 persone di staff. Rispetto ai valori dello scorso anno, si nota una stabilità virtuosa, nonostante le criticità del periodo, confermando l'importanza dello staff come risorsa fondamentale per il funzionamento delle scuole.

LA COMPONENTE DIGITALE

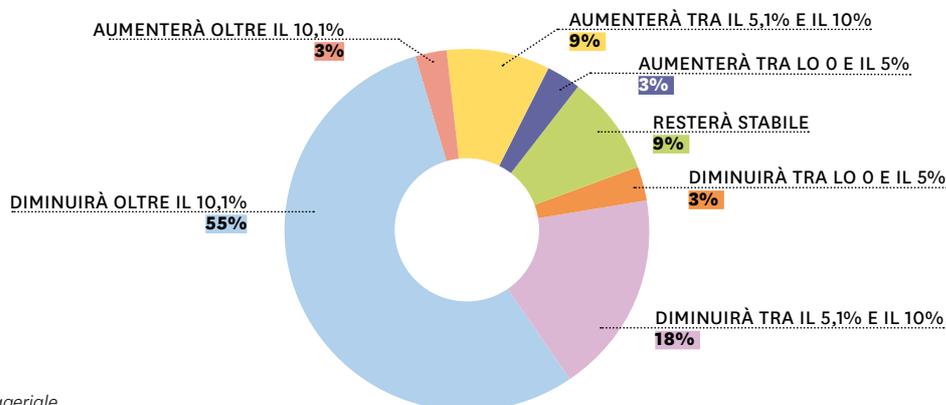
La domanda ricorrente, legata alla discontinuità delle attività in presenza provocata dagli eventi dello scorso anno, riguarda la digitalizzazione della formazione. Il grado di incidenza pre-emergenza della formazione "non in presenza", sia sincrona sia asincrona, si collocava me-

diamente intorno al 20% rispetto all'offerta totale, naturalmente con alcune eccezioni dovute a organizzazioni nate, in un certo senso, digitali, quindi non considerate nell'elaborazione. L'incidenza di soluzioni digitali nell'offerta formativa ha avuto nel 2020 un incremento ben più rilevante (mediamente oltre il 70%) di quanto ipotizzato l'anno scorso (attorno al 40%). I valori medi in questo caso sono da interpretare nel senso di una tendenza complessiva registrata nel campione, in vista di un assetto più stabile da sperimentare in una situazione fuori dall'emergenza. Per questo motivo, l'indagine ha chiesto anche di indicare un'ipotesi di futura incidenza della formazione digitale nel complesso dell'attività formativa nel prossimo triennio. Le risposte, come mostra la **Figura 2**, indicano una tendenza alla diminuzione, possibile segnale di un nuovo equilibrio, basato sull'esperienza vissuta e sulle evidenze raccolte.

CONCLUSIONI

Nonostante la complessità dello scenario attuale, si colgono previsioni positive e innovative di evoluzione della formazione manageriale. Il network Asfor si riconferma un sistema solido, adattivo e resiliente e in grado di mobilitare un rilevante valore immateriale, di progettualità, di idee e di soluzioni a supporto di concrete politiche di sviluppo. Questo è confermato dall'orientamento ottimista che gli intervistati hanno espresso riguardo al trend del fatturato nel prossimo triennio: il 72% prevede che aumenterà, in particolare più del 50% intravede una crescita di oltre il 10%, recuperando e, in molti casi, superando le posizioni precedenti la pandemia. ☺

FIGURA 2 - EVOLUZIONE DELL'INCIDENZA DELLA FORMAZIONE DIGITALE SUL COMPLESSO DELL'ATTIVITÀ FORMATIVA



Fonte: Indagine ASFOR 2021.
Impatto della Formazione Manageriale