

RAPPORTO SPECIALE 2022

# LA FORMAZIONE MANAGERIALE NEL 2022

di Rosamaria Sarno

# MAI SPRECCARE UNA CRISI!

**DOPO LO SHOCK DEL 2020-21, IL 2022 PUÒ ESSERE L'ANNO DELLA RIPRESA PER LA FORMAZIONE MANAGERIALE, PURCHÉ SAPPIA REINVENTARE IL MODELLO DI BUSINESS**

di **Rosamaria Sarno**

**D**opo due anni drammatici, il 2020 e il 2021, in cui la pandemia ha sconvolto non solo la vita di milioni di persone ma anche i sistemi di business a livello planetario, il 2022 si è presentato al mondo con un volto più tranquillizzante, con i segnali di remissione del Covid-19. Ma ben presto, dal 24 febbraio, lo scenario globale ha di nuovo virato verso il brutto con l'invasione dell'Ucraina da parte della Russia e le crescenti tensioni geopolitiche, e di conseguenza economiche, che si sono sommate a una già evidente ripresa dell'inflazione, unita al forte rialzo dei prezzi di energia e materie prime. È evidente che anche il sistema della business education, come qualunque altro settore di attività produttiva, sia stato e continui a essere condizionato dalla forte instabilità globale, anche se al momento in cui scriviamo questo rapporto sono ancora prevalenti gli elementi positivi, di ripresa, rilevati a inizio anno, rispetto a quelli negativi innescati dalla crisi russo-ucraina. Oggi la formazione è vista come importante per la crescita delle aziende attraverso la riqualificazione dei manager e come strumento per reclutare e trattenere il personale senior.

Le decisioni tecnologiche svolgeranno un ruolo cruciale nella capacità delle organizzazioni di differenziarsi, di sbloccare nuove opportunità per educare nuovi studenti attraverso modelli di business innovativi e perseguire i propri imperativi di business strategici. Un ingrediente fondamentale per il successo saranno le piattaforme digitali flessibili e scalabili, che riuniscono dati e intelligence in un modo incentrato sullo studente e sono supportate da un vivace ecosistema globale di fornitori di servizi e utenti qualificati dell'istruzione superiore. Sta emergendo una nuova era e le business school sono preparate per diventare "centri di impatto del futuro" per studenti, manager, aziende e ricerca.

La sintesi più intelligente sulla situazione l'ha data Salesforce, la grande azienda californiana di cloud computing nel settore delle vendite, che nel suo report sui trend dell'alta formazione pubblicato a febbraio di quest'anno afferma: "Non sprecare mai una crisi! Il 2022 sembra destinato a essere un altro anno impegnativo per i leader dell'istruzione superiore di tutto il mondo. Il settore ha attraversato un biennio incredibilmente difficile, con tanti sacrifici e scelte dolorose. Ora è il momento per le nostre istituzioni educative di investire e andare avanti con coraggio".

Il Rapporto Formazione manageriale si apre anche quest'anno con una survey sulla situazione internazionale e prosegue coinvolgendo i player italiani, per fare il punto sull'andamento del settore e sulle sue prospettive a medio e lungo termine.

# LO SCENARIO INTERNAZIONALE

L'indagine annuale che il *Financial Times* dedica al settore dell'alta formazione manageriale, pubblicata a metà maggio, indica che le aziende di tutto il mondo intendono aumentare la spesa per i programmi di executive education nel corso del 2022.

“La domanda sta aumentando in modo significativo”, afferma Anne-Valérie Corboz, associate dean presso HEC Paris. “Ci sono state molte richieste dopo due anni di interruzione, in particolare da parte di team di dirigenti senior che non hanno avuto l'opportunità di incontrarsi”.

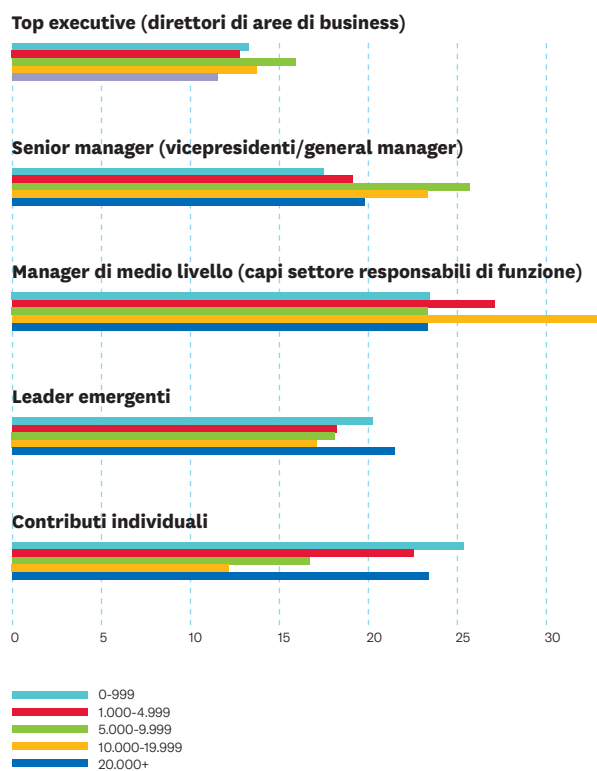
Oltre il 56% degli intervistati – manager responsabili della formazione – prevede budget superiori a quelli del biennio precedente; oltre un terzo afferma che la spesa rimarrà stabile e meno del 9% si aspetta un taglio. I numeri suggeriscono un raddoppiato impegno per l'apprendimento sulla scia del Covid: oltre il 37% delle organizzazioni intervistate pianifica da uno a cinque programmi di formazione per manager con fornitori esterni durante il 2022 e un ulteriore 11% pianifica da sei a 20 corsi.

La maggior parte degli intervistati ha affermato che i propri budget per l'apprendimento (**Figura 1**) sono concentrati su manager di medio livello o capi funzionali, destinati a ricevere oltre un quarto della spesa. Un quinto è destinato a dirigenti senior e leader emergenti e il 14% a dirigenti di quella che in USA viene definita C-suite (cioè i Chief executive: Ceo, Cfo, Cio, Coo ecc.).

Un ruolo importante nella ripresa del settore lo sta svolgendo il fenomeno delle “grandi dimissioni” (Great Resignation), centinaia di migliaia di persone che in tutto il mondo occidentale stanno lasciando il precedente lavoro per cercare nuove opportunità professionali e personali, creando un forte aumento della domanda e una ripresa anche del settore dell'executive search. “Le aziende sono tornate ai livelli di assunzione pre-pandemia”, afferma Lisa Umenyiora, direttore esecutivo dell'Imperial College Busi-

**FIGURA 1 - LA DESTINAZIONE DEI BUDGET FORMATIVI DELLE AZIENDE**

L'allocazione della spesa nel 2022 per anzianità e dimensione aziendale (%)



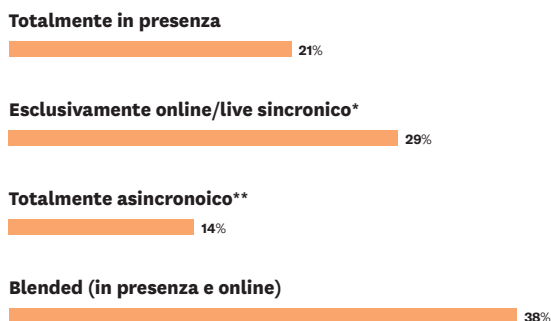
Fonte: FT Data – copyright *Financial Times*

ness School di Londra, “stanno cercando in modo aggressivo di colmare il divario nella loro capacità di produrre leadership dopo che le persone hanno lasciato il lavoro nel 2021. E le aziende sono sempre più disposte a pagare i manager per fare un Mba come modo per attrarre e trattenere i migliori talenti”. Quindi sta aumentando la propensione delle aziende a investire nella formazione dei loro manager.

## Il futuro è della formazione ibrida

In considerazione del maggiore utilizzo della tecnologia, dei costi inferiori e della maggiore praticità dell'apprendimento ibrido dopo il Covid-19, tre quarti dei corsi per manager delle organizzazioni ora si svolgono almeno per il 50% online (**Figura 2**). Tuttavia, l'interazione tra i partecipanti rimane importante: gli intervistati hanno affermato che due terzi dei corsi di quest'anno saranno tenuti online

**FIGURA 2 - IN PRESENZA, ONLINE O BLENDED?**



\* Nell'apprendimento sincronico i partecipanti studiano nello stesso momento

\*\* Nell'apprendimento asincronico lo fanno in maniera indipendente, quando vogliono

Fonte: FT Data - copyright *Financial Times*

in modo sincrono, studiando allo stesso tempo o utilizzando l'insegnamento misto online e di persona. Poco più di un quinto dei corsi rimarrà puramente di persona. Barbara Majoor, vice-rettore della Nyenrode Business Universiteit (Olanda) interviene sul tema: "Una delle tendenze in crescita nell'istruzione è la crescente esigenza di personalizzazione e flessibilità nell'istruzione e nelle nuove forme di apprendimento, come il blended learning, in cui le offerte di digitale e fisico sono su misura per il cliente/studente".

Anche Delphine Manceau, dean della Neoma Business School (Francia) sottolinea la crescente centralità della formazione ibrida: la scuola è impegnata a definire "un modello neopedagogico che combina l'insegnamento in presenza face-to-face, quello sincronico a distanza e quello a-sincronico online. Nel 2020 abbiamo creato anche un campus virtuale, un tipo di metaverso applicato all'alta formazione". Formazione virtuale anche all'Insead di Fontainebleau (alle porte di Parigi), che ha lanciato il programma VR Immersive Learning. Ristrutturazione anche alla Columbia Business School di New York, dove il nuovo campus è stato costruito completo di microfoni, telecamere e una serie di nuove tecnologie per l'apprendimento ibrido.

## La competizione con i "fornitori" alternativi

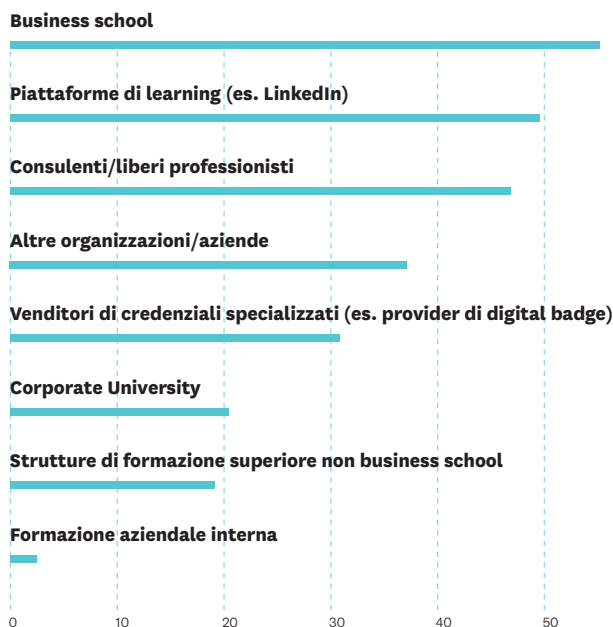
Sul piano dei "fornitori" di formazione, le business school sono rimaste il partner esterno più comune per l'apprendimento, utilizzate dal 54% delle aziende, seguite da piattaforme esterne come LinkedIn e consulenti. Quasi un quinto utilizza "corporate university" o unità di formazione superiore che non sono business school e circa l'1% non collabora con nessuno ma utilizza esclusivamente risorse interne (**Figura 3**).

Sia Anne-Valérie Corboz di HEC Paris sia Tom O'Toole, associate dean presso la Kellogg School of Management della Northwestern University nell'Illinois, non si nascondono che la concorrenza delle "corporate university" interne e delle società di consulenza si sta intensificando, così come l'apprendimento online da organizzazioni come LinkedIn. Anche un numero crescente di start-up di formazione digitale finanziate da capitale di rischio sta sconvolgendo il settore, con nuove tecnologie e flessibilità nelle loro offerte.



**FIGURA 3 - FORMAZIONE MANAGERIALE: IL MERCATO DEI FORNITORI**

Quali partner le aziende scelgono per la formazione dei manager? (%)



Fonte: FT Data - copyright Financial Times

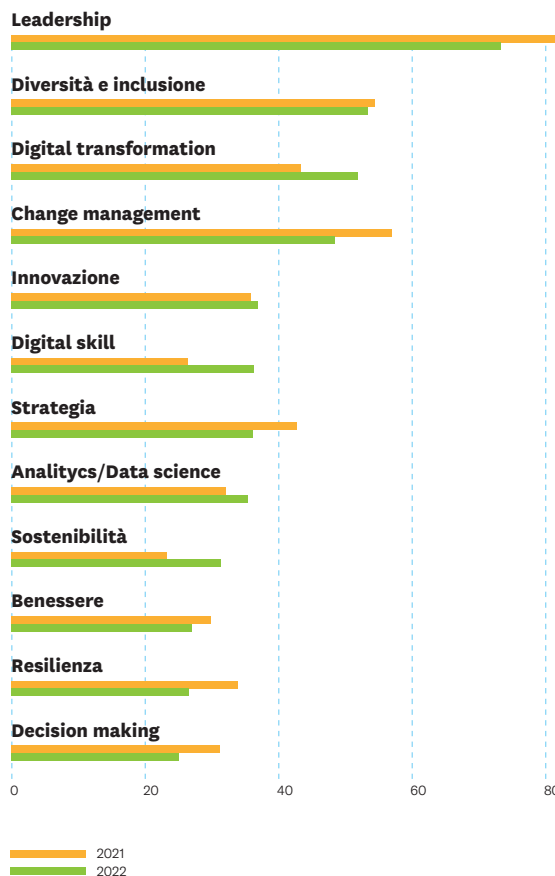
Mentre poco più della metà degli intervistati ha affermato che quest'anno utilizzerà le università, comprese le loro business school, come partner per lo sviluppo professionale, il 73% prevede di fare ricorso a fonti esterne non accademiche e il 62% farà affidamento sulle risorse interne dell'azienda.

Secondo Greg Whitwell, dean della University of Sydney Business School, "i fornitori alternativi spingeranno le business school a reimaginare la loro value proposition. Le scuole di business sono sotto attacco, tuttavia hanno dimostrato notevole adattabilità nel tempo. Hanno reinventato i programmi, pedagogie pionieristiche, investito nello sviluppo tecnologico, costruito collaborazioni che creano valore e sviluppato nuovi mercati. Siamo in un momento cruciale nella storia della formazione aziendale. Ma non è certo la fine delle business school; è la rinascita delle business school. Sarà fondamentale per questa rinascita lo spostamento della formazione aziendale verso una maggiore interdisciplinarietà (abbracciando, ad esempio, le intuizioni tra le scienze umane, le scienze politiche, le scienze naturali, ingegneria, design e così via)".

**Sul piano dei contenuti dominano le tematiche ambientali**

Sul piano dei contenuti formativi, crescente attenzione è dedicata alle tematiche della leadership, della diversità e della trasformazione digitale. Altri argomenti popolari sono la gestione del cambiamento, l'innovazione, la strategia e la scienza dei dati, con oltre un terzo ciascuno (Figura 4). Quest'anno tra i rispondenti all'inchiesta del *Financial Times* l'interesse per la sostenibilità è aumentato dal 23% del 2021 al 31%. Sulla formazione alle tematiche ambientali concentra il suo interesse anche l'indagine del portale statunitense *Business Because* pubblicata a inizio 2022, che segnala l'imminente lancio di nuove iniziative: il master in Environment and Sustainability della McDonough School of Business della Georgetown University di Washington e la nascita della Columbia Climate School all'interno della celebre business school di New York.

**FIGURA 4 - LE TEMATICHE DI MAGGIOR INTERESSE PER I DIRETTORI DELLA FORMAZIONE**



Fonte: FT Data - copyright Financial Times



“Il focus deve essere 100% sull’ambiente”, afferma Alexandra Gerbasi della University of Exeter Business School (UK). “Sia gli studenti sia le aziende cercano aiuto nelle business school su come tradurre la scienza del clima in azione. Come scuole, noi dobbiamo prestare attenzione all’intersezione tra affari e ambiente:

sono le due facce della stessa moneta, ed è solo attraverso un approccio integrato che possiamo avere il maggiore impatto sulla lotta contro il cambiamento climatico”.

Sulla stessa linea di pensiero Loick Roche, dean della Grenoble Ecole de Management (Francia): “Stiamo attraversando una massiccia transizione ecologica e ambientale e le business school devono raddoppiare i loro sforzi proprio su queste tematiche. La formazione aziendale ha un ruolo fondamentale nell’aiutare a sviluppare leader che possano avere un impatto nella conservazione delle risorse naturali e della biodiversità”.

Conferma questa impostazione Claus Rerup, vice president for Academic Affairs della Frankfurt School of Finance and Management (Germania): “Temi come la sostenibilità e la finanza verde sono in crescita. Interi programmi, e forse l’identità stessa della scuola, saranno sviluppati intorno a loro”.

In crescita anche l’offerta di formazione manageriale nel settore sanitario: a settembre l’University College di Londra aprirà la prima business school al mondo dedicata esclusivamente all’assistenza sanitaria, con master specializzati in gestione biotecnologica e farmaceutica, gestione sanitaria e salute.

E ci sono anche le prime incursioni nell’industria spaziale. La Thunderbird School of Global Management dell’Arizona State University ha appena lanciato il suo executive master in Global Management con una specializzazione in leadership spaziale, affari e politica, che copre argomenti tra cui politiche e leggi spaziali, imprenditorialità spaziale e viaggi spaziali commerciali etici e sostenibili.



### Dalla parte degli studenti

Sul piano della domanda arrivano come tutti gli anni i dati dell’indagine Gmac, il Graduate Management Admission Council, organizzazione internazionale senza scopo di lucro di business school che fornisce prodotti e servizi a istituzioni accademiche e studenti di formazione manageriale post laurea.

Nel complesso, la maggior parte dei potenziali studenti a livello globale continua ad attribuire un valore maggiore all’esperienza del campus rispetto a quella online, anche se la distanza si sta riducendo; aumenta infatti in maniera significativa la preferenza per i modelli ibridi.

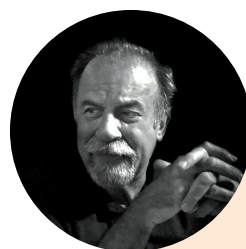
L’Mba a tempo pieno è ancora il tipo di programma preferito, con più del 40% di preferenze (22% per il biennale, 21% per l’annuale). Seguono i master in finanza, l’Mba part-time, i master in data analytics, gli executive Mba, i master in management e altri.

Tra le funzioni, la graduatoria delle preferenze vede al primo posto la consulenza, seguita da strategia, general management e contabilità/finanza; appeal minore per marketing, vendite, operations e altre.

Tra i settori merceologici, al primo posto la consulenza, seguita da energia e utility, finanza e contabilità, salute, tecnologia, manufacturing, non profit/pubblica amministrazione. Questa la graduatoria degli obiettivi di carriera per chi intende frequentare una business school post-laurea: raggiungere una posizione di livello senior, ottenere un aumento di stipendio, gestire progetti e persone, lavorare per un’azienda dove si possa viaggiare a livello internazionale. ©

# LO SCENARIO ITALIANO

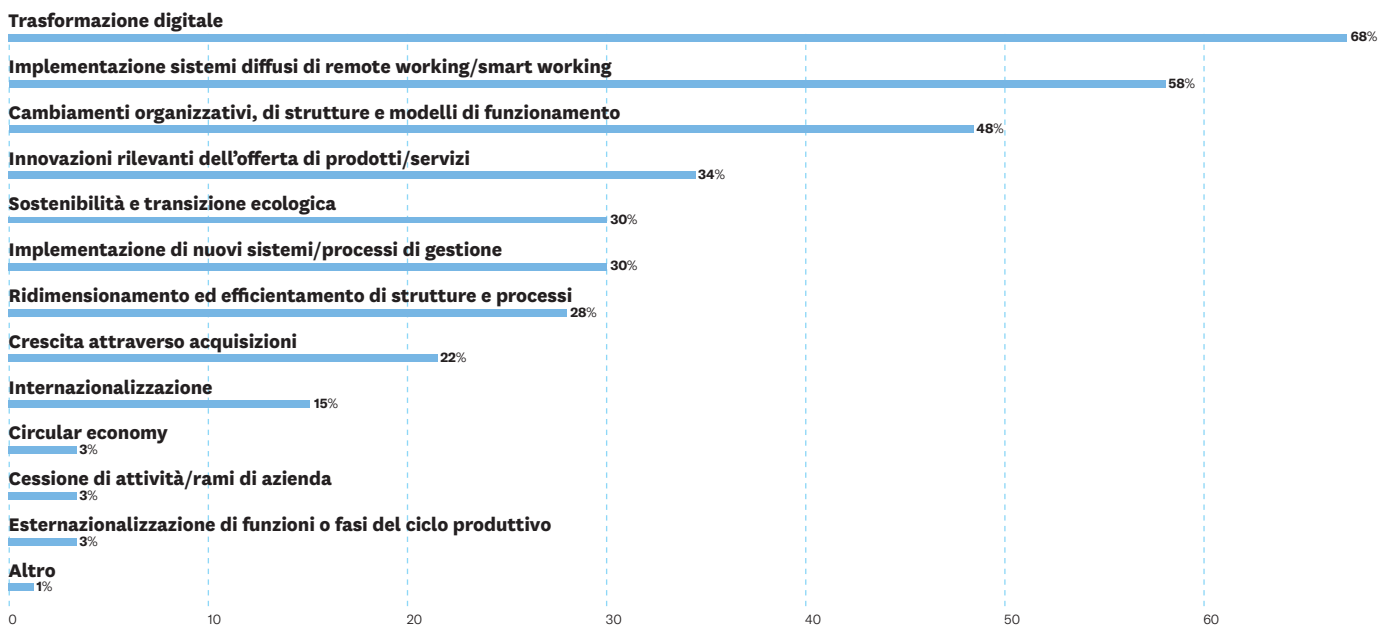
Il biennio 2020-21 è stato un vero e proprio sconvolgimento per il sistema della formazione manageriale italiana con effetti dirimpenti su tutti gli aspetti dell'attività: domanda, offerta, contenuti, modalità di erogazione, organizzazione delle aziende, fatturati. Questo shock di sistema è oggetto dell'Osservatorio Manageriale Learning 2020-2022, indagine condotta congiuntamente da Asfor-Associazione Italiana per la Formazione Manageriale e Cfmt-Centro di Formazione Management del Terziario, con l'obiettivo di cogliere i trend evolutivi della formazione manageriale in tema di contenuti, metodi, priorità di investimento e motivazione dei destinatari. L'indagine si è articolata in una fase quantitativa, con l'erogazione online di un questionario a cui hanno risposto 100 aziende e in una fase qualitativa, con 4 focus group e 20 interviste individuali a top executive e responsabili HR. Il campione di 100 aziende è composto da 51 grandi, 39 medie e 10 piccole aziende. Il 48,5% del campione è costituito da aziende industriali e il 51,5% da aziende del terziario. Il 73% delle aziende governa le attività di formazione attraverso strutture o funzioni collocate all'interno della Direzione HR, inoltre il 50% di esse ha costituito academy interne centrali o di funzione (nel 2017 era il 36%).



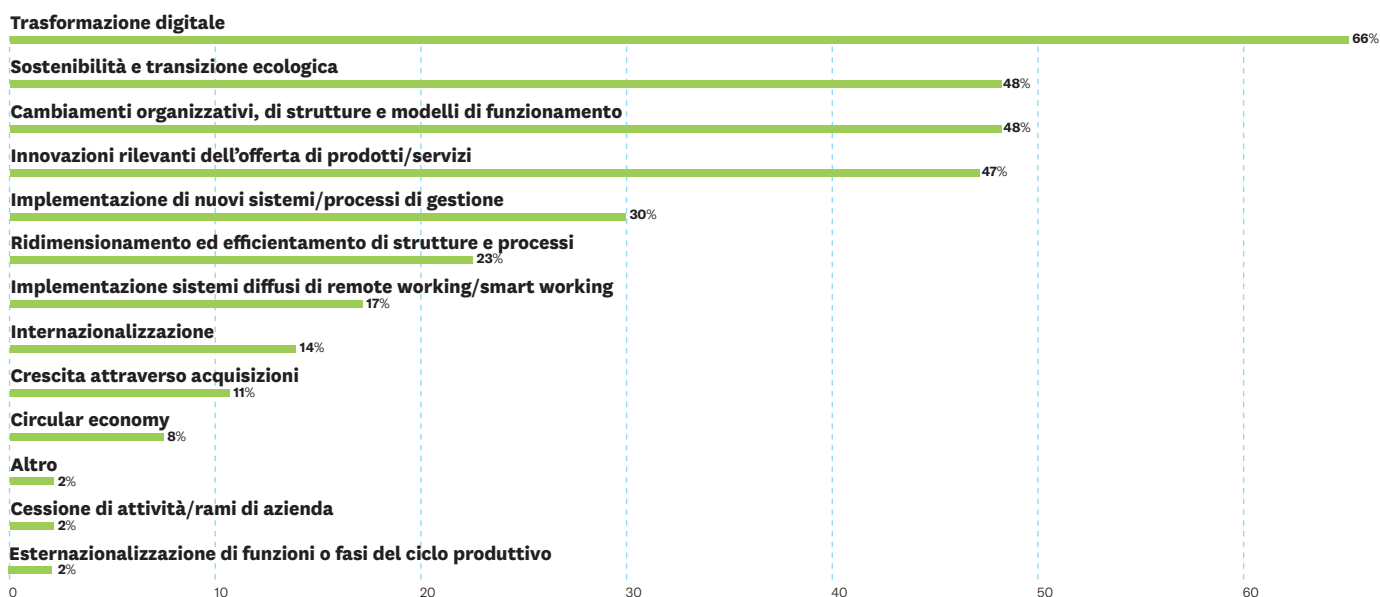
**Marco Vergeat,**  
presidente di Asfor

“Nel biennio 2020-21 la pandemia ha rappresentato uno “tsunami” per le aziende, accelerando enormemente l’implementazione di alcuni driver strategici di cambiamento”, spiega **Marco Vergeat, presidente di Asfor, che ha guidato il team di ricerca e ha redatto il rapporto conclusivo;** “la trasformazione digitale (68%) e il ricorso generalizzato al remote working (58%), ma anche l’innovazione dell’offerta di prodotti e servizi (35%) e le politiche di sostenibilità e transizione ecologica (33%) (**Figura 1 e Figura 2**). Gli effetti di questo “tsunami” hanno investito anche la formazione manageriale: il 45% delle aziende intervistate ha sospeso o cancellato le attività formative in una percentuale compresa tra il 20% e oltre il 50% e il 78% ha re-motivato completamente e bruscamente le attività in una percentuale compresa tra il 50% e il 100%. Una disconti-

**FIGURA 1 - TREND DI RILEVANZA STRATEGICA 2019-2021**



Fonte: Osservatorio Manageriale Learning 2021-2022 - Indagine ASFOR-CFMT in tema di formazione dei manager nelle imprese

**FIGURA 2 - TREND DI RILEVANZA STRATEGICA: LA VISIONE DEL FUTURO 2022-2025**


Fonte: Osservatorio Managerial Learning 2021-2022 - Indagine ASFOR-CFMT in tema di formazione dei manager nelle imprese

nuità senza precedenti negli ultimi decenni. “Tuttavia, pur in un contesto assai critico ed emergenziale, è emerso che la formazione manageriale ha avuto un ruolo rilevante nel sostenere l’engagement delle persone (76% è d’accordo o molto d’accordo)”, sottolinea Vergeat, “è stata ‘un canale per tenere le persone accese, per superare il trauma del distanziamento sociale’, nonché un mezzo per rimanere allineati con gli obiettivi aziendali”.

### Si consolidano le soluzioni ibride

Per il futuro il 74% dei rispondenti prevede il consolidamento delle soluzioni ibride, un mix di attività in presenza e a distanza, mentre il 7% prevede formule totalmente a distanza e solo il 14% prevalentemente in presenza. La maggioranza delle aziende che hanno risposto al questionario (74%), nonché la totalità degli intervistati nella fase qualitativa, concordano nell’assegnare nel futuro una rilevanza maggiore alla formazione manageriale. Ciò crea un effetto di contrasto con il tema della motivazione ad apprendere attraverso la formazione: il 59% non è d’accordo, parzialmente o totalmente, sul fatto che la motivazione ad apprendere sia in continua crescita per manager e alti potenziali. “Questo dato”, fa osservare il presidente di Asfor, “segnala una possibile criticità dell’aspetto motivazionale che potrebbe risentire della mancanza di tempo, del calo di energia indotto dagli effetti post-traumatici della pandemia o dal privilegiare altre forme di apprendimento”.

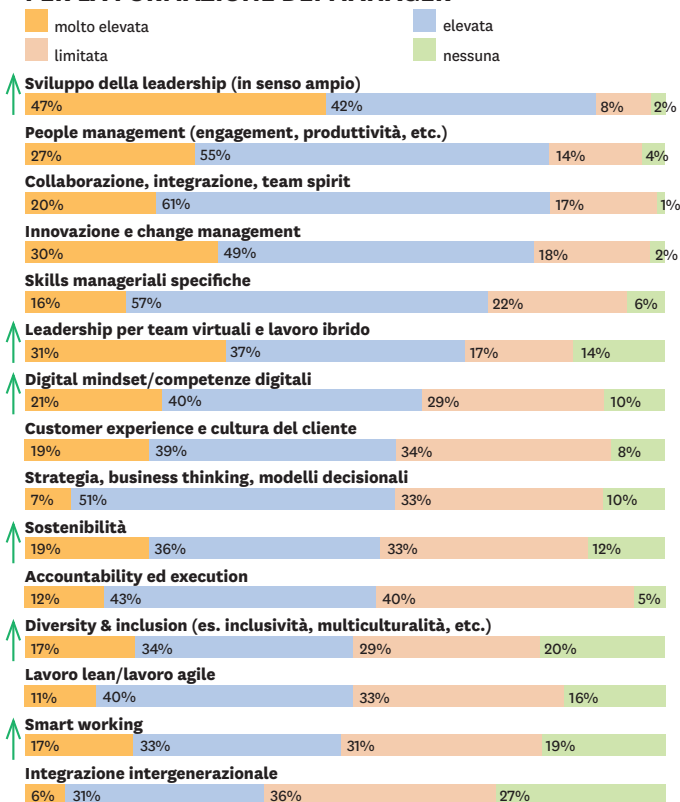
Il 70% delle aziende rispondenti dichiara di avere un’offerta formativa formalizzata e strutturata in moduli e percorsi e solo il 30% dichiara di avere programmi che vengono progettati ed erogati esclusivamente a commessa. Quando l’offerta formativa è strutturata normalmente è coerente con i modelli di leadership o di competenze manageriali di cui le aziende si sono dotate (59%). In ogni caso, è interessante notare che, nonostante la pandemia abbia ridotto in maniera sostanziale le attività di formazione, già nel 2021 le giornate medie di formazione dichiarate dalle aziende (sia per i manager sia per gli alti potenziali) sono sostanzialmente in linea con i dati del 2017: il 40% circa delle aziende eroga 3-5 giornate per manager o alti potenziali, il 30% circa ne eroga tra 5 e 10.

### I contenuti più rilevanti

Quali sono i contenuti più rilevanti? Per il triennio di riferimento (**Figura 3**) i contenuti che hanno avuto maggiore rilevanza sono stati lo sviluppo della leadership (90%), leadership per team virtuali (68%), digital mindset/competenze digitali (61%), sostenibilità (55%), Diversity&Inclusion (51%) e smart working (50%). Queste tipologie di contenuto risultano connesse con i driver strategici di cambiamento che hanno caratterizzato i contesti aziendali nel periodo preso in esame. Nella fase qualitativa della ricerca emerge con forza la necessità di una formazione orientata allo sviluppo di nuovi modelli di leadership. Questi ultimi sono sol-



**FIGURA 3 - RILEVANZA DEI CONTENUTI PER LA FORMAZIONE DEI MANAGER**



Fonte: Osservatorio Managerial Learning 2017 - Indagine ASFOR-CFMT in tema di formazione dei manager nelle imprese

lecitati anche dai cambiamenti inerenti all'organizzazione e alla cultura del lavoro. Una formazione con contenuti "alti", "qualificati", in grado di ispirare nuove visioni del lavoro e un'apertura che vada oltre i confini aziendali, di stimolare capacità relazionali atte a coinvolgere, includere e guidare le persone con un approccio individualizzato. Attese dunque molto elevate verso la formazione manageriale, confermate anche dai dati quantitativi.

"Le aspettative sulla formazione manageriale sono molto aspirazionali: il tempo dedicato deve avere un ritorno di valore di contenuti e apprendimento ma anche di appartenenza, networking, esclusività", afferma **Simone Pizzoglio, presidente di Cfmt**.



**Simone Pizzoglio,**  
presidente di Cfmt

Fra le strategie di azione in atto verso la formazione di manager e alti potenziali: riorientare e riqualificare i contenuti (54%), dare alla formazione un taglio più ispirazionale e stimolante (50%). Per il 95% delle aziende interpellate "la formazione per manager e alti potenziali deve fornire ispirazione e profondità di contenuti che diano significato al lavoro, alle persone e alle comunità e non solo tool".

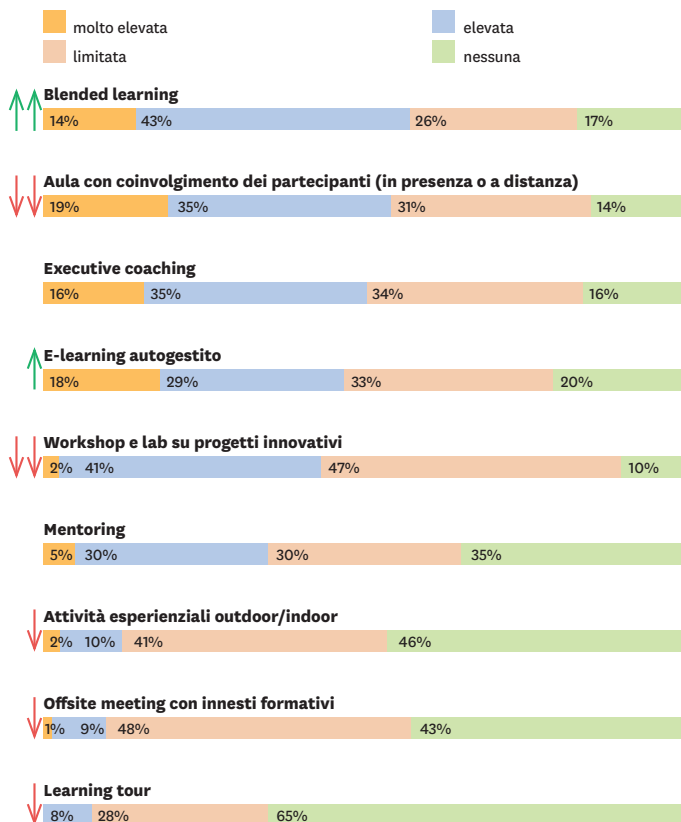
### I cambiamenti nelle metodologie

Queste aspettative sono in contrasto con quanto emerge dall'indagine in tema di metodologie (Figura 4). Qui vi sono significativi cambiamenti rispetto al 2017. Cresce moltissimo il peso delle soluzioni blended (57%, era nel 2017 il 26%), dell'e-learning autogestito (47%, era il 20%). Diminuisce significativamente e per la prima volta la rilevanza dell'aula, sia in presenza sia a distanza (il 53%, era l'80%). Crescono anche l'on-demand e la partecipazione discrezionale ai programmi, frutto di una filosofia gestionale orientata a stimolare l'iniziativa e la scelta individuale, volta a offrire menu di soluzioni flessibili e già strutturate, abilitate da piattaforme digitali, entro cui l'individuo possa trovare risposta ai suoi personali fabbisogni.

"La centralità della persona, dei suoi percorsi professionali e delle prospettive di employability a lungo termine", sottolinea Pizzoglio, "rendono centrale definire un equilibrio individuale di metodologie formative: il mix di contenuti e metodologie di apprendimento va costruito partendo dalle peculiarità individuali ed è ciò che facciamo in Cfmt con i nostri learning path. Ognuno di noi apprende in maniera diversa, guidato dalla sua personale situazione e dal contesto in cui vive. Occorre avere a disposizione diverse metodologie allo stato dell'arte, ma la combinazione deve sempre essere personalizzata e mettere al centro la persona: è il concetto di 'customer centric' applicato alla formazione".

C'è dunque il bisogno di una formazione ispirazionale, capace di riconnettere e integrare valori, competenze e capacità personali, di collegare il significato del lavoro e dell'impresa al più ampio contesto sociale e al bene comune che fa capolino più volte nel corso della ricerca, di cui si percepisce urgenza e anche forza motivazionale, ma che non trova spazio, se non sporadicamente, in una concreta propositività. "È come se questa forte e accelerata spinta adattativa ai cambiamenti imposti dalla pandemia avesse messo in soffitta, meglio sarebbe dire in quarantena, ri-

**FIGURA 4 - RILEVANZA DELLE METODOLOGIE DI FORMAZIONE PER MANAGER E “ALTI POTENZIALI”: COSA CRESCE E COSA DECRESCHE**



Fonte: Osservatorio Managerial Learning 2017 - Indagine ASFOR-CFMT in tema di formazione dei manager nelle imprese

flessioni più profonde, che richiedono tempo e visione di medio-lungo periodo, sui contenuti, sui modelli di apprendimento, sugli scopi che dovrebbero e potrebbero guidare la formazione manageriale”, osserva Marco Vergeat.

Si annuncia la necessità di educare a nuovi mindset e a nuovi modelli di leadership, ma con quali modelli e processi di apprendimento? Con quali condizioni di efficacia? “Fatica a emergere la consapevole distinzione tra processi istruttivi (trasferimento di concetti, tecniche e tool) e percorsi educativi, di trasformazione del mindset, di ri-significazione dell’esperienza, di acquisizione di skill complesse”, conclude il presidente di Asfor. “I dati significativi relativi all’incremento del blended e-learning, all’incremento dell’on-demand, alla regolazione individuale dei piani formativi spostano tutto sul fronte delle modalità e in filigrana prende forma una sorta di conversione dei mezzi in scopi. Capita di frequente quando la tecnologia occupa il centro della scena”. ☺

## Cultura digitale, organizzazione del lavoro e people management, le priorità dei manager



di **Mario Mantovani**,  
presidente di Manageritalia

I forti e repentini cambiamenti indotti dall’emergenza Covid e, a seguire, dalla guerra in Ucraina sono il punto di partenza per guardare in prospettiva al ruolo del manager e alle sue necessità di formazione continua. Basti pensare che in un’indagine Manageritalia di fine 2021 solo il 14% dei manager intervistati si dice convinto che tutto tornerà come prima. E, non a caso, circa le priorità dei manager, quasi metà del campione (38%) indica lo sviluppo delle competenze e il talent management.

Alla luce di tutto questo, tre paiono oggi le priorità anche formative dei manager: cultura digitale, organizzazione del lavoro e people management. Anche quando non sono specialisti, devono possedere conoscenze digitali sufficienti a comprendere le ricadute applicative su modelli di business e organizzativi. La ricerca delle soluzioni e l’implementazione va lasciata ai tecnici, ma il manager deve poter governare le risorse tecnologiche, come fa con quelle umane e finanziarie.

Nel ripensare l’organizzazione del lavoro la tecnologia deve essere al servizio delle persone e dei modelli di business, rafforzando l’idea del cliente al centro. Non è tanto e solo il mix di presenza e distanza, ma soprattutto come le persone agiscono nei vari contesti organizzativi con forte delega e responsabilità, capacità di fare squadra e collaborare. La difficile ricerca di talenti che caratterizza questo periodo, con una competizione tra le aziende che sarà sempre più intensa nei prossimi anni, richiede al manager una cura particolare dei suoi collaboratori, promuovendone lo sviluppo e favorendo un ambiente di lavoro “umanamente sostenibile”.

Allora non basta una formazione continua e spesso, visti i cambiamenti repentini, on the job, ma anche una formazione più profonda sui temi tecnologici, più ampia e innovativa sui comportamenti organizzativi e umani. ☺

# SPUNTI DI RIFLESSIONE PER LE SCUOLE

Anche quest'anno alle scuole di formazione coinvolte nel nostro Speciale abbiamo sottoposto alcuni spunti di riflessione, emersi anche dallo scenario internazionale con cui abbiamo aperto, sulla situazione generale del settore, alle prese con la ripartenza dopo la crisi del 2020-21. Naturalmente, ogni scuola ha a sua volta individuato ulteriori tematiche, problematiche e soluzioni sulle quali ha posto l'accento nel proprio intervento.

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. Adesso, con la "tregua" della pandemia in corso, quali sono le prospettive delle modalità di formazione a distanza, che nel biennio 2020-21 sono state le uniche praticabili? A vostro parere, nel breve e medio periodo resteranno quelle prevalenti o si andrà verso un modello blended, evolutosi oggi nel "phygital learning" (cioè fusione tra fisico e digitale)? E con che mix tra presenza e online? Persiste comunque la percezione – o meglio chiamarla pregiudizio? – che la formazione online sia di qualità inferiore a quella in presenza. Rilevate anche voi questo problema? E se sì, come pensate di affrontarlo?

**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 molto più difficili da avviare e consolidare. Molte strutture hanno lavorato al potenziamento del networking online, che però non risulta efficace come quello reso possibile dalla frequenza di persona dei corsi. Come pensate che evolverà questo aspetto non secondario del problema?

**3** Va anche detto che i lockdown hanno accelerato lo stravolgimento dell'usuale relazione docente-discente nello spazio fisico dell'aula tradizionale, un tipo di relazione troppo incentrata sulla visione del primo e troppo poco sulle esigenze del secondo. Come vanno progettati gli interventi formativi capaci di porre al centro il learner, le sue opzioni cognitive e modalità auspiccate di fruizione?

**4** Nel frattempo si sono aperte nuove opportunità per il sistema formativo, in relazione al fenomeno delle "grandi dimissioni" (great resignation) del periodo pandemico. Molti manager hanno lasciato volontariamente il lavoro precedente per dare una svolta alla propria vita professionale, andando alla ricerca di nuove opportunità più appaganti. Da una parte c'è l'esigenza di trattenerne i talenti, dall'altra quella di acquisire i migliori dall'esterno. Gli head hunter stanno cercando candidati con importanti curricula formativi, per cui l'appetibilità

della formazione manageriale di livello sta tornando alta. In che modo il mondo della formazione rappresenta un valore aggiunto in questa delicata fase di transizione?

**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** È indubbio che le competenze digitali siano ormai il centro di ogni settore e funzione di business; qualcuno parla della "digit-abilità" come skill da mettere al centro di qualsiasi progetto formativo. Altri sviluppano ulteriormente il concetto parlando della necessità di implementare il "mindset digitale", cioè l'insieme di atteggiamenti e comportamenti che consentano di trovare un percorso competitivo in un panorama sempre più dominato da dati, algoritmi e intelligenza artificiale. Che formazione va proposta insieme e oltre a quella tecnologica di base per sviluppare questo nuovo paradigma culturale?

**7** Allo stesso tempo, la domanda di soft skill è indubbiamente uscita rafforzata dalla pandemia: per gestire la risposta alla grande mutazione in corso serviranno non solo più forti competenze tecnologiche ma anche e soprattutto nuove e più solide capacità di leadership, correlate a empatia, creatività, flessibilità, ascolto, comunicazione efficace, negoziazione, time management, problem solving, resilienza, motivazione, capacità di lavorare in team e di relazionarsi con i clienti. Ma anche – sottolineano in molti – gentilezza, tenerezza, rispetto. Cosa pensate a tal proposito?

**8** Tra le soft skill in crescita di "popolarità" c'è la capacità di riconoscere e vivere le emozioni. Da sempre l'imperativo era controllarle se non annullarle, mentre oggi la loro preziosa funzione è sempre più apprezzata: l'allenamento ad accettarle e regolarle sta diventando leva potente nei percorsi di apprendimento. Qual è la vostra opinione in merito?

**9** Da alcuni scenari internazionali emerge la crescente importanza per le tematiche della sostenibilità ambientale, connesse a quelle energetiche e alla "finanza verde", come fondamentali per lo sviluppo economico generale. Ma è in aumento anche la domanda nei settori della medicina, della sanità e dell'assistenza. Come risponde l'offerta del mondo formativo a questa domanda?

**10** Nel campo dell'interdisciplinarietà – trend sempre più forte a livello internazionale – si sta consolidando la nascita di programmi basati su forti partnership tra business school e scuole di ingegneria, design, arte, arti applicate, scienze sociali, discipline umanistiche. Cosa ne pensate?

## LEARNING FUTURE: PERCHÉ FORMARE E FORMARSI?



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

Ho la certezza che la formazione stia subendo la più grande trasformazione mai avvenuta nella storia. Lo dico con la consapevolezza di chi vive questo settore in un'azienda che, esistendo dal 1926, ne ha viste e vissute più di chiunque altro. Sempre leggendo, comprendendo e poi adattando il proprio approccio alle mutate esigenze del tempo.

Tutti focalizzati sull'esplosione digitale, tutti concentrati per capire se la formazione online sia più o meno efficace di quella in presenza, tutti protesi nel tentativo di comprendere quale sia la miscela di blended, ibrido o phigital più giusta, si trascura la sorgente del fenomeno di cui parliamo: perché formare e formarsi?

Tutti osservatori del fenomeno "great resignation" collegato, quando più quando meno, all'hybrid working, alle dinamiche di remote collaboration, remote management e quant'altro possa iniziare con la parola magica: remote. Ammettendo che quanto sta accadendo possa durare nel tempo, intravedo tre punti fermi che sono certo non potranno più mutare: 1) la formazione deve essere blended o ibrida; 2) le soft skill e in particolare l'appropriazione in chiave organizzativa della leadership diffusa sono veri fattori moltiplicativi; 3) la persona deve essere al centro della progettazione aziendale, ma deve anche essere essa stessa motore della propria formazione. Tutto questo perché il time to competence si sta azzerando.

Allora, ripartiamo dal primo punto.

Al pari di una ricetta di pasticceria, dove il grammo di ogni singolo ingrediente può trasformare il prodotto finito, occorre consapevolezza nel mischiare le componenti di un percorso formativo. E il tema non è tanto l'online o la presenza, ma la sincronia o asincronia della modalità. Non è un tema di costo. Non è un tema di efficacia. Taluni interventi, per l'obiettivo che si prefiggono, richiedono modalità in presenza, interazione spinta e soprattutto tempi di assorbimento più prolungati e diluiti. Altri possono essere

svolti, proficuamente, in modalità completamente digitale asincrona. Le due parole chiave sono consapevolezza (dei bisogni e delle differenti scale di efficacia) e competenza (di progettazione).

Proseguiamo con il tema della leadership diffusa.

Maggiore fluidità, minore appartenenza, isolamento e disgregazione procurano indebolimento. Alla persona e all'organizzazione, di conseguenza. Il potenziamento della leadership a ogni livello dell'organizzazione è l'unica chiave per scongiurare il rischio della perdita di efficacia.

Concludiamo con il richiamo alla ownership della formazione.

Lapidario su questo tema. Poiché l'occupabilità e la rioccupabilità sono interesse primario del singolo, anche in un'ottica di esercizio della "libertà lavorativa", ognuno deve approvvigionarsi per proprio conto e soddisfare i propri bisogni formativi.

## L'EFFICACIA DELLA FORMAZIONE NEL DUALISMO TRA ONLINE E OFFLINE



ph Sara Bustol

di **Nicola Spagnuolo**,  
direttore di CFMT,  
Centro di Formazione  
Management del Terziario

Le imprese hanno dovuto affrontare situazioni complesse e difficoltà dovute all'emergenza, dando priorità a scelte di breve termine. D'ora in avanti le stesse aziende dovranno riflettere a fondo su come poter velocemente adattare strategie e business model per evitare una depressione prolungata, migliorare la propria posizione competitiva ed essere pronte alle nuove sfide.

Indubbiamente la formazione rappresenta una leva primaria nel processo di adattamento a cui le aziende sono chiamate ma occorre essere chiari: perché risulti efficace, occorre conferirle un obiettivo che, a seconda dei casi, potrà essere individuale, aziendale o sistemico, inteso come visione di sviluppo strategico lungimirante del paradigma socio-economico di un Paese.

La buona notizia è che questi lunghi anni di pandemia ci hanno aiutato a risolvere, si spera definitivamente, un dua-

lismo ormai storico tra l'efficacia della formazione in presenza e quella della formazione online. Su quest'ultima ci si interroga ormai da molto tempo ma, a mio avviso, occorre allargare lo spettro delle considerazioni da fare.

Ovviamente, se si parla di formazione tecnica e di "addestramento", ossia l'acquisizione di nozioni e di pratiche, le attuali tecnologie hanno raggiunto performance straordinarie. Ma, se parliamo di acquisire la capacità di affrontare le transizioni, anticiparle, elaborarle e riprogettarle, ci riferiamo a un processo di apprendimento che necessita della volontà di intraprendere intenzionalmente un percorso. In questo secondo caso si parla di competenze più complesse e profonde, definite "trasversali".

Ci si è finalmente resi conto che l'apprendimento è un processo continuo e costante e non un mero slot. Laddove i percorsi formativi online risultassero utili per accendere la miccia della volontà di apprendimento e per stimolarne costantemente il vigore, ecco che la formazione online assume un valore che va oltre il semplice trasferimento di nozioni tecnico-verticali funzionali all'addestramento. Diventa parte integrante di un processo di apprendimento, la tessera di un puzzle che rappresenta il percorso di apprendimento, in cui, alla fine, ogni tessera dovrà trovare la sua giusta collocazione.

Rimane tuttavia complicato al momento definire gli equilibri più efficaci tra le metodologie formative, e forse non è necessario farlo. La composizione del mix di contenuti e metodologie presenti in un percorso di apprendimento, quale ad esempio nei learning path di CFMT, deve essere costruita partendo dalle peculiarità individuali. Non tutti apprendiamo allo stesso modo, negli stessi tempi e con lo stesso ritmo ed è pertanto necessario evitare le massificazioni quando si parla di formazione. Questo è vero, a mio avviso, tanto per la formazione manageriale quanto per quella scolastica e universitaria: formare valorizzando i talenti e le inclinazioni individuali è certamente più efficace nel medio-lungo periodo, soprattutto quando si parla di apprendimento di competenze trasversali che, come detto, a differenza dell'addestramento, non ha come obiettivo il saper fare ma il saper essere. In questo momento, probabilmente ognuno di noi, e i manager in particolare a cui è affidata la responsabilità di guidare le persone e le aziende non "verso" il cambiamento ma "nel" cambiamento, devono lavorare su un nuovo modo di "saper essere", diverso da qualche anno fa e diverso da persona a persona.

## CAMBIARE NON È UN'OPZIONE, È UN DOVERE



di **Alessandra Colonna**,  
CEO di Bridge Partners®

La pandemia ha imposto un brusco e benefico cambio di marcia alla formazione tradizionale che ci voleva esclusivamente in aula. In Bridge Partners® abbiamo operato un cambiamento radicale, trasformandoci in web academy e portando in streaming la nostra formazione con pari soddisfazione nostra e dei nostri clienti.

Abbiamo scoperto ciò che due anni fa non avremmo immaginato neppure: pari efficacia, minori costi, maggior sostenibilità e inclusività.

Nulla ci fa propendere ora per un cambiamento di rotta e un radicale ritorno al passato.

In attesa del ritorno alla "normalità" alcune aziende hanno espresso interesse a tornare in aula, per "stare insieme".

Dipende dal tipo di formazione, ma nel nostro caso la forte e costante interazione tra le persone soddisfa appieno le esigenze di scambio, socialità e confronto tra di loro.

Farei parlare un dato. Noi abbiamo avuto un picco del 35% di presenza femminile e finalmente anche persone con problemi di mobilità fisica.

Al netto, dunque, della retorica della socialità, la formazione sul digitale permette di raggiungere tutti e più facilmente, eliminando ostacoli temporali e fisici.

Certo, ci sono comprensibili e innegabili resistenze da superare, pregiudizi in parte assimilabili a quelli sul lavoro da remoto.

Cambiare non è un'opzione, è un dovere, e anche per la formazione manageriale si possono cogliere grandi opportunità.

È evidente che deve essere garantita pari efficacia formativa, misurata in termini di impatto trasformativo sulle capacità delle persone.

Dissentito sul fatto che la formazione in presenza favorisca per natura lo sviluppo di rapporti interpersonali, ma forse si tratta solo di chiarire che cosa si intenda e a quale tipo di formazione si pensa.



Noi lavoriamo con piccoli gruppi, le relazioni si creano in modo fluido, senza problemi. Per sfatare in parte il mito della socialità dell'aula fisica, richiamo alla mente il chiaro ricordo di persone durante i coffee break e i pranzi a capo chino sui loro cellulari.

Un dovere di chi gestisce la formazione è progettare interventi per coinvolgere attivamente le persone, usando tutti gli strumenti che la tecnologia offre: le aule per sottogruppi, le registrazioni, i test, le lavagne condivise e altro ancora.

Questi due anni e mezzo hanno messo in evidenza la delicatezza delle competenze manageriali, come saper collaborare e comunicare, per creare valore dalle relazioni. Lo scenario futuro è difficile da immaginare, ma si può contribuire a disegnarlo, anche nel rispetto dei valori aziendali.

Si dovrebbero evitare polarizzazioni e schieramenti aprioristici, pro o contro determinate modalità, e invece bilanciare correttamente gli obiettivi formativi con gli strumenti per soddisfarli, tenendo conto anche di responsabilità ulteriori e stringenti a cui nessuno può sottrarsi. In primis, dare il proprio concreto contributo alle politiche inclusive e alle strategie di sostenibilità per ridurre l'impatto negativo dei nostri comportamenti sull'ambiente.

## L'INTELLIGENZA EMOTIVA AL CENTRO



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

Il lungo periodo condizionato dalla pandemia ci ha aiutato a sviluppare una buona consapevolezza rispetto alle diverse modalità di formazione. Oggi, in una situazione sostanzialmente tranquilla riguardo al possibile rischio sanitario, la scelta tra la formazione in presenza o su piattaforma web avviene seguendo una logica di efficienza organizzativa da parte delle aziende che sono ormai consapevoli dei vantaggi e dei limiti delle due modalità. L'aula fisica è insostituibile per la complessità delle dina-

miche di relazione che è capace di generare; viceversa, quando l'obiettivo della formazione è prevalentemente contenutistico, l'aula virtuale presenta numerosi vantaggi relativamente ai costi, alla logistica, alla flessibilità oraria, ma anche a una disponibilità mentale completamente diversa, legata alla maggiore autonomia, alla possibile personalizzazione e all'utilizzo di tool innovativi, percepiti come dinamici e stimolanti, in particolare dalle nuove generazioni abituate alla mediazione digitale dei contenuti.

Il mutato rapporto docente-discente apre invece a un tema più ampio e complesso che riguarda la comunicazione, la relazione tra le persone, i rapporti tra i diversi ruoli all'interno delle organizzazioni, le forme di partecipazione e gli stili di leadership. Tutti aspetti legati alle profonde trasformazioni avvenute in questi ultimi due anni, capaci di mettere in discussione molte certezze. Il fenomeno delle cosiddette "grandi dimissioni" è solamente il più discusso di una serie di segnali portatori di un forte bisogno di cambiamento, domande a cui il mondo della formazione deve saper rispondere.

Sul fronte delle competenze, è nostra convinzione che sia importante riuscire a essere più selettivi e precisi rispetto alla richiesta di attenzione nei riguardi delle soft skill. Il tema della leadership, e più in generale l'idea stessa di autorevolezza, assume sicuramente una particolare importanza per alcune delle ragioni sopra espresse. La digitalizzazione del lavoro trasforma la struttura di relazioni rimaste immutate per molti anni e richiama a una nuova sensibilità. Basterebbe l'ormai diffusa definizione di "leadership gentile" per intuire e comprendere i bisogni che tale definizione cerca di sintetizzare. Si pone come centrale, quindi, il tema delle competenze emotive, materia sulla quale lavoriamo da molti anni attraverso diverse tipologie di corsi. Lo sviluppo sempre più ampio della digitalizzazione negli ambienti di lavoro e la capacità dei processi decisionali basati sull'intelligenza artificiale di elaborare enormi quantità di dati in modo sempre più efficace modificheranno radicalmente in futuro il ruolo dell'apporto umano. Nasceranno nuove professioni e nuove competenze specialistiche, ma di certo sarà necessario saper valorizzare gli aspetti peculiari e insostituibili dell'intelligenza umana, e per fare questo abbiamo bisogno di manager emotivamente intelligenti.

## ALLENARE LA RESILIENZA, UMANA, MANAGERIALE E ORGANIZZATIVA



di **Rosanna Gallo**,  
amministratrice delegata  
di Eu-tròpia Società Benefit

Gli effetti della pandemia, dal *brain fog* alla *zoom fatigue*, hanno prodotto nuove richieste formative legate alla salute mentale, alla gestione dello stress e del technostress, al rischio burn-out, alle sofferenze emotive connesse soprattutto alla depressione, alla gestione delle paure e dell'ansia diffusa. Le aziende chiedono quindi di poter formare i manager a riconoscere segnali di malessere, per sé e per i colleghi, per prevenirli o fronteggiarli con efficacia, oltre al *peer support*, in logica preventiva. Inoltre, sono in aumento le richieste di neuro-potenziamento cognitivo, per essere più focalizzati nel problem solving creativo e nel decision making.

Cresce il bisogno di gestione a distanza dei collaboratori, per sviluppare engagement, motivazione, senso di appartenenza, imprenditorialità diffusa e assunzione di responsabilità. La formazione a distanza ha il vantaggio di raggiungere intere popolazioni aziendali, anche quelle non coinvolte abitualmente nei processi formativi, ma ha lo svantaggio di rimanere in superficie nei contenuti. Alcune attività formative richiedono l'allenamento e l'esperienza in presenza, ad esempio i laboratori esperienziali di leadership o i team building, mentre altre potranno continuare a essere erogate in modalità *blended*, con workshop online, strutturati secondo gli apprendimenti delle neuroscienze, e lavori di interfase *on the job* per consolidare gli apprendimenti applicandoli all'esperienza del quotidiano lavorativo.

Emerge sempre più la necessità di formare nuovi e nuove leader, decisori equilibrati, etici, inclusivi, in grado di immaginare nuove soluzioni a nuove sfide, con un atteggiamento positivo verso gli altri e il futuro, capaci di creare alleanze e valorizzare diversità, di prendere decisioni coraggiose e sostenibili. Leader *risonanti*, abili nel riconoscere le proprie e altrui emozioni e nell'utilizzarle come

informazioni essenziali per il dialogo con gli altri; *dream managers* più attenti all'equilibrio fra lavoro e vita privata, più rispettosi e in ascolto delle diverse esigenze e dei sogni dei collaboratori, prima di dover far fronte a situazioni di sofferenze o di *resignation*, più difficili da gestire.

Un mondo che cambia continuamente e che ci sottopone a crisi ed emergenze sempre più frequenti richiede una resilienza umana, manageriale e organizzativa che va allenata con l'autoefficacia, il pensiero positivo, la fiducia in sé e negli altri, l'ironia e l'autoironia, il problem solving creativo e la capacità di creare e mantenere reti di relazione personale e professionale a supporto: fare network diventa più importante delle competenze, perché mette in comunicazione persone con diverso know-how e diversa provenienza. Il tutto con un mindset flessibile, capace di uscire dalla zona di comfort, per affrontare con fiducia le sfide personali e sociali e con la consapevolezza che forniranno apprendimento, allenamento e crescita umana e professionale.

## UN MINDSET PER UN QUADRO DI "ACCELERAZIONE" E DI DINAMICHE CRITICHE



di **Federico Mioni**,  
direttore di  
Federmanager Academy

La formazione manageriale non è asettica, ma deve rispondere alle esigenze e ai trend che emergono in una certa fase. Se ci chiediamo quali sono oggi quelli prevalenti, direi che il concetto di "transizione", spesso utilizzato come sintesi del quadro attuale, è forse inadeguato, perché quella in atto è una "accelerazione", connotata da criticità ma anche da qualche spinta positiva. Si pensi all'aumento dei prezzi delle fonti energetiche e di molte materie prime e *commodities*, o al rischio di un'accelerazione in un quadro di "disordine" dovuto al conflitto, ammesso che per l'Europa questo rimanga solo economico e non militare-strategico.

Più nello specifico, come Federmanager Academy crediamo che la formazione debba dare idee e strumenti

per fenomeni che rischiano di diventare trend sul medio periodo. Ricordiamo alcuni punti:

- la crisi del Covid ha mostrato la vulnerabilità delle supply chain mondiali, in alcuni casi paralizzate, in altri sottoposte a pesanti ridefinizioni (che vanno impostate con precise metodologie);
- ciò ha avuto anche aspetti positivi, come il rilevante numero di casi di re-shoring, ma pure questi fenomeni richiedono un nuovo quadro di competenze;
- si è parlato di “coda lunga” del Covid in termini sanitari, ma ciò vale pure a livello organizzativo, nel senso che in molti casi si è passati a un “lavoro ibrido” che i manager devono saper gestire;
- continua l'ondata della digitalizzazione, con fenomeni che impattano sempre più sul lavoro di molti manager, spesso impreparati a gestire AI, realtà aumentata o blockchain;
- un'escalation sul fronte dei cyber attacchi, per evidenti connessioni con lo scenario di guerra, e la necessità di *policies* di prevenzione che vanno costruite da manager, non solo dagli specialisti IT;
- infine, quella che forse è la madre di tutte le battaglie per i prossimi anni e che purtroppo ha avuto con la guerra una serie di stop e, anzi, di regressioni: la sostenibilità dei processi produttivi e dei tanti aspetti a essa collegati.

Questi spunti danno vita ad altrettante macroaree su cui la formazione manageriale deve offrire contenuti adeguati. Il mondo Federmanager fa della prossimità ai colleghi il centro della propria azione e per questo, o meglio per quel che emerge dai contatti quotidiani con manager sul campo, ritengo che non basti dare contenuti e strumenti qualificati: per il disorientamento che percepiamo in molti manager, serve dare un vero Mindset per la stagione di accelerazione e di disordine che vediamo. In particolare, Federmanager ha aperto una stagione di ripresa contatti con gli USA, attraverso il Transatlantic Investment Committee che abbiamo costituito con American Chamber of Commerce in Italy, Amerigo e Centro Studi Americani, e col forte sostegno dell'Ambasciata italiana a Washington. Ma, in generale, credo che tutte le scuole di management debbano volgere l'incertezza in proposte per consolidare la ripresa.

## UNA “GREAT TRANSFORMATION” PER LA FORMAZIONE MANAGERIALE. E NON SOLO



di **Nicola Dario**,  
CEO di inFinance

Il mondo della formazione manageriale esce profondamente segnato dal biennio 2020-21. Sicuramente diverso. Molto probabilmente, migliore. Come un'onda impetuosa, questo difficile periodo ha spazzato via le routine e le zone di comfort di aziende e business school e ha messo tutti davanti alla necessità di ripensare modelli didattici, modalità di erogazione e obiettivi formativi. La nuova formazione è oggi più accessibile, fluida e finalizzata. Difficilmente si tornerà indietro. Abbiamo “scollinato” e ci aspettano nuovi, interessanti e veloci cambiamenti. I corsi digitali sono oramai una scelta e non un ripiego. Il metaverso si sta apprestando a vivere una *second life*. L'aula, fermata solo temporaneamente, sta tornando. In una veste diversa. Molto probabilmente integrata con quella virtuale, ma senza le difficoltà rilevate in precedenza. Tecnologia e applicazioni ci sono, infatti, venute in soccorso. La nuova aula è “immersiva” e prevede una platea mista, in parte in presenza e in parte online. Maxischermi, telecamere mobili e microfoni direzionali non ingabbiano più il docente e non escludono i partecipanti online, ora visibili e in grado di interagire con tutta l'aula. Cambiano ancora le metodologie, le tecniche e le strategie didattiche. I docenti sono quelli che più di tutti, in questi ultimi anni, hanno subito (molti) o cavalcato (alcuni) il cambiamento. Si sono trovati a dover sperimentare nuove modalità di interazione e coinvolgimento, per rendere le aule vive e interessate. Adesso devono cambiare ancora.

Manager e aziende, dal canto loro, si sono trovati a dover gestire e testare nuove modalità di apprendimento. Hanno avuto modo di valutarne pregi e difetti e sono oggi, quindi, più esigenti e consapevoli. Questo è un bene, in quanto impone alle business school, e all'intero sistema della formazione manageriale, una sana tensione verso un'offerta

sempre più innovativa, efficace ed efficiente. Ci sono tutti gli ingredienti per l'attivazione di un nuovo circolo virtuoso. Molti sono i fenomeni contigui, esogeni ed endogeni, che faranno da catalizzatori o inibitori a questo processo. Elementi imprescindibili per l'innescare sono, tuttavia, la consapevolezza e la determinazione di manager e aziende verso il miglioramento continuo.

Dopo questi due anni ci attende un periodo di ulteriori grandi cambiamenti che avranno impatti rilevanti anche sulla formazione: dalla crescente permeazione dei criteri ESG ai nuovi fenomeni sociali. Non entro nel merito della tanto discussa e, forse, decantata "great resignation" in quanto esula dall'osservatorio concessomi da inFinance. Mi limito a dire che il fenomeno non è nuovo. Io stesso ho vissuto un'esperienza simile anni fa. Penso, tuttavia, che, prima di ogni scelta, sia bene avere piena consapevolezza di sé, delle opportunità e delle difficoltà, al fine di non cavalcare le mode e, soprattutto, di essere pronti ad affrontare il non sempre facile processo di ricollocazione o imprenditoriale. In quest'ultimo caso, in particolare, competenze manageriali e, soprattutto, di finanza, danno maggiore cognizione e solidità. La formazione, alla fine, fa sempre la differenza.

## EMOZIONI E SENTIMENTI AL LAVORO: PER UNA FORMAZIONE IN TEMA DI EMOTIONAL AGILITY



di **Angela Gallo**,  
presidente di IdeaManagement

È diventato più facile parlare di sentimenti e soprattutto sdoganare l'importanza della componente emotiva per il benessere individuale e organizzativo. I motivi di questo cambio di passo sono innumerevoli. Il periodo Covid che abbiamo attraversato ha fatto paura a tutti noi, ma ci ha fatto riflettere. I venti di guerra che si sono affacciati prepotentemente sul panorama europeo ci lasciano senza fiato. Le nuove generazioni che stanno entrando nel mondo del lavoro non sono più disposte a barattare il loro benessere individuale in relazione a obiettivi lavorativi realizzati in ambienti

ostili, aggressivi e arroganti. Soprattutto, si sta lentamente affacciando una consapevolezza: le emozioni e i sentimenti ci appartengono, non li lasciamo a casa quando andiamo al lavoro, non li lasciamo al lavoro quando ritorniamo a casa. Ma che fare per rendere positiva la nostra vita personale e professionale, visto l'intreccio annodato da interdipendenza continua del nostro fare e del nostro sentire?

Un primo passo è quello di conoscere i sentimenti in azione, per poter contenere l'influenza nefasta di quelli distruttivi e potenziare l'apporto produttivo di quelli positivi. Un secondo è quello di orientarci ad apprendere una emotional agility funzionale al benessere e alla sostenibilità generale. Ma noi siamo il risultato delle nostre esperienze e del nostro ambiente che condizionano il nostro pensare: emozioni, esperienze e pensiero lavorano insieme in un processo sistemico.

Ed ecco che entrano in gioco i sentimenti, il nostro sentire emotivo. I sentimenti sono di minore intensità, ma duraturi nel tempo. Sono il nostro modo di sentire che condiziona il nostro fare. Sono il risultato del nostro apprendimento.

Nel corso delle nostre esperienze apprendiamo sentimenti distruttivi come invidia, indifferenza, diffidenza, rancore. Ma grazie al nostro ambiente sociale apprendiamo sentimenti positivi o produttivi come la fiducia, il coraggio, la pazienza, la generosità, l'ottimismo. L'ambiente ha un ruolo determinante sui sentimenti: può far evolvere i sentimenti produttivi che alimentano benessere e crescita professionale, può alimentare la benzina distruttiva dei sentimenti negativi lasciando dietro di loro la cenere di insoddisfazioni e di insuccessi.

L'emotional agility è la qualità della nostra benzina di funzionamento al lavoro. L'emotional agility è l'insieme delle competenze e dei sentimenti in azione.

Facciamo un esempio: un manager che si sta preparando a svolgere il ruolo di capo sta acquisendo competenze per un vero e proprio mestiere. Come può questo manager ignorare la componente emotiva per poter gestire il suo team? Come può indirizzare verso i risultati, gestire le criticità, fare degli errori un momento evolutivo piuttosto che solo punitivo, se non conosce la componente emotiva sottesa al fare del suo team, oltre che della sua?

Si può comprendere, quindi, il ruolo strategico della formazione in campo lavorativo. L'investimento in formazione in emotional agility produce ritorni sui risultati di budget, sulla innovazione, sulla crescita che guarda il domani.

## IMPARARE A DISIMPARARE



di **Elena Caffarena**,  
Senior Partner,  
Coordinatrice Nazionale  
di Praxi Formazione e Sviluppo

Ha attirato la mia attenzione una frase di Arvin Toffler, saggista e futurologo statunitense (1928-2016): “Gli alfabeti del XXI secolo non saranno quelli che non sanno leggere e scrivere, ma quelli che non saranno in grado di imparare, disimparare e reimparare”.

La trovo illuminante perché ci fa riflettere su quanto sia necessario incoraggiare le persone ad abbandonare ciò che non le aiuta più a capire cosa stia succedendo. Grandinate di dimissioni, cambi repentini dei mercati, aspettative crescenti dei clienti, digitalizzazione degli scambi, crisi dei componenti e delle materie prime, ci mettono in scacco se cerchiamo le risposte nei comportamenti che abbiamo sempre agito.

Come stiamo sfruttando questo stimolo di Toffler? Intanto sviluppando nuovi modelli didattici basati sull'osservazione dei partecipanti. Incontriamo giovani che hanno un atteggiamento aperto, attivo, spontaneo all'apprendimento. Impariamo da loro il nuovo mestiere di formatori. Cambiamo il paradigma dal *cosa* al *chi*, dall'oggetto (skill focus) al soggetto dell'apprendimento (learner focus). E dal *come* al *perché*, spostando il focus dal prodotto di apprendimento (training centrality) alla condizione dell'effetto atteso (customer e business impact). Questo ci spinge, inoltre, a far evolvere il processo di apprendimento da *dove* (in presenza, a distanza, e-learning) a *ovunque*, ogni momento è un'occasione di apprendimento. La relazione è e resta un fattore fondamentale per la costruzione della fiducia necessaria ad attivare la sperimentazione alla base dell'apprendimento, ce lo spiegano gli studi neuroscientifici a cui attingiamo e a cui contribuiamo. Quindi partiamo al meglio con un caloroso e attivo incontro in presenza dove si impara a fare, osservare, prendere e dare *feedback*, ma poi si devono fare i compiti a casa, o meglio durante il lavoro, per praticare nella realtà. Ci ritroviamo quindi online in

momenti di coaching di team per condividere e parallelamente offriamo approfondimenti e stimoli asincroni (letture, giochi, video), in base alle esigenze percepite dal singolo. Siamo nella situazione ideale per ricorrere a tutte le modalità in modo armonico, accessibile, continuo e just in time. Qualcosa che, prima, la formazione non ha mai potuto fare.

Fondamentale è l'apporto di chi nelle Risorse Umane guida questa evoluzione. Assumendo il ruolo di animatore dell'apprendimento, in un'ottica di human centricty, genererà consapevolezza, coinvolgimento, ma anche responsabilità in chi apprende. Il ruolo del learning manager cambia radicalmente: può potenziare l'efficacia formativa creando alleanze con gli altri manager per portare il core business e il cliente al centro, mettendo in cima alle priorità formative *l'imparare a imparare* e ridisegnando il learning journey per valorizzare ogni momento della vita lavorativa delle persone come esperienza di apprendimento.

Ecco gli ingredienti chiave di un'organizzazione vincente fra molte insidie. Un'organizzazione capace di navigare il cambiamento perché attrezzata con un equipaggio in costante evoluzione.

## IL PRIMO FORMATORE È IL CAPO



di **Franco Amicucci**,  
presidente di Skilla

L'apprendimento, come il lavoro e la vita sociale, si sta rivoluzionando grazie alle infinite ibridazioni del fisico e del digitale, della tradizione e dell'innovazione, di linguaggi e format diversi.

La pandemia ha solo accelerato il processo di innovazione dell'apprendimento, che era infatti già avviato da molti anni. Si tratta di un'evoluzione che va oltre la semplice introduzione della modalità digitale di gestione di parte delle attività formative, perché è coinvolto l'intero processo formativo.



Nelle organizzazioni l'offerta formativa si sposta dalla creazione di cataloghi di corsi da erogare, separati dal lavoro, al design di contesti di apprendimento, sempre più integrati con l'esperienza lavorativa.

L'apprendimento efficace è un processo continuo che coinvolge le persone, che si sviluppa in maniera graduale e costante, step by step.

I cataloghi, sia fisici sia digitali, non scompariranno dalle visioni evolutive dell'apprendimento di Skilla, ma stanno già assumendo una diversa forma di rappresentazione, un nuovo linguaggio. Tutte le iniziative di apprendimento "a catalogo" interne all'azienda saranno inoltre una parte dell'insieme delle molteplici opportunità formative.

Le tradizionali lezioni e i corsi e-learning saranno allora solo una delle tappe del viaggio di apprendimento della persona. A volte potranno essere una pausa di ristoro, altre volte una tappa di partenza o una tappa di arrivo del percorso sempre più personalizzato di ogni learner.

I nuovi progettisti, i learning architect, avranno la cultura e le competenze per progettare contesti di apprendimento, riusciranno cioè a codificare e a rappresentare le molteplici possibilità, i luoghi, le occasioni di apprendimento, formale e non formale, per le persone della propria organizzazione, e parleranno più di esperienze, percorsi e viaggi verso l'acquisizione di un valore per la persona e per l'organizzazione. I nuovi docenti saranno sempre più dei learning coach, che non gestiranno aule frontali, ma accompagneranno le persone e i gruppi all'autoformazione, all'apprendimento cooperativo, al rendere gli utenti stessi protagonisti dell'apprendimento dei colleghi.

L'apprendere ad apprendere nel contesto ibrido, l'infosfera dove fisico e digitale non sono più separati ma integrati, e la cultura e la destrezza digitale diventano, in questo nuovo scenario, le competenze centrali, propedeutiche all'apprendimento di tutte le competenze del futuro.

Quando Skilla viene chiamata nel ruolo di learning advisory a ridisegnare e digitalizzare le strutture formative e le academy aziendali, la prima sfida che affronta è quella della costruzione di un nuovo learning mindset dei gruppi dirigenti, per una nuova visione dell'apprendimento che deve essere pervasivo, continuo, capace di integrare hard e soft skill, business e sostenibilità, tecnologia e arte e, soprattutto, la consapevolezza che il primo formatore, in questa nuova visione, è il capo!

## SVILUPPARE COMPETENZE STRATEGICHE, LA CHIAVE DEL SUCCESSO



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

Un bilancio di quest'ultimo semestre ci vede molto impegnati su interventi che hanno la finalità di migliorare le competenze relazionali e di comunicazione a 360°: per i manager, affinché sappiano essere dei facilitatori di sviluppo, dei buoni coach delle proprie persone e acquisiscano una "disciplina mentale" tale da permettere loro di gestire complessità e tensioni che sono all'ordine del giorno; per i venditori, affinché riescano a consolidare le relazioni con i propri clienti e acquisirne altri costruendo relazioni di lungo periodo e diventando un riferimento rispetto al loro mercato; per imprenditori ed executive che hanno la consapevolezza di dover fare un salto di qualità nel modo in cui accompagnano la crescita dell'azienda attraverso il loro team, per valorizzarne i contributi e anche per favorire l'apprendimento necessario a renderli adatti alle sfide del mercato e capaci di realizzare crescite strategiche anche in questi tempi così complessi; per team della divisione Risorse Umane, affinché riescano a gestire tutte le situazioni causate dall'impatto che le misure di contenimento hanno avuto sul vissuto profondo delle persone, per riorientarle e promuovere nuove energie motivazionali necessarie per uscire da questi anni critici. Siamo tornati a lavorare in presenza, ma non con tutti i nostri clienti perché le aziende stanno rispondendo in modo diverso in questa fase di "ritorno alla normalità". Ci siamo tutti adattati a lavorare a distanza, con un'esperienza di quasi dieci anni alle spalle ma che non aveva ovviamente mai avuto un'estensione come quella degli ultimi due anni. Tuttavia gli elementi su cui la distanza non riesce a eguagliare la presenza sono quelli più "relazionali" nelle dinamiche di aula: dalle discussioni allo scambio di opinioni, che la moderazione strutturata necessaria in videoconferenza disciplina troppo facendo sì che tante riflessioni non vengano condivise,

manca l'innescò "emozionale". Per questa ragione, stiamo valutando di riprogettare gli interventi formativi in modo da valorizzare i punti di forza di ogni modalità e costruire programmi che siano più flessibili e allo stesso tempo capaci di impattare anche maggiormente sull'apprendimento finale, così che una parte della formazione sarà autogestita su corsi in remoto anche asincroni ma accompagnati da interventi sincroni e in presenza per consolidare l'apprendimento e personalizzarlo per ogni esigenza individuale di sviluppo e cultura organizzativa a cui adattarsi. Sono convinta che la chiave del successo in contesti complessi sia nello sviluppare alcune competenze strategiche tra cui: l'ascolto focalizzato, la flessibilità comportamentale, l'intelligenza emotiva, la disciplina mentale intesa come capacità di allineare con puntualità le intenzioni e gli obiettivi alla forma della propria comunicazione, il pensiero sistemico, l'apprendimento continuo.

## LOCKDOWN E GRANDI DIMISSIONI SMUOVONO LA FORMAZIONE



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

C'è voluto un doppio lockdown per far emergere debolezze e criticità del sistema formativo italiano da una parte e del tanto declamato "engagement" delle imprese dall'altra. Come se non bastasse, a un problema strutturale si aggiungono causa ed effetto sociali in cui tantissime Persone (solo in Italia se ne contano già due milioni), affette da uno stress implosivo definito "burn out", rispondono con il fenomeno delle Grandi Dimissioni.

Un incipit del genere è sufficiente per capire che è diventato fondamentale riscrivere la letteratura manageriale dei prossimi dieci anni spiegando ad aziende, imprenditori, manager e professionisti di ogni settore che la logica del "reskilling" non è più sufficiente. Se qualcuno avesse ancora dei dubbi sul fatto che un'organizzazione basata sul comando e controllo, oltre a non portare risultati, ri-

schia di svelare scenari tossici, dopo il lockdown diventa evidente l'obsolescenza di un modello che perde anche sul fattore sostenibilità.

Pertanto, se dobbiamo tirare una linea con il passato (cioè ieri) e guardare al futuro (cioè oggi) delle nostre imprese per prepararle a una trasformazione già in ritardo su effetti ormai non più contenibili, il primo passo da fare è quello di rivedere la formazione sotto molteplici aspetti.

Nel recente libro di Franco Amicucci, pioniere dell'e-learning in Italia, vengono intervistati alcuni personaggi influenti in vari settori, a cui viene chiesto in che modo si informano. Le risposte spaziano sulle piattaforme digitali più diverse e, nonostante la buona volontà di quei manager nel cercare di essere il più aggiornati possibile, emerge una costante: le piattaforme di conoscenza sono obsolete e non più adatte per generazioni che non comprano i giornali, non guardano la televisione, non si formano in maniera tradizionale.

L'aspetto "tecnico", dunque, è il primo passo per affrontare la capacità di formazione dei nostri collaboratori. Partire dalle piattaforme per sostituire i team building con i podcast, le intranet con dashboard di social collaboration costruite sull'usabilità delle nuove generazioni non è solo un'esigenza produttiva, ma diventa anche uno strumento di employer branding e di attrazione.

Dopodiché è fondamentale assumere e formare collaboratori con nuove caratteristiche personali, basate su parole "vecchie" che oggi acquisiscono finalmente un senso oltre che un significato: empatia, coinvolgimento e relazione.

Le Persone si dimettono perché non sono più disposte a cedere parte del loro tempo agli ingorghi stradali e a riunioni senza contenuto. Il management aziendale non può continuare a far leva sulla "socialità" per riportare le Persone in ufficio, salvo poi metterle di nuovo davanti a uno schermo.

La capacità di creare legami e senso di appartenenza a distanza sarà la soft skill più ricercata: dovremo scegliere i nostri collaboratori fra coloro che hanno a cuore l'informazione di qualità, interessi nuovi e scambi di idee. Dovranno essere prima di tutto creativi e umanistici, capaci di sostenere conversazioni di qualità, per entrare in empatia con le proprie Persone.

Per far fronte alle Grandi Dimissioni saranno necessari Grandi Sentimenti. ☺

# TRAINING & TALENT MANAGEMENT

**IL CONCETTO DI TALENTO È PROFONDAMENTE MUTATO NEGLI ULTIMI ANNI: IL FOCUS PASSA DALL'INDIVIDUO ALLA SQUADRA, ALLA "TALENTUOSITÀ" DI TUTTI I DIPENDENTI, CHE VANNO ASCOLTATI E MOTIVATI. ORA PIÙ CHE MAI, LEVA FONDAMENTALE È LA FORMAZIONE**



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

L'ultimo decennio del secolo registra due fenomeni assolutamente inediti, destinati a cambiare radicalmente gli assetti economici dei Paesi tecnologicamente più avanzati. Da un lato, la progressiva integrazione dei mercati determinata dalla decisa attenuazione delle barriere al transito internazionale delle merci e alla liberalizzazione del movimento dei capitali. La nascita della World Trade Organization nel 1995 sancisce questo nuovo ordine mondiale. Dall'altro, l'interconnessione planetaria degli individui grazie allo sviluppo delle tecnologie delle comunicazioni e a Internet. Simbolicamente, l'invenzione del World Wide Web nel 1989 segna l'avvio definitivo di questa nuova era. Nel 1994 nasce Yahoo, il primo e più importante motore di ricerca globale. Google vede la luce poco dopo, nel 1998. In quegli anni, le organizzazioni che possono disporre del know-how tecnologico più avanzato detengono un vantaggio competitivo enorme, impensabile prima. In quegli anni, nasce il mito della Silicon Valley come culla mondiale della tecnologia di avanguardia e, con essa, la *creative class*, caratterizzata, secondo il suo teorico Richard Florida, da 3T: Talento, Tecnologia, Tolleranza. Queste le peculiarità della nuova classe dirigente del futuro, destinate a determinare il progresso e il benessere nel nuovo millennio.

Per ciò che riguarda le risorse umane, il "talento" è il nuovo vero focus: occorre identificarlo e formarlo adeguatamente in quanto potenzialmente fonte di grandi e veloci ricchezze. Facciamo anche un caso italiano, forse il più emblematico di quegli anni. Virgilio, il primo motore di ricerca italiano, nasce nel 1996, grazie all'iniziativa di Paolo Ainio che fonda Matrix insieme a un piccolissimo gruppo di italiani con brevi esperienze negli USA. Seat e De Agostini acquisiscono il

66% di Matrix nel 1999 per più di 16 miliardi di lire. Chi possiede il know-how in quegli anni può davvero fare la differenza e, con grande lungimiranza, tre consulenti di McKinsey, Beh Axelrod, Helen Handfield-Jones e Ed Michaels, nel 1997 indicano la nuova strada da seguire: *the war for talent*. Con il termine "talento" in quel momento si indicano coloro che detengono le competenze distintive per le posizioni chiave all'interno di una organizzazione e che sono in grado di creare valore economico in termini di asset immateriali quali brand, brevetti, know-how, relazioni chiave, reputazione aziendale. Da questa constatazione deriva il fenomeno di grande competizione che si crea tra le imprese, per scovare, ingaggiare e trattenere quelle risorse umane "straordinarie", in grado di rappresentare un vantaggio competitivo per le aziende che le assumono. In quegli anni si capisce che è necessario un cambiamento radicale anche nel mondo delle risorse umane. Occorre muoversi verso una maggiore individualizzazione nella gestione e nello sviluppo delle persone. Prima di allora anche la formazione era erogata per cluster omogenei: per i quadri, per il passaggio alla dirigenza e così via. Con gli anni '90 si capisce che bisogna cambiare e inizia il boom del coaching. Nato a metà degli anni '70 grazie all'intuizione del maestro di tennis Timothy Gallway, il coaching si afferma, non a caso, solo a cavallo tra il vecchio e il nuovo secolo.

## **Non più solo coaching individuale, ma anche team coaching**

A marzo di quest'anno, McKinsey ritorna sul tema, alla luce del fenomeno della Great Resignation, con l'articolo *Gone for now, or gone for good? How to play the new talent game and win back workers* di Aaron De Smet, Bonnie Dowling, Marino Mugayar-Baldocchi e Bill Schaninger. Il concetto di talento in questi anni è però profondamente mutato. Il "talento" di cui si parla non è più lo straordinario possessore di un know-how che da solo può determinare una svolta nel destino di un'azienda. Il focus è invece sullo sviluppo della "talentuosità" di tutti i dipendenti perché, tutti in-

sieme, si possa creare un know-how diffuso in grado di migliorare la qualità del prodotto/servizio offerto. Il focus passa dall'individuo alla squadra. Il coaching da solo non basta più. Rimane uno strumento fondamentale, ma vanno ripensati i modi per scegliere e formare la classe dirigente del futuro e implementare il necessario know-how tecnico e manageriale interno all'organizzazione. Non si parla più solo di coaching individuale, ma anche di team coaching.

### **La gestione dei talenti nelle aziende più avanzate**

Occorre però un salto di qualità. I capitali investiti nelle fasi di ricerca degli high-flyers sono diventati oggi ingenti. Non si riscontra ancora, invece, analoga attenzione a ciò che succede all'interno dell'organizzazione una volta che si è concluso il primo periodo di *induction*. Dal 2008 fino allo scorso anno abbiamo assistito a un costante decremento dei grandi budget sulla formazione. Questo non è più ammissibile. La mancanza di risorse adeguate pesa come un macigno sullo sviluppo delle imprese. In questi anni, le aziende più avanzate hanno apportato una serie di miglioramenti alla gestione dei talenti. Proviamo a scorrerli brevemente insieme per coglierne l'impatto nel mondo del training:

- Il mismatch tra domanda e offerta di forza lavoro qualificata è così forte da determinare, in molti casi, il vero vincolo allo sviluppo delle imprese. Due le grandi novità all'orizzonte: i fondi del PNRR e la riforma degli ITS. Questi strumenti, da soli, non possono però bastare. Occorre ricominciare a investire in misura importante sulla formazione tecnica di base e sulle soft skill.
- La percentuale di alti potenziali identificati all'interno della medesima azienda tendeva ad assestarsi tra il 4 e l'8%. Oggi si focalizza l'attenzione su un numero di key people più alto. Si è quindi passati dal focus su pochi eletti al focus su molti. Occorre pensare a investimenti su cluster più larghi.
- Nel performance management e nella valutazione del potenziale, fino a poco tempo fa, si puntava sulle competenze manageriali a discapito delle capacità tecniche, che invece oggi ritornano di grande attualità. La formazione tecnica deve riprendere corpo ed essere agganciata alle prospettive di sviluppo dei prodotti.
- Sempre più, per chi non ha capacità manageriali, ma un ottimo bagaglio tecnico e grande capacità di apprendi-

mento, si possono prevedere degli iter di carriera (da *scientist*) dove gli elementi manageriali possono anche assumere un ruolo marginale.

- Il metodo classico di performance management basato su uno o due momenti di confronto tra capo e collaboratore, calendarizzati in modo rigido e uguale per tutti, inizia a essere sostituito da un *continuous feedback* al fine di rendere meno burocratico e più flessibile lo strumento, ma anche per enfatizzare il ruolo del capo come "formatore". Sono inoltre abbandonati tutti quegli strumenti, come la distribuzione forzata dei risultati, che rischiano di mettere inutile pressione sulla linea, senza una reale crescita professionale dei collaboratori.
- Ci si rende sempre più conto della bassa predittività di molti strumenti in atto per identificare gli alti potenziali. È necessario cogliere in modo preciso i comportamenti attesi e condividerli con tutti i decision maker che volta per volta si susseguono.
- Nella percezione delle persone si sta modificando il concetto di carriera. Di conseguenza, anche le imprese devono imparare ad ascoltare i singoli individui come persone per capire ciò che li può motivare. Il succession plan viene sempre più interpretato come un ottimo momento di confronto tra i capi, con un valore unicamente orientativo. Le carriere sono sempre meno lineari e quindi sempre più peso deve essere dato anche alla formazione su aree professionali "adiacenti" a quella della figura professionale ricoperta.
- La pandemia ha dato molto spazio al lavoro da remoto. Si è passati da un paradigma organizzativo basato su "comando e controllo" a un altro, focalizzato su "definizione degli obiettivi e la successiva valutazione dei risultati". Ciò implica maggiore autonomia dell'operatore e questa autonomia, a sua volta, dovrà essere preceduta da un'adeguata formazione tecnica, oggi largamente sottostimata.

Il lavoro da remoto e nuove forme di collaborazione, come *l'international remote working* e il più gestibile *south working*, implicano l'esercizio di una *virtual leadership* da parte dei capi che dev'essere oggetto di specifica formazione. Come si nota, i fronti aperti sono moltissimi. La guerra dei talenti non è mai finita. Le imprese devono costantemente ripensare le modalità per attrarre, motivare e trattenere i collaboratori migliori. Il training è una leva fondamentale in questo senso. Ora più che mai. ☺

# LA RIPRESA È NEL NOME DELLA SOSTENIBILITÀ

**COME CAMBIANO LA DOMANDA, L'OFFERTA E L'ORGANIZZAZIONE DEL SETTORE FORMATIVO SECONDO L'INDAGINE ANNUALE TRA GLI ASSOCIATI ASFOR. CRESCENTE INTERESSE PER I TEMI DI RILEVANZA SOCIALE**



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



e di **Mauro Meda**,  
segretario generale Asfor

Gli associati Asfor – scuole di management, enti e società di formazione (non sono state incluse le attività delle corporate academy associate) – come consuetudine hanno partecipato all'indagine relativa all'offerta formativa della Community Asfor condotta nel 2021 per fornire una raffigurazione sintetica del volume di attività, dell'andamento della domanda di formazione manageriale, dell'inclusione nel proprio portafoglio di offerta di tematiche legate allo sviluppo sostenibile.

A completamento dell'indagine abbiamo quest'anno ritenuto quindi ineludibile aprire un focus su questo ambito tematico. Si tratta di un primo livello di ricognizione che Asfor ha in programma di approfondire e sviluppare con progetti specifici e che già ora trova posto nei criteri di accreditamento Asfor dei programmi Master e dei programmi brevi di sviluppo manageriale.

Oltre alla rilevazione di informazioni quantitative, come sempre abbiamo raccolto spunti qualitativi per cogliere i potenziali effetti di uno scenario in rapido cambiamento, da affrontare in modo proattivo per contribuire, anche attraverso la leva dell'educazione manageriale, a una evoluzione sociale più equa.

## Il quadro che si va costruendo

Un argomento vastamente discusso a livello mondiale in ogni sede, politica, produttiva, sociale è relativo ai temi dello sviluppo sostenibile, consolidati da tempo nei 17 Sustainable Development Goals (gli SDGs dell'Agenda 2030, organizzati in 169 sotto-obiettivi e 244 indicatori), che stanno ovviamente assumendo ricadute importanti in tutto il mondo dell'educazione manageriale.

Senza porre domande specifiche, è stata chiesta ai partecipanti la disponibilità a segnalare iniziative sui temi dello sviluppo sostenibile che ritenessero opportuno condividere: 21 soci hanno aderito alla domanda, indicando, a loro scelta, le iniziative più significative nel proprio portafoglio di offerta.

Un primo aspetto di insieme che emerge da questa veloce ricognizione è quanto il macro-ambito della sostenibilità, nelle sue varie declinazioni, sia comunicato in modo sempre più evidente ed esplicito nei siti web delle scuole di management/istituzioni formative, con spazi specifici a esso dedicati, insieme a una descrizione e a un posizionamento caratterizzante la rilevanza, il ruolo e la propria declinazione distintiva del tema che l'istituzione formativa desidera sottolineare e trasmettere, alla società, ma in primis ai propri stakeholder.

Si intravede anche un orientamento a valorizzare, accanto ai prodotti e alle linee di ricerca più recenti e innovativi, le radici "storiche" della cultura su cui questi si fondano. Troviamo così, accanto a Master specialistici full time di recentissimo avvio, centri di ricerca avviati più di un decennio fa, accanto a corsi brevi e destinati a audience specialistiche (ad esempio marketing, produzione, finanza), spazi di approfondimento aperti a tutti i potenziali interessati, quali podcast, brevi articoli, insight, con l'obiettivo di seminare e stimolare una curiosità di conoscenza, approfondimento, aggiornamento.

In termini di offerta, i temi dello sviluppo sostenibile hanno influenzato l'intero portafoglio, sia di educazione sia di ricerca: tra le iniziative più significative riportate dagli



associati sono stati segnalati, in 14 casi nuovi programmi Master full time, in 7 casi la presenza di specifiche linee di corsi executive education a mercato, in 7 casi la presenza di iniziative di formazione su commessa, e 9 casi hanno segnalato linee e/o centri di ricerca dedicati specificamente al tema della sostenibilità, chiaramente legati alle caratteristiche del proprio “core business”, sia esso rivolto alle imprese, al settore pubblico, al settore non profit o ad altri specifici segmenti di mercato.

Si può quindi ritenere che i temi dello sviluppo sostenibile stiano spingendo, o consolidando, un (ri)orientamento complessivo di tutto il ventaglio di attività, permeando, anche se con gradi di profondità variabili, formazione, ricerca e disseminazione. O, in altre parole, si può pensare che i temi dello sviluppo sostenibile si avviino ad assumere un ruolo mainstream, contribuendo a innovare trasversalmente l’offerta e la domanda di educazione manageriale in tutte le sue componenti, i programmi Master, i corsi di executive education, la ricerca applicata a sostegno dell’innovazione sostenibile.

Le varie iniziative segnalate dai soci che hanno partecipato all’indagine verranno presentate e via via integrate in uno spazio dedicato sul sito di Asfor ([www.asfor.it](http://www.asfor.it)) per consentire a tutti gli associati, ma anche al più vasto mondo della formazione continua, un’occasione di scambio, confronto e arricchimento.

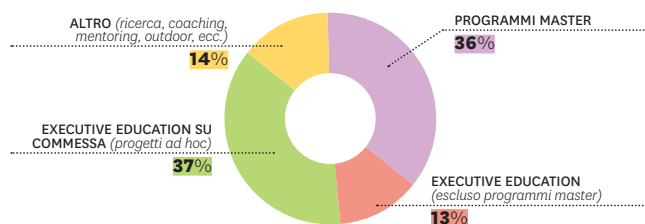
### Il profilo e volume delle attività

Come da consuetudine, si utilizza come misura sintetica del volume complessivo di attività svolta nel 2021 la quantificazione economica, che – a parità di rispondenti rispetto al 2020 – dà conto di più di 335 milioni di euro. Se si confronta l’andamento dei dati degli ultimi due anni, mentre il 2020 aveva segnalato come valore di attività 270 milioni di euro (il 10% in meno rispetto ai 300 milioni di euro dell’anno 2019, ante pandemia), il 2021 mostra un deciso rilancio dell’attività complessiva dei soci Asfor confermando l’importanza dell’educazione manageriale come leva di sviluppo della società in particolare nei momenti critici e le previsioni ottimistiche dell’anno scorso.

Per quanto concerne la ripartizione del fatturato per portafoglio attività, l’incidenza dei programmi Master si è posizionata al 36% rispetto al 38% dell’anno precedente, mentre la formazione offerta a mercato a domanda individuale si riconferma al 13% e la formazione co-progettata

con i committenti aziendali è salita dal 32% al 37%. Infine 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 17% al 14%. 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, accompagnati comunque da un portafoglio variegato e ricco di opportunità di scelta, come indicato nella **Figura 1**.

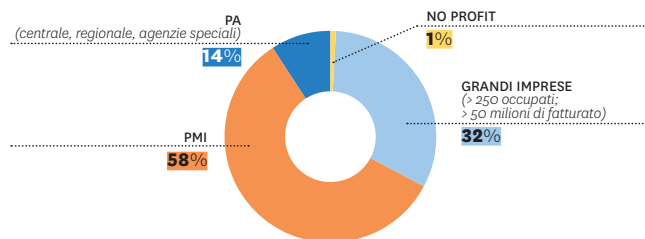
**FIGURA 1 - RIPARTIZIONE DEL FATTURATO PER PORTAFOGLIO ATTIVITÀ**



Fonte: Indagine ASFOR 2022. Impatto della Formazione Manageriale

Il numero delle aziende e la tipologia (settore privato, pubblico e no profit) clienti per le quali, nel 2021, le scuole hanno svolto attività di formazione manageriale a commessa, o che hanno iscritto i propri dipendenti a programmi a catalogo o che hanno richiesto attività di ricerca su commessa, sono nel complesso più di 9 mila come indicato nella **Figura 2**.

**FIGURA 2 - RIPARTIZIONE AZIENDE COMMITTENTI**



Fonte: Indagine ASFOR 2022. Impatto della Formazione Manageriale

L’attenzione alle Pmi conferma il contributo del sistema Asfor al profilo caratterizzante il tessuto produttivo italiano. Si conferma in crescita anche il numero di partecipanti che ogni anno fruiscono di percorsi formativi erogati dagli associati: nel 2021 circa 180 mila contro i 175 mila del 2020. L’aumento, seppur lieve, conferma l’attrattiva della formazione manageriale, sia per percorsi più lunghi e impe-

gnativi, quali i programmi Master (dal 10 al 12%), sia per l'Executive Education a mercato (dal 15 al 21%). L'incidenza percentuale dei partecipanti all'Executive Education su commessa rimane quella di maggior consistenza (61% pur con una lieve riduzione del 5% rispetto al 2020, mentre l'insieme delle altre attività, pur presente, risulta sempre contenuta (**Figura 3**).

Nel prendere atto dell'aumento del volume complessivo di attività è possibile altresì leggere segnali di riallocazione del portafoglio di offerta. Si registra infatti un aumento dei partecipanti ai programmi Master che, benché impegnativi, confermano la propria attrattività; rappresentano certamente un'esperienza trasformativa a 360 gradi, aumentando la consapevolezza di un ruolo potenzialmente incisivo in ogni contesto lavorativo, in diversi settori e per diverse specializzazioni funzionali.

La natura del percorso formativo Master, infatti, ben si presta a focalizzazioni specialistiche sulle tematiche attuali maggiormente richieste.

Interessante è altresì notare l'aumento dell'incidenza della formazione Executive a mercato costituita da corsi brevi a scelta individuale.

La riduzione percentuale dei partecipanti alle iniziative su commessa potrebbe indicare una maggior selettività rispetto a gruppi più omogenei dal punto di vista professionale, su cui l'azienda intende investire in modo più incisivo. Si conferma in sintesi la centralità delle persone nella costruzione di percorsi formativi che accompagnano l'inserimento e lo sviluppo di carriera attraverso i master post laurea. Assume anche crescente rilievo il percorso continuo di life-long learning, per mantenere vivi, attuali (up-

skilling) ed eventualmente ri-orientare (re-skilling) il ruolo e il contributo di ciascun attore in base ai desideri e alle attitudini individuali, ai fabbisogni espressi dalle aziende e all'evoluzione tecnologica e digitale.

### L'organizzazione

Il numero complessivo di docenti che fanno parte delle scuole e delle istituzioni formative, insieme allo staff che ne organizza operativamente l'attività, anche nel 2021 è significativo e in lieve aumento. In totale le scuole coinvolgono circa 8.400 docenti e circa 1.400 persone di staff.

### La componente digitale

L'incidenza di soluzioni digitali nell'offerta formativa, che nel 2020 ha avuto un incremento molto rilevante (mediamente oltre il 70%), nel 2021 si attesta intorno a poco più del 50% indicando una tendenza complessiva a un ribilanciamento ed equilibrio fra formazione in presenza e a distanza.

### Conclusioni

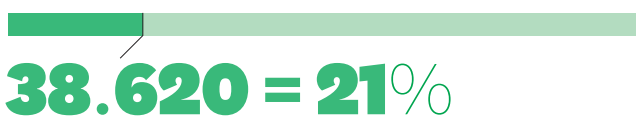
La ricognizione conferma la community Asfor come un sistema solido, adattivo e resiliente e in grado di mobilitare un rilevante valore immateriale, di progettualità, di idee e di soluzioni a supporto di concrete politiche di sviluppo. Nonostante le crescenti difficoltà dello scenario attuale, diversi sono i segnali positivi che attestano l'insostituibile ruolo della formazione manageriale per la tenuta del Paese. Questa rinnovata consapevolezza è fondata – e dovrà rafforzarsi – anche su una diffusa sensibilità per le tematiche dello sviluppo sostenibile. ©

FIGURA 3 - **RIPARTIZIONE DEI PARTECIPANTI PER PORTAFOGLIO ATTIVITÀ NEL 2021**

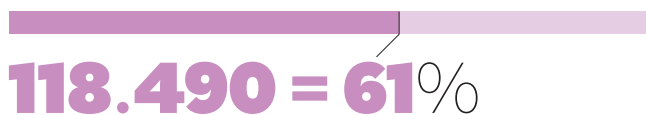
#### PROGRAMMI MASTER



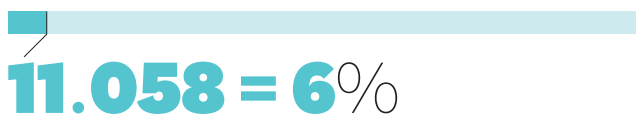
#### EXECUTIVE EDUCATION (ESCLUSO PROGRAMMI MASTER)



#### EXECUTIVE EDUCATION SU COMMESSA (PROGETTI AD HOC)



#### ALTRO (RICERCA, COACHING, MENTORING, ECC.)



Fonte: Indagine ASFOR 2022. Impatto della Formazione Manageriale

# LUOGHI PER IMPARARE: LE CORPORATE UNIVERSITY

**NEGLI ULTIMI ANNI SI È REGISTRATO UN NOTEVOLE SVILUPPO DELLE CU A LIVELLO MONDIALE.  
IL PUNTO SULLA SITUAZIONE ITALIANA**



di **Giuseppe Cappiello**,  
professore associato di Economia  
e gestione delle imprese,  
Università di Bologna

Quando nel marzo 2020 il Governo ha bloccato la circolazione delle persone per far fronte a una emergenza sanitaria, molti imprenditori si sono ritrovati improvvisamente disorientati: come affrontare un problema così imprevisto e nuovo nel suo genere? Un problema globale ma al tempo stesso asimmetrico perché non tutti i Paesi reagivano allo stesso modo e le comunicazioni erano spesso contraddittorie. Non c'era stata una formazione specifica per gestire una situazione come quella che si stava presentando e forse difficilmente ci si sarebbe potuti formare per uno shock di questo tipo perché non erano chiari i contorni del problema (per certi aspetti non lo sono ancora, a più di due anni di distanza), ma soprattutto la reazione non poteva essere solo individuale, richiedeva bensì decisioni che solo organizzazioni sovraordinate, come le Regioni o il Governo nazionale, potevano prendere. Insomma, una tempesta perfetta.

Approfittando del fatto che eravamo chiusi in casa ma molto connessi con il mondo esterno, abbiamo lanciato un sondaggio per vedere come le imprese turistiche stavano vivendo il problema. La percezione che derivava dalle interviste televisive o dai social network era quella del terrore; indubbiamente le imprese turistiche erano le più esposte perché basate sul trasferimento di persone da un luogo all'altro e sul contatto personale, quindi la preoccupazione era comprensibile. Tuttavia, ciò che maggiormente colpiva era la difficoltà a mettere in campo una possibile soluzione ai vari aspetti del problema: quali dispositivi utilizzare, come comportarsi in caso di contagio,

quali responsabilità in capo all'imprenditore e così via. Molti alberghi stagionali hanno preferito saltare un giro e rimanere chiusi nell'estate del 2020.

## **La crisi si affronta ampliando gli orizzonti**

I risultati della ricerca sono stati per certi aspetti prevedibili, ma proprio per questo estremamente interessanti per immaginare come orientare la formazione in futuro; gli imprenditori che non riuscivano a reagire erano quelli molto legati a una ristretta cerchia di colleghi dello stesso settore. Per contro, chi è ripartito subito e ha performato meglio nella stagione più problematica della storia recente era connesso anche con imprenditori di altri settori e di altre città. In pratica i risultati ci dicono che coinvolgersi esclusivamente con attori locali (ad esempio, associazioni di categoria) porta a una interpretazione del contesto che rischia di non essere utile alla soluzione dei problemi, mentre innovare osservando settori anche lontani dal proprio ha portato ad affrontare prontamente la crisi.

Cosa impariamo da questa piccola lezione? Innanzitutto che una delle competenze principali è la capacità di reagire prontamente ai cambiamenti. In analogia con i sistemi viventi, potremmo dire che non è il più forte a sopravvivere, come spesso si tende a pensare, ma resiste chi si adatta meglio a una condizione nuova. Attenzione: reagire non significa muoversi scompostamente e adattarsi non significa necessariamente riallinearsi o seguire l'onda ma innanzitutto comprendere il nuovo scenario. Fin qui non c'è però molto di nuovo perché l'emergenza sanitaria, ma anche le crisi precedenti, avevano già fatto capire che è necessario essere flessibili e creativi, saper affrontare l'imprevisto e saper guidare dei team eterogenei. Non si tratta solo di gestire meglio l'esistente o saper prevedere in anticipo quello che succederà, ma occorre anche conoscere nel senso più profondo e cioè arrivare a capire il senso (direzione) e il significato (perché).

Per questo motivo, la formazione deve riguardare anche la ragione ultima delle pratiche manageriali che si propon-

gono a tutti e non solo un aggiornamento sulle tecnologie disponibili, *hard* o *soft* che siano. Ciò che è in gioco davvero è proprio cosa significa conoscere. Ecco perché è importante la relazione con altri, anche lontani, è importante usare gli strumenti digitali di cui disponiamo ma anche il contatto fisico, è importante un rapporto stabile con le altre agenzie formative tradizionali e con i centri di ricerca.

### **Le esperienze americane ed europee**

Quali possono essere i luoghi dove questo avviene? Negli ultimi anni si è registrato un notevole sviluppo delle Corporate University (CU), in termini sia numerici sia di maturazione delle esperienze iniziate qualche tempo fa. Il fenomeno non è nuovo, poiché i primi casi a livello mondiale risalgono agli anni Cinquanta quando negli Stati Uniti, dopo le esperienze seminali di General Motors (1927), General Electric (1956) e McDonald (1961), anche altri grandi gruppi industriali con una vocazione di leadership nel proprio settore (ad esempio, Boeing, Walt Disney o Motorola) hanno creato una propria struttura formativa interna. Nel 1988 nell'intero Nord America si contavano 400 strutture, variamente denominate, un numero salito poi a circa 1.600 nei primi anni del 2000.

A partire dagli anni '80 alcune Corporate University si sono sviluppate anche in Europa occidentale. Una nostra analisi basata su una rassegna delle pubblicazioni più recenti e pubblicata nel Rapporto Assoknowledge ne ha censite 218. Anche se si tratta di un dato incompleto, esso evidenzia comunque come il numero delle CU sia più che raddoppiato negli ultimi dieci anni.

In Francia la prima azienda che istituisce una CU, negli anni '80, è Apple, cui fanno seguito altre esperienze riconducibili principalmente all'iniziativa di imprese multinazionali. Il numero si è consolidato nel corso degli anni e alcune esperienze (ad esempio, AXA, Accor e Veolia) rappresentano un punto di riferimento a livello internazionale. L'attività di formazione di queste strutture è rivolta principalmente ai manager e ai giovani talenti, mentre la peculiarità è data dalla diffusione del modello *chateau* che assegna alla CU un'infrastruttura fisica identificabile.

In Germania le CU si sono diffuse a partire dalla fine degli anni '90. In quel periodo un certo numero di grandi imprese che operavano su scala globale (Lufthansa, Siemens, E-On, Deutsche Bank, Volkswagen) ha creato la propria CU ed è stato seguito da diversi altri nel decennio successivo. Nel 2004 erano attive circa 50 CU. Le

CU tedesche sono di dimensioni relativamente piccole, con una stretta connessione con organi di governo delle imprese e mostrano una elevata propensione a stabilire partenariati strutturati con le università.

Nei Paesi Bassi l'ultima indagine svolta ha rilevato l'esistenza di 12 Corporate University che hanno superato la prima fase di sviluppo, ossia quella dell'istituzione di un reparto formazione avanzata.

Le CU del Regno Unito sono state istituite da diversi tipi di imprese: organizzazioni finanziarie, *utilities* e imprese multinazionali, nonché alcune PMI. Le attività sono prevalentemente volte ad affrontare le carenze di competenze e fornire la formazione continua. I programmi sono raramente dedicati a una platea più ampia dei dipendenti dell'organizzazione di riferimento. Nel Regno Unito, troviamo anche CU create da organizzazioni non-profit ed enti pubblici, le cui finalità sono associate principalmente all'introduzione di nuove qualifiche, alla promozione di valori comuni.

### **Le CU in Italia**

In Italia alcune grandi imprese a partecipazione pubblica come Eni e Sip (diventata poi Telecom e ora Tim) hanno avviato una propria scuola di formazione fin dal momento dello sviluppo del Dopoguerra, scuole che hanno assunto rilevanza anche internazionale, come l'Eni Corporate University e la Scuola Romoli ora cessata. Una ricerca in corso promossa da Unica, l'Academy del Gruppo UnipolSai, ne ha censite oltre 130.

In questo quadro piuttosto frammentato è tuttavia possibile individuare alcuni tratti comuni delle esperienze europee. In primo luogo, l'attività delle CU ha lo scopo di integrare le conoscenze esterne di cui l'impresa necessita con quella internamente disponibile. Inoltre, tale attività si svolge principalmente in collaborazione con le università tradizionali e le business school mediante attività formative anziché di ricerca.

In conclusione, in un momento in cui il cambiamento è accelerato e talvolta dirompente, diventa ancora più urgente individuare gli strumenti che consentano una conoscenza più approfondita della realtà. Questa dinamica enfatizza non solo l'oggetto da conoscere ma anche il soggetto che ha bisogno di leggere e interpretare quanto succede. Le Corporate University, a prescindere dalla denominazione, possono essere ambiti in cui questo dialogo si sviluppa e si estende a tutto il territorio in cui l'impresa è inserita. ©