

R A P P O R T O S P E C I A L E

LA FORMAZIONE MANAGERIALE NEL 2023

di Rosamaria Sarno



È IN ARRIVO IL CICLONE AI

L'Intelligenza Artificiale sta entrando in maniera dirompente anche nella formazione manageriale, oltre che in qualunque altra attività di business, sociale e personale. Come cambia lo scenario globale del settore

di **Rosamaria Sarno**

A inizio 2020 si è abbattuto sull'umanità un uragano chiamato Covid 19, che in tre anni ha cambiato in maniera radicale quasi tutte le forme di organizzazione economica e interpersonale a livello globale. Dopo l'arrivo del virus niente è stato più come prima. Adesso sta arrivando un altro ciclone, stavolta non di natura sanitaria – che non porterà quindi con sé una lunga scia di malati e morti – per di più di dichiarata creazione umana, ma anche questo destinato a cambiare i paradigmi delle nostre vite, private e organizzate. Tale ciclone si chiama Intelligenza Artificiale (AI secondo l'acronimo inglese), arrivato sulle scene pochissimi mesi fa nella sua prima forma pubblica, chiamata ChatGPT (Generative Pre-trained Transformer, cioè trasformatore generativo pre-addestrato): un software che simula ed elabora le conversazioni umane (scritte o parlate), consentendo agli utenti di interagire con i dispositivi digitali come se stessero comunicando con una persona reale. È già difficile spiegarlo, ancora più difficile realizzarlo e svilupparlo, ma – siamo certi – cambierà le nostre vite. Cambierà anche il mondo dell'educazione in generale e quella manageriale in particolare, con modalità e dimensioni ancora imprevedibili, ma sicuramente dirompenti. La centralità dell'AI, il suo ruolo *disruptive*, emerge chiaramente dal nostro Rapporto sulla formazione manageriale 2023, che quest'anno assume una dimensione “globale” più accentuata rispetto alle edizioni precedenti, chiaro segnale che, se da una parte la politica dei vari Paesi spinge verso soluzioni nazionaliste e sovraniste, dall'altra l'economia e il business sono sempre più concatenati tra loro andando oltre le frontiere geografiche, linguistiche e culturali. Gli altri trend significativi riguardano le problematiche ambientali e sociali, anche queste comuni alle varie realtà nazionali e fortemente condizionate dalle incertezze geopolitiche. Sotto il profilo delle modalità formative, è confermata l'espansione dei formati online e ibridi, con il concomitante incremento degli spazi per il microlearning. Quanto ai contenuti, in crescita l'importanza sia delle competenze trasversali (soft skill) sia di quelle digitali, in particolare i *data analytics*. Come tutti gli anni, il nostro Rapporto fa una survey generale sulle tendenze del settore e dà la parola ai principali player italiani, per fare il punto sugli andamenti e sulle prospettive a medio e lungo termine, anche con riflessioni “fuori dal coro”. Ma quest'anno la sensazione è che il medio periodo sia già stato “bruciato” dal breve periodo e che le risposte ai grandi cambiamenti in atto debbano essere più rapide e radicali del consueto. È in gioco non solo lo sviluppo ma la stessa sopravvivenza degli operatori del settore.

SCENARIO GLOBALE

di Rosamaria Sarno

CERCANDO LE NOTIZIE PER REALIZZARE QUESTO ARTICOLO, che come tutti gli anni apre il Rapporto Formazione Manageriale di HBR Italia, fino a pochi mesi fa si trovavano perlopiù variazioni sui temi consueti, principalmente il dibattito su learning a distanza o in presenza, o sulle tematiche contenutistiche prevalenti, oppure sulla durata dei corsi. Tutto sembrava “tranquillo” e relativamente di routine, quando a inizio 2023 ha fatto irruzione l’**Intelligenza Artificiale** e gli addetti ai lavori si sono buttati sul tema. È quindi questo, fra i principali trend del sistema formativo a livello mondiale, che risulta nettamente in prima posizione.

IRROMPE L’INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Tutti gli operatori si stanno chiedendo cosa sarà l’AI per la business education, come si svilupperà, in che modo potrà essere utilizzata come nuova modalità di erogazione del prodotto e, a sua volta, essere insegnata come disciplina. Le business school stanno creando corsi e risorse relativi all’AI nei loro programmi e allo stesso tempo integrando queste tecnologie, come gli assistenti virtuali e i chatbot, nei loro ambienti di apprendimento.

Secondo Alexandra Gerbasi, rettore della inglese Exeter Business School, “questa tecnologia ha un potenziale incredibile: cambierà parte del lavoro che facciamo, ma in meglio. Può trasformare molti dei compiti banali e ripetitivi, dandoci il bene più prezioso: il tempo. Nei prossimi cinque anni è probabile che assisteremo a sviluppi sorprendenti e, nel nostro ruolo di business school, dobbiamo contribuire alla comprensione di come questi progressi influenzeranno il mondo del lavoro”.

Marie Singer, giornalista di *Market Business News*, sul numero del 14 marzo 2023 afferma che “i chatbot basati sull’intelligenza artificiale possono fornire un feedback istantaneo agli studenti, rispondere alle loro domande

e fornire supporto. Inoltre, l’intelligenza artificiale può aiutare a sviluppare capacità analitiche esaminando grandi quantità di dati e identificando modelli. Incorporare l’intelligenza artificiale nella formazione aziendale può creare esperienze di apprendimento degli studenti più efficienti, personalizzate ed efficaci”.

E insieme alla AI mettiamo il **metaverso**, la **realtà virtuale**, la **realtà aumentata**, che tecnologicamente sono nate un po’ prima della ChatGPT, ma sono ancora in gran parte una “zona misteriosa”.

Siamo in pieno work in progress, nessuno sa ancora bene come si svilupperanno questi scenari. Ma tutti sanno bene una cosa: che bisogna stare addosso all’evoluzione della tecnologia per non esserne tagliati fuori e che è necessario creare delle alleanze perché le dimensioni della rivoluzione (in mano a giganti del calibro di Google e Musk) rischiano di spazzare via gli operatori troppo piccoli. Non sarà un gioco da ragazzi, sarà un gioco per grandi, molto grandi.

C’è poi un’altra tendenza fortemente delineata nella formazione aziendale, ma se vogliamo già evidente da qualche anno: l’importanza dell’**analisi dei dati** e della **business intelligence**. Gli studenti che imparano a raccogliere, analizzare e interpretare i dati avranno un vantaggio competitivo nel mercato del lavoro e saranno in grado di portare preziose informazioni all’organizzazione per cui lavorano. Queste competenze sono, e sempre più saranno, utili in una vasta gamma di settori, tra cui finanza, marketing, assistenza sanitaria, ma in generale qualsiasi business non potrà più fare a meno di professionisti di data management.

AMBIENTE, SOCIETÀ, EQUITÀ

Veniamo ora all’analisi degli altri trend già consolidati. Una tendenza da noi segnalata nel Rapporto Formazione 2022 è la crescente importanza dei **fattori ambientali, sociali**

e di governance (ESG): questi si riferiscono all'impatto delle operazioni di un'azienda sull'ambiente, sulla società e sulla governance. Le business school stanno già incorporando i fattori ESG nei loro programmi di studio: corsi di sostenibilità e responsabilità sociale d'impresa e analisi dei fattori ESG nei casi di studio e nei progetti per sviluppare la consapevolezza degli studenti sull'impatto delle operazioni aziendali sulla società e sull'ambiente.

“Incorporare i fattori ESG nella formazione aziendale”, afferma sempre Marie Singer, “può preparare gli studenti a diventare leader responsabili ed etici che considerano l'impatto delle loro decisioni sull'ambiente e sulla società. Inoltre, può consentire agli studenti di identificare nuove opportunità di business e creare soluzioni innovative che siano sostenibili e socialmente responsabili”.

Le questioni ambientali e l'emergenza climatica saranno quindi sempre più al centro dei programmi delle business school: “I giorni in cui si produceva semplicemente un rapporto CSR (responsabilità sociale d'impresa)”, sostiene Stephen Bach, rettore della londinese King's Business School, “sono finiti e gli studenti sono attratti dall'ESG come area in cui possono realizzare il cambiamento”.

Concetto confermato da Steven McGuire, rettore della Sussex Business School, secondo il quale “storicamente, le scuole di business si sono concentrate sulle classifiche e sugli stipendi dei laureati piuttosto che sugli strumenti e i valori necessari per un'attività più sostenibile. Tuttavia, la minaccia del cambiamento climatico sta diventando sempre più evidente e le generazioni future continueranno a vedere gli effetti dannosi nelle loro vite. Di conseguenza, la sostenibilità continuerà a essere intrinsecamente importante per gli studenti delle scuole di economia”.

Connesso a questo trend c'è quello relativo alla necessità di sviluppare forti capacità analitiche e operative per guidare le aziende in un contesto di **incertezza geopolitica**. È la presidente della BI Norwegian Business School di Oslo, Karen Spens, a riflettere sul tema: “La guerra, gli alti tassi di interesse, la rivalità geopolitica e l'aumento dell'inflazione avranno conseguenze di vasta portata per le imprese, i consumatori e le economie. In questo contesto, assisteremo a una crescente domanda di formazione aziendale perché le business school forniscano agli studenti forti capacità analitiche e operative rilevanti in tutti i settori. Inoltre la formazione aziendale si dimostrerà indispensabile se vogliamo riuscire a risolvere le maggiori sfide che dobbiamo affrontare, tra cui il cambiamento climatico, il divario di ricchezza tra

Paesi ricchi e poveri e la transizione energetica globale. Dobbiamo collaborare di più: spero che le business school possano essere un'arena per il dialogo e l'apprendimento di fronte all'aumento della rivalità geopolitica”. Il tema si innesta sulle tradizionali problematiche della globalizzazione, rese oggi più complesse e incerte appunto per la forte instabilità geopolitica di questa fase storica.

Ancora in alto nelle classifiche dei trend sono le problematiche relative a **diversità, equità e inclusione**. Secondo Andrew Burke, rettore della dublinese Trinity Business School, “quest'anno vedremo chi ha davvero incorporato i valori del business etico nel tessuto della propria attività anticipare gli altri e ottenere risultati significativi nel raggiungimento di tali impegni. Questa è sostanza oltre la retorica: il prossimo anno sarà chiara la correlazione tra coloro che portano avanti i propri impegni per il business etico e il successo che ottengono. Si tratta di avere una bussola morale. Indipendentemente dall'organizzazione o dal settore, se vogliamo realizzare questo programma, sarà necessario il consenso personale di ogni individuo. Oltre ad avere un genuino desiderio di essere una forza per il bene, si tratta di sapere come”.

Alle business school viene chiesto sempre di più di creare professionisti in grado di offrire “affari a fin di bene” nelle tre dimensioni: prestazioni aziendali, benessere finanziario e valore etico/ecosostenibilità.

LE MODALITÀ FORMATIVE

Passiamo ora all'area dei trend nel campo delle modalità formative. In primo luogo espansione dei **formati di apprendimento online e ibridi**: questi offrono agli studenti flessibilità e praticità, consentendo loro di apprendere secondo i propri ritmi e orari. Inoltre, la modalità online è conveniente e aumenta l'accessibilità, poiché non richiede aule fisiche e può ospitare più studenti.

L'espansione di questi formati può rendere la formazione aziendale più accessibile, conveniente e inclusiva per gli studenti di tutto il mondo. Gli studenti possono iscriversi a programmi MBA online da qualsiasi parte del pianeta e aspettarsi la stessa qualità di standard di istruzione che avrebbero frequentando i corsi tradizionali.

Da non trascurare anche la riflessione di Jean Charroin, rettore della Essca School of Management di Angers, in Francia: “Siamo in un mondo instabile con la ricomparsa di frontiere, confini e protezionismo. Ciò avrà un impatto sui movimenti degli studenti: alcuni candidati si chiedono perché dovrebbero decidere di volare lontano da casa per

l'istruzione manageriale generale. La pandemia di Covid ha aperto le possibilità dell'apprendimento online e la generazione più giovane è profondamente consapevole dell'impatto dei propri spostamenti sull'ambiente. Anche se penso che il mercato degli studenti stranieri continuerà, è probabile che forme di apprendimento più brevi e flessibili siano sempre più richieste”.

C'è però l'altra faccia della medaglia e a tale proposito è netto il giudizio di Jens Wustermann, presidente della tedesca Mannheim Business School: “Dubitiamo che i programmi solo online siano il futuro della formazione manageriale. Siamo convinti che si tratti molto di più di creare percorsi di apprendimento ad alto impatto. Ciò può includere elementi online, ma l'apprendimento di persona continuerà a essere indispensabile. La formazione manageriale, sia essa a tempo pieno o part-time, che si tratti di programmi di master o offerte di formazione per dirigenti, consiste nel creare uno spazio stimolante per l'apprendimento. A nostro avviso, ciò non è del tutto possibile con formati puramente online, poiché parti importanti della comunicazione interpersonale non possono essere trasmesse in modo efficace come avviene con l'apprendimento di persona. Soprattutto nei programmi a tempo pieno i formati solo online rendono quasi impossibile costruire la rete necessaria per ottenere un buon lavoro nel rispettivo Paese. Quindi i programmi online possono essere l'opzione più conveniente a prima vista. Tuttavia, considero i programmi faccia a faccia l'opzione migliore nella maggior parte dei casi”.

A parere degli esperti sembra crescere lo spazio per il **microlearning**, un approccio di apprendimento che si concentra sulla fornitura di contenuti di piccole dimensioni (come video, infografiche e quiz interattivi), facili da assimilare e ricordare. Il microlearning, che consente agli studenti di impostare il proprio programma, ritmo e dispositivo, è un modo conveniente ed efficace per fornire contenuti accattivanti e facilmente memorizzabili. Le business school possono sfruttare il microlearning per fornire agli studenti l'accesso in movimento alle risorse educative, ad esempio sviluppando app mobili che offrano lezioni brevi e interattive su argomenti chiave.

Mentre sembra che i **mini-MBA** continueranno a prosperare, ma non sostituiranno i **full-MBA**, sempre molto richiesti. Inoltre – questa è l'opinione di Ian Fenwick, rettore della Sasin School of Management di Bangkok – “assisteremo a un passaggio dall'apprendimento *just-in-case* a quello *just-in-time*. Tradizionalmente, la maggior parte della formazione

manageriale ha seguito il modello *just-in-case*: gli studenti imparano tutti i tipi di argomenti con la rassicurazione ‘ne avrai bisogno un giorno’. Tuttavia, le generazioni di Google sono educate ad accedere alle informazioni solo quando è necessario. Uno dei driver dell'apprendimento permanente sarà invece una domanda guidata dal mercato per un insegnamento *just-in-time* intensamente rilevante”.

Fenwick conclude il ragionamento affermando che “ci sarà anche una maggiore importanza delle abilità esecutive intelligenti: la semplice capacità di fare le cose”. Insieme all'enfasi sull'immediata applicabilità, ci sarà infatti maggiore **attenzione sull'esecuzione** e non solo sull'analisi: “Per troppo tempo la formazione manageriale è stata ossessionata dal potere dell'analisi complessa, con l'effettiva implementazione lasciata a se stessa. Sentiamo continuamente parlare di ‘competenze complesse’, con le quali le persone di solito intendono somme e fogli di calcolo, e di ‘competenze trasversali’, le capacità di esecuzione, motivazione e persuasione effettive. Questo sarà l'anno in cui l'esecuzione si fonderà con l'analisi”.

LE COMPETENZE TRASVERSALI

E siamo arrivati a parlare delle **competenze trasversali**: comunicazione, leadership, capacità di lavorare in squadra sono diventate sempre più importanti nel mondo del business. Le competenze tecniche da sole oggi non sono più sufficienti. Marie Singer di *Market Business News* afferma: “Quest'anno possiamo aspettarci una maggiore enfasi sullo sviluppo di queste competenze nella formazione manageriale. Le competenze trasversali sono essenziali per costruire carriere di successo, consentendo alle persone di lavorare efficacemente con gli altri, comunicare le proprie idee e guidare i team”. Alcune scuole offrono laboratori di team building, giochi di ruolo, public speaking, negoziazione e risoluzione dei conflitti. Sempre a parere di Ian Fenwick della Sasin School of Management, ci sarà un più ampio apprezzamento dell'empatia, della considerazione e della gestione consapevole: “Il 2023 sarà l'anno in cui i valori usciranno allo scoperto insieme alla responsabilità personale, alla consapevolezza e persino all'umanità. Il crescente riconoscimento dei limiti della ricerca sfrenata del profitto, unito all'innovazione guidata dalla sostenibilità e all'impatto in corso della crisi climatica, spingeranno finalmente i valori al centro della scena. Si spera che con i valori arrivi un più ampio apprezzamento dell'importanza della consapevolezza nella gestione: incoraggiare una maggiore empatia e considerazione”.

Un altro trend in evidenza riguarda lo spostamento verso **l'apprendimento esperienziale**, un approccio all'istruzione che enfatizza il processo piuttosto che il risultato e si basa sull'idea che gli studenti imparano meglio facendo, sperimentando e riflettendo. L'apprendimento esperienziale (che comprende simulazioni, giochi di ruolo e progetti del mondo reale) consente agli studenti di sviluppare capacità di pensiero critico, di risoluzione dei problemi e decisionali. Li aiuta anche a sviluppare una comprensione più profonda della materia, poiché sono attivamente coinvolti nel processo di apprendimento. Inoltre questo metodo favorisce la creatività, la collaborazione e l'innovazione, competenze essenziali per il successo nel moderno mondo degli affari.

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. L'indagine 2023 è stata condotta su oltre 2.700 persone di tutto il mondo, con analisi differenziata in particolare sulla Generazione Z (i nati tra il 1997 e il 2012, i più "anziani" dei quali cominciano ad affacciarsi alla formazione manageriale post-laurea) e sui Millennial (1980-1996).

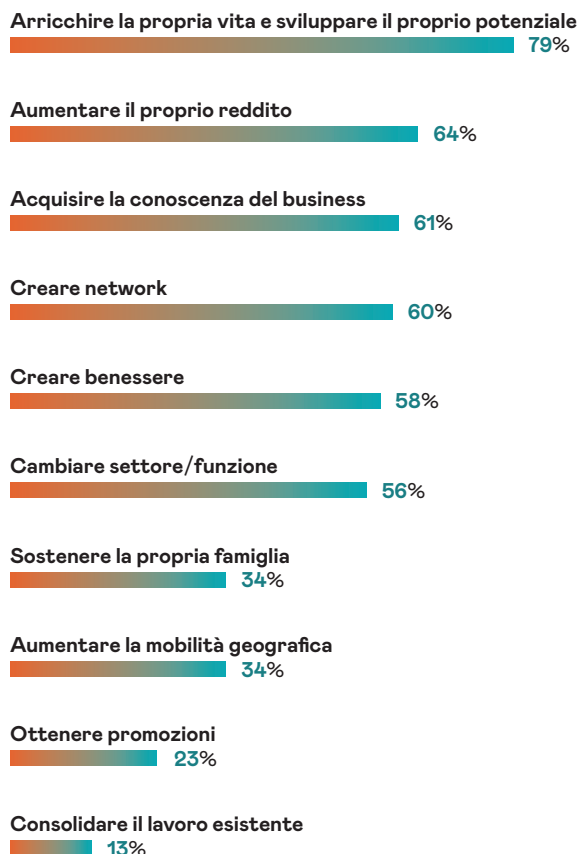
A livello globale, il 79% dei futuri studenti è motivato ad accedere alla Global Management Education (GME) per arricchire la propria vita e sviluppare il proprio potenziale: 15 punti percentuali in più rispetto al secondo fattore motivante, l'aumento del reddito (v. **Figura 1**).

La Generazione Z ha circa 10 punti percentuali in più di probabilità di citare l'aumento dei redditi e l'espansione delle reti relazionali come principali motivanti per l'accesso alla GME.

Quasi la metà degli intervistati vede la sostenibilità o responsabilità sociale d'impresa (CSR) come indispensabili nel loro programma GME ideale; interessante il diverso approccio a seconda del genere: il 52% delle donne ha indicato la sostenibilità o CSR come *must-have* curriculari rispetto al 36 % degli uomini.

Quanto alle **preferenze del programma** (v. **Figura 2**), l'MBA di un anno supera l'MBA biennale come tipo di programma preferito, all'interno di un forte interesse complessivo per gli MBA a tempo pieno, superiore a quello verso forme più flessibili o corsi executive. In particolare la Generazione Z preferisce l'apprendimento di persona a tempo pieno.

FIGURA 1 - LE MOTIVAZIONI PER CUI SI ACCEDE ALLA FORMAZIONE MANAGERIALE



Fonte: Graduate Management Admission Council (GMAC) 2023

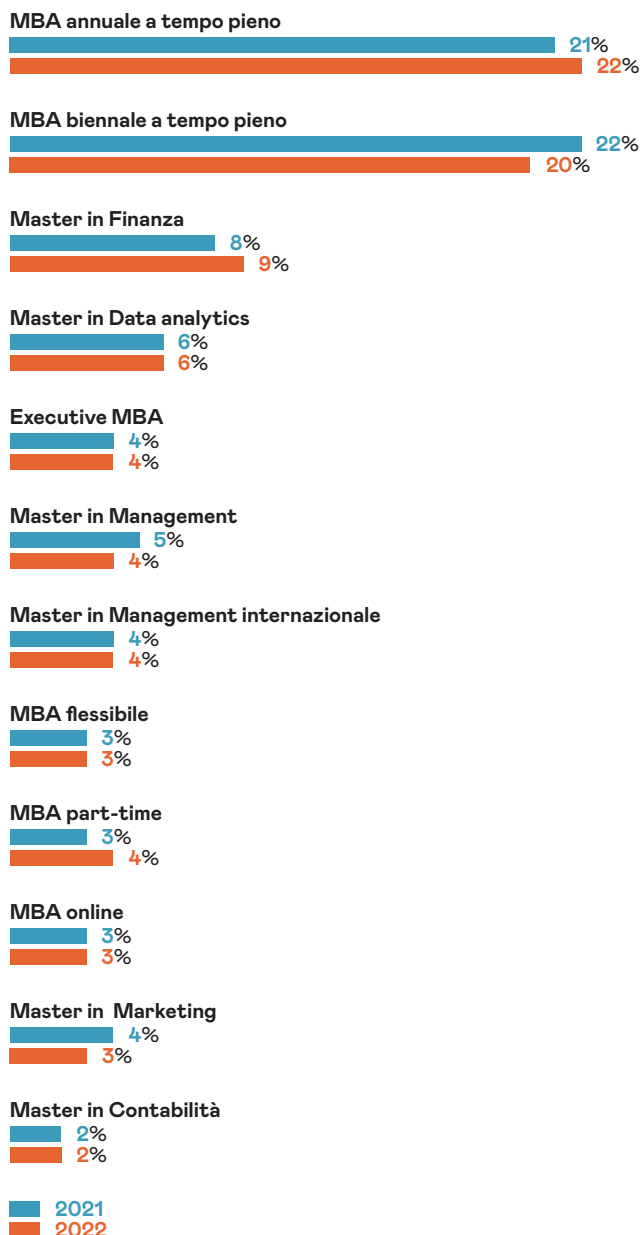
Scendendo nello specifico, i laureati in Matematica/Scienze, Scienze sociali/Giurisprudenza e discipline artistiche/umanistiche sono più interessati a MBA professionali, in forma flessibile o Executive MBA.

L'interesse per i programmi online e ibridi è rimasto costante dal 2019, ma la preferenza rimane per i corsi in presenza. La flessibilità offerta dai programmi online è più popolare tra le donne, di prima generazione, Millennial e candidati nordamericani.

Alcuni candidati percepiscono i programmi online come di qualità inferiore; ci sono anche dubbi sulle opportunità di networking generate dai corsi online, se paragonate a quelle offerte dai corsi in presenza.

Per quanto riguarda i **percorsi di carriera**, l'interesse per il settore tecnologico è in leggero calo rispetto all'indagine precedente e la consulenza rimane il settore preferito per il post-GME (v. **Figura 3**). La classifica dei **settori preferiti** è infatti guidata dalla Consulenza, davanti a Tecnologia

FIGURA 2 - I PROGRAMMI PREFERITI



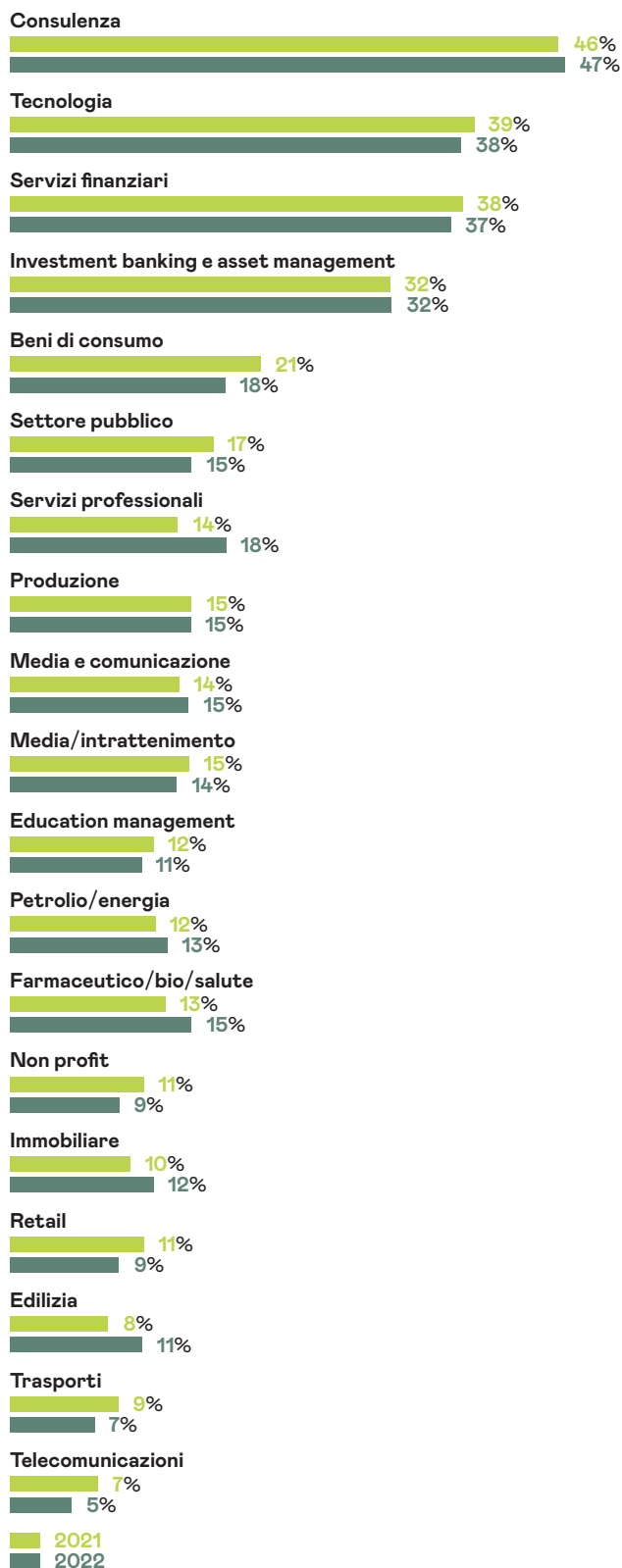
Fonte: Graduate Management Admission Council (GMAC) 2023

e Servizi finanziari. Nello specifico, i Millennial sono più interessati alla tecnologia, la Generazione Z più alla finanza e alla contabilità (v. **Figura 4**).

Donne e Millennial sono statisticamente più interessati ad attività governative o non profit. Gli uomini hanno espresso più interesse a diventare amministratori delegati rispetto alle donne.

Quando si descrivono gli obiettivi di carriera, gli uomini tendono a indicare il livello o la posizione successiva (ad

FIGURA 3 - I SETTORI PREFERITI



Fonte: Graduate Management Admission Council (GMAC) 2023

Reskilling ed employability: formazione mirata per i manager over 50



di **Mario Mantovani**,
Presidente
di Manageritalia

LA FORMAZIONE È OGGI UNO DEI FATTORI COMPETITIVI determinanti per persone, aziende e Paesi. Le competenze sono al centro dello scenario di crescita e sviluppo e cambiano sempre più spesso e velocemente. Serve, quindi, una formazione per sempre, che copra tutto il ciclo di vita professionale, che consideri appieno hard e soft skill e le mantenga al passo con i tempi, ancor più quando parliamo di manager.

Dobbiamo cambiare modi e tempi di fare formazione anche pensando di dover insegnare a imparare, ad apprendere da tutto ciò che il contesto in cui operiamo ci offre in termini di stimoli e segnali deboli e forti.

Queste le premesse per parlare di formazione manageriale, ma di fatto di tutte le persone che lavorano. Perché dobbiamo formare i manager al meglio anche rendendoli partecipi dell'estrema importanza della formazione per tutti, in modo che a loro volta ne siano propulsori nei confronti dei collaboratori.

L'obiettivo deve essere formare in maniera continuativa le persone a partire dal percorso scolastico sino alla pensione e forse anche oltre. Oggi, infatti, non possiamo permetterci di dedicare solo alcune fasi della vita allo studio e alla formazione, pena l'obsolescenza delle competenze e, quindi, il rischio di essere espulsi dal mondo del lavoro o di non riuscire a entrarci al livello che sarebbe necessario.

Un assunto che vale per tutti, a maggior ragione per i manager. Per i quali la formazione deve essere di quantità e qualità, tradizionale e innovativa per modi e tempi di fruizione e comprendere anche un'abbondante dose di autoformazione, con la capacità di esplorare il mondo esterno, contami-

narsi con manager di differenti settori, dimensioni ed esperienze e cogliere i segnali forti e deboli che provengono dal mercato.

Ma questo non basta. Serve anche una formazione per le fasi di reskilling e transizione professionale che tocchi quelle skill determinanti per essere visibili, spendibili e appetibili dal mercato, per ricollocarsi sul mercato.

Il completamento di una tensione verso una vera employability che diventa centrale non solo per le persone, ma anche per le aziende e il Paese. Questa è la logica che guida la nostra azione da anni a livello di contratto dirigenti terziario e di community manageriale.

Riconoscimento di questo valore, proprio a proposito dei dirigenti, è il recente accordo tra la Regione Lombardia e le organizzazioni di rappresentanza dei manager e delle aziende, da cui è derivato un provvedimento che destina fondi pubblici per attività di formazione e placement, riservato ai dirigenti over 50 che hanno perso l'incarico. L'obiettivo è chiaro ed è quello di portare valore al sistema economico-sociale facendo rientrare più rapidamente questi dirigenti in aziende del territorio, per aumentarne la competitività.

Questi devono essere i tasselli e gli strumenti per costruire un puzzle capace di rispondere ai bisogni dei manager, delle aziende e del sistema, di affiancare i manager in vari momenti del loro ciclo professionale, per garantire la tutela più determinante: l'employability e le competenze ricercate dal mercato.

A chiudere il cerchio i manager devono tornare anche a scuola a dialogare con docenti e studenti, con il duplice obiettivo di contribuire a migliorare il dialogo tra scuola, università e aziende e a orientare i giovani al mondo del lavoro che li attende.

Un'attività che noi stessi, come Manageritalia, abbiamo stimolato e strutturato con varie iniziative e che ha anche obiettivi di *give back* riscontrando grande entusiasmo nei manager che in essa trovano pure, a detta loro, non pochi stimoli per la propria attività quotidiana di gestione di aziende e persone. Anche questo è una componente della formazione manageriale che serve oggi.

esempio livello medio, dirigente, Ceo), mentre le donne sono più propense a indicare il loro passo successivo (ad esempio, aumento di stipendio, ottenere una promozione). Al primo posto delle **funzioni preferite** (v. **Figura 5**) troviamo Strategia, Business analytics/Dati e Leadership/Change management, seguiti da Management e business internazionale, Corporate finance, Imprenditoria/Innovazione e Project management.

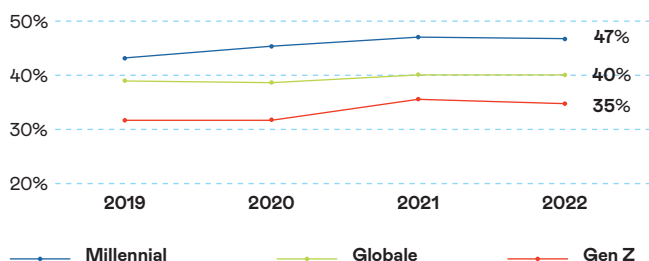
Quanto infine alla **mobilità dei candidati**, la maggioranza (sia americani sia di altri continenti) continua a voler studiare negli Stati Uniti, anche se la percezione di un maggiore accesso a permessi di lavoro e visti per studenti attirano candidati in Canada.

Asiatici ed europei sono più mobili rispetto allo scorso anno: l'84% dei candidati provenienti dall'Asia sta cercando di studiare fuori dal proprio Paese rispetto al 79% dello scorso anno; lo stesso trend si registra per l'81% dei candidati europei, rispetto al 77% del 2022.

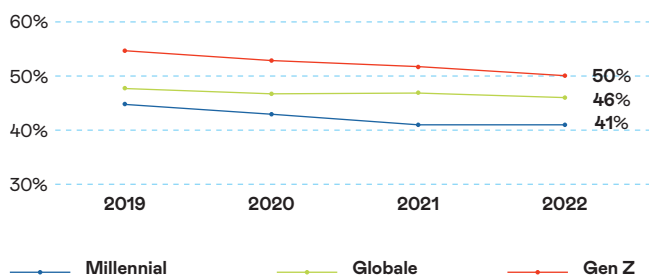
Mentre elemento comune fra tutti i candidati è la preoccupazione per i **costi della GME**. In particolare il 41% dei candidati di prima generazione segnala il costo come una barriera che potrebbe impedire l'accesso alla GME rispetto al 29% dei candidati non di prima generazione.

FIGURA 4 - INTERESSE PER I SETTORI

Percentuale di candidati interessati al settore tecnologico

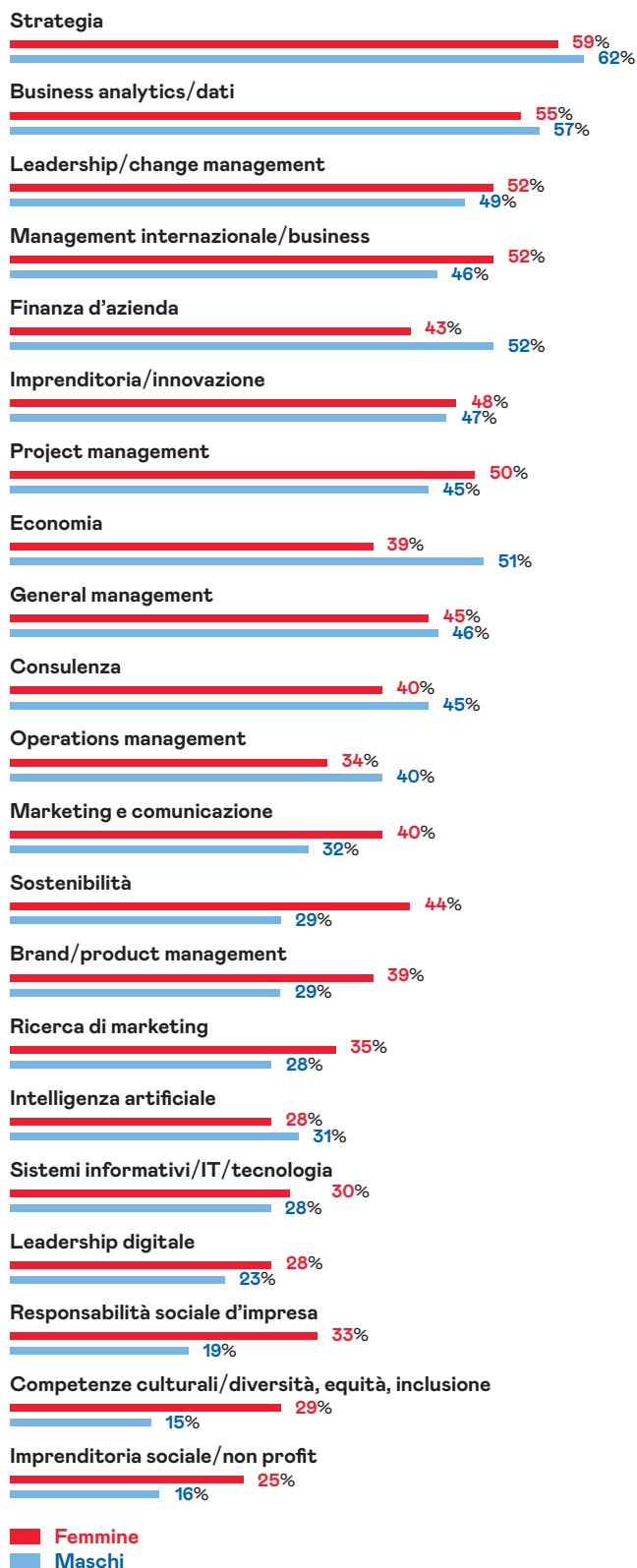


Percentuale di candidati interessati al settore Finanza/Contabilità



Fonte: Graduate Management Admission Council (GMAC) 2023

FIGURA 5 - LE FUNZIONI PREFERITE



Fonte: Graduate Management Admission Council (GMAC) 2023

SPUNTI DI RIFLESSIONE PER LE SCUOLE

Come negli anni precedenti, anche stavolta abbiamo sottoposto alle scuole di formazione coinvolte nel nostro Rapporto una serie di spunti di riflessione sulle tendenze emerse dallo scenario globale con cui abbiamo aperto la nostra analisi. 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 Il trend che emerge con maggiore evidenza dalla survey internazionale su cui abbiamo lavorato per questo Rapporto Formazione è l'ingresso dirompente dell'Intelligenza Artificiale nella formazione manageriale, oltre che in molti altri aspetti della vita delle persone e delle organizzazioni. Come valutate la portata, attuale e prospettica, di questo fenomeno e come vi state organizzando per gestirlo?

2 Il secondo trend per importanza sembra essere quello della sostenibilità ambientale, collegato alle tematiche sociali e alle problematiche relative a diversità, equità e inclusione. Quale può essere il ruolo delle business school a questo proposito, nel più ampio contesto di interventi che devono essere progettati e attuati necessariamente a livello dei governi?

3 Un trend in continua crescita, confermato anche quest'anno, è quello che riconosce come sempre più fondamentali le competenze trasversali, o soft skill: comunicazione, leadership, capacità di lavorare in squadra, empatia, negoziazione, ascolto, resilienza ecc. Cosa rilevate in merito?

4 A vostro avviso, quali sono oggi le principali esigenze formative dei manager e delle aziende? E quali i modelli di apprendimento più efficaci?

5 L'esperienza della pandemia, con i duri e lunghi lockdown a cui tutti gli ambiti della società a livello mondiale sono stati sottoposti, ha determinato lo sviluppo e il rafforzamento di modalità formative online e ibride. Il dibattito attuale – terminata, si spera, l'emergenza sanita-

ria – è incentrato sugli equilibri che andranno trovati tra la formazione a distanza e quella in presenza. Come vi ponete di fronte a questo interrogativo?

6 Lo scorso anno si è parlato molto del fenomeno delle “grandi dimissioni”, tematica che sembra invece scomparsa dal dibattito internazionale attuale. Il fenomeno è già stato riassorbito o continua, in maniera più silenziosa ma ormai consolidata? Come si pone una scuola di formazione di fronte a questo problema?

7 A livello internazionale è aperto il dibattito sui format formativi più efficaci: c'è chi crede nello sviluppo dei mini-MBA, chi invece nel fatto che torneranno in auge i full-MBA, annuali o biennali. Qual è la vostra opinione e quali sono i formati su cui intendete maggiormente puntare?

8 Un altro aspetto sul quale quest'anno sembra esserci minore attenzione è l'interdisciplinarietà, che nel 2022 era stata indicata come una delle linee di sviluppo principali, anche mediante l'alleanza tra business school e scuole di ingegneria, design, arte, arti applicate, scienze sociali e discipline umanistiche. Cosa ne pensate?

9 Nel Rapporto Gmac 2023 fra i settori preferiti dagli studenti di business school prevalgono la consulenza, la tecnologia e i servizi finanziari, mentre meno appetibili sembrano i trasporti, le telecomunicazioni, l'edilizia, l'immobiliare. E analogamente, sul piano delle funzioni preferite, al top ci sono strategia, *business analytics*/dati, leadership e change management, mentre sembra esserci interesse minore per marketing, operations e sistemi informativi. Cosa vedete dal vostro angolo visuale?

10 Sempre il Rapporto Gmac fa emergere le diverse propensioni tra i Millennial (i nati fra 1980 e 1996) e la Generazione Z (1997-2012) che si stanno affacciando adesso al mondo della formazione manageriale. Rilevate anche voi approcci diversi tra questi due gruppi demografici?

Imparare a disimparare: le competenze “soft” diventano “hard”



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

Durante la pandemia siamo stati costretti a rivedere in maniera repentina le modalità di erogazione dei nostri percorsi formativi. Le imprese hanno dovuto affrontare situazioni complesse e difficoltà dovute all'emergenza, i manager hanno dovuto ridefinire ruoli e priorità, nonché individuare nuove leve e nuovi processi per leggere e affrontare il futuro.

Indubbiamente la formazione ha rappresentato una leva primaria in questo processo di adattamento, ma occorre essere chiari per evitare di generare aspettative che si rischia di vedere disattese. Il valore della formazione di per sé è neutro. Assume più o meno vigore a seconda della funzione che ad essa si attribuisce: se incanalata nel solco di una visione lungimirante e innovativa, riveste una funzione di faro nello sviluppo di competenze necessariamente coerenti e funzionali alle strategie di crescita; se, al contrario, la si inserisce nei programmi aziendali senza avere un'idea degli obiettivi cui essa dovrà condurre, diventa poco più che un mero esercizio di sopravvivenza aziendale.

Perché risulti efficace, la formazione deve avere obiettivi chiari e realizzabili. Questi, a seconda dei casi, potranno essere individuali, aziendali o sistemici, intesi come visione di sviluppo strategico del paradigma socio-economico di un Paese.

Nulla cambia anche rispetto alla modalità di formazione; è caduto, crediamo definitivamente, il dualismo tra l'efficacia della formazione online e quella in presenza. Sull'efficacia della prima ci si interroga ormai da molto tempo: 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, con piattaforme che consentono immersioni in ambienti di ogni tipo tramite realtà virtuale. Quando invece parliamo di apprendere competenze che vertono sul saper essere del singolo, non basta un'unica modalità di apprendimento,

ma bisogna costruire un vero e proprio percorso di crescita: un *learning path*, con competenze più complesse e profondamente definite “trasversali”, perché non si riferiscono a una specifica nozione tecnica o a un comportamento da assimilare e svolgere automaticamente, ma perché contribuiscono a modificare il mindset di ogni individuo o la cultura organizzativa di un'azienda. Tali competenze attengono alla sfera cognitiva, alla sfera dei valori, alla sfera personale: oggi più che mai sono estremamente “hard” perché costituiscono l'insieme di condizionamenti, credenze e valori che la nostra mente, individuale o organizzativa, ha accumulato nell'intero corso della sua vita.

La sfida oggi è imparare a disimparare. I manager devono intraprendere un vero e proprio processo di reskilling, accettando il fatto che la gran parte di quello che facevamo, pensavamo e dicevamo fino a qualche tempo fa va cambiato radicalmente. Non basta “sovrascrivere”, occorre innanzitutto cancellare per poi scrivere nuovamente. Si tratta di eliminare i bias cognitivi che, se trascinati e non sradicati in un contesto in costante cambiamento, rischiano di rappresentare un freno sia per le aziende sia per i manager. La vera sfida, dunque, non è apprendere qualcosa in più rispetto a quanto già si conosce, ma disimparare quanto si è appreso per poter apprendere qualcosa di nuovo rispetto al passato.

Come rispondere in maniera adeguata alle sfide del cambiamento globale in atto



di **Andrea Tracogna**,
Direttore Scientifico
MIB Trieste School
of Management,
Ordinario di Economia
e Gestione delle
Imprese Università
di Trieste

Profondi cambiamenti sociali e geopolitici stanno segnando l'evoluzione dei sistemi economici, dei modelli organizzativi, dei comportamenti di imprese e consumatori, incidendo sulla stessa natura e sui contenuti delle funzioni di management.

Parallelamente, le tecnologie digitali e le applicazioni dell'Intelligenza Artificiale stanno impattando su individui e organizzazioni, così come sul modo con cui lavoriamo. Sotto il segno della process automation, del machine

learning, del data-driven management, le imprese stanno rivoluzionando i propri processi di decisione e di attività. I contenuti stessi del lavoro e dell'interazione sociale all'interno delle organizzazioni stanno cambiando per effetto del massiccio utilizzo dello smart working.

Una scuola di formazione manageriale deve cogliere rapidamente questi cambiamenti in atto per proporre contenuti formativi rilevanti e all'altezza delle aspettative dei propri stakeholder. Nuovi temi e priorità, come quelli sintetizzati nell'acronimo ESG (Environmental, Social, Governance), sono diventati centrali nella costruzione dei programmi formativi, mentre la formazione manageriale trova sempre più spesso un necessario complemento in quella imprenditoriale, che ha l'obiettivo di formare le nuove generazioni di startupper attraverso inedite combinazioni di competenze di ambito STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics) e di capacità gestionali. Ma forse la sfida più ambiziosa per una scuola di management è quella di adeguare contenuti e format alle esigenze e aspettative delle nuove generazioni. Diverso è oggi il peso e il senso che i giovani danno al lavoro, in un ideale work-life balance, maggiore è la loro sensibilità alle tematiche sociali, ambientali, come pure ai temi della valorizzazione della diversità e alle politiche di inclusione organizzativa e sociale; maggiore è l'esigenza che essi hanno di comprendere e condividere il *purpose* delle organizzazioni per cui lavorano. Venuto meno il mito del lifelong job, minore è l'attaccamento a una specifica impresa e maggiore la disponibilità alla mobilità, soprattutto sul piano internazionale. Questi cambiamenti sono particolarmente significativi ed evidenti qui in Italia, dove le imprese si trovano a gestire la sfida della retention dei talenti.

Entro questo quadro in evoluzione, cambiano anche le priorità strategiche e la mission delle scuole di formazione manageriale. MIB Trieste ha costruito la propria missione sui principi dell'eccellenza accademica, della rilevanza per le imprese e dell'impatto sociale. Siamo consapevoli che per realizzare questi obiettivi non è sufficiente impegnarsi nelle attività di formazione e ricerca, ma è necessario anche sviluppare iniziative a più ampio raggio, a favore degli stakeholder, a iniziare dalla comunità locale, che diventa il target di quella che le istituzioni accademiche chiamano "terza missione". Una scuola di management deve operare come piattaforma d'incontro tra aziende, istituzioni, enti di ricerca e giovani, per costruire quelle reti di relazioni che generano capitale sociale, l'ingrediente fondamentale di un sistema economico di successo.

Soft skill: dalla crisi del distanziamento pandemico a una nuova consapevolezza



di **Riccardo Balbo**,
Direttore
Accademico
Gruppo IED

Tra le facce del distanziamento sperimentate negli anni scorsi, quella fisica è certamente la punta dell'iceberg di un impatto molto più profondo: il distanziamento emotivo, quello prossemico dell'interazione, ossia quella "dimensione nascosta" (dall'omonima opera di Edward T. Hall, a cura di Umberto Eco) in cui si radica e svanisce l'impronta formativa di ogni esperienza. È il trasferimento silenzioso della conoscenza implicita, quella degli sguardi, delle battute e dei silenzi, elementi sostanziali della conoscenza e dello sviluppo di ogni processo cognitivo, come ben evidenziato da Nonaka e Takeuchi nel loro "modello a spirale".

Proprio prima della pandemia si prendeva consapevolezza della necessità di aggiungere alla formazione una dimensione artistica che fungesse da catalizzatore per il radicamento trasversale di ogni competenza, anche una più scientifica, indirizzata a una preparazione più aderente alle dinamiche sfocate e fluide del mondo produttivo.

Ciò è vero tanto più per il design e le discipline creative, dove è particolarmente necessario un pensiero critico che sintetizzi lo sguardo ampio fondamentale per decodificare la complessità e le attenzioni verticali e specialistiche tipiche di ogni "mestiere". La questione è già nota: farsi domande nuove è la chiave di volta per trovare soluzioni realmente inedite. Insomma, in un contesto in cui l'iperspecializzazione fa i conti con la transdisciplinarietà, occorre saper trasferire anche le soft skill.

Partire dalla dimensione emotiva del distanziamento è importante perché è quella che può caratterizzare maggiormente la crescita (e non solo la "formazione") dei giovani con cui abbiamo condiviso le aule e i laboratori nell'ultimo anno: i nati tra fine anni '90 e primissimi 2000, che hanno iniziato tre anni fa un percorso universitario proseguito nel contesto di limitazioni assolute causa Covid.

Studiare da remoto li ha segnati profondamente: sono una generazione a sé stante, che sta provando a recupe-

rare un forte gap di relazioni e di confronto (acuito da un più ampio senso di smarrimento) rispetto ai quasi coetanei nati pochi anni prima; giovanissimi cresciuti nell'incertezza della recessione economica globale e che hanno assistito poi, più consapevolmente, alla stagione di attentati terroristici in Europa nella seconda metà dello scorso decennio.

Alcuni studi, tra cui quello condotto internamente al network IED tra il 2021 e il 2022 nelle sedi di Roma, Madrid e Barcellona, hanno comparato lo sviluppo delle soft skill negli scenari pre e post pandemici. In particolare la ricerca IED si è concentrata su dieci competenze, inter e intra personali, facendo emergere un evidente "indebolimento" dei giovani partecipanti alle attività della scuola, cui ha contribuito certamente il confinamento, in un periodo che ha segnato anche la decrescita nell'attenzione verso la salute mentale di adolescenti e post adolescenti.

Proprio questa crisi sta guidando e introducendo in molte istituzioni il germe per un cambiamento paradigmatico, che porta a rivolgere lo sguardo più verso i processi di apprendimento che sui metodi di insegnamento. Evoluzione che può sicuramente giovare, per quanto visto sopra, a un maggiore investimento formativo nel coltivare le soft skill.

Coaching e mentoring per costruire o rafforzare la cultura inclusiva delle organizzazioni



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

In questi ultimi sei mesi stiamo assistendo a una svolta significativa nelle richieste delle aziende, su tutti i settori di business: preoccupate delle difficoltà ad attrarre e trattenere talenti, stanno sviluppando programmi mirati a rafforzare le competenze di sviluppo delle persone in tutto il management e parallelamente iniziative e programmi finalizzati a costruire o rafforzare una cultura inclusiva trasversale all'organizzazione e a creare un ambiente percepito psicologicamente come sicuro e stimolante.

Abbiamo osservato quanto i progetti più strategici riguardino da una parte l'empowerment del management, attraverso formazione al coaching e coinvolgimento in percorsi di mentoring accompagnati da formazione specifica, e dall'altra l'implementazione di programmi di sensibilizzazione e formazione all'inclusione.

Le aziende hanno compreso che il successo a lungo termine dipende dalla capacità di coltivare un ambiente di lavoro in cui l'apprendimento sia valorizzato e incoraggiato. Così hanno deciso di coinvolgere tutto il management in programmi in cui vengono trasferite e allenate le competenze di coaching a livello professionistico, per assicurarsi di creare una cultura in cui tutti i dipendenti abbiano l'opportunità di svilupparsi, crescere e raggiungere il loro pieno potenziale, massimizzando gli investimenti rilevanti fatti nell'attrarre e reclutare persone di valore. Questo vale anche per il mentoring aziendale, che ha finalità sinergiche e al quale stiamo formando sia mentor sia mentee, così da evitare dispersione e dare l'opportunità ulteriore per rafforzare competenze che vengono trasferite poi sulle pratiche manageriali quotidiane.

Questa spinta verso una cultura aziendale più inclusiva e orientata all'apprendimento è guidata dalla consapevolezza che sia la capacità di trattenere i talenti sia l'acquisizione di competitività dipendono da un ambiente di lavoro stimolante e inclusivo.

Bisogna lavorare in squadra con i team HR per potenziare la capacità dell'azienda di coinvolgere tutti, uomini e donne, in modo eguale nei processi produttivi, con progetti mirati a scardinare stereotipi e prassi inconsapevoli che ancora impediscono una vera parità. Le aziende più lungimiranti con le quali lavoriamo su questi temi da più di dieci anni hanno ottenuto nel tempo risultati significativi, distinguendosi anche a livello internazionale con altri Paesi, e hanno deciso quindi di investire ulteriormente, capitalizzando i progressi ottenuti grazie agli interventi già erogati e offrendo occasioni ulteriori di sviluppo di consapevolezza organizzativa e individuale che possano colmare definitivamente il divario. Questo include la sensibilizzazione sulle questioni di diversità, le dinamiche legate alla sindrome dell'impostore, survey che misurino la cultura aziendale e laboratori per affrontare i pregiudizi inconsci, decodificare micromessaggi nella comunicazione e nelle relazioni di lavoro e così promuovere l'uguaglianza di opportunità.

Intelligenza Artificiale: come cogliere le opportunità di un cambiamento dirompente



di **Mario De Luca**,
Head of Content
and Training Solutions
di Cegos Italia

Preannunciata, temuta, l'era dell'Intelligenza Artificiale è cominciata e ha già iniziato a trasformare il mondo del lavoro, le aziende e le persone stesse. Secondo Bill Gates, l'IA sarà un cambiamento epocale paragonabile alla creazione dei microprocessori, PC e cellulari. Cambierà il modo in cui le persone lavorano, viaggiano e comunicano tra loro. Intere industrie si riorienteranno intorno ad essa. Il modo in cui le aziende saranno capaci di usarla farà la differenza tra il vincere o il perdere la battaglia della concorrenza.

L'IA porrà grandi sfide alla formazione manageriale, ma nello stesso tempo offrirà molte opportunità, in termini sia di contenuti sia di modalità di erogazione. Ci sono aree che già oggi sono coinvolte, come quelle dedicate alla creazione di testi, immagini e video o alla configurazione di percorsi formativi. L'Intelligenza Artificiale porterà a una personalizzazione più spinta del processo di training, adattandosi meglio agli interessi e alla comprensione dell'individuo e semplificando l'accesso dove e quando si vuole.

È molto probabile che questi sistemi basati su tecnologie di IA andranno a sostituire i tradizionali sistemi LMS così come li conosciamo.

Tuttavia, per quanto l'IA potrà essere dirompente per il mondo L&D, non credo potrà mai sostituire l'elemento umano, in particolare riguardo alle competenze soft che ancora oggi rimangono, secondo le nuove ricerche del World Economic Forum su reskilling e upskilling, le più ricercate nella formazione manageriale (Pensiero Analitico e Pensiero Creativo, Leadership e Social Influence).

La storia insegna che i periodi di crisi epocale sono seguiti da enormi trasformazioni sociali e i duri anni della pandemia confermano questo assunto: modi di lavorare più flessibili, inclusivi e favorevoli alle esigenze emotive e sociali.

Il futuro del lavoro non è più un luogo per tutti, ma uno spazio per tutti, con una maggiore enfasi sull'esperienza dei dipendenti. Non sono cambiati, però, i principi di una leadership efficace. Ciò che sta mutando è la loro diversa applicazione: occorre considerare in egual misura chi lavora in ufficio, chi da casa e chi segue un modello ibrido. Lo sviluppo dell'IA avrà una logica positiva se vista come un moltiplicatore per un approccio sostenibile e inclusivo nel fare impresa. Questa è la priorità strategica delle aziende che vogliono creare valore non solo economico, ma pure sociale e ambientale. Anche in questo caso la formazione manageriale avrà un compito centrale: fornire ai manager le conoscenze e le competenze necessarie per adottare una visione sistemica e più a lungo termine, integrando gli obiettivi di sviluppo sostenibile nelle decisioni da prendere e coinvolgendo e responsabilizzando tutti gli stakeholder. I leader che, con fiducia e ispirazione, riusciranno a creare ambienti inclusivi e sostenibili saranno capaci di costruire culture aziendali innovative e vincenti, in grado di affrontare le trasformazioni e le sfide delle proprie imprese.

La meta-formazione come risposta alle continue e sempre più impattanti sfide di sistema



di **Nicola Dario**,
Chief Executive
Officer di inFinance

Alcuni dei principali significati del prefisso "meta" sono: mutamento, trasformazione, trasposizione, trasferimento. Tutti significati che si prestano ottimamente a descrivere questa nuova fase della formazione, così fortemente impattata da fattori esogeni ed endogeni. La progressione sostanzialmente esponenziale della prima legge di Moore, oltre che per l'informatica, sembra ultimamente valere anche per la formazione. Il lockdown ha agito, infatti, da catalizzatore sia sullo sviluppo tecnologico sia sull'accettazione di nuove modalità di apprendimento. Grazie alla più salda e veloce connettività, alle più evolute

piattaforme di videoconferenza e a una didattica sempre più attenta al coinvolgimento e all'interazione, la formazione online in aula virtuale è oggi una modalità di erogazione stabile e considerata da aziende e manager come una delle principali opzioni formative, in alternativa o in affiancamento all'aula. Non, quindi, solo una risposta tattica a una contingenza ma una solida e ulteriore alternativa di erogazione, che in precedenza faticava ad affermarsi. Questo ha trasformato i consolidati modelli di business delle scuole di formazione, basati prevalentemente sulle aule fisiche, in modelli ibridi caratterizzati da un mix di modalità di erogazione: aule fisiche, virtuali e vari gradi di combinazione delle due. L'evoluzione delle piattaforme di supporto alla produzione di contenuti ha poi consentito di sviluppare ulteriormente la produzione di corsi asincroni e l'ideazione di format didattici sempre più efficaci e coinvolgenti. Anche questa modalità può essere oggi considerata acquisita da aziende e manager come una delle opzioni formative tra le quali scegliere. Le aziende, in particolare, ne stanno apprezzando la flessibilità di utilizzo: dall'allineamento propedeutico a interventi specifici in aula, all'onboarding, all'aggiornamento destinato a grandi popolazioni. Un altro tema, a mio avviso, di particolare impatto, agevolato dallo sviluppo tecnologico, è quello della costruzione di modelli di assessment tecnici basati sull'agito, nel senso della rilevazione delle capacità di utilizzo di determinate conoscenze in contesti realistici e non solo del mero possesso delle conoscenze stesse. Informazioni particolarmente utili per le aziende, al fine di interventi sempre più mirati per lo sviluppo delle proprie persone. InFinance è da tempo attiva su tutti questi fronti. Oggi, tuttavia, senza neanche il tempo di un minimo consolidamento di questi importanti cambiamenti, ci troviamo già di fronte a una nuova rivoluzione. Mi sembra di sentire le parole del professor Tremonti quando, da ministro dell'Economia, descriveva la crisi allora in atto come un videogioco: "Compare un mostro, lo combatti, lo vinci, ti rilassi e subito spunta un altro mostro più forte del primo". La prossima sfida è l'Intelligenza Artificiale, la quale sta, di nuovo, cambiando radicalmente il contesto. In modo ancora più impattante. Si può essere d'accordo o meno, ma non è possibile ignorarla. Entro breve sarà presente in tutte le principali attività delle persone e delle organizzazioni. E la formazione è, ancora una volta, una di quelle che ne sarà maggiormente interessata.

Intelligenza Artificiale? Sì, ma abbiamo bisogno soprattutto di formazione più umana



di **Osvaldo Danzi**,
Recruiter
per SCR Consulenza,
Presidente
di FiordiRisorse,
editore, giornalista

Tutti vogliono l'Intelligenza Artificiale. "Per farne cosa?" sarebbe la domanda che ogni business school che ha a cuore la formazione dei dirigenti di domani dovrebbe fare prima di realizzare master e corsi specialistici sul tema. Un master sull'intelligenza artificiale dovrebbe aprirsi con la visione del bellissimo documentario "The Social Dilemma", in cui ex manager di Google, Twitter, Facebook (fra cui l'inventore del pollice per il "like") spiegano cosa si muove dietro alcune funzioni da noi utilizzate quotidianamente quando interagiamo con quelle piattaforme e perché ne hanno vietato l'uso ai loro figli. A mio avviso, dovremmo iniziare a fare tesoro degli ultimi 15 anni di digitale, dettati dall'ingerenza di social network e piattaforme di intermediazione che hanno lasciato tracce molto profonde nella comunicazione, nell'informazione e oggi anche a livello relazionale nelle nuove generazioni. Il vero tema da legare all'utilizzo dell'intelligenza artificiale, che si parli di algoritmi, di intelligenza generativa o di machine learning, è il tema giurisprudenziale prima ed etico poi, che non vedo comparire in nessuno dei programmi delle business school (e purtroppo nemmeno in quelli delle scuole dell'obbligo e degli istituti tecnici). Ovvero, comprendere appieno in che modo queste piattaforme giocano e trattano i nostri dati e come anticipare conseguenze da cui sarà difficile poi tornare indietro. Poco meno di un mese fa, il CEO di Open A.I., l'azienda che ha costruito ChatGPT, si è dichiarato "preoccupato per come l'intelligenza artificiale potrà influire sulle prossime elezioni". Fra futuro e presente, l'Italia nel frattempo, con le nuove generazioni, riscopre la cara vecchia formazione anni '80: comunicazione, leadership, capacità di lavorare in squadra, empatia, negoziazione, ascolto. Di certo la pandemia non ha aiutato soprattutto i più giovani a trovare ambienti pronti al cambiamento e disponibili al trasferimento di

conoscenze. Il *reverse mentoring* è rimasto al palo da quando le imprese hanno iniziato a cercare “giovani talenti” con cui sostituire le competenze più “stagionate”, ma in questo modo abbiamo perso uno storico importante fatto di insegnamenti, errori, punti di riferimento.

Le nuove generazioni, cresciute davanti a schermi e tablet, sebbene più veloci e intuitive, sono meno predisposte a dare e ricevere feedback, al lavoro di squadra, all'ascolto. Ricoprendo ruoli di responsabilità, la debolezza di una leadership mai giocata viene subito a galla e va ricucita con una formazione che una volta era alla base della vita aziendale.

Dovremmo cominciare ad ammettere di aver peccato di ingenuità; abbiamo guardato per troppo tempo il dito delle keyword senza contenuto (la “resilienza”, la “gentilezza”), costruendoci intorno interi speech per convegni e libri, mentre la luna ci stava dicendo che un intero sistema stava per cedere. Fra grandi dimissioni e tre generazioni che convivono in contemporanea in azienda, il corto circuito è appena scattato.

Adesso abbiamo bisogno di una formazione più umana, da cui imprenditori e manager di primo livello non si sottraggano come hanno sempre fatto, che non abbia paura di ammettere di aver perso fin troppo tempo, che recuperi il senso di generazioni che chiedono tempi diversi e scopo in ciò che gli viene chiesto, se non vogliamo perderle per sempre.

Cresce la richiesta di corsi in ambito comunicazione e public speaking



di **Chiara Alzati**,
CEO e Founder
della Chiara Alzati Srl

Un trend in continua crescita, confermato anche nel 2023, è quello che riconosce come sempre più fondamentali le cosiddette soft skill. Mi piace pensare che questo sia dovuto anche al fatto che un numero crescente di aziende si sta rendendo conto che nell'era del *silent quitting* è sempre più necessario fare della formazione un asset strategico per attrarre e fidelizzare i talenti.

In quest'ultimo semestre ho notato un notevole incremento di richieste di corsi di formazione in ambito comunicazione efficace e public speaking.

Quando progettiamo i nostri corsi di formazione, partiamo sempre da questa importante domanda: “Come possiamo rendere l'esperienza formativa davvero trasformativa?”

La risposta che mi sento di dare si struttura su quattro considerazioni:

1. Non si può crescere come manager se in primis non si cresce come persone. Ecco perché, prima di insegnare le tecniche di comunicazione, porto sempre i partecipanti a mettersi in gioco come individui. Quando smettiamo di pensare che sia sempre colpa altrui se qualcosa non funziona e ci facciamo domande come: “In che modo ho creato io questa situazione?”, “Cosa mi insegna ciò che sta accadendo?”, mettiamo l'ego da parte, usciamo dal giudizio ed entriamo nella comprensione.
2. In un'epoca dove si ha sempre più a che fare con stakeholder rabbiosi, insofferenti e frettolosi, diventa necessario che ciascuno di noi impari a comunicare sotto stress, non alimentando la rabbia con la rabbia o con l'indifferenza, bensì sorprendendo il nostro interlocutore con la gentilezza. Nelle mie aule do ampio spazio alla comunicazione “gentile”, che non significa assecondare l'altro, bensì esprimere il proprio punto di vista da una posizione di solidità personale, sfruttando il potere delle domande e dei feedback costruttivi.
3. La formazione, affinché sia efficace e trasformativa, oggi più che mai deve stimolare il lavoro di gruppo. Cimentarsi in aula in piccoli gruppi a preparare un discorso importante o a simulare un meeting interdipartimentale, ad esempio, rappresenta un prezioso momento di scambio di valore non solo professionale, ma anche umano per i manager.
4. Sempre più spokespeople si stanno rendendo conto che il public speaking è un asset fondamentale per valorizzare l'immagine dell'azienda agli occhi di stakeholder interni ed esterni. Preparare presentazioni importanti seguendo solo il proprio buonsenso o copiando gli errori altrui non è infatti mai consigliabile, anzi rischia di compromettere la credibilità del manager e del brand.

Ciò detto, sono convinta che, se vogliamo che la formazione sia davvero trasformativa per l'azienda nella sua globalità, è necessario prendere ancora più consapevolezza del fatto che l'acquisizione della capacità di saper comunicare efficacemente non è una priorità solo per le figure manageriali, bensì per tutta la popolazione aziendale. Questo perché, quando in azienda si condividono gli stessi strumenti comunicativi, ci si intende meglio e si collabora meglio.

Competenze emotive, per coinvolgere e trattenere i talenti



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

Uno dei preziosi insegnamenti che ereditiamo dal Buddha è che il cambiamento è l'unica costante della vita. Oggi più che mai, comprendiamo il senso di queste parole. L'emergenza climatica, che è esplosa davanti ai nostri occhi nelle ultime settimane, ci obbliga a riflettere sull'inevitabile trasformazione continua del mondo in tutte le sue aree. L'ecosistema sta cambiando, compreso quello in cui operano le organizzazioni. Non si tratta di scegliere il lavoro in presenza o da remoto, quanto piuttosto di rendersi conto che sono nati nuovi bisogni che è necessario accogliere, se si desidera affrontare con successo le sfide del contesto lavorativo moderno.

Le aziende più lungimiranti stanno investendo sulla formazione già da tempo. È noto, infatti, che i migliori risultati si ottengono quando si valorizza il "capitale umano", offrendo la possibilità alle persone di avere maggiori risorse a disposizione per essere flessibili e muoversi in maniera agile. Nello scacchiere delle abilità indispensabili, oltre a quelle digitali, sempre di più si fanno strada le competenze emotive.

Le organizzazioni stanno comprendendo che non si assumono lavoratori ma esseri umani. Una cultura aziendale fondata sull'intelligenza emotiva è perciò un fattore cruciale per aumentare la soddisfazione lavorativa e, di conseguenza, trattenere i talenti, scongiurando fenomeni tragici come le "grandi dimissioni" che hanno preso il sopravvento a partire dalla pandemia. Questo risulta particolarmente vero nella relazione con le nuove generazioni, che hanno valori diversi dai nostri e considerano l'incertezza come uno stato di normalità.

Come la formazione può portare a bordo i giovani e quali temi è strategico toccare per includerli e farli sentire parte di qualcosa di più grande?

Sono tante le richieste più o meno esplicite che si manifestano attraverso un malessere diffuso nei luoghi di

lavoro. Dal maggior equilibrio tra vita privata e professionale, alla possibilità di creare dei rapporti più aperti e sensibili al tema del benessere psicologico, fino a quello della creazione di una dimensione di senso. Mentre per le generazioni passate raggiungere una posizione stabile e sicura era l'obiettivo primario, oggi questo non basta più: le nuove generazioni vogliono un lavoro che dia un senso profondo alla loro vita.

Da lavoratori a esseri umani: imparare a gestire le proprie emozioni e quelle altrui permette di instaurare legami profondi basati sulla fiducia e, quando il futuro è intriso di imprevedibilità, instillare fiducia suona come un atto coraggioso che darà i suoi frutti nel lungo termine.

Si pone come centrale, quindi, il tema delle competenze emotive, per affermare in modo chiaro e inequivocabile la caratteristica distintiva e insostituibile dell'intelligenza umana che, oggi più che mai, risulta essere la chiave per un business di successo. Da decenni lavoriamo per guidare i manager a curare le relazioni e costruire realtà dove le persone possano sentirsi sicure all'interno di dinamiche in continuo cambiamento.

Verso un nuovo mondo del turismo: quale il ruolo della formazione manageriale?



di **Michele Prete**,
Founder & Head
of Learning
& Development
di Hospite

Due dati di partenza, contrastanti tra loro, ci fanno riflettere sull'importanza strategica di questa domanda:

- la grande ripresa dei flussi previsti per il 2023 (Istat): i numeri del bimestre gennaio-febbraio indicano infatti un +45,5% delle presenze complessive rispetto allo stesso periodo dell'anno 2022. La conferma di questa tendenza nel corso dell'anno significherebbe il superamento dei livelli pre-pandemici;
- la previsione del fabbisogno di professionisti del settore: stimato per il 2023 in 280mila lavoratori in più rispetto al 2022 (Centro Studi Confcommercio), è stato calcolato (Unioncamere-Anpal) che, di tale cifra, il 40%

sarà molto difficile da reperire. A questo si aggiunge la previsione di esodo da pensionamento degli occupati dei settori commercio e turismo per i prossimi 5 anni, calcolato in 484.500 unità (www.cgiamestre.com).

Un bivio allarmante per alcuni aspetti, inevitabile sotto altri, e da prendere seriamente in considerazione nel presente. Quale ruolo ha giocato e può svolgere la formazione manageriale in questo scenario?

Le riflessioni che condivido sono due: concausa da una parte, possibile soluzione dall'altra.

Nella prima sfumatura, la combinazione tra limitata quantità e scarsa qualità della formazione manageriale esistente ha svolto un ruolo attivo nel creare ambienti di lavoro e culture aziendali che risultano oggi essere poco attrattivi. Uniti a questo, il focus sugli aspetti tecnici, l'organizzazione del lavoro a picchi molto alti (ad esempio, le stagionalità) e la pressione sul risultato immediato previsto dal servizio hanno portato nel tempo a prediligere modelli di management militareschi e, spesso, tossici. Inoltre, queste abitudini hanno promosso nel tempo l'acquisizione delle posizioni manageriali più per anzianità di ruolo che per competenze effettive. Il risultato? Prodotti e servizi di livello mediamente alto, con picchi straordinari, contrapposti ad ambienti di lavoro dai quali fuggire a gambe levate.

È proprio dal concetto di ambiente che è necessario partire per ripensare la formazione manageriale nel mondo del turismo: essa non può più essere concentrata solo su aspetti tecnici, economici e finanziari, ma deve mettere come priorità l'eccellenza dei rapporti umani, focalizzando l'investimento formativo sulle soft skill. Educare in modo costante ai processi di team building, alla gestione dei conflitti, all'intelligenza emotiva, alle capacità di dare feedback costruttivi e, di conseguenza, a una leadership consapevole, sono asset strategici che garantiscono numerosi benefici. Non parlo solo dei classici programmi d'aula; parlo di percorsi strutturati da modalità eterogenee, che prevedano affiancamenti on the job, supporti di coaching e mentoring e la possibilità di ricevere feedback specifici, costanti e tempestivi.

Questo al fine di rendere il mondo dell'ospitalità e dell'accoglienza fonte di esperienze uniche e trasformative non solo per gli ospiti, ma anche per i propri collaboratori, tramandando le tradizioni dell'ospitalità italiana e valorizzando questo settore come l'opportunità unica di crescita e sviluppo professionale che è.

Le human skill, strumento di trasformazione



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

La brusca impennata verso nuovi modelli organizzativi e pratiche aziendali ha innescato negli ultimi due anni un'urgenza di risposte anche in chiave di competenze.

A fronte di un iniziale e comprensibile smarrimento delle aziende, si è passati da un approccio meramente reattivo a un approccio più razionale, indirizzando l'interesse verso contenuti e modalità formative che potessero rispondere a rinnovate esigenze.

Insieme, dunque, alle oramai blasonate competenze digitali, si è capita la necessità di accompagnare le persone a vivere e gestire al meglio i cambiamenti in essere, che tanto impatto hanno avuto sul modo di lavorare e relazionarsi nei contesti aziendali.

Il lavoro a distanza, con i suoi pro e contro, come tutte le cose umane che per natura si sottraggono alla perfezione, ha generato nuovi ecosistemi in cui i vecchi paradigmi fanno comprensibilmente fatica a darci le giuste risposte. In particolare, il ridursi del contatto umano, del sentire l'altro anche fisicamente, ha impattato non poco sulla capacità di gestire e vivere le emozioni mediate in prevalenza da uno schermo. Ed ecco che recupera importanza la capacità di riconoscere le proprie emozioni e sviluppare consapevolezza su come gestirle prima e indirizzarle, poi, al meglio, perché diventino una risorsa anziché solo energivore.

Come Bridge Partners®, abbiamo notato un aumento di richieste di supporto da parte della funzione formazione per codificare le capacità sociali e relazionali e allenarle con percorsi ad hoc perché diventino abilità strutturate e riconoscibili.

Guadagna costante terreno il tema della comunicazione efficace, la cui centralità nella gestione delle relazioni, sempre più spesso a distanza, e nella motivazione al cambiamento è nodale.

In particolare, la richiesta è di contenuti e modalità formative che garantiscano una vera trasformazione, con un impatto tangibile su comportamenti e sul raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Come in ogni momento di grande fermento quale quello che stiamo vivendo, le persone fanno e faranno sempre più la differenza. La competenza tecnica, in costante aggiornamento, è *conditio sine qua non* per accedere al mercato del lavoro e assicurarsi una crescita nello sviluppo della carriera, ma senza il supporto e la spinta di un attento corredo di capacità relazionali si rischia di non distinguere la mera *execution* dalla autoimprenditorialità, dalla managerialità e dalla leadership.

Molte aziende, nel corso dei prossimi anni, subiranno, volenti o nolenti, radicali trasformazioni. La partita si giocherà a nostro avviso, ancora in più che in passato, sulla capacità che avranno di attirare, trattenere e crescere talenti.

Una proposta formativa di qualità diventerà un elemento a cui specialmente le nuove generazioni guarderanno con attenzione per fare le loro scelte e posizionarsi in modo strategico nel mercato del lavoro.

Nuove soluzioni formative per nuovi paradigmi



di **Andrea Paci**,
Vicepresidente
e docente di BiG
Academy, Presidente
della Scuola di Economia
e Management
dell'Università di Firenze
e professore ordinario
di Strategia d'impresa e
Corporate governance

Molti elementi convergono nel suggerire l'idea che le imprese stiano affrontando le incertezze dovute a un profondo cambiamento di paradigma.

Il progresso tecnologico propone nuove declinazioni della potenziale *big idea* dei prossimi anni: realtà virtuale, blockchain, metaverso, intelligenza artificiale generativa. Altri fattori chiave del cambiamento hanno radici in dinamiche di natura sociale (inverno demografico) e ambientale (impronta ecologica delle attività produttive, transizione ecologica ed economia circolare).

Gli obiettivi per lo sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 dell'Onu, il Green Deal europeo e il progressivo emergere della regolazione sui report di sostenibilità rappresentano lo sfondo di questo nuovo paradigma.

Ad essi fanno eco i sempre più frequenti riferimenti al *purpose* dell'impresa nella comunicazione dei responsabili aziendali.

La crescente importanza riconosciuta alle dimensioni espresse nell'acronimo ESG corre ancora talvolta il rischio di rappresentare una leva per promuovere il consenso verso l'organizzazione. Sempre più spesso rappresenta la risposta alla convinzione che la prossima impresa, quella che si affermerà nel nuovo paradigma, non potrà essere che un'impresa "prossima" ovvero vicina ai bisogni delle persone e capace di prendersi cura del contesto e del territorio con cui si relaziona.

Questo cambiamento di paradigma richiede nuovi approcci all'attività formativa e riflette la profonda domanda di senso che guida le scelte occupazionali delle nuove generazioni.

Il modo di concepire il lavoro è profondamente cambiato in questi anni e molte ricerche evidenziano la distanza tra lavoratori e imprese rispetto a ciò cui viene data maggiore importanza nell'attività professionale. La retribuzione e le prospettive di carriera hanno ancora la loro rilevanza, ma sempre più spesso la decisione di cambiare lavoro risponde a motivazioni di natura relazionale (sentirsi parte di una squadra, vedere riconosciuto il proprio contributo) e alla ricerca di senso (senso di appartenenza, condivisione di obiettivi e cultura dell'organizzazione).

Lo sviluppo tecnologico ha ampliato gli strumenti formativi rendendo disponibili in misura crescente modelli di didattica blended. Allo stesso tempo il nuovo paradigma sembra richiedere, più che un aggiornamento dei contenuti, un profondo ripensamento degli obiettivi formativi e del valore delle dinamiche relazionali nei processi di apprendimento.

Lo sviluppo di forme di *peer learning*, lo scambio di esperienze interdisciplinari tra partecipanti che ricoprono ruoli diversi nelle loro organizzazioni, la creazione di un'aula concepita come un sistema che apprende, il ruolo di mentor dei docenti accademici e aziendali che condividono l'esperienza formativa, la diffusione di approcci *behaviourally fit* sono gli aspetti che abbiamo valorizzato nel corso di alta formazione BiG Academy che vede impegnate grandi aziende dell'area fiorentina – Baker Hughes Nuovo Pignone, Leonardo Company, Thales, El.En group e KME – e le imprese delle loro filiere insieme con l'Università degli Studi di Firenze.

IA e formazione manageriale: un'inevitabile rivoluzione



di **Marco Amicucci**,
CEO di Skilla

L'interesse delle aziende nei confronti dell'Intelligenza Artificiale non è un capriccio passeggero, ma una vera rivoluzione che sta rimodellando l'intero panorama del business e della formazione. Come la stampa nel XV secolo o l'energia elettrica nel XIX, l'IA rappresenta una di quelle innovazioni che saranno narrate alle future generazioni come una pietra miliare della storia umana.

Questa tecnologia stimola un ampio spettro di reazioni. Di fronte a ricerche che mostrano come i Large Language Models automatizzino già il 15% delle attività, alcuni esprimono preoccupazione, altri, invece, celebrano tale novità come la risposta a ogni problema, ignorando persino la necessità di una regolamentazione.

Quello che dobbiamo aspettarci è che in futuro il successo sarà appannaggio di coloro che riusciranno a creare una collaborazione etica e generativa tra intelligenza umana e artificiale. Non emergerà chi utilizzerà l'IA solo per ridurre i costi, ma chi riuscirà a creare qualcosa che pensavamo inimmaginabile fino a poco tempo fa.

Questo cambiamento presenta una sfida formativa senza precedenti. Secondo il "Future of the Jobs 2023" del WEF,

tra le priorità formative delle aziende dal 2023 al 2027, l'IA e il Big Data occupano la terza posizione generale e salgono al primo posto per le organizzazioni con più di 50.000 dipendenti.

Il fine ultimo non è solo quello di formare persone in grado di utilizzare l'IA, ma di creare leader che ne conoscano le potenzialità e i limiti, e che sappiano come integrare l'IA nei processi aziendali e nella strategia. È un cambiamento che va compreso, non solo conosciuto.

Ma come possono le aziende sfruttare l'IA per migliorare la formazione dei loro manager? In merito a ciò, la ricerca condotta da RedThread ha rivelato che il 32% dei provider che producono software per la formazione a livello globale sta impiegando l'IA in modo intensivo nei propri prodotti. Questo dato suggerisce che l'IA ha già trovato un'ampia diffusione nell'ambito della formazione.

Pertanto, le Academy formative interne delle aziende devono abbracciare questa sfida, incorporando l'IA in ogni aspetto della formazione manageriale. Ci immaginiamo laboratori virtuali alimentati da IA. In questi ambienti, i manager possono imparare a gestire situazioni reali, ricevendo feedback immediato per affinare le proprie competenze. La formazione online non sarà implementata solo con testi e video da consultare, ma con agenti conversazionali che renderanno viva la conoscenza.

Il futuro della formazione manageriale si prospetta come un modello ibrido che unisce la tecnologia avanzata e l'approccio umano, creando leader del domani che siano a proprio agio nel navigare e plasmare il paesaggio digitale sempre più complesso. Le aziende che accettano questa sfida nelle loro Academy formative avranno la possibilità non solo di guidare la rivoluzione, ma di definirla.



Freepik

TRA CONTINUITÀ E INNOVAZIONE

Dall'analisi Asfor sul 2022, relativa alle attività dei soci Asfor business school e società di consulenza, emerge un incremento di fatturato del 5% sull'anno precedente, con un crescente peso delle Pmi e del numero dei partecipanti totali, soprattutto nelle attività su commessa. Seguono le riflessioni sugli scenari strategici e sui cambiamenti necessari da attuare per rispondere ai profondi cambiamenti in corso



di **Manuela Brusoni**
Consigliere Asfor,
Presidente
Commissione
Accreditamento



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

NELL'ANALISI DI QUEST'ANNO ASFOR HA APPROFONDITO qualitativamente la fotografia della formazione manageriale in Italia su due punti focali:

1. in questa fase di trasformazione, caratterizzata da discontinuità e molteplicità di orientamenti e direzioni sociali, culturali, economici e tecnologici, la formazione manageriale può accompagnare il cambiamento o rischiare di essere travolta da fattori trainanti che ne riducono ruolo e rilevanza. Qual è la visione della comunità Asfor rispetto ai possibili scenari di evoluzione? Quali i principali ostacoli e come attrezzarsi per le sfide emergenti? Il quadro che ne emerge è sintetizzato nell'articolo "Uno sguardo al futuro";
2. l'incidenza di soluzioni digitali sta avendo un ruolo trasformativo nell'offerta formativa, da un punto di vista non solo tecnologico ma anche della strategia di costruzione dei programmi. Data la sua rilevanza, Asfor ha svolto una ricerca di approfondimento sul Digital Teaching & Learning, che viene illustrata nell'articolo

"Quando il digitale diventa una leva di trasformazione strategica della formazione manageriale".

IL PROFILO E IL VOLUME DELLE ATTIVITÀ DEI SOCI ASFOR BUSINESS SCHOOL E SOCIETÀ DI CONSULENZA

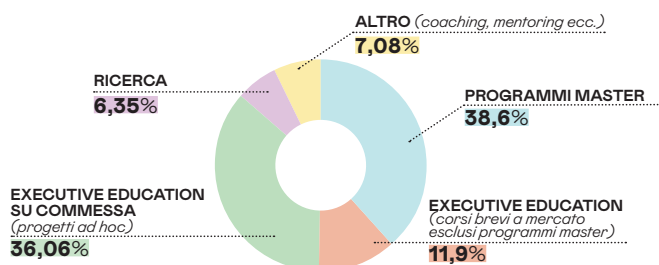
Come misura sintetica del volume complessivo di attività svolta nel 2022 si utilizza la quantificazione economica, che dà conto di circa 350 milioni di euro con un aumento di circa il 5% rispetto all'anno precedente.

Per quanto concerne la ripartizione del fatturato per portafoglio attività:

- Programmi Master: 38,60%
- Executive Education (corsi brevi a mercato esclusi programmi master): 11,90%
- Executive Education su commessa (progetti ad hoc): 36,06%
- Ricerca: 6,35%
- Altro (coaching, mentoring ecc.): 7,08%

La ripartizione del fatturato per portafoglio di attività conferma si conferma stabile rispetto agli anni precedenti (Figura 1).

FIGURA 1 - **RIPARTIZIONE DEL FATTURATO PER PORTAFOGLIO ATTIVITÀ DEI SOCI BUSINESS SCHOOL E SOCIETÀ DI CONSULENZA**

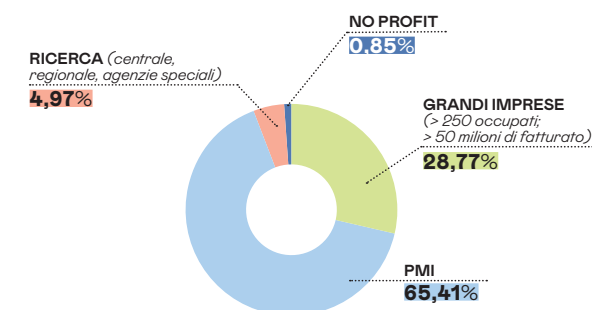


Fonte: Indagine ASFOR 2023 - Impatto della Formazione Manageriale

PROFILO DEI COMMITTENTI

Il numero delle aziende e la tipologia di clienti (settore privato, pubblico e no profit) per i quali, nel 2022, le scuole e società di consulenza associate Asfor 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 circa 14mila, come indicato nella **Figura 2**, con una crescente incidenza delle Pmi a conferma del contributo del sistema Asfor a supporto della tipologia di imprese prevalente nel tessuto produttivo italiano:

FIGURA 2 - **RIPARTIZIONE DELLE AZIENDE COMMITTENTI**



Fonte: Indagine ASFOR 2023 - Impatto della Formazione Manageriale

- Grandi imprese (> 250 occupati; > 50 milioni di fatturato): 28,77%
- Pmi: 65,41%
- PA (centrale, regionale, agenzie speciali): 4,97%
- No profit: 0,85%

PROFILO DEI PARTECIPANTI

Si conferma in crescita anche il numero di partecipanti che ogni anno fruiscono di percorsi formativi erogati dagli associati Asfor: circa 251mila. Il dato mostra un ulteriore aumento dei partecipanti della formazione su commessa, in continua crescita (**Figura 3**).

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 2022 è significativo e in lieve aumento: in totale le scuole coinvolgono circa 8.600 docenti e circa 1.600 persone di staff.

FIGURA 3 - **RIPARTIZIONE DEI PARTECIPANTI PER PORTAFOGLIO ATTIVITÀ NEL 2022**

PROGRAMMI MASTER



EXECUTIVE EDUCATION SU COMMESSA (progetti ad hoc)



EXECUTIVE EDUCATION (escluso programmi master)



ALTRO (coaching, mentoring ecc.)



Fonte: Indagine ASFOR 2023 - Impatto della Formazione Manageriale

UNO SGUARDO AL FUTURO

La formazione manageriale: ruolo, evoluzione, ostacoli e preparazione nella prospettiva dei soci Asfor

di **Manuela Brusoni**, Consigliere Asfor, Presidente Commissione Accreditamento

SIN DALLA SUA FONDAZIONE, LA COMUNITÀ ASFOR rappresenta tutte le componenti che contribuiscono alla realizzazione della formazione manageriale: le scuole di management, le società di consulenza e formazione, le Corporate Academy e/o le unità interne di aziende pubbliche e private dedicate alla formazione delle persone.

Questa composizione costituisce una ricchezza di prospettive, occasioni di confronto e di apprendimento collaborativo per analizzare, valutare e condividere gli scenari e le traiettorie di sviluppo della formazione manageriale, italiana e nel contesto internazionale.

Dalla ricognizione delle numerose e costruttive risposte che i soci hanno fornito all'indagine Asfor 2023 emergono molti spunti, declinati secondo le diverse prospettive della domanda e dell'offerta, che possono essere ricondotti ad alcuni elementi fondamentali.

UN RUOLO DISTINTIVO E AGGREGATIVO

Il ruolo e la responsabilità della formazione manageriale sono, e saranno sempre di più, quelli di accompagnare le persone nel percorso professionale e sociale: le aziende ne sono le destinatarie, le persone gli attori. In questa direzione, la formazione executive continua/Lifelong Learning sarà sempre più importante e, in un certo senso, vitale per affrontare cambiamenti rapidi, incalzanti, complessi e radicali.

La formazione stessa sta cambiando e deve trovare un assetto bilanciato tra l'utilizzo delle nuove tecnologie, la possibilità di personalizzazione, una velocità di risposta ai nuovi bisogni delle aziende che, oltre a un necessario adattamento proattivo alla situazione geopolitica instabile, esprimono la volontà di ampliare il proprio perimetro di azione a target più ampi, creando un ecosistema di appren-

dimento e sinergie lungo tutta la propria catena del valore. L'approdo è la creazione di valore poliedrico e integrato, ad esempio attraverso lo sviluppo di comunità professionali, come ambiente per un arricchimento professionale, manageriale e diffuso, o, ancora, articolando in microlearning percorsi più ampi e allo stesso tempo calibrati sulla persona. Una frase chiave ricorrente che può sintetizzare gli spunti emersi è: "apprendimento per la vita", certo non dirompente, ma oggi non più trascurabile.

Gli ingredienti fondamentali ed essenziali ricorrenti nei contributi dei soci Asfor sono: digitalizzazione, personalizzazione, adattabilità, anticipazione, costruite su una base cognitiva ed esperienziale che: i) crei sicurezza psicologica nei contesti lavorativi e sociali, anche in momenti di incertezza; ii) alleni al futuro; iii) stimoli l'auto-sviluppo e la domanda personale di formazione come fattore motivante.

GLI OSTACOLI (E LE OPPORTUNITÀ)

Le convergenze principali che emergono dalle risposte riguardano l'adozione delle nuove tecnologie, le pressioni economiche da affrontare per realizzare investimenti e innovazioni, le differenze generazionali, che possono consolidare approcci non più appropriati al cambiamento o scarsa consapevolezza dei rischi da affrontare. Tutto ciò richiede interventi formativi nuovi, esperienziali, collaborativi.

Tuttavia la prospettiva non è la mera elencazione degli ostacoli, ma soprattutto la ricerca e l'individuazione delle opportunità che una lettura costruttiva può generare: le tecnologie vanno comprese e utilizzate per una creazione di valore anziché generare una sudditanza cognitiva; in particolare, accanto ai rischi, si citano le enormi potenzialità dell'Intelligenza Artificiale, la competitività crescen-

te che non cancella, ma anzi promuove, la creazione di partnership e lo sviluppo di modelli di collaborazione e integrazione tra aziende e territorio, filiere economico-produttive di prossimità, collaborazioni strutturate tra imprese grandi e piccole, accademia, settore pubblico, per condividere conoscenze, esperienze e buone pratiche.

COME ATTREZZARSI

Emergono dai commenti diverse sollecitazioni su meta-temi divenuti rilevanti e su cui è necessaria, a maggior ragione, una convergenza sia interpretativa sia pratico-applicativa.

Si tratta degli ambiti di sostenibilità, DEI (Diversity, Equity, Inclusion), etica e responsabilità sociale, multiculturalità, ambiti che è doveroso menzionare, ma che potrebbero richiedere, accanto a una condivisione valoriale, una declinazione con approfondimenti concreti per una attuazione “sostenibile”, non solo culturale ma anche realizzata nel concreto. Riprendendo una locuzione inglese spesso usata nel passato, è necessario su questi temi “to walk the talk”, frase che ritorna ciclicamente ogni volta che si identificano soluzioni possibili e realizzabili che stentano tuttavia a essere trasformate in azioni sistematiche.

Ciò non può che accadere grazie a profili professionali e manageriali adeguatamente preparati sui contenuti, sulle esperienze, e consapevoli del contesto organizzativo da costruire o adattare perché i piani si possano trasformare in attività.

I CONTENUTI E LE COMPETENZE

I contenuti divengono la piattaforma di alfabetizzazione abilitante allo sviluppo delle competenze, secondo due possibili percorsi paralleli: i) la componente “tecnica” come fattore igienico e verticale di allineamento/integrazione settoriale; ii) la componente “trasversale” (in tutte le possibili declinazioni tra cui, ad esempio, pensiero critico, creatività e disponibilità al cambiamento, capacità di comunicare e co-gestire, rapidità gestionale anche nell’incertezza) per comprendere, anticipare, essere pronti e costruttivi nei confronti del cambiamento e della valorizzazione che ne può nascere.

Le competenze diventano l’obiettivo e la condizione per affrontare le sfide emergenti attraverso alcune possibili azioni:

- rafforzare l’associazionismo nelle varie forme sopra citate, collaborare attraverso partnership locali e internazionali, sia per apprendere dal mondo sia per valorizzare il “genius loci”;
- aumentare in tutte le sedi la cultura della formazione continua, progettandone contenuti, modalità esperienziali, modalità di misurazione dell’efficacia e, se possibile, dell’impatto;
- adottare consapevolmente e criticamente la tecnologia, non per sé ma in base a scelte di appropriatezza di esito formativo.

La formazione è compito e responsabilità di tutti: vertici aziendali, manager, staff, docenti.



vectorjuice / Freepik

QUANDO IL DIGITALE DIVENTA UNA LEVA DI TRASFORMAZIONE STRATEGICA NELLA FORMAZIONE MANAGERIALE

Intelligenza artificiale, realtà aumentata, metaverso; ampliamento del target di riferimento; maggiore utilizzo dei “learning analytics”: la trasformazione digitale impatta profondamente su tutte le dimensioni organizzative del settore, richiedendo agli attori coinvolti un ripensamento radicale del modello di business



di **Tommaso Agasisti**,
School of
Management,
Politecnico di Milano



e di **Mara Soncin**,
School of
Management,
Politecnico di Milano

L'ADOZIONE DI SOLUZIONI TECNOLOGICHE è uno dei trend più rilevanti in atto nella formazione manageriale. Affinché si possa parlare di trasformazione strategica verso il digitale, tuttavia, è importante considerare la natura multidimensionale di questo fenomeno.

ASFOR-Associazione Italiana per la Formazione Manageriale, nell'ambito delle proprie attività di ricerca promosse da e a favore degli associati, ha ritenuto di conseguenza di approfondire l'identificazione delle dimensioni di trasformazione digitale dell'esperienza di apprendimento degli enti di formazione manageriale, così come la mappatura del livello di “maturità” di queste organizzazioni nell'adozione di tali soluzioni, organizzando un gruppo di ricerca guidato dalla POLIMI Graduate School of Management, con il contributo di SDA Bocconi School of Management e MIB Trieste School of Management.

La ricerca, svolta tra il 2021 e il 2022, in una prima fase ha analizzato la letteratura accademica e grigia disponibile

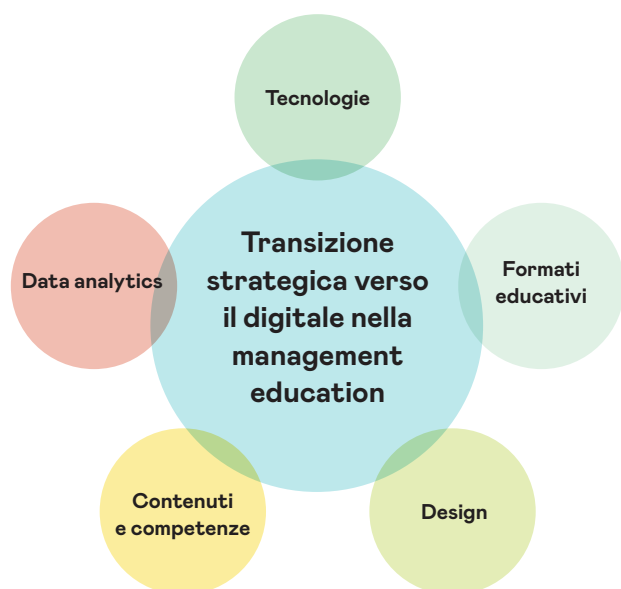
sul tema, al fine di identificare quali fossero le dimensioni strategiche da considerare nella trasformazione digitale dell'esperienza di apprendimento. Gli elementi emersi dalla letteratura sono stati, insieme agli spunti del gruppo di lavoro, la base per la costruzione di una survey cui hanno partecipato 42 dei 75 soci ASFOR, al fine di indagare empiricamente lo stato di implementazione, le prospettive future sul tema della trasformazione digitale della formazione manageriale e i criteri di qualità utili a una valutazione dell'efficacia.

A. LE DIMENSIONI DELLA TRASFORMAZIONE STRATEGICA

Il primo risultato della ricerca è stato la definizione di un modello di trasformazione strategica del digitale nella formazione manageriale, basato su cinque dimensioni provenienti dalla letteratura sul tema, rappresentate in **Figura 1** e definite come segue: (i) le tecnologie, intese

sia come soluzioni hardware e software a supporto della formazione sia come canale di trasmissione di contenuti a distanza; (ii) i formati educativi, cioè la modalità di progettazione dei percorsi, da quelli più tradizionali alle nuove modalità basate su micro e mobile learning; (iii) il design e la progettazione dei contenuti, con cui si intende innanzitutto il bilanciamento tra sincrono e asincrono e il ruolo del designer-docente, oltre alla progettazione della dimensione sociale che è sempre più rilevante nell'ambito del design di programmi mediati da tecnologie; (iv) le competenze e i contenuti trattati all'interno dei programmi di formazione, dato il necessario ripensamento del rapporto tra competenze manageriali in senso stretto, competenze soft e competenze digitali; (v) i *data analytics*, cioè l'analisi strutturata e sistematica delle "tracce digitali" generate da studenti/docenti nelle piattaforme digitali. Alla base della trasformazione che investe queste dimensioni, è importante sottolineare come il tema della transizione verso il digitale sia innanzitutto una questione strategica e multidimensionale, che coinvolge tutte le parti dell'organizzazione, dalle persone ai processi, fino ai prodotti formativi.

FIGURA 1 - LE DIMENSIONI DELLA TRASFORMAZIONE STRATEGICA VERSO IL DIGITALE



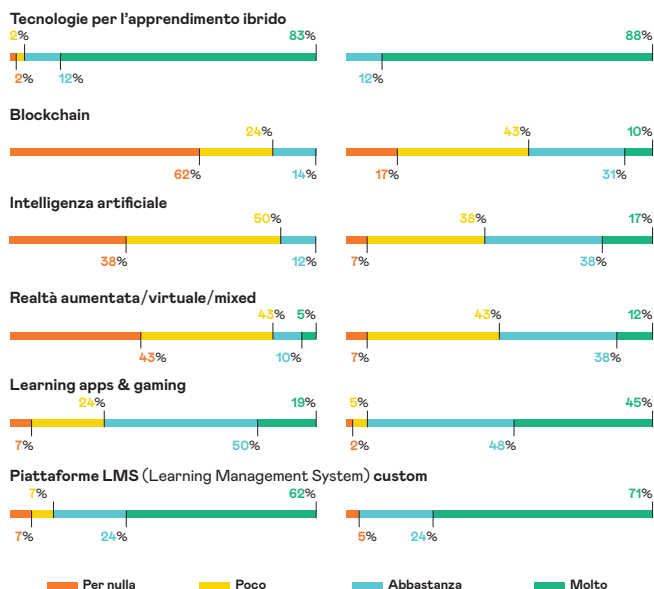
B. L'ADOZIONE DI UNA STRATEGIA DIGITALE NEGLI ENTI DI FORMAZIONE MANAGERIALE: I RISULTATI DELLA SURVEY

Il secondo obiettivo della ricerca si è realizzato mediante la realizzazione di una survey quantitativa, che ha ricalcato le dimensioni sopra delineate. I risultati, basati su un campione di 42 enti di formazione manageriale tra School of Management (52% delle osservazioni), società di consulenza e formazione (26%) e Corporate Academy (21%), hanno messo in evidenza la centralità strategica del fenomeno. Infatti, la trasformazione digitale della formazione è un tema strategicamente rilevante per la larga maggioranza dei rispondenti e soprattutto per le School of Management, per le quali la priorità strategica della trasformazione digitale è discreta o elevata nel 95% dei casi. In termini di investimento rispetto al fatturato/budget complessivo sono però le Corporate Academy che investono maggiormente in trasformazione digitale: queste dedicano in media il 25% del budget per la formazione contro il 10-11% degli altri soggetti. Variano anche le motivazioni per l'adozione di strumenti tecnologici nella formazione, con una rilevanza maggiore per il contenimento dei costi per le Corporate Academy (rilevanza pari a 2.8 su 4). School of Management e società implementano la trasformazione soprattutto per aumentare la qualità dell'offerta formativa e portare innovazione (3.6-3.7/4 contro un 3.2/4 per le Corporate Academy). Si riscontra quindi una certa eterogeneità nelle motivazioni che portano gli enti di formazione a perseguire la trasformazione digitale.

B1. Le tecnologie adottate. La seconda sezione del questionario indaga le tecnologie adottate dagli enti di formazione, oggi e nei prossimi 3-5 anni. Attualmente le tecnologie maggiormente diffuse sono quelle per l'apprendimento ibrido (parte dell'aula in presenza e parte online contemporaneamente) e le piattaforme LMS (Learning Management System) personalizzate, ampiamente utilizzate rispettivamente nell'83% e 62% degli enti. Risulta invece molto limitato l'uso di tecnologie avanzate quali blockchain, intelligenza artificiale, realtà aumentata/virtuale/mixed, software per simulazioni e gaming. In una prospettiva di 3-5 anni aumenterà la diffusione di queste tecnologie per tutti gli enti e soprattutto per le Corporate Academy, dove saranno abbastanza o molto utilizzate nel 75% dei casi (**Figura 2**).

B2. I formati educativi. Per quanto riguarda i formati educativi, nonostante alcuni trend emersi nella letteratura, non si evidenzia una riduzione della tendenza alla

FIGURA 2 - **TECNOLOGIE ATTUALI (SINISTRA) E FUTURE (DESTRA) NEGLI ENTI DI FORMAZIONE MANAGERIALE**

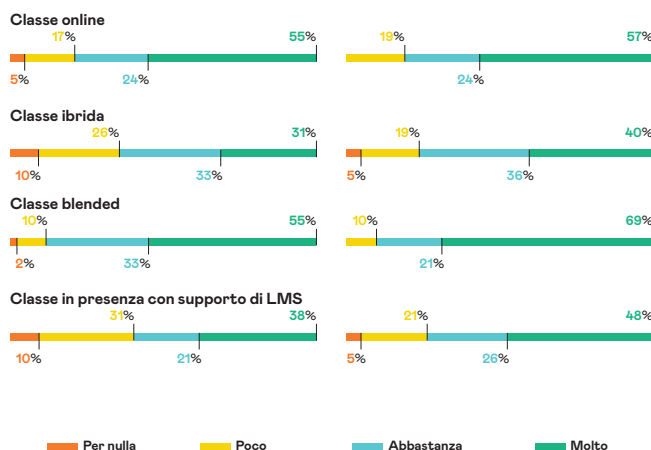


Fonte: Elaborazione su dati Questionario ASFOR, 2022

cosiddetta “creditizzazione” dei percorsi, che anzi andrà ad aumentare lievemente in un orizzonte di 3-5 anni. Aumenterà, nel complesso, l’offerta di percorsi formativi online, blended e ibridi (dove la differenza tra questi due ultimi formati sta nella progettazione di percorsi in parte online e in parte in presenza per tutti i partecipanti nel primo caso, mentre i partecipanti seguono in parte in presenza e in parte online contemporaneamente nel secondo). Questo aumento dell’offerta di percorsi in parte a distanza sarà maggiormente pronunciato per i percorsi brevi con rilascio di crediti formativi (che saranno molto diffusi nel 40% degli enti, rispetto al 26% attuale), rispetto ai percorsi di master (che saranno ampiamente diffusi nel 62% dei casi, rispetto al 57% attuale).

B3. Il design dei percorsi formativi. In termini di design e progettazione dei contenuti, nelle School of Management è molto forte la presenza di *instructional designer* (nell’82% delle organizzazioni). La percentuale è del 73% nelle società di consulenza e formazione e del 56% nelle Corporate Academy, dove la presenza di *instructional designer* più limitata è accompagnata da una minore presenza di personale docente interno. Nella maggioranza dei casi, laddove è presente personale docente interno, gli enti svolgono formazione facoltativa nei confronti del corpo docente. Tale formazione riguarda soprattutto la gestione dell’aula online/blended/ibrida e la progettazio-

FIGURA 3 - **MODALITÀ DI EROGAZIONE ATTUALE (SINISTRA) E FUTURA (DESTRA) DEI PERCORSI FORMATIVI**



Fonte: Elaborazione su dati Questionario ASFOR, 2022

ne e realizzazione di contenuti online. Inoltre, le School of Management mostrano una propensione non solo attuale ma anche futura all’implementazione della classe ibrida, mentre Società e Corporate Academy sono più propense a classi online o blended. Nel complesso, formati online e ibridi risulteranno, nei prossimi 3-5 anni, più diffusi rispetto ai formati in presenza con supporto di LMS, come mostrato in **Figura 3**.

B4. I contenuti e le competenze digitali. Tra i contenuti maggiormente approfonditi, i temi in genere connessi alla trasformazione digitale sono quelli trattati in modo più diffuso in tutte le tipologie di enti formativi, seguiti da temi legati ad *analytics* e *data science*. Vi è inoltre una questione di mix di competenze presente all’interno dei contenuti, sia attuale sia futuro. Se il quadro odierno mostra un bilanciamento tra competenze manageriali in senso stretto, soft skill e competenze digitali, nei prossimi 3-5 anni il peso delle competenze digitali andrà aumentando, soprattutto a discapito delle competenze manageriali.

B5. I data analytics. Un ultimo tema approfondito nel questionario è quello dei *data analytics*, per cui è presente personale negli enti formativi, sebbene nel 45% dei casi non vi sia un team dedicato. I dati vengono utilizzati soprattutto a supporto del miglioramento continuo, mentre risulta più limitato il loro uso per la creazione di *dashboard* per docenti e studenti. Da questo punto di vista, emergono possibilità di un utilizzo più estensivo di questo tipo di fonti informative.

C. SPUNTI DI RIFLESSIONE SUL FUTURO DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE DEGLI ENTI DI FORMAZIONE MANAGERIALE

Dai risultati della ricerca emerge un quadro che può essere riassunto evidenziando rischi e opportunità strategiche nell'implementazione della trasformazione digitale nella formazione manageriale. Dal punto di vista dei rischi, si pone innanzitutto un tema legato ai contenuti e alla loro raccolta in programmi omogenei: il digitale offre enormi potenzialità legate al micro-learning e all'apprendimento continuo; risulta tuttavia fondamentale che tali contenuti siano organizzati in percorsi coerenti e omogenei di crescita professionale, affinché possano mostrare a pieno le potenzialità di questo tipo di strumenti e non risultino invece in una eccessiva frammentazione del percorso formativo. Dal punto di vista organizzativo, la sfida strategica più rilevante è guidare un cambiamento culturale della *faculty* e dell'organizzazione tutta verso il digitale; come spesso dimostrato, infatti, il cambiamento strategico è in parte un tema di investimento in tecnologie e in larga parte un tema di formazione, valorizzazione ed effettivo uso della tecnologia stessa. Infine, una terza sfida riguarda il mix di competenze e di tecnologie da utilizzare all'interno dei programmi; da questo punto di vista il tema dell'*instructional design* diventa centrale in una strategia di digitalizzazione al fine di garantire, nella fase di proget-

tazione prima e di *delivery* poi, un efficace bilanciamento tra formazione a distanza e in presenza.

D'altra parte, si possono evidenziare una serie di opportunità offerte da una strategia di digitalizzazione. Dal punto di vista delle tecnologie innovative, la mappatura offerta si è limitata a quelle attualmente più in uso nelle organizzazioni (quali intelligenza artificiale o realtà aumentata/virtuale/mista), ma è vivo il dibattito sui temi legati, per esempio, all'utilizzo di applicazioni nel metaverso o all'uso dell'AI generativo per rafforzare l'esperienza di apprendimento. Vi è poi una seconda opportunità connessa all'ampliamento del target di riferimento degli enti di formazione manageriale, che proprio grazie a un uso più diffuso del digitale possono raggiungere discenti in passato difficilmente raggiungibili dall'offerta formativa. Infine, il terzo tema è legato alle possibilità di maggiore utilizzo dei *learning analytics*, grazie a quelle tracce digitali a oggi utilizzate soprattutto per il miglioramento continuo dei programmi, ma che potrebbero fornire informazioni importanti per monitorare l'engagement e le modalità d'interazione degli studenti, con risvolti di efficacia e strategici rilevanti. Per concludere, una trasformazione strategica verso il digitale nella formazione manageriale impatta profondamente su tutte le dimensioni organizzative, richiedendo un importante ripensamento delle modalità con cui la formazione manageriale viene progettata, realizzata e valutata al fine di massimizzare l'efficacia e l'efficienza di un tale cambiamento.



vectorjuice / Freepik