



RAPPORTO SPECIALE 2019

LA FORMAZIONE MANAGERIALE IN ITALIA NEL 2019

a cura di Rosamaria Sarno



PIÙ SOFT CHE TECH

Relazioni, emozioni, socialità, individualità, leadership: è la persona la chiave strategica della nuova formazione manageriale. Perché la tecnologia è nulla se non abbinata alla dimensione umana, quella delle “soft skill”

Strategia, change management, digital mindset, leadership e soft skill sono i contenuti sui quali c'è, e ci sarà, la maggior richiesta di formazione e aggiornamento da parte dei manager italiani, ma è forte, in generale, un bisogno formativo continuo per ispirare, stimolare e migliorare le performance a livello tecnico e umano, in una logica di apprendimento individuale che si deve innestare nelle organizzazioni e nei team.

Sono queste le indicazioni provenienti dalla ricerca condotta tra fine 2018 e inizio 2019 dall'**Osservatorio Managerial Learning** di **ASFOR** - Associazione italiana per la Formazione Manageriale e **CFMT** - Centro di Formazione Management del Terziario. Mentre l'anno scorso, nella prima edizione, erano state sentite le aziende, di grandi e medio-grandi dimensioni, stavolta sono stati raccolti dati e pareri direttamente dai manager delle imprese: 850 amministratori delegati, top manager, quadri e alti potenziali inseriti in percorsi di talent development che, rispondendo a un articolato questionario, hanno permesso di fotografare il sentiment, il tempo e l'impegno dedicati alla formazione manageriale e all'aggiornamento professionale.

Per i manager lo studio e il percorso di apprendimento non finiscono a carriera avviata: nel corso dell'ultimo anno sono state dedicate alla formazione in media 6,4 giornate, il 20% in più

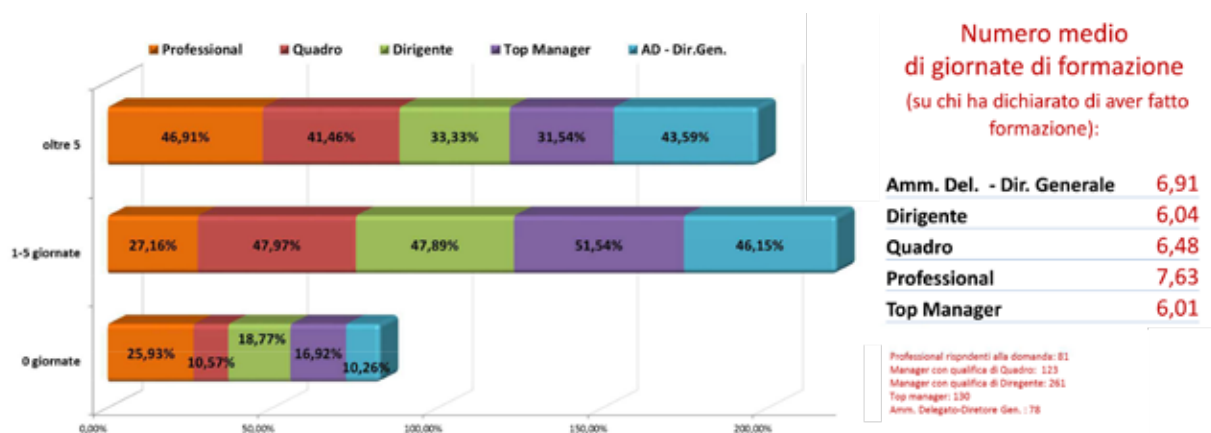
rispetto al 2017. Un dato che cresce nel caso di amministratori delegati e direttori generali (6,9 giornate) e manager under 40 (7 giornate), mentre diminuisce leggermente nella fascia di età 49-56 anni con solo 6,1 giornate in aula (**Tabella 1 e 2**). Più in generale il tempo destinato al perfezionamento delle proprie capacità ha segnato un +44,46% negli ultimi due anni e si prevede che possa superare il 62% entro il 2022.

Da sviluppare la leadership trasformativa

La leadership continua a essere uno dei temi di maggior interesse per i manager intervistati (**Tabella 3**). Ma nell'era digitale qual è lo stile di leadership che bisogna sviluppare? Lo abbiamo chiesto a **Marco Vergeat, presidente di Asfor** e coordinatore scientifico dell'Osservatorio Managerial Learning. “Credo che continui a essere quello della leadership trasformativa, che include le capacità di ispirare una visione e di saperla condividere, di modellare i valori dell'organizzazione, di essere fortemente orientati al cambiamento e all'innovazione, di saper coinvolgere, abilitare e sviluppare le persone. Ritengo però che oggi, per chi aspira a esercitare leadership, assumano maggiore rilevanza alcune competenze e caratteristiche. Ne cito cinque che ritengo importanti: la multi-disciplinarietà, l'empatia, la collaborazione e la capacità di porre le

TABELLA 1.

Numero di giornate di formazione per livello di responsabilità



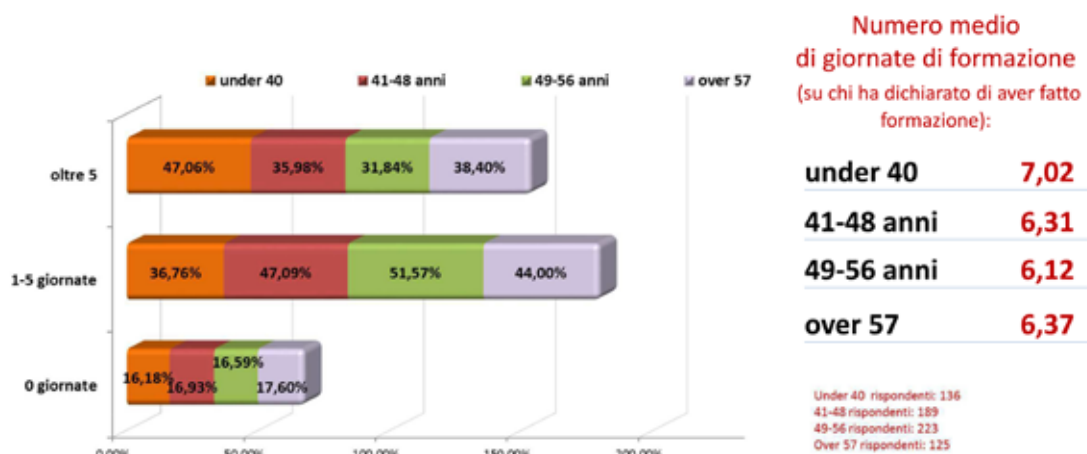
Fonte: Osservatorio Managerial Learning ASFOR-CFMT 2018

giuste domande più che di pretendere di avere tutte le risposte e, infine, la capacità di applicare modelli logici e di pensiero adatti a prendere decisioni in contesti complessi e imprevedibili”. Sul fronte delle modalità di formazione quella in aula resta prevalente (Tabella 4). “Sì, la ricerca conferma che, fra le diverse modalità, il grado di utilizzo prevalente è quello relativo ai corsi in aula. Al secondo posto viene però segnalato, seppur a una certa distanza, il digital learning, che risulta collocato quasi a

pari merito con workshop e lab di innovazione”, osserva Vergeat. “Non dobbiamo dimenticare che la ricerca si è focalizzata sulla formazione manageriale e quindi sull’apprendimento di competenze e skill complesse. In tal senso l’istantanea sul grado di utilizzo, che conferisce un secondo posto al digital learning, richiama le soluzioni blended che in tema di formazione manageriale hanno ormai da tempo una certa diffusione: attività online e a distanza, miste ad attività di aula”.

TABELLA 2.

Numero di giornate di formazione per età del rispondente



Fonte: Osservatorio Managerial Learning ASFOR-CFMT 2018

Scambi e confronti con colleghi, clienti o consulenti, risoluzione di problemi complessi, progetti di innovazione, oltre a workshop e corsi interaziendali, sono ritenuti dagli intervistati le modalità di approfondimento più significative (**Tabella 5**). La formazione manageriale deve integrarsi e integrare altre forme di apprendimento, come coaching e mentoring, master organizzati dall'azienda presso enti di formazione specifici o business school con una forte dimensione internazionale, corsi interaziendali di breve durata e focus group su temi specifici (**Tabella 6**).

Digital learning efficace se integrato con altri percorsi

Il digital learning non integrato con altri percorsi appare invece, secondo il 16,7% dei rispondenti, una modalità di apprendimento poco efficace e adeguata alla necessità di acquisire competenze



Marco Vergeat,
 presidente di Asfor

manageriali solide, nonché difficilmente praticabile alla fine di una lunga giornata di ufficio. E l'età dei destinatari non è un fattore di differenziazione né sul suo utilizzo né sul giudizio di efficacia: si rileva, però, che il 52,7% ritiene il digital learning efficace se integrato con un percorso in aula oppure on the job che permetta una condivisione diretta tra partecipanti e docenti e dia anche la possibilità di ampliare e

rafforzare il proprio network personale e professionale. “Le soluzioni di digital learning continuano a non convincere soprattutto per quanto riguarda l'apprendimento effettivo di contenuti e skill complesse”, ci spiega Vergeat. “Per apprendimento si intende la trasformazione relativamente

TABELLA 3.

Contenuti formativi: bisogni attuali e del prossimo futuro



Totale rispondenti 685

Fonte: Osservatorio Managerial Learning ASFOR-CFMT 2018

stabile di un sistema di competenze e valori e, di conseguenza, la trasformazione di comportamenti organizzativi. Troppo spesso programmi e soluzioni di digital learning vengono realizzati con obiettivi di efficienza: ridurre i costi e i tempi della formazione, raggiungere popolazioni dislocate geograficamente ecc. In questo modo ci si dimentica che apprendimenti complessi si ottengono attraverso processi complessi che includono consapevolezza e valorizzazione della propria esperienza, scambio e confronto con altri, applicazione, feedback appropriati ecc. In sintesi, non si tratta soltanto di trasferire una certa quantità di contenuti, ma di garantire una learning experience significativa”.

Chi definisce i progetti formativi?

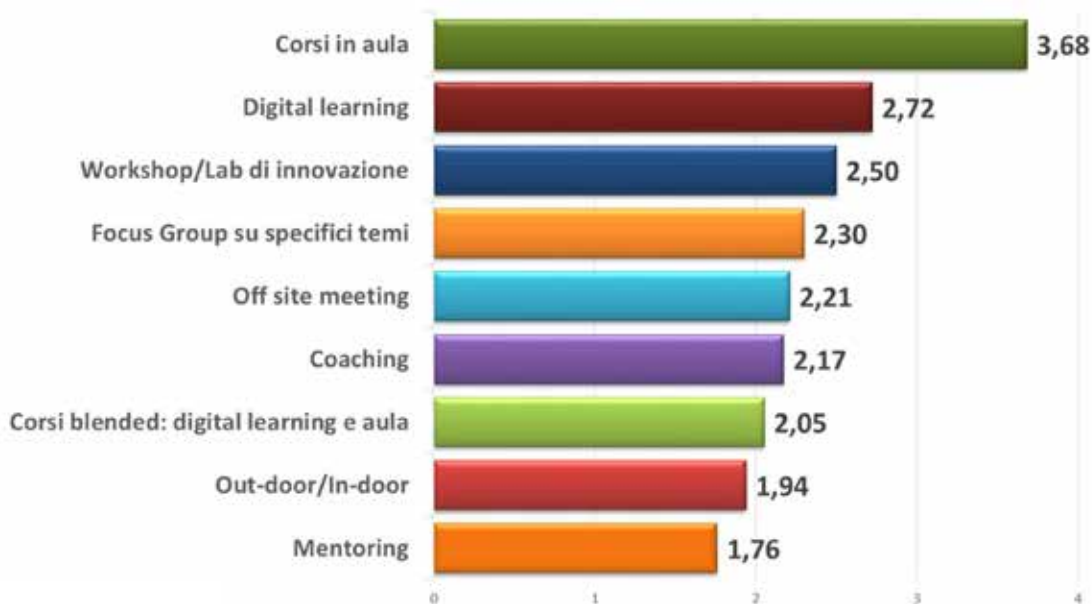
Il tema della responsabilità è una delle questioni centrali: a chi spetta decidere come e quando avviare un progetto di formazione? Direttori generali e amministratori delegati

sono d'accordo nell'affermare che dovrebbe essere inserito direttamente nei piani di sviluppo aziendali, ma non tutti la pensano allo stesso modo: ci sono ancora persone che aspettano che venga proposto un percorso di crescita. L'iniziativa nel promuovere percorsi formativi è più elevata in chi ha già rivestito un ruolo manageriale e in chi ha avuto un'esperienza internazionale. Purtroppo quest'ultima è ancora limitata: il 67% degli intervistati non ne ha e solo il 9,68% ha avuto esperienze all'estero di oltre 5 anni.

Per diventare una risorsa di crescita a vantaggio di tutta l'impresa, è necessario invece che tutti i dirigenti si muovano in questa “dimensione individuale” e che anche i quadri e gli under 40, dei quali attualmente solo il 53,2% ne è convinto, siano più partecipi nella definizione dei percorsi di crescita e sviluppo. Come mai la fascia più giovane è meno propositiva? Di solito sono i più giovani quelli maggiormente proiettati alla carriera, quindi dovrebbero avere maggior attenzione alla propria crescita

TABELLA 4.

Attività formative: grado di utilizzo



Totale rispondenti 680

Fonte: Osservatorio Managerial Learning ASFOR-CFMT 2018

TABELLA 5.

Apprendimento continuo: cosa e come oltre la formazione



Totale rispondenti 625

Fonte: Osservatorio Managerial Learning ASFOR-CFMT 2018

personale. Abbiamo posto anche questa domanda a Marco Vergeat. “Il dato più significativo è che in media viene espresso un elevato accordo sul fatto che la formazione e i piani di sviluppo debbano sempre più essere una responsabilità diretta dei manager”, osserva. “Premesso che le differenze tra i vari segmenti non sono particolarmente significative e che la ricerca non ha approfondito i motivi che generano una differenza di approccio al tema, temo che per i giovani considerati ‘alti potenziali’ l’onere sia dell’azienda che deve investire sulla loro crescita”.

Apprendere da scambi, confronti e progetti

Dalla ricerca emerge comunque che il 17% dei manager intervistati non ha fatto alcun giorno di formazione e che il 20% non ha risposto. Perché la formazione manageriale è ancora carente nelle aziende? O in alcune aziende? Lo abbiamo chiesto a **Pietro Luigi Giacomon, presidente di Cfmt**. “Due sembrano i motivi fondamentali”, spiega. “Da un lato c’è, in parte, nei manager una certa sottovalutazione del cambiamento epocale che le organizzazioni stanno vivendo – o vivranno spinte dai competitor – con la digital transformation. Una trasformazione che coinvolge tutti e che innanzitutto necessita di un cambiamento culturale nelle diverse funzioni e nei processi aziendali. Dalla nostra ricerca emerge che gli amministratori delegati o i direttori generali hanno svolto più giornate degli altri manager e che solo il 10% di essi non ha partecipato a formazione: quando c’è consapevolezza e grande

responsabilità verso il business, la formazione aiuta. Il messaggio è quindi: non considerarsi ‘adeguati’. Certo, serve una formazione che porti a un preciso apprendimento! E i manager apprendono soprattutto da scambi, confronti con colleghi, clienti, consulenti, concorrenti, apprendono risolvendo problemi complessi e in progetti di innovazione”.

“E qui”, aggiunge Giacomon, “sorge il secondo motivo: l’offerta degli enti formativi è adeguata rispetto ai bisogni – peraltro non semplici o facili – di apprendimento dei manager? E le aziende privilegiano un processo di apprendimento in cui lo scambio, l’ibridazione, la ‘contaminazione’ dentro e fuori l’impresa è vista in positivo? Più la formazione sarà confronto fuori dall’ambiente consolidato, più affronterà problemi reali, più sarà apprezzata. Integrando le forme di apprendimento più adeguate”.

Creare una vision e coinvolgere le persone

Il presidente di Cfmt segnala che la ricerca ha rilevato una maggiore richiesta di formazione vicina ai problemi reali. Ma quali sono quelli che più “preoccupano” i manager e per i quali sentono la necessità di un supporto formativo? “L’indagine ha fornito un dato chiaro: la formazione manageriale serve a supportare i cambiamenti e a migliorare la performance. Questi due sono quindi i problemi”, spiega Giacomon; “da un lato comprendere, anticipare, se possibile, l’evoluzione in un singolo business, in un mercato, in un modello organizzativo: affinché l’azienda possa continuare a creare valore per i suoi stakeholder



Pietro Luigi Giacomoni,
 presidente di Cfmt

e rimanere competitiva. Dall'altro, come persone, rimanere ugualmente competitivi, pensando alla propria occupabilità: quindi certamente al job attuale che si sta svolgendo, ma anche al futuro".

"Per questo", sottolinea Giacomoni, "i bisogni formativi evidenziati dai manager per il domani, con un'intensità assai maggiore rispetto alla situazione dello scorso anno, sono soprattutto per

una formazione in grado di creare una vision, di innescare processi di innovazione e di change management, di gestire, di coinvolgere le persone e di supportare il digital mindset. Una formazione che risponda a questi problemi aiuta le persone

e le loro aziende a convivere con la crescente complessità dell'ambiente competitivo".

Anche Vergeat ci conferma queste indicazioni provenienti dalla ricerca. "A fronte di una domanda di formazione in crescita da parte delle persone, vengono espresse elevate aspettative riguardo a contenuti e metodi che devono essere, per qualità ed efficacia, allineati con la velocità del cambiamento e la crescente complessità. Pertanto l'offerta non può essere autoreferenziale ("Offro ciò di cui sono capace"), ma deve sapersi misurare sempre di più con una domanda che evolve in modo rapido. Inoltre, viene considerata veramente efficace la formazione che riesce a misurarsi con problemi e progetti reali e che coinvolge e sollecita le persone a proporre, risolvere, realizzare... insomma", conclude, "una formazione che si basa su modelli di apprendimento creativi e generativi. In tal senso le società di formazione devono saper gestire processi di co-design della formazione, aggregare e

TABELLA 6.

Le soluzioni considerate efficaci: coinvolgimento e impegno, scambio, personalizzazione



Totale rispondenti 635

Fonte: Osservatorio Managerial Learning ASFOR-CFMT 2018

mettere al lavoro differenti fonti e risorse utili di sapere, strutturare situazioni di apprendimento ad alta intensità di esperienza”.

Le azioni intraprese dalle aziende

Sul versante delle aziende, ha svolto un'indagine Manageritalia con JobValue, con l'obiettivo di conoscere le principali azioni intraprese per sostenere lo sviluppo professionale dei loro manager (**Tabella 7**). La ricerca, che ha coinvolto 500 HR manager (dirigenti e quadri), vede in prima posizione i percorsi formativi interni all'azienda, seguiti dal coaching e, in terza posizione, in parità, la partecipazione a gruppi interfunzionali e i percorsi formativi esterni.

“La formazione per tutti, ma soprattutto per i manager, è sempre più un must”, commenta **Guido Carella, presidente di Manageritalia**. “Di fronte a un mercato che esige un aggiornamento continuo delle aziende, la formazione si fa in casa, ma anche fuori, per contaminarsi e sviluppare indispensabili scambi culturali. Da non trascurare, e in crescita, la partecipazione a community professionali quali quella di Manageritalia, così come altre più o meno verticali oppure orizzontali che esse siano. Ma sempre con



Guido Carella,
presidente di Manageritalia

l'obiettivo di percepire segnali forti e deboli sui mutamenti in atto”.

A chiudere l'elenco, in questa ricerca di scambio e contaminazione, la partecipazione a gruppi di lavoro internazionali e interaziendali, necessari per un business ancora più globale e condiviso in maniera sinergica con fornitori e interlocutori con i quali deve essere sempre mantenuto un rapporto di vera e propria partnership.

“Tutto al fine di presidiare le complesse trasformazioni in corso e un mercato che richiede competenze tecniche e comportamentali sempre più profonde e mutevoli”, segnala Carella. “Un ulteriore riconoscimento dell'importanza della nostra formazione contrattuale che, con il Cfmt, prevede sin dal 1994 formazione finanziata a livello contrattuale e intersettoriale e interfunzionale. Un posto dove ci si contamina tra dirigenti di diversi settori, aree funzionali e ancor più tra aziende nazionali o estere, nazionali o multinazionali, piccole, grandi o grandissime”.

TABELLA 7.
Le 3 principali azioni intraprese dalle aziende per sostenere lo sviluppo professionale dei manager (2019)
(intervistati 500 HR manager)

	DIRIGENTI	QUADRI
Percorsi formativi interni all'azienda	50%	59%
Coaching	46%	33%
Possibilità di partecipare a gruppi di lavoro interfunzionale	42%	45%
Percorsi formativi all'esterno dell'azienda	42%	44%
Possibilità di partecipare a community di carattere professionale (es. associazioni di categoria/di professionisti)	24%	22%
Possibilità di partecipare a gruppi di lavoro internazionali	19%	11%
Possibilità di partecipare a gruppi di lavoro interaziendali	17%	18%
Possibilità di partecipare a gruppi di approfondimento teorico-pratico e iniziative divulgative	15%	13%
Percorsi di carriera ad hoc	14%	28%
Mentoring	10%	12%
Esperienze manageriali all'estero	10%	6%
Possibilità di partecipare a web community	6%	6%
Career counseling	5%	3%

Fonte: Osservatorio Manageriale Manageritalia e CFMT in collaborazione con JobValue 2019

La centralità della persona e delle relazioni

Interessanti e utili stimoli arrivano infine dalla prima edizione di **FormaForum**, svoltasi a Milano a fine maggio. Con la partecipazione di numerosi esperti e una serie di tavole rotonde e workshop, ha posto in risalto, in particolare, la centralità della persona: in un mondo in cui la tecnologia ha un ruolo sempre più rilevante – è stato sottolineato – sono le persone, le loro competenze e le loro relazioni l'elemento su cui costruire e far crescere un'organizzazione.

Come ha segnalato **Mauro Magatti**, docente di Sociologia della Globalizzazione presso l'**Università Cattolica di Milano**, bisogna lavorare sul potenziamento della capacità umana. Per la prima volta l'Occidente si trova a confrontarsi con la questione cinese: la Cina prenderà la strada del taylorismo; se noi la rincorriamo, avremo già perso. Al paradigma della produzione dobbiamo affiancare quello della generazione, nel senso di creazione, di investimento sulle persone e sui loro spazi di libertà.

È stato inoltre posto l'accento, da parte di vari relatori, sul ruolo fondamentale dei valori in una società in cui anche il digitale sta portando a deragliare sulla conoscenza; sull'importanza dell'empatia, che non può esserci nei rapporti virtuali; sulla necessità di dedicare del tempo all'immaginazione e alla riflessione, liberandosi dalla schiavitù della continua connessione; su come, nel fare formazione, sia necessario sentire, provare e condividere.

Le valutazioni degli esperti

E ora diamo la parola agli esperti da noi coinvolti sul tema. Anche quest'anno, per fare il punto sul settore, abbiamo interpellato i responsabili di alcune delle principali strutture formative italiane per avere le loro valutazioni sulla situazione attuale e sugli eventuali cambiamenti rilevati, oltre che informazioni sulle più recenti proposte e sulle prospettive future. Ecco le domande-base che abbiamo posto e alle quali ognuno ha risposto analizzando quelle di propria competenza ed esperienza:

1. Quali sono i principali trend che rilevate oggi nel campo della formazione manageriale? Quali quelli più innovativi?
2. Quali le principali esigenze formative delle aziende? In quali settori e su quali tematiche?
3. Quali sono le metodologie didattiche più richieste?
4. Una ricerca effettuata da docenti americani e pubblicata di recente da HBR segnala che i fornitori tradizionali di formazione si focalizzano soprattutto su competenze hard come lo sviluppo della strategia e l'analisi finanziaria, mentre sottovalutano fortemente competenze di cui le aziende hanno bisogno: relazionali, di comunicazione, collaborazione e motivazione dei gruppi. Voi rilevate questo divario tra domanda e offerta?
5. Quali sono invece le richieste da parte dei manager? Quali le competenze chiave per guidare nella digital age e per fronteggiare le sfide attuali e future?
6. Uno dei fenomeni in crescita è l'invecchiamento della forza lavoro, da alcuni ritenuto un problema, da altri un'opportunità. In che modo la formazione può supportare i senior per la valorizzazione delle loro esperienze e, nel contempo, per l'acquisizione di nuove competenze, in particolare quelle richieste dalle nuove tecnologie?
7. Rilevate diversità di esigenze, in termini di contenuti e di modalità di apprendimento, da parte dei millennials rispetto a quelle della generazione X e dei baby boomer? E, per far lavorare assieme queste varie generazioni, quali percorsi formativi sono utili?
8. Il cd "personal learning cloud" (PLC), ossia il mix sempre più allargato di corsi on line, social media e piattaforme interattive, è ritenuta una soluzione adeguata per sviluppare competenze di leadership e manageriali?
9. In che modo formare i manager ad affrontare la digital transformation, in senso strategico e organizzativo e non solo tecnologico?
10. E i manager che hanno perso il lavoro o che sono "a rischio" che tipo di formazione chiedono?
11. Sul fronte dell'internazionalizzazione, quali sono le principali esigenze formative delle aziende e dei loro manager per affrontare in modo efficace i mercati esteri?
12. Quali sono oggi le vostre principali proposte formative? Su quali temi e con quali modalità?
13. Se e che cosa è cambiato nei vostri percorsi formativi e nel vostro approccio al cliente?
14. Eventuali ulteriori riflessioni sul settore e sulle dinamiche in atto. ☺

SOFT SKILL, COMPETENZE CHIAVE ANCHE NEL FUTURO

di Emanuele Castellani,
CEO di Cegos Italy and Cegos Apac



Le aziende chiedono risultati. Perché è più che mai ampio il divario tra coloro ai quali le cose vanno bene e gli altri. La differenza tra fallimento e successo è questione di dettagli. Le discussioni sulla metodologia formativa sono per addetti ai lavori, ma chi decide di investire i soldi nella formazione vuol vedere nuovi comportamenti applicati in azienda.

È possibile? Ne sono convinto, a patto che si intervenga sulle risorse responsabilizzandole e inserendole in un percorso formativo duraturo nel tempo che si sovrapponga con l'attività lavorativa. Il digital learning è una necessità.

In un articolo di *HBR* qualche mese fa si parlava di *personal learning cloud*, legato alla formazione degli *executives*. Si è arrivati al PLC in maniera spontanea, facendo leva sulla capacità crescente di utilizzare la tecnologia. Ciò sposta il ruolo di un'azienda come la nostra in un altro ambito, del tutto complementare: favorire il trasferimento delle conoscenze acquisite per trasformarle in competenze; coordinare lo sforzo di apprendimento, arricchendo le risorse formative con contributi puntuali e pratici.

Perché talvolta ci si dimentica che gli attori nell'arena sono tre e non due: i clienti, i fornitori e i partecipanti. Lavorando con oltre mille clienti all'anno, rileviamo le situazioni più disparate. I partecipanti manifestano spesso un focus sulle soft skill. Le aziende, nel tentativo di dimostrare un estremo commitment sulla produttività, virano verso le hard skill. Ciò accade di frequente. La nostra opinione è che le soft skill siano destinate a rimanere le competenze-chiave anche nel futuro. I nuovi scenari enfatizzano

questa necessità: 1) ci si incontra sempre più spesso "in remoto"; 2) le organizzazioni sono sempre meno gerarchizzate; 3) si hanno a disposizione quantitativi impressionanti di dati per prendere decisioni strategiche; 4) la stabilità costante è divenuta instabilità permanente. In uno scenario del genere, è inevitabile che dimensioni come "controllo", "fiducia", "collaborazione" cambino forma. Le soft skill sono state, sono e sempre più saranno un moltiplicatore di efficacia delle competenze possedute, essendo esse stesse competenze.

Noi lavoriamo con grandi gruppi internazionali e con piccole realtà locali e rileviamo comuni esigenze:

- interventi tempestivi e coerenti;
- i grandi gruppi prediligono soluzioni off-the-shelf localizzate e omogenee a livello internazionale, con una gestione centralizzata di servizi e processi formativi;
- le aziende più piccole, ferma restando la tempestività, richiedono coerenza di intervento tra le funzioni aziendali e tra la strategia e le competenze apprese/applicate.

INTEGRARE CUORE E MENTE PER UNA LEADERSHIP AUTENTICA

di Diego Ingrassia, CEO di I&G Management



Ogni anno ci troviamo a riflettere sulle tendenze che influenzano il mondo della formazione. Per chi come noi si occupa di soft skill può sembrare difficile identificare cambiamenti sostanziali in un arco di tempo così breve. Gli argomenti dei nostri percorsi di formazione sono infatti solo indirettamente collegati ai grandi mutamenti, soprattutto

di stampo tecnologico, che stanno trasformando il mondo del lavoro. In realtà, al di là di questa premessa, si va

progressivamente consolidando un quadro che evidenzia alcune macro-caratteristiche abbastanza stabili:

- innanzitutto i tempi e le modalità di erogazione dei corsi: le aziende, sia per una maggiore attenzione ai costi sia per una mutata percezione della risorsa tempo, non sembrano più disposte a realizzare corsi della durata di alcuni giorni, durante i quali larga parte del valore generato era legato all'esperienza condivisa in gruppo.
- La maggiore efficienza ricercata attraverso piattaforme interattive (e-learning, social media ecc.), congeniali a percorsi formativi di tipo tecnico, mal si presta allo sviluppo di soft skill manageriali, in particolare riguardo alla leadership. Questo si riflette in un aumento delle richieste di percorsi di sviluppo prevalentemente individuali (coaching). Dato coerente con una visione del futuro caratterizzata da molteplici cambiamenti di ruolo e di identità professionale.
- La dimensione di formazione in gruppo trova nuove forme caratterizzate da interventi brevi ed efficaci, finalizzati all'immediato trasferimento nella realtà operativa (team coaching).
- L'imponente trasformazione tecnologica, le forme sempre più spinte di automazione e i futuri sviluppi dell'intelligenza artificiale hanno reso consapevoli sempre più persone dell'importanza di investire negli aspetti peculiari dell'intelligenza umana. Si consolida in questa direzione l'aumento delle richieste che riceviamo per i nostri corsi specialistici riguardanti le competenze emotive e il benessere delle persone.
- Nella cosiddetta "disruptive era" è di vitale importanza ripensare a una nuova leadership più efficace e lungimirante. Cresce il bisogno di proporre esperienze e strumenti per gestire con successo persone, team e organizzazioni. I tempi sono maturi per integrare cuore e mente, per creare una nuova generazione di leader che sappia mantenere lo sguardo strategico e al tempo stesso sia capace di creare connessioni, di stimolare nelle persone emozioni positive, potenti e persistenti. Oggi, quindi, i leader devono essere in grado di dar vita a relazioni, di ispirare i team a lavorare in una modalità innovativa in cui collaborazione e fiducia costituiscono la tela di fondo. Non si può prescindere da un allenamento continuo alla padronanza delle proprie competenze emotive, quale pilastro portante per costruire una leadership autentica, capace di creare opportunità e di determinare il "ritmo" per lo sviluppo della società.

HUMAN TO HUMAN, IL PRINCIPALE DRIVER

di Giuseppe Caldiera, direttore generale di CUOA Business School



È compito di una business school stimolare lo spirito critico e la curiosità di guardare al contesto, al mercato e ai fatti, anche di attualità, come occasioni per riflettere su opportunità, prospettive e metodi. Il tema non è solo individuare i trend, quanto piuttosto essere sempre pronti e capaci di rispondere alle esigenze di chi si rivolge

a noi come punto di riferimento, come scuola da cui ci si aspettano competenze e capacità di leggere, e anche anticipare, gli scenari, nonché di dare risposte puntuali. Oggi ci sono aree tematiche molto richieste, su cui notiamo un'importante crescita: il project management, il controllo di gestione, la Lean applicata anche all'ambiente office e service e rileviamo una rinnovata attenzione per lo sviluppo delle soft skill. Quest'ultimo ambito, in modo particolare, è un tema che approfondiamo da molti anni: il miglior manager è prima di tutto un eccellente leader. È più forte la consapevolezza delle persone, che sentono il bisogno di acquisire competenze relazionali robuste, e delle imprese, che hanno capito come lo sviluppo di uno stile di leadership efficace e coerente con i valori aziendali sia fondamentale per la crescita del business e la creazione di una squadra altamente performante. Noi stessi, come scuola, lavoriamo con un approccio votato all'orientamento, perché non è importante rispondere in modo generico ai bisogni comuni, quanto piuttosto in modo serio e concreto al bisogno del singolo, impresa o persona. La dimensione valoriale, la relazione, la sensazione di essere al centro per la propria individualità e per la propria specifica esigenza è "il bisogno" principale, che registriamo: è doveroso che i professionisti della formazione elaborino un approccio

che vada oltre le metodologie, che sia garanzia di coerenza del contenuto al bisogno.

Volendo fare un esempio di come la dimensione *human to human* sia il principale driver per lo sviluppo di ogni attività, pensiamo al digital. La trasformazione tecnologica, che ha reso molti strumenti e molti dati a disposizione di tutti e che per certi versi ha spinto in una prima fase propulsiva a una grande attenzione verso collection di dati utili a definire macrotrend, sta conoscendo oggi una nuova fase, in cui la dimensione strategica è quella della persona. I manager devono pensare che la tecnologia in sé è fonte di enormi opportunità, ma nulla può se non è abbinata all'unica vera dimensione non replicabile, quella umana, che racchiude in sé la capacità di leggere il dato e di dargli il giusto valore, nel momento in cui viene raccolto, letto, usato.

LEARNING AGILITY, PENSIERO PROSPETTICO E COMPETENZE EMOTIVE, I NUOVI TREND

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



Da molti anni ci occupiamo di formazione manageriale. Oggi, in maniera sempre più forte ci rendiamo conto che si chiede ai manager di saper cogliere la natura di ciò che sta accadendo, formulare ipotesi su quello che accadrà, riprogettare velocemente processi, saper infondere fiducia e indirizzare i collaboratori.

Siamo consapevoli che le competenze tecniche stanno diventando velocemente obsolete e le capacità chiamate soft skill, ma che di soft non hanno nulla, rappresentano sempre più una base solida su cui poter contare per sostenere i cambiamenti e raggiungere i risultati.

Per poter rinforzare le capacità manageriali ci siamo concentrati su tre focus strettamente interconnessi uno all'altro: la learning agility, il pensiero prospettico e le competenze emotive.

Per learning agility si intende la meta-competenza trasversale che aiuta i manager a rispondere alle sfide di un presente incerto e di un futuro poco prevedibile. Il manager agile è colui che ha il coraggio di continuare a imparare per essere pronto ad affrontare le sfide di oggi e di domani. Programmi formativi dedicati alla learning agility permettono di avere organizzazioni agili che sanno fronteggiare le sfide attuali ed essere più fluide nei cambiamenti che la *digital age* richiederà. Sappiamo anche che i manager devono essere sempre più veloci e che esercitare un pensiero "lineare" non basta più; anticipare le evoluzioni dei fenomeni è strategico e per farlo occorre puntare sul pensiero prospettico. Avere un tonico e allenato muscolo di pensiero prospettico permetterà di cogliere i segnali deboli, guardare il domani in un'ottica costante. Ci siamo resi conto, analizzando i risultati degli assessment svolti alla popolazione manageriale, che la capacità di pensiero prospettico risulta effettivamente poco allenata: nel 63% dei casi emerge come una capacità da migliorare e solo il 2% la possiede a un livello forte (analisi svolta su un campione di 5.000 manager in Italia). Per riuscire a costruire un programma veramente efficace di allenamento abbiamo coinvolto Skopja, spin-off dell'Università di Trento e unico ateneo in Italia ad avere una cattedra Unesco (con relativo master) sul Pensiero anticipatorio. È nato a fine 2018 il percorso "Futures e Pensiero Prospettico: Developing Anticipatory Thinking", oggi giunto alla quarta edizione.

Poiché l'essenza della managerialità è data pure dalla sua base di relazioni, conoscere e avvalersi delle emozioni positive (fiducia, coraggio, saggezza), ma anche riconoscere e gestire le emozioni negative (rabbia, aggressività, rancore) diventa un'abilità distintiva che va allenata.

A nostro avviso ricoprire un ruolo manageriale oggi significa riappropriarsi della natura sociale del ruolo manageriale, attivare modalità agili di affrontare i cambiamenti, mantenere allenati i muscoli del pensiero manageriale e costruire scenari futuri verso cui proiettare l'azienda nel domani.

UN'“ASSICURAZIONE SULLA VITA” PROFESSIONALE

di Federico Mioni, direttore di Federmanager Academy



Una formazione con risultati certificati e con spunti che portino a pensare *out of the box*: questi sono due fra i trend che registriamo nella richiesta dei manager con cui entriamo in contatto.

Dal primo punto di vista, tutto quello che è riconducibile a Industry 4.0 e al digitale, ma anche alla internazionalizzazione e alle skill di un manager di rete

o di un temporary manager, deve essere messo in evidenza e fatto oggetto di un patto formativo che nasca non dall'offerta ma dalla domanda sia del manager sia dell'azienda in cui questi è inserito, perché vi è un *win-win* da costruire oggi a vantaggio di entrambi, e un capitale cognitivo che in un domani il manager può giocare in altri contesti.

La formazione deve essere non più un'opportunità per alcuni ma un diritto soggettivo per tutti, quel diritto al *lifelong learning* che l'Unione Europea ha riconosciuto. Ciò fa nascere anche una *accountability* delle competenze acquisite che vanno descritte ma anche asseverate, e questa non può che provenire da un soggetto terzo e autorevole: per tale motivo la certificazione delle competenze, che Federmanager ha costruito per i profili su menzionati con un disciplinare rigoroso, è stata affidata a Rina Services. Anzi, dal momento che la certificazione delle competenze è sempre più richiesta dalle imprese, Federmanager ha deciso di avviare la formazione e la successiva certificazione di un nuovo profilo, il manager della sostenibilità, per dare una risposta al tema dell'economia circolare che sta diventando centrale. L'altra esigenza che emerge è quella di una formazione che porti a vedere le esperienze eccellenti a livello mondiale.

Il valore di un apprendimento diretto è insuperabile, se si pensa alla quantità di stimoli cognitivi ed esperienziali che vengono attivati da una full immersion, ad esempio nella Silicon Valley o nelle migliori aziende Industry 4.0 nella culla di questo paradigma (il Baden-Württemberg con Audi e Mercedes, Bosch e Trumpf, Kärcher e Fraunhofer Institut). Abbiamo ricordato due esperienze che per i nostri clienti sono state molto fruttuose, così come lo sono stati i due study tour in quella Cina che sta preparandosi a Made in China 2025, l'equivalente della nostra Industry 4.0. Per tutti questi motivi la formazione manageriale oggi è, come direbbe Baruch Lev, un *intangible asset*, e per i manager una sorta di “assicurazione sulla vita” (professionale), anche se le imprese e a volte gli stessi manager non sembrano rendersene conto, schiacciati su una visione manutentiva dell'azienda e non di vera, positiva, *disruption*.

BISOGNA USCIRE DALLE “BOUTIQUE DELLA FORMAZIONE”

di Osvaldo Danzi, presidente di FiordiRisorse



La formazione manageriale degli ultimi anni presenta grandi contraddizioni in termini, dovute a una segmentazione estremamente diversificata dei modelli d'impresa italiani per i quali si richiede sempre più di uscire dalle “boutique della formazione”, troppo spesso in mano a consulenti poco aggiornati che vantano

permanenze ataviche all'interno delle stesse aziende, a “formatori spettacolari” o a team building in cui vale più la location dei contenuti.

Da una parte l'accesso in azienda di giovani generazioni, dall'altra la complessità manageriale di strutture sempre più agili e orientate a nuovi modelli di collaborazione richiedono oggi un allineamento nella cultura formativa che metta i propri collaboratori nella condizione di interagire con nuovi contesti interni, ma anche in comunicazione con la cultura manageriale di competitor e nuovi player di mercato.

I temi legati all'Industria 4.0 e alla trasformazione digitale sono stati i cavalli di battaglia degli ultimi due anni. Argomenti di questa portata, che hanno una innegabile ricaduta su processi e cambiamenti radicali, non possono essere trattati solo a livello teorico. È necessario andare nel "gamba" e vivere un'esperienza a diretto contatto con chi quei temi li affronta ogni giorno per coglierne non solo l'essenza e le implicazioni, ma anche gli aspetti più culturali che hanno portato a implementare nuove metodologie e a condividerle con tutta l'organizzazione.

Da 7 anni il MUSTer di FiordiRisorse rappresenta un elemento di vera rottura con la formazione tradizionale proprio perché i temi affrontati variano ogni anno indagando l'attualità di riferimento; ogni lezione viene svolta all'interno di aziende sempre diverse, che abbiano saputo interpretare quelle tematiche in maniera eccellente sperimentando e trovando nuove soluzioni. Proprio per questo la scelta dei docenti non è convenzionale: le lezioni sono tenute dai manager delle aziende ospitanti, permettendoci di approfondire i temi manageriali attraverso case history concrete, visite alle linee produttive e sempre un'introduzione di cultura manageriale offerta dall'amministratore delegato ospitante.

Fra le aree che andremo ad approfondire nella prossima edizione del MUSTer: Cultura d'impresa, Gestione delle diversità e Confronto generazionale, Trasformazione digitale nel marketing e nella comunicazione, Social selling, Modelli di collaborazione Agile e Lean Thinking, Risorse umane. Una ulteriore novità è inoltre rappresentata dalla contaminazione fra il MUSTer e il CUOA di Altavilla Vicentina, con cui FiordiRisorse ha intrapreso una collaborazione nella gestione della community degli alumni della storica business school veneta; ciò permetterà per la prima volta in Italia di offrire un percorso manageriale estremamente moderno e concreto e di grande apertura verso le esperienze di impresa su tutto il territorio nazionale.

SEMPRE PIÙ RICHIESTO IL COACHING PER EXECUTIVE E RUOLI CHIAVE

di **Flaminia Fazi**,
CEO di U2Coach



Quest'anno stiamo ricevendo, da parte dei direttori HR di aziende differenti per settori, tipologie dimensionali e territoriali, molte richieste per sostenere la crescita dei loro team, con un focus significativo sulla comunicazione, l'efficacia del lavoro in gruppo, l'attenzione al cliente interno, l'intelligenza emotiva e la

formazione dei coach interni.

L'evoluzione della figura del HR Business Partner si diffonde, sostenuta dall'emergente consapevolezza del business di aver bisogno di un supporto strategico e tecnico sullo sviluppo del capitale umano. Usiamo questionari strutturati sulle competenze chiave del ruolo di HRBP che aiutano a monitorarne l'espressione da parte del team, permettendo di orientare lo sviluppo dei programmi formativi a loro dedicati. Contrattasi la disponibilità di budget e di tempo da investire in formazione da parte delle aziende, abbiamo introdotto diversi strumenti di diagnostica che vengono utilizzati in preparazione ai moduli e come supporto nel mentoring e nel coaching. Il risultato sono programmi che ottimizzano tempi e costi e massimizzano la personalizzazione degli interventi rafforzandone l'impatto; aiutiamo inoltre i clienti a verificare gli effettivi cambiamenti che i nostri interventi sono in grado di promuovere tra i partecipanti. Adottiamo la metodologia del laboratorio e, quando lavoriamo con l'intero team, costruiamo percorsi in cui inseriamo il team coaching per far emergere e risolvere criticità, sviluppare la cultura del feedback e della collaborazione e rafforzare le relazioni.

La facilitazione del cambiamento, l'inclusione della diversità, le skill di efficacia personale e di ruolo, in particolare di leadership, la *mastery* nella comunicazione e il coaching, come servizio ma anche come formazione sia manageriale sia professionale, sono le aree che ci connotano e in cui continuiamo a ricevere richieste e a sviluppare programmi innovando modelli e metodologie. La pressione risultante dall'introduzione sempre più pervasiva delle nuove tecnologie, con impatti molto significativi sulla velocità attesa nella produzione dei risultati e sui carichi di lavoro, sta rendendo il coaching sempre più interessante per executive e ruoli chiave, che vi trovano spazi di pensiero strategico difficilmente ricavabili in altro modo. Noi li abbiamo rafforzati con competenze e conoscenze derivate dalle scoperte fatte nel campo delle neuroscienze.

LIFELONG LEARNING ANCHE PER LE SOCIETÀ DI FORMAZIONE

di Nicola Dario, CEO di inFinance

Volatile, incerto, complesso e ambiguo... il mondo del business degli ultimi anni. Un mondo "V.U.C.A.", volendo utilizzare un concetto molto di moda in questo periodo! Stabile, certo, semplice e chiaro, invece, il necessario approccio alla formazione manageriale per affrontare efficacemente questo nuovo mondo. Stabile, perché la formazione è diventata una costante; si parla sempre più di lifelong learning. Certo, in quanto il cambiamento è oggi l'unica certezza; la consapevolezza dell'inevitabile cambiamento, inoltre, determina un approccio più aperto e disponibile all'apprendimento continuo. Semplice, perché le opportunità di formazione sono sempre più numerose, accessibili e flessibili. La sfida degli operatori diventa il "Keep it Simple!", ovvero l'essere in grado di semplificare concetti complessi senza perdere di



profondità nell'analisi. Chiaro, giacché è palese la necessità di investire innanzitutto sulle fondamenta, al fine di saper poi leggere e cogliere in anticipo le dinamiche e i trend in essere nei vari momenti. La formazione è, quindi, una leva ancora più strategica per manager e aziende.

Il contesto attuale, inoltre, favorisce anche una maggiore contaminazione tra competenze hard e relazionali, e tra momenti fisici e digitali. Dal nostro piccolo osservatorio, basato prevalentemente sull'analisi delle esigenze formative di banche e PMI, notiamo come l'investimento sullo sviluppo delle competenze tecniche spesso si accompagna ad azioni (role playing, simulazioni, esercitazioni ecc.) finalizzate a incrementare credibilità (data dalla effettiva e riconoscibile consapevolezza delle esigenze e delle problematiche del proprio interlocutore: banca o azienda), capacità relazionali e comportamenti proattivi. Dal punto di vista delle modalità formative e dei processi di apprendimento notiamo, invece, come la formazione diventi sempre più fluida. L'aula è oggi solo uno degli elementi di un percorso formativo più ampio, in parte pianificato e in parte destrutturato, che prevede ulteriori momenti online (webinar, digital learning, social network, e-mail ecc.) e offline (working paper, workshop, convegni, libri ecc.).

In questo contesto, le leve di differenziazione per una società di formazione e consulenza come inFinance sono la concretezza e il pragmatismo. La sfida è, invece, quella della flessibilità e dell'omnicanalità, ovvero la capacità di farsi trovare nei vari momenti del nuovo percorso di apprendimento con contenuti, stimoli e strumenti adeguati. Per farlo, anche per le società di formazione e consulenza, quindi, non c'è altra strada che l'entusiasmo e... il lifelong learning.

DALLE NEUROSCIENZE UN CONTRIBUTO DETERMINANTE

di **Ferruccio Fiordispini**,
country manager di **Emergenetics Italia**



Le neuroscienze hanno dato una forte accelerazione alla nostra comprensione dei meccanismi di funzionamento del cervello umano. Il travaso di queste conoscenze nel campo della formazione è appena cominciato e sta confermando (o mettendo in discussione) intuizioni e metodologie che a tutt'oggi utilizziamo.

Sapere come funziona il cervello umano mentre apprende ci fa, ad esempio, comprendere che l'abuso di tecniche di formazione a distanza non stimola a sufficienza i circuiti neuronali, i quali fanno leva sulle emozioni come *booster* dell'apprendimento.

L'uso del digitale, se può considerarsi indiscutibilmente efficiente per quanto riguarda la gran parte dei processi operativi sui luoghi di lavoro, può risultare poco efficace, se non addirittura controproducente, quando si parla di formazione manageriale. È quindi necessario riflettere e trovare un giusto equilibrio, senza fascinazioni per la moda del momento o ricerca spasmodica della tecnica, in apparenza, più conveniente.

Già David Kolb, noto teorico dell'*experiential learning*, ci ha mostrato come l'apprendimento sia il processo attraverso il quale la conoscenza viene creata mediante la trasformazione dell'esperienza. L'esperienza è individuale, così come le preferenze nei processi d'apprendimento variano da individuo a individuo. Inoltre, l'uso del corpo nel processo di apprendimento è fondamentale, come gli studi sull'*embodied cognition* ci confermano. In particolare, l'uso delle mani. Non è un caso che il prossimo congresso nazionale dell'Associazione Italiana Formatori sarà dedicato alla

“neuroformazione” e al dibattito su scienze della mente e del cervello applicate all'apprendimento.

Inoltre, nell'ambiente liquido in cui viviamo, caratterizzato da cambiamenti veloci e continui, incertezza e tecnologia sovrabbondante ed effimera, il vero fattore di successo delle organizzazioni è antico ma forse mai abbastanza coltivato: il saper collaborare. Rapidamente e in modo efficace, per aumentare la produttività individuale e del gruppo di lavoro.

Io credo che la capacità di collaborare sia un'importante competenza “staminale”, in grado di generare molte altre competenze, verticali e trasversali, di tipo “hard” e di tipo “soft”. Il contributo delle neuroscienze può essere determinante nell'aiutarci a riconoscere, rispettare e opportunamente gestire le differenze cognitive all'interno di un'organizzazione, trasformandole da potenziale ostacolo a vera e propria ricchezza e leva per la collaborazione e la produttività.

PERSONALIZZAZIONE, PERCORSO, PRESENZA, I TRE PLUS DI TENDENZA

di **Adriana Galgano**, presidente
di **Ottantaventi Formazione**



Tre sono i principali plus di tendenza nella formazione manageriale di oggi: personalizzazione, percorso, presenza.

C'è innanzitutto un'importante richiesta di personalizzazione in chiave strategica che rende obsoleta la standardizzazione. Ogni progetto è una storia a sé. In Ottantaventi rendiamo la personalizzazione ancora più

efficace grazie all'integrazione di metodologie di analisi dei fabbisogni con processi e dati di *customer analytics*. Le aziende hanno, infatti, l'esigenza di manager “connessi” con il cliente, in qualunque funzione operino.

Si è poi ridotta la domanda di corsi spot mentre aumenta quella dei percorsi. È vero che il tempo è sempre meno, ma la tendenza positiva in atto è quella di sostituire la quantità spot con la continuità.

Alla formazione si chiede, inoltre, sempre più concretezza e risultati e quindi, dopo l'aula, la capacità di assicurare presenza anche sul campo con attività di coaching e mentoring.

Quanto agli elementi d'innovazione, riguardano soprattutto gli ambiti tematici e le modalità didattiche. Tra i temi innovativi sempre maggior rilevanza ha e avrà la customer experience. I dati evidenziano che chi l'adotta ha risultati eccellenti: un case study è Zappos, sito americano di vendita on line di calzature, che, spostando il budget dal marketing alla customer experience, ha conquistato il 75% di vendite ripetute. La formazione customer experience inizia dalla direzione dell'azienda e, per questo, in Ottantaventi proponiamo learning experience che prevedono riflessioni e condivisione tra manager di diversi settori. Sul fronte delle metodologie didattiche, è sempre l'aula frontale quella più richiesta, in Italia e nel mondo: ottimo, dal momento che le ricerche evidenziano che non esiste modalità formativa più efficace della docenza dal "vivo". Naturalmente, però, in modalità sempre più interattiva e tecnologica. Solo così si riesce a mantenere l'attenzione di tutti, anche delle nuove generazioni di manager che sono nativi digitali e molto veloci ma con minore capacità di concentrazione. Per rendere le aule interattive e coinvolgenti, una delle modalità che si sta affermando è la gamification, l'applicazione nella formazione di dinamiche proprie del gioco. In Ottantaventi l'abbiamo introdotta con ottimi risultati. Per esempio, nella formazione al "Parlare in pubblico", accanto alla modalità "classic", sviluppata dal nostro fondatore Vittorio Galgano, ne proponiamo una che si articola lungo un percorso di gioco il cui punto di arrivo è la gara di eloquenza finale. La gamification attiva in modo potente emozioni e coinvolgimento, indispensabili per learning experience di successo!

È LA VELOCITÀ A DARE VALORE

di **Roberto Santori, direttore generale di Challenge Network**



Da sempre lo sviluppo tecnologico trasforma la società in ogni campo, in ogni settore. All'inizio del '900 il tempo dedicato alla costruzione di un bene era parte stessa del suo valore. La digital transformation ha rinnovato il modo di fare business. Oggi è la velocità con cui riusciamo a fare o ad apprendere che dà valore al

servizio erogato, al bene prodotto.

Abbiamo passato l'ultimo secolo a cercare di rendere tutto più veloce. La velocità è la conquista di questo millennio. È la quarta dimensione del business. Immaginate altezza, larghezza, profondità. Senza la velocità il prodotto non si muove. Resta fermo. È come se non esistesse sul mercato. Veloce vuol dire vincente. La formazione manageriale punta sempre più sul micro-learning, unità di apprendimento da svolgere in giornata o pillole di formazione da "assorbire" in poche ore. I corsi in aula sono sostituiti sempre più da percorsi esperienziali, coinvolgenti a 360°, condotti con un linguaggio innovativo e metodologie immersive. Il formatore aziendale è regista e, quando serve, designer di processi complessi di apprendimento realizzati su misura per adattarsi alle necessità del cliente fruitore. Dispense cartacee e powerpoint sono stati soppiantati da metodologie formative innovative come video interattivi, app, gamification, learning card, simulatori e ambienti di realtà virtuale.

Le persone sono in grado di formulare 60.000 pensieri al giorno, un pensiero ogni secondo. Il cervello umano

è la macchina più potente al mondo. Il digitale sollecita meccanismi cerebrali preposti a velocizzare i processi di apprendimento e il decision making. La domotica, i big data, il mondo social sono alla portata di tutti, pronti a essere impiegati per migliorare la nostra qualità della vita, il nostro modo di fare business e di interagire con l'ambiente. Le grandi organizzazioni in questi anni si sono dotate di una varietà di strumenti e contenuti, reali e virtuali, come piattaforme e-learning, intranet, web tv, app, accessi a canali esterni, laboratori progettuali, corsi on-line e personal learning cloud, allo scopo di adeguare in continuo il modello organizzativo e la formazione delle persone che lavorano all'interno dell'organizzazione a un business model in costante evoluzione. C'è progresso quando al centro del cambiamento c'è l'uomo, inteso come essere umano. Steve Jobs amava ripetere: "La mia non è una fede nella tecnologia. È una fede nelle persone". È la nostra Human Centric Innovation.

COME FORMARE GLI INNOVATION MANAGER

di Antonio Perdichizzi, CEO di tree

Quello dell'innovazione in generale - e dell'open innovation nello specifico - è un tema che sta acquisendo sempre più peso tra le imprese. Questo nuovo modello di sviluppo di prodotto, di processo e di business, orientato al coinvolgimento di chi sta al di fuori del network aziendale e alla ricerca di nuove opportunità di crescita nell'ecosistema delle start-up e dei talenti, richiede figure specializzate. Le aziende, insomma, hanno bisogno di innovation manager. Profili in grado di individuare nuovi business e mercati, analizzando i trend dell'innovazione, le strategie di crescita, l'apertura a fonti e soluzioni diverse. Persone che abbiano confidenza con l'ecosistema delle start-up e della ricerca, per indicare nuove strade alla propria azienda. Serve una formazione continua per muoversi bene in un contesto così dinamico. Occorrono



nuovi metodi, nuovi processi e nuove relazioni.

L'interesse per l'innovazione e la consapevolezza della necessità di individuare figure capaci di gestirla in azienda rende di fatto indispensabile la misurazione della sua efficacia nel breve, nel medio e lungo periodo, in chiave sia incrementale sia dirompente. Perché, come affermò Lord

Kelvin, "Non si può migliorare ciò che non si misura". Che si tratti di programmi di innovazione guidati dalla ricerca e sviluppo, di percorsi di intrapreneurship rivolti ai dipendenti, di incubatori o acceleratori di start-up innovative, usare una metodologia corretta di misurazione consente infatti di valutare l'impatto reale dei programmi di innovazione e gestirne l'evoluzione e la crescita; tenere traccia dei progressi seguendo una serie di KPI e una metodologia comprovata; prendere decisioni informate e sfruttare appieno il potenziale delle attività innovative aziendali.

Dunque è fondamentale che il manager si formi sul fronte dell'innovation accounting - pratiche di misurazione di processi introdotte nel mondo dell'innovazione e organizzazione della governance - e comprenda come analizzare un programma di innovazione per pianificare e portare avanti una strategia aziendale a lungo termine in questo ambito. Ed è altrettanto importante che il manager sia in grado di individuare e selezionare i KPI dell'innovazione più adatti al proprio contesto aziendale, anche attraverso l'individuazione di casi di benchmark. Per questo, noi di tree siamo da sempre impegnati a creare insieme alle aziende percorsi di innovazione che poggiano su tre pilastri: a quello dell'open innovation, infatti, affianchiamo quello dell'education e quello della communication. Apertura verso l'esterno, crescita continua e disseminazione: sono questi i tre volti dell'innovazione.



I TREND DELLA MANAGEMENT EDUCATION

Come la formazione manageriale deve rispondere alle mutazioni della società e dell'impresa. I quattro flussi di cambiamento secondo Asfor

La comunità internazionale che rappresenta il mondo della management education (scuole di management, imprese, istituzioni, studenti e partecipanti) è concorde nel ritenere che si è di fronte a un cambiamento in discontinuità nel mondo produttivo ed educativo. Nell'industria questo "salto" viene spesso sinteticamente qualificato come rivoluzione industriale 4.0 (IR 4.0). Nella management education si è introdotta in analogia la locuzione Education 4.0, senza tuttavia che questa dimensione evolutiva abbia ancora assunto tratti precisi e condivisi. In linea generale si ritiene che la formazione si debba allineare alla domanda di nuove competenze e capacità richieste dal mondo del lavoro, proponendo implicitamente una relazione di dipendenza lineare tra la variabile indipendente "industria" e la variabile dipendente "educazione". Pur condividendo la necessità inevitabile di un allineamento tra mondo del lavoro e formazione, dall'Osservatorio ASFOR vorremmo proporre una prospettiva di analisi e riflessione che allarghi la lettura della necessaria evoluzione della management education a un insieme di linee di cambiamento che investono la società nel suo complesso. Riteniamo infatti essenziale integrare tali tendenze in una lettura sistemica in modo da conferire all'educazione un potenziale di impatto sulla società e una leva di sviluppo economico allo stesso tempo. Facendo sintesi dei principali forum o think thank che se ne stanno occupando, quali, ad esempio, WEF, UN, AACSB, EFMD, ABIS, si

osservano megatrend, o flussi di cambiamento, che possono essere riportati ai seguenti ambiti: 1. Lifelong learning: apprendimento continuo; 2. Invecchiamento della popolazione; 3. Trasformazione digitale; 4. Etica e Sostenibilità.

1

Lifelong Learning

L'apprendimento continuo, oltre alla tradizionale educazione primaria, secondaria e terziaria, definita formazione "formale", si sviluppa lungo tutto l'arco della vita, in accompagnamento all'evoluzione delle persone. Può inoltre realizzarsi in modo cosiddetto "non formale" nel percorso di aggiornamento professionale, tecnico o in preparazione a ruoli manageriali, costruito in base a percorsi educativi specifici, in fasi brevi o modulari, spesso identificato come executive education, per sottolinearne la dimensione di sviluppo di competenze attuative. Le persone inoltre apprendono sul campo, mettendo in pratica conoscenze e capacità costruendo progressivamente, in una fase di educazione "informale", nuove competenze e abilità. L'educazione continua può assumere, come detto, forme e metodi molto vari e articolati, nel tempo e nello spazio, oggi anche grazie alla

trasformazione digitale che offre nuove modalità di combinazione dell'offerta e della domanda e la possibilità di personalizzare ulteriormente il processo di apprendimento.

Con riferimento al mutamento del mondo del lavoro, per la citata rivoluzione industriale 4.0, la formazione continua è collegata – o collegabile – sia a esigenze di *re-skilling*, in preparazione a un



Elio Borgonovi

riposizionamento professionale, sia a possibilità di *up-skilling* trainate non solo da trasformazioni aziendali, ma anche da esigenze o aspirazioni personali di cambiamento lungo le varie fasi della vita lavorativa (ad esempio il passaggio da manager a imprenditore a mentore o *business angel* per start-up).

La personalizzazione della formazione e i percorsi di sviluppo professionale renderanno sempre più utile, se non essenziale, una tracciatura e

un'attestazione delle competenze acquisite in una sequenza variabile e variata di posizioni lavorative, livelli di competenze ed esperienze in aziende e settori anche molto diversi tra loro. Ci si riferisce, ad esempio, agli *open badges* o ad altre forme di riconoscimento dell'apprendimento e delle competenze individuali che si stanno iniziando a sperimentare e che appaiono realisticamente gestibili anche grazie ai *digital ledgers* della tecnologia blockchain.

2

Invecchiamento della popolazione

L'invecchiamento della popolazione caratterizza la società odierna nei Paesi sviluppati. L'aspettativa di vita si è allungata e l'educazione – in senso lato – favorisce un invecchiamento con migliore qualità di vita (meno problemi di salute, più partecipazione sociale, minori costi per la società) e genera opportunità di ricollocazione lavorativa/sociale.

Lynda Gratton e Andrew Scott, in "The Corporate Implications of Longer Lives", *MIT Sloan Management Review*, 2017, evidenziano in modo efficace come, di conseguenza, le fasi tradizionali "educazione -> lavoro -> ritiro dal lavoro" si stanno ricombinando in sequenze più articolate e meno lineari rispetto al passato, a

volte in parallelo; gli stili di apprendimento, le opportunità di avere accesso a offerte di formazione ibride (F2F, online, blended, nazionali, internazionali, per industry e target) e le strategie di Teaching&Learning (esperienziale vs concettuale, formale/ informale/ non formale) offrono spazi e possibilità di sviluppo individuale e organizzativo di ampiezza, contenuto e flessibilità fino ad ora rimasti ancora inesplorati.

Tali offerte, tuttavia, quando sono totalmente disintermedie e messe a disposizione attraverso supporti open source, non sono sempre decodificabili in modo pertinente ai fabbisogni educativi, ma richiedono preparazione adeguata alle scelte da parte delle persone, a livello sia individuale sia organizzativo. Infatti, anche se non "costose" dal punto di vista del pricing, è comunque necessaria una valutazione di costo-opportunità in termini di investimento di temp – che è e diventerà la risorsa realmente scarsa – e di *learning outcome*. Si tratta di dare alle persone strumenti per valutare gli esiti di apprendimento attesi e/o auspicati, reali ed effettivi, nonché di rilevanza e attendibilità nei contenuti e nei messaggi veicolati. Se ciò da un lato richiede alle persone di "non smettere mai di imparare" per mantenere attivo il proprio ruolo in organizzazioni complesse e in generale nella società, dall'altro richiede anche di "imparare a imparare" per identificare le strategie e modalità di apprendimento più appropriate e in grado di valorizzare le loro attitudini ed esperienze.

3

Trasformazione digitale

La trasformazione digitale investe ormai ogni settore sia esso industriale, educativo, legato alle attività sociali, di svago, tempo libero, volontariato. È quindi uno strumento da conoscere meglio e da usare in modo appropriato, non solo attraverso un ripensamento delle modalità di T&L ma considerando anche ricombinazioni disciplinari – scientifiche, umanistiche, artistiche – e un'integrazione tra diversi approcci metodologici. Alcuni autori di un recente rapporto Deloitte scrivono che la velocità dei cambiamenti e delle innovazioni tecnologiche spinge le imprese a porre "renewed focus on building capabilities, not just finding them", per allineare al meglio uno scenario futuro del lavoro sempre più destrutturato, in cui le componenti intangibili prevarranno su quelle tangibili. Come sottolineato nella previsione del World Economic Forum,

Future of Jobs Report 2018 e anche da AACSB nel recente Industry Brief Lifelong Learning and Talent Management-2018, le principali competenze ricercate, che si baseranno naturalmente sulla capacità di usare le risorse tecnologiche e l'intelligenza artificiale, saranno legate soprattutto al pensiero analitico e critico, alla creatività e al problem solving, a capacità di leadership e, con crescente rilevanza, all'attitudine all'apprendimento attivo. La terza ondata di Internet, quindi, "l'Internet of Everything" potrà e dovrà essere guidata, e non subita passivamente, dalle persone e dalla loro capacità di trasformazione, di gestione di network e di sistemi.

4

Etica e sostenibilità

Etica e Sostenibilità sono temi che stanno passando da aspetto formale a funzione di driver strategico. Un ruolo importante viene svolto dai Sustainable Development Goals- SDGs, che stanno permeando le grandi aziende e il mondo della management education: si vedano i network di PRME, Principle for Responsible Management Education, di ABIS, l'Academy for Business in Society, i maggiori sistemi di accreditamento (AACSB, EQUIS) e, gradualmente, anche i ranking internazionali, in particolare il ranking FT. La dimensione dell'impatto sociale delle imprese dell'economia reale e della finanza si sta diffondendo sia nel mondo del venture capital con fondi di impact investing, sia direttamente da parte degli istituti bancari più tradizionali che incorporano tali criteri nei propri modelli di credito. Tuttavia manca ancora una casistica generalizzabile, su cui costruire percorsi formativi ad hoc, che offrano anche credenziali spendibili nel mondo lavorativo.

Le valutazioni e l'impegno di Asfor

Asfor ritiene di proporre alcune riflessioni, per stimolare il dibattito sul futuro della management education:

- in primo luogo, il mondo del lavoro si sta velocemente trasformando: più sociale, più passione, più imprenditorialità individuale, più diversità, quindi meno standardizzazione, meno protezionismo, meno stabilità, meno barriere;
- la trasformazione digitale offre opportunità che devono essere colte in tempi brevi, ma governate con competenze



Manuela Brusoni


sistemiche, creative e attitudine a un apprendimento continuo. "Adult training is vital [...] Adaptive re-skilling, or helping employees gain new skills, will be a key way to alleviate unemployment, unequal access to resources, and inactivity. [...] To best facilitate this, education systems need mechanisms to motivate individual engagement with active learning", World

Economic Forum <https://intelligence.weforum.org/>;

- la formazione manageriale si sta ricombinando, integrando discipline diverse e cercando di eliminare silos sia di contenuti sia di strutture: sono essenziali nuove strategie educative, nuovi modelli imprenditoriali, nuovi strumenti di costruzione e diffusione di contenuti ed esperienze e casi su cui riflettere e generalizzare l'apprendimento;
- etica e sostenibilità sono parte integrante di un nuovo modello di impresa, ma non è chiaro se la formazione manageriale stia guidando questa trasformazione o non sia invece ancora alla ricerca di strategie e metodi efficaci.

In questa prospettiva, Asfor si è data la finalità di contribuire a creare un sistema collaborativo di istituzioni di formazione manageriale e di imprese, come influente connettore della management education e del mondo del lavoro e "network di network" (associazione aperta alle scuole di management, alle imprese e istituzioni e a gruppi professionali). Asfor intende stimolare un approccio collaborativo per offrire una sede di ricerca e approfondimento sui temi emergenti, tra i quali un ruolo particolare hanno quelli dell'etica e della sostenibilità intesa in senso economico, ambientale, sociale. Ciò consentirà di elaborare sistemi di qualificazione di profili professionali legati alla formazione manageriale.

Trasformare, in sintesi, la management education da variabile dipendente trainata dai cambiamenti industriali a variabile determinante e influente nel collegare persone, società, e mondo del lavoro. ☺

 **ELIO BORGONOV** è presidente APAFORM Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management. **MANUELA BRUSONI** è presidente Commissione di Accreditamento ASFOR Associazione Italiana per la Formazione Manageriale e direttore Accreditamenti SDA Bocconi School of Management.



IMPRESE IN TRANSIZIONE: SERVE ANCORA LA FORMAZIONE MANAGERIALE?

L'apprendimento da "istruttivo" deve diventare "evolutivo", cioè fluido e trasversale. Solo così le aziende potranno rispondere alle sfide di un mondo sempre più instabile e imprevedibile

Essere all'altezza dei tempi: una sfida non facile

Come dimostrano i dati di due recenti ricerche promosse da Asfor e Cfmt sul tema della formazione manageriale, la domanda in quest'ambito è in crescita, sia sotto il profilo *quantitativo*, sia – soprattutto – sotto quello della *qualità* attesa (e richiesta) dagli utilizzatori, per muoversi con intelligenza nel mondo "liquido" di oggi. Ci si domanda che cosa possa fare la formazione per aiutare il manager a capire e agire in un mondo instabile, in cui tutto muta rapidamente, rendendo obsolete – come dice Gary Hamel – molte delle soluzioni ricavate dalla cultura manageriale del secolo scorso.

La formazione classica aveva acquisito un suo ruolo, e una sua autonomia funzionale, nell'ambito di organizzazioni ispirate al modello fordista, in cui le decisioni erano basate su trend prevedibili, risultati calcolabili e programmi da realizzare in modo affidabile nel corso del tempo. Su questa base la formazione forniva alle persone percorsi di apprendimento di tipo *istruttivo*, in cui un docente (che sapeva) istruiva un discente a usare un metodo di *problem solving* collaudato, trasferibile senza troppi cambiamenti dalla teoria alla pratica. In base a questo presupposto la formazione poteva operare come funzione specializzata, *separabile*, in una certa misura,

dalla pratica operativa delle persone e dell'azienda. Oggi, questo tipo di istruzione è ancora utile (e utilizzata) per trasmettere alcune *nozioni e abilità di base*, esprimibili in forma astratta e, in certi casi, codificabili in forma digitale. Tuttavia, è spesso impossibile e controproducente limitarsi a calare dall'alto programmi e istruzioni pre-fabbricate, che – per essere applicate – devono essere modificate di continuo dalle persone incaricate di prendere decisioni, per adattare le scelte pratiche compiute di volta in volta a situazioni mutevoli, sistematicamente diverse da quelle previste in astratto o in precedenza.

Dalla formazione all'apprendimento evolutivo

È così iniziato un "viaggio" che sta cambiando il senso e la funzione della formazione, trasformandola in un *processo di apprendimento* direttamente calato nella pratica: un apprendimento di tipo *evolutivo* e non più principalmente *istruttivo*.

L'apprendimento evolutivo, che immerge l'esperienza delle persone nella transizione in corso, non cerca a priori di comprimere la varianza possibile dei problemi da affrontare e delle soluzioni da mettere in pratica. Al contrario, cerca di facilitare la proliferazione delle idee e delle soluzioni da sperimentare in tutte le forme utili,



Enzo Rullani

comprese quelle che cercano nuovi modi di generare valore, diversi dalla prassi consolidata. Non è il percorso scelto da tutte le imprese, ma certo dalle più dinamiche e aperte al nuovo, al fine di sviluppare nuove competenze e nuovi campi di azione. Si comincia sempre più spesso a organizzare almeno una parte delle attività per *progetti* e per *team di progetto*. Ossia in forme che hanno natura fluida (cambiando nel

tempo) e trasversale (intrecciando diverse funzioni e competenze). Si incentivano le persone ad avanzare proprie ipotesi di progetto e ad allacciare relazioni *ad hoc*, scompaginando così l'organigramma e l'ordine pre-programmato delle operazioni. Due cose che – sommandosi – sollecitano la sperimentazione di molte varianti provenienti dal basso, senza troppi filtri preventivi. In questo modo, l'azienda, accettando qualche temporanea inefficienza nell'uso dei mezzi, riesce a identificare e valorizzare *ex post* le soluzioni e le idee che si sono dimostrate più "adatte", ossia più promettenti sotto il profilo della generazione del valore nel nuovo contesto competitivo.

Due problemi aperti che sollecitano nuove idee

L'ibridazione tra apprendimento istruttivo (la formazione classica) e apprendimento evolutivo è una tendenza destinata ad affermarsi progressivamente un po' in tutte le imprese, anche se susciterà di sicuro una gamma di aspettative e di resistenze differenti da caso a caso. Ma, insieme alle sue conseguenze utili – la creazione di forme organizzative adatte alla natura fluida e mobile della transizione digitale/globale in corso – sta mettendo già adesso in luce due problemi che restano aperti. E che richiedono invece di essere affrontati senza ritardo.

Il primo riguarda la relazione tra vertici aziendali e responsabili delle risorse umane (HR e operatori della formazione). Se i vertici aziendali sono i promotori della trasformazione in corso, che implica una perdita di controllo sulle dinamiche minute dell'organizzazione, gli operatori della formazione sono i loro naturali alleati, perché possono fornire il collante necessario ad alimentare la nascita di idee, relazioni e risultati dal basso, stabilendo un rapporto dialogico e progettuale con le persone coinvolte, in modo da incoraggiarle. Ma anche "recuperando", con qualche pratica inclusiva, coloro che ne restano

inizialmente esclusi o che resistono attivamente al cambiamento delle prassi consolidate.

Le cose si fanno più complesse se HR e operatori della formazione cercano di avviare processi di apprendimento evolutivo in aziende in cui i vertici non hanno pienamente compreso o accettato la nuova logica di organizzazione e azione, destinata a destrutturare le linee di comando esistenti, sostituendole con relazioni di leadership più duttili e movimentate. In questo caso, nell'azienda si apre una dialettica tra interpretazioni diverse della transizione in corso, in cui le scelte dei manager delegati alle HR e alla formazione devono necessariamente seguire un corso dettato dall'alto, magari non coincidente con le priorità di cui sono convinti. Ma, anche così, è molto importante portare avanti la visione del possibile, sia pure in forma non praticabile nell'immediato, perché aiuta l'azienda nel suo insieme a ridefinire la propria identità, adeguandosi senza troppe incognite e traumi alle sollecitazioni del contesto. È un dualismo sofferto, ma utile: ciò che non si può tradurre subito in progetti praticabili può nel corso del tempo favorire una evoluzione delle convinzioni generali, che tenga conto di possibilità nuove, fuori programma.

Il secondo problema aperto è quello che, in ogni azienda, si può creare tra apprendimento *evolutivo* e apprendimento *creativo*. Di per sé, l'apprendimento evolutivo procede moltiplicando le varianti da sperimentare e andando avanti per piccoli passi. I risultati si migliorano *step by step*, scegliendo la gamma di micro-varianti che hanno dato esito migliore. Ma tale modo di procedere non è quello più adatto a sfruttare le potenzialità latenti che emergono nelle transizioni da un paradigma a un altro. Quando si tratta, cioè, non di ottimizzare l'esistente ma di fare un "salto" – spesso rischioso e *disruptive* – verso nuove possibilità, non immediatamente disponibili ma giustificate dagli sviluppi attesi delle tecnologie, delle pratiche di marketing, delle abitudini dei consumatori, delle scelte fatte dai concorrenti. In questi casi, bisogna tenere presente un fatto: le innovazioni "vincenti" non sono quelle che ottimizzano l'esistente, ma quelle che riescono a sfruttare l'energia delle grandi onde che alimentano la transizione in corso. E che promettono di mutare il modo di vivere e di lavorare di tutti, cambiando il quadro competitivo e i modelli di business praticabili da ciascuno.

Per tenere conto di questa peculiarità dei contesti di transizione, occorre non solo migliorare le prestazioni nel presente e nel breve periodo, ma usare forme di *apprendimento creativo* che ci permettano di sfruttare le nuove qualità del paradigma emergente. Che sta cambiando sia il nostro modo di vivere il *tempo* – con accelerazioni impensabili di certi processi e, nel contempo,

sedimentazione lenta di altri – sia il nostro modo di relazionarci con lo spazio, man mano che il locale si sovrappone al globale, creando un corto circuito tra le economie di prossimità che rimangono essenziali per le conoscenze complesse e le economie di propagazione globale che invece moltiplicano nel mondo, in tempo reale e costo zero, le conoscenze codificate.

Ne nasce una situazione di grande complessità, che solo l'intelligenza fluida e condivisa delle persone può comprendere e gestire con efficacia. Al centro della trasformazione digitale/globale in corso non ci sono, dunque, solo i nuovi automatismi digitali (i dati, gli algoritmi predittivi, le IoT, i robot ecc.) ma anche persone dotate di competenze nuove. Capaci di gestire la complessità dei processi di personalizzazione, di co-produzione e di esplorazione condivisa del nuovo che le nuove tecnologie rendono oggi praticabili.

Una sfida fondamentale per la formazione: non si tratta solo di affiancare alle hard skill del digitale un investimento altrettanto importante in soft skill. Si tratta anche di sviluppare una idea della transizione che fornisca alle imprese – e alle singole persone coinvolte nei processi di apprendimento – una *visione del porto di*

arrivo verso cui tendere, segnando la rotta da seguire, al di là degli adattamenti tattici e sperimentali che saranno messi in pratica giorno per giorno, al mutare delle circostanze.

In una situazione di transizione, la meta verso cui dirigere la propria traiettoria strategica è importante. Non perché sia realistica e possa essere alla fine veramente raggiunta, ma perché giustifica, e rende possibile, il viaggio verso il nuovo e la *serendipity* che ad esso si accompagna, man mano che l'esperienza va avanti.

Come si sa dai tempi di Cristoforo Colombo, nell'esplorazione del futuro il viaggio è più importante della meta. Ma, perché – nella nostra transizione – il viaggio verso il futuro abbia inizio, bisogna che, con un po' di coraggio, i protagonisti scelgano, tra i tanti possibili, qual è il porto di arrivo più vicino alle loro capacità e al loro *sense-making* di oggi. ☺



ENZO RULLANI è direttore del t.Lab - Laboratorio del terziario che innova presso il CFMT