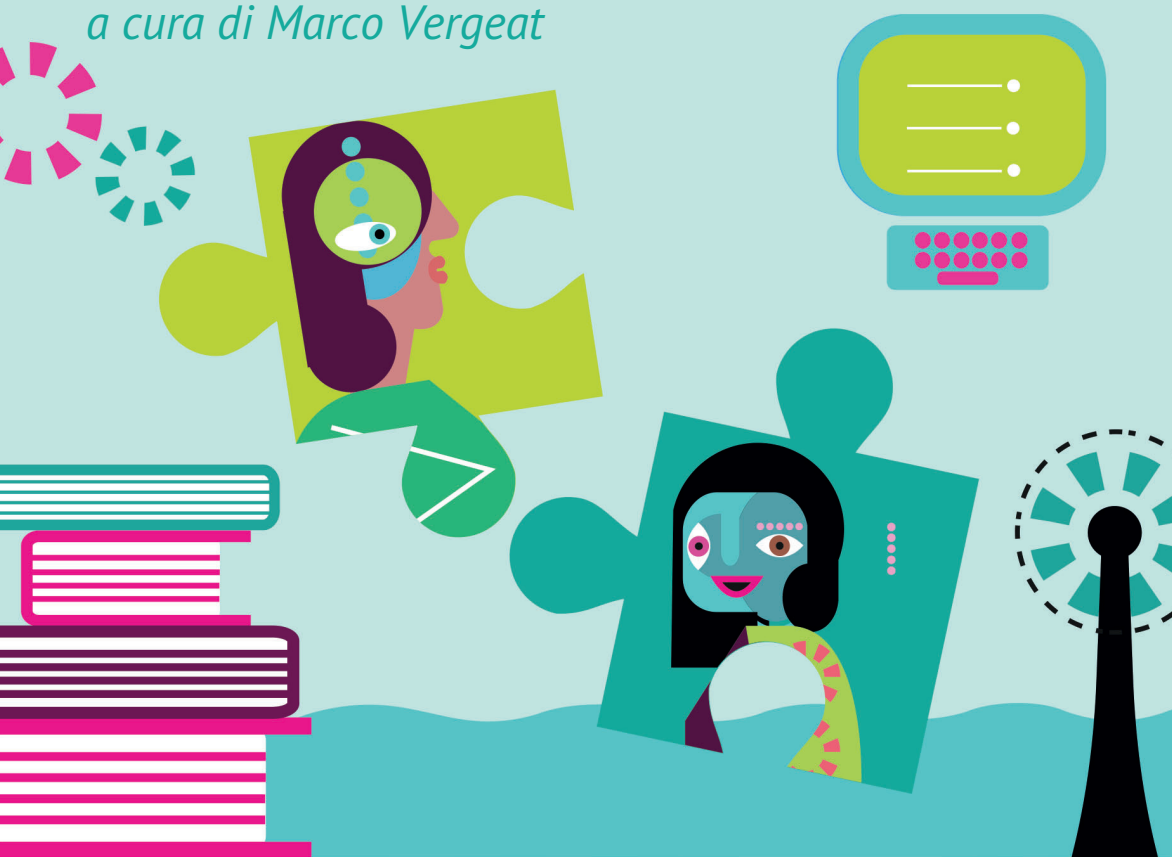


# FORMAZIONE MANAGERIALE TRA PASSATO E FUTURO: I TREND STRATEGICI DI CAMBIAMENTO

I RISULTATI DELL'OSSERVATORIO  
MANAGERIAL LEARNING ASFOR-CFMT

*a cura di Marco Vergeat*



.....  
**Terziario Futuro**

**cfmt**

FORMAZIONE UNICA. COME TE.

**ASFOR**

Associazione Italiana  
per la Formazione Manageriale

**FrancoAngeli** 

## **Cfmt – Centro di formazione management del terziario**

Si affianca ai Soci di riferimento, Confcommercio e Manageritalia, nella promozione culturale ed economica del settore Terziario.

Nato quasi 30 anni fa ha ampliato e modificato la propria offerta di prodotti e servizi con l'obiettivo di mantenere alta l'employability dei dirigenti e di conseguenza la competitività delle Aziende.

Pronto a cogliere gli stimoli della contemporaneità anticipando i trend del futuro è diventato il punto di riferimento per i suoi dirigenti associati.

Conta una Community di più di 28.000 dirigenti e 9.000 aziende associate: una rete aperta di manager, specialisti e professionisti uniti dalla passione per l'innovazione e lo sviluppo delle conoscenze, capaci di creare valore attraverso la collaborazione e lo scambio di esperienze.

Promotore della logica dell'apprendimento continuo, a discapito di una formazione saltuaria, propone un'offerta formativa di alto livello innovativa e personalizzata sia per il singolo dirigente che per le aziende associate.

Ogni momento formativo è unico nel suo genere: format sempre nuovi che spaziano dall'aula classica agli eventi esperienziali, dai podcast alle ricerche, dai master agli incontri con speaker di fama internazionale; metodologie all'avanguardia e collaborazioni di eccellenza.

Il Centro edita due collane: la collana T-Lab – Laboratorio del Terziario che innova e Terziario Futuro Open Access che propone contributi, in partnership con esperti e Università, utili a manager e imprenditori per comprendere e individuare le linee di evoluzione e di innovazione del Terziario.

Sedi

Via P.C. Decembrio, 28 – 20137 Milano – Tel 02.5406311

Via Palestro, 32 – 00185 Roma – Tel. 06.5043053

Email: [info@cfmt.it](mailto:info@cfmt.it)

## **ASFOR – Associazione Italiana per la Formazione Manageriale**

Con ricerche, convegni e seminari di approfondimento, Asfor promuove dal 1971 il confronto sui temi più rilevanti della cultura d'impresa, della formazione manageriale, dell'evoluzione del mondo del lavoro.

Il sistema ASFOR riunisce oltre 90 associati ([www.asfor.it](http://www.asfor.it)), tra cui le principali Business School italiane di appartenenza universitaria o indipendenti, numerose società di consulenza e formazione nonché le Corporate Academy di grandi gruppi privati e pubblici e di alcuni ordini professionali.

Attraverso il proprio sistema di accreditamento, avviato nel 1989, Asfor collabora con le principali associazioni internazionali allo sviluppo e alla condivisione di buone pratiche per la valutazione dei percorsi formativi Master, MBA, Executive, Management Development Program e delle Corporate Academy.

ASFOR in ambito internazionale fa parte di EFMD – European Foundation for Management Development, è socio fondatore di EQUAL – European Quality Link, che raggruppa le più significative associazioni internazionali che accreditano sistemi e programmi di alta formazione manageriale ed è

Associate Member di ENQA – European Association for Quality Assurance in Higher Education, che promuove la cooperazione europea in materia di valutazione della qualità nell'Higher Education.

Nel 2013, ASFOR ha fondato APAFORM - Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management ([www.apaform.it](http://www.apaform.it)), che qualifica i professionisti della formazione manageriale ai sensi della L. 4/2013.

ASFOR dal 2020 pubblica il magazine digitale [formaFuturi.news](http://formaFuturi.news).

Sede

Viale Beatrice d'Este, 26 – 20122 Milano – Tel. 0258328317

Sito: [www.asfor.it](http://www.asfor.it)

Email: [info@asfor.it](mailto:info@asfor.it)

# FORMAZIONE MANAGERIALE TRA PASSATO E FUTURO: I TREND STRATEGICI DI CAMBIAMENTO

I RISULTATI DELL'OSSERVATORIO  
MANAGERIAL LEARNING ASFOR-CFMT

*a cura di Marco Vergeat*

*Hanno collaborato Matteo Lucchini e Margherita Bove*

FrancoAngeli 

.....  
***Terziario Futuro***

Copyright © 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Publicato con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale* (CC-BY-NC-ND 4.0)

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito*

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

# Indice

<b>Introduzione</b> di <i>Simone Pizzoglio</i>	pag. 9
<b>Parte prima</b>	
<b>1. La ricerca sulla formazione manageriale</b> di <i>Marco Vergeat</i>	» 13
1.1. Obiettivi e metodologia d'indagine	» 13
1.2. Composizione e caratteristiche del campione	» 14
1.3. Il governo della formazione nel 2022 (a confronto con il 2017)	» 15
<b>2. Driver strategici di cambiamento e rilevanza generale della formazione manageriale</b> di <i>Marco Vergeat</i>	» 16
2.1. I driver strategici di cambiamento nel biennio 2020-2021	» 16
2.2. La visione del futuro	» 17
2.3. Formazione manageriale per il biennio 2020-2021: tra engagement e strumenti abilitanti, malgrado i "tagli"	» 20
2.4. Il futuro della formazione manageriale continua: ibrida e più rilevante	» 22
<b>3. Modelli di leadership e sistemi di valutazione</b> di <i>Marco Vergeat</i>	» 24
3.1. Modelli di leadership formalizzati e sistemi di valutazione	» 24

<b>4. L'offerta di formazione nelle aziende</b>	pag. 25
di <i>Marco Vergeat</i>	
4.1. Caratteristiche dell'offerta formativa	» 25
4.2. La motivazione ad apprendere e i contenuti rilevanti	» 26
4.3. Rilevanza delle metodologie di formazione e dei manager-docenti	» 28
4.4. Cresce l'on demand e la partecipazione discrezionale	» 29
<b>5. Migliorare la qualità della formazione: le strategie di azione</b>	» 31
di <i>Marco Vergeat</i>	
5.1. Qualità della formazione: le priorità su cui intervenire	» 31
5.2. La visione della formazione manageriale oggi e nel futuro	» 33
<b>6. Considerazioni di sintesi</b>	» 35
di <i>Marco Vergeat</i>	
6.1. La formazione manageriale continua stretta tra necessità e ricerca di nuove virtù	» 35

## Parte seconda Alcuni approfondimenti sulla ricerca

<b>7. La formazione manageriale alle prese con il digitale</b>	» 39
di <i>Andrea Granelli</i>	
<b>8. La formazione manageriale nel futuro: trasformazione digitale, engagement e meta-competenze manageriali</b>	» 46
di <i>Federico Frattini</i>	
<b>9. Formazione a distanza e competenze: il contributo delle neuroscienze</b>	» 50
di <i>Emanuela Salati</i>	
<b>10. Flipped e nudge learning</b>	» 54
di <i>Paolo Bruttini</i>	

<b>11. Apprendimento e cultura organizzativa: strumenti e contesti per la sua evoluzione</b> <i>di Nicola Spagnuolo</i>	pag. 58
--	---------

### **Allegato**

<b>Questionario indagine ASFOR-CFMT 2021-2022 sulla formazione dei manager nelle imprese</b>	» 65
--	------

<b>Ringraziamenti</b>	» 79
-----------------------	------

<b>Il curatore</b>	» 81
--------------------	------





# Introduzione

di Simone Pizzoglio

La formazione manageriale è un elemento fondamentale per il successo di qualsiasi organizzazione. Consente ai manager di acquisire le conoscenze, le competenze e le abilità necessarie per guidare efficacemente le loro squadre e raggiungere gli obiettivi aziendali. In Italia, il settore della formazione manageriale ha subito una profonda evoluzione negli ultimi anni, a seguito dei rapidi cambiamenti tecnologici, sociali ed economici.

La digitalizzazione ha già trasformato il modo di lavorare e di gestire le risorse umane, ponendo sfide che richiedono nuove competenze e abilità ai manager; sfide oggi accelerate dalle recenti situazioni di “policrisi”.

Le organizzazioni di successo devono essere capaci di muoversi in terre incognite e mutevoli, cosa possibile solo con un management sempre più formato, aggiornato, curioso e capace di reattività, proattività, resilienza.

La formazione ha di fronte a sé nuove sfide; l’assessment dell’attuale stato dell’arte servirà anche a immaginare come erogare la formazione alle nuove leve dei manager, appartenenti alla generazione dei Millennials, e come assicurare competenze ai manager cinquantenni, che hanno una prospettiva di vita professionale ultradecennale.

Altra sfida cruciale della formazione manageriale è il trade off tra essere sempre più personalizzata e adattata alle esigenze del singolo manager, e al contempo, avere comuni traiettorie e ambiti di sviluppo per l’impresa, e essere integrata con la pratica aziendale, promuovendo la condivisione delle esperienze e delle best practice tra i manager e incentivando la collaborazione tra le diverse funzioni aziendali.

La formazione manageriale, infine, è il principale strumento in grado di attivare il cambiamento culturale, necessario per affrontare le nuove sfide della sostenibilità, fornendo ai manager sensibilità e conoscenze.

Come Presidente di CFMT, sono lieto di presentare questo libro che riporta e analizza i risultati dell’Osservatorio Managerial Learning condotto con

ASFOR; obiettivo principale di questo è cogliere i trend evolutivi della formazione manageriale in tema di contenuti, metodi, priorità di investimento e motivazione dei destinatari.

L'indagine si è articolata in una fase quantitativa, con l'erogazione online di un questionario a cui hanno risposto 100 aziende, e in una fase qualitativa, con 4 focus group e 20 interviste individuali a Top Executive e Responsabili HR.

Il campione di 100 aziende è composto da 51 grandi, 39 medie e 10 piccole aziende. Il 48,5% del campione è costituito da aziende industriali e il 51,5% da aziende del terziario. Il 73% delle aziende governa le attività di formazione attraverso strutture o funzioni collocate all'interno della Direzione HR, inoltre il 50% di esse ha costituito Academy interne Centrali o di Funzione (nel 2017 era il 36%).

Il libro presenta un'analisi delle caratteristiche e delle tendenze attuali e future della formazione manageriale in Italia, fornendo un solido strumento per le organizzazioni che devono rimanere competitive in un mercato sempre più complesso e volatile.

Grazie alla sua chiarezza espositiva, alla sua completezza e alla sua attualità, rappresenta un indispensabile strumento di lavoro per manager, imprenditori, formatori e consulenti del settore.

Frutto della ricerca condotta nel 2022, si propone di fornire una panoramica completa dello stato della formazione manageriale in Italia. Ogni capitolo analizza in modo approfondito un aspetto specifico del tema trattato.

Concludono l'opera una serie di contributi e riflessioni di esperti del mondo dell'organizzazione e della formazione.

Buona lettura.

*Simone Pizzoglio*  
*Presidente CFMT*  
*Centro di Formazione Management del Terziario*

# Parte prima



# 1. La ricerca sulla formazione manageriale

di Marco Vergeat

## 1.1. Obiettivi e metodologia d'indagine

L'indagine quali-quantitativa condotta dall'Osservatorio Managerial Learning (OML) di ASFOR e CFMT nel 2022 è stata svolta con i seguenti obiettivi:

- intercettare e comprendere i principali driver strategici che hanno guidato il cambiamento delle aziende negli ultimi tre anni, e analizzare la visione dei driver strategici di cambiamento per il futuro;
- analizzare i trend evolutivi della formazione manageriale, esaminando i contenuti, i metodi, le priorità di investimento e le motivazioni dei destinatari;
- approfondire le aspettative delle aziende riguardo al sistema degli enti che erogano formazione al fine di comprendere come queste imprese valutano l'efficacia dell'azione formativa e quali sono le loro richieste nei confronti del sistema formativo attuale.

In definitiva l'obiettivo è stato quello di fornire una panoramica completa sulla situazione attuale della formazione manageriale e di individuarne le opportunità per il futuro.

La ricerca è stata condotta attraverso una metodologia che ha integrato strumenti qualitativi con una fase quantitativa, realizzata attraverso un questionario. Più in dettaglio sono stati realizzati:

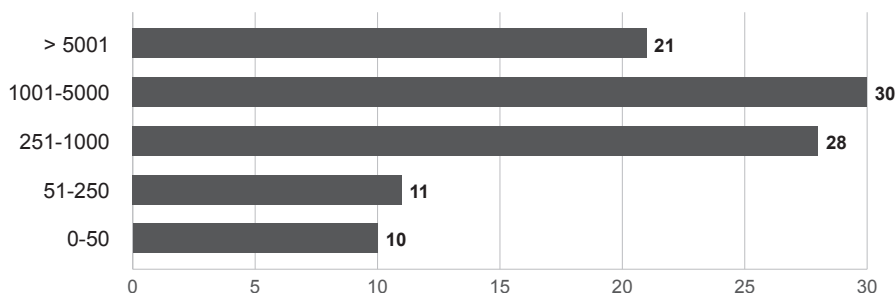
- quattro focus group online della durata di circa due ore ciascuno. Ad ogni focus group hanno partecipato fra le quattro e le sei persone appartenenti a imprese di medie e grandi dimensioni e così suddivisi: un focus group rivolto a Responsabili dello Sviluppo e della Formazione; uno rivolto a Middle Manager; uno con Responsabili HR e l'ultimo rivolto a giovani Manager.

- venti interviste individuali, della durata di circa un'ora ciascuna, rivolte a CEO e General Manager, Top Executive e Senior Manager, Responsabili HR e Responsabili Sviluppo Organizzazione.
- cento questionari raccolti tra Responsabili HR, Responsabili di Sviluppo e Formazione, responsabili di Corporate University o di altre strutture di formazione. Il questionario è stato progettato, collaudato ed erogato online a valle dei focus group e delle interviste.

## 1.2. Composizione e caratteristiche del campione

Il campione dell'indagine è composto da cento imprese di varie dimensioni (vedi *Figura 1*) appartenenti a una grande varietà di industries. La distribuzione del campione è risultata abbastanza bilanciata tra le imprese del settore terziario e dei servizi, che rappresentano il 51,5% del campione, e le aziende del settore industriale che hanno pesato per il 48,5% del campione.

*Figura 1 – Imprese per numero di dipendenti (100 imprese)*



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

Nelle imprese che hanno preso parte all'indagine vi sono oltre un milione e duecentomila dipendenti, di cui circa 20.000 hanno la qualifica di Dirigente (o una qualifica equiparabile all'estero).

Come si era visto nella analoga ricerca condotta nel 2017, le imprese coinvolte sono caratterizzate, in prevalenza, da un elevato tasso di internazionalità:

- il 47% del campione è costituito da multinazionali con Headquarter in Italia (20%) o con Headquarter all'estero e attività industriali o commerciali in Italia (27%);

- il 19% è costituito da imprese italiane che promuovono e commercializzano i propri prodotti anche all'estero;
- il 34% del campione è costituito infine da imprese italiane che operano prevalentemente o esclusivamente in Italia.

Questo dato è confermato anche dalla distribuzione Italia-Estero dei dipendenti.

### **1.3. Il governo della formazione nel 2022 (a confronto con il 2017)**

La stragrande maggioranza delle imprese coinvolte nell'indagine (il 73%, nel 2017 erano l'83%) governa le attività di formazione attraverso strutture o funzioni collocate all'interno della Direzione HR. Il 50% del campione (nel 2017 era il 36%) ha costituito Academy Centrali o di Funzione, ma solo nel 10% dei casi esse sono il referente per l'attivazione di programmi formativi rivolti a manager e alti potenziali. Le Corporate University sono invece presenti nel 14% del campione (dato stabile rispetto al 2017) tuttavia, solo nell'1% dei casi rappresentano il referente per l'attivazione di programmi formativi.



## 2. Driver strategici di cambiamento e rilevanza generale della formazione manageriale

di Marco Vergeat

### 2.1. I driver strategici di cambiamento nel biennio 2020-2021

I driver strategici di cambiamento emersi dalla ricerca sono molteplici e influenzati da diverse esigenze aziendali, di mercato e di contesto. Tuttavia, al netto del “cambiamento organizzativo, di strutture e modelli di funzionamento” che è collegato agli specifici contesti e alle diverse fasi aziendali (indicato da circa il 50% del campione), nel biennio 2020-21, la pandemia ha rappresentato uno “*tsunami*” per le aziende, accelerando enormemente l’implementazione di alcuni specifici driver strategici di cambiamento. Alla luce di ciò, durante la fase quantitativa della ricerca, alcuni trend di cambiamento sono emersi come i principali (vedi *Figura 2*), ed essi sono: la trasformazione digitale (indicata dal 68% del campione) e il ricorso generalizzato al remote working (58%), ma anche l’innovazione dell’offerta di prodotti e servizi (35%) e le politiche di sostenibilità e transizione ecologica (33%). Quest’ultima include anche l’implementazione di modelli di circular economy.

È importante considerare anche come questi driver strategici di cambiamento risultino confermati dalle interviste e dai focus group.

Inoltre, sempre durante la fase qualitativa, è stato avvalorato il fatto che la pandemia ha accelerato molto l’adozione e l’implementazione di alcune di queste soluzioni, in particolare la trasformazione digitale e il ricorso al remote working. Tuttavia, è interessante notare che, con riferimento al periodo considerato, gli intervistati parlano di trasformazione digitale prevalentemente in termini di implementazione accelerata di soluzioni e strumenti tecnologici abilitanti il remote working o la comunicazione a distanza (riunioni, incontri con il cliente, ecc).

Rimane, quindi, sullo sfondo un concetto più ampio di trasformazione digitale intesa come ripensamento dei processi di lavoro, gestione della relazione con i clienti, utilizzo dei dati, ecc.

Figura 2 – Trend di rilevanza strategica nel triennio 2019-2021



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

Infine, per il periodo preso in esame, anche interviste e focus group confermano la rilevanza assunta dal tema della sostenibilità, della transizione ecologica, del “green”, della riciclabilità, ecc. Emerge una sostanziale evoluzione dalle parole ai fatti, verso una sostenibilità integrata: ambientale, economica e sociale. Questo driver della sostenibilità, inoltre, ha stimolato e influenzato in modo significativo anche l’innovazione dell’offerta di prodotti e servizi all’insegna del green, del basso consumo energetico, del rispetto dell’ambiente.

## 2.2. La visione del futuro

Sia dalla fase qualitativa delle interviste e dei focus group che dalla fase quantitativa, emergono con chiarezza i driver principali di cambiamento per il futuro – triennio 2022-2025 (vedi Figura 3).

Figura 3 – Trend di rilevanza strategica per il futuro 2022-2025



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

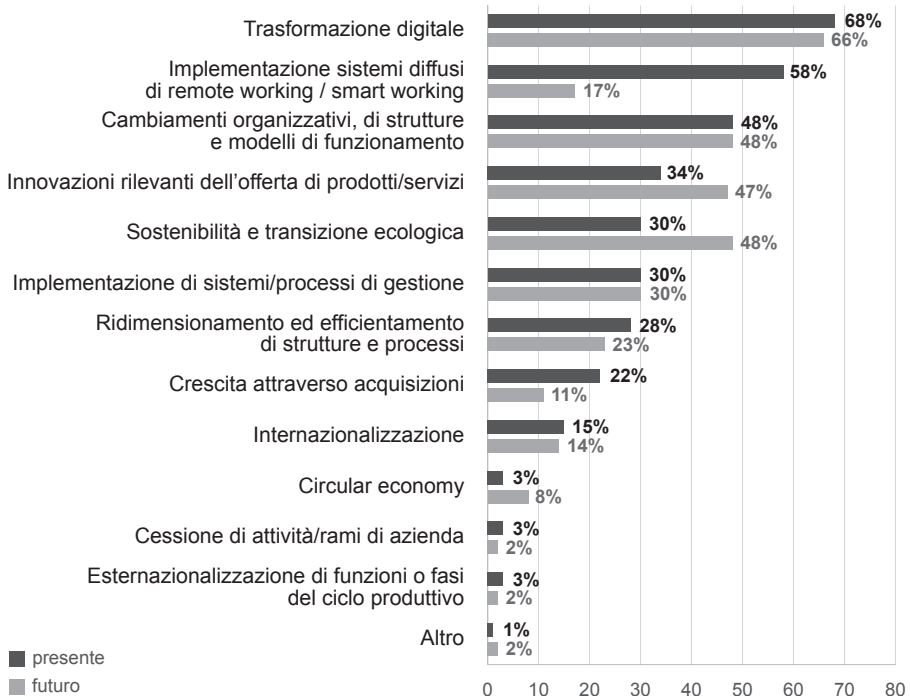
In particolare, emerge che la transizione digitale si conferma importante anche per il futuro (circa il 66% dei rispondenti lo indicano come driver strategico). Nella fase qualitativa, le aziende che non hanno ancora una connotazione digitale significativa, faticano però a fornire una nitida rappresentazione di ciò che essa possa significare in concreto.

Durante le interviste e i focus group, viene da tutti confermato che il remote working, seppure in una versione ibrida, con un mix variabile di lavoro in presenza e a distanza, è un fenomeno destinato a consolidarsi. Esso imporrà un ripensamento significativo di strutture e modalità di lavoro, nonché della cultura manageriale. Tuttavia, l'idea che il cambiamento sia già avvenuto e oggi si affronti una fase di razionalizzazione e consolidamento fa sì che solo il 17% consideri il remote working un driver di cambiamento per il futuro.

È interessante notare invece che il tema della sostenibilità acquisisce maggior peso nella percezione del futuro (circa il 55%) e si conferma anche un'ac-

cezione più ampia rispetto al passato. Dalle interviste e dai focus group, infatti, emerge un concetto di sostenibilità non solo riferita all’ambiente, all’ecosistema, ma anche sociale: si guarda al benessere della persona e della comunità di cui essa fa parte.

Figura 4 – Trend di rilevanza strategica attuali e del futuro a confronto



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

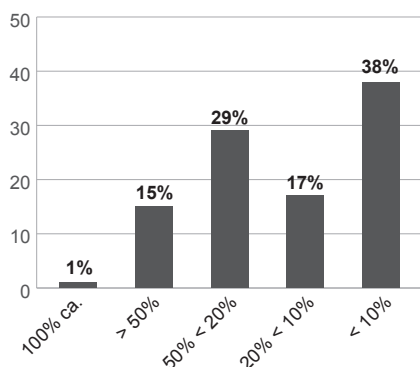
Tuttavia, emerge che l’enfasi maggiore per il futuro è sullo sviluppo di nuovi modelli di leadership più orientati agli obiettivi e alla delega, più attenti alla relazione con le persone considerate nella loro individualità e unicità. Una leadership dunque capace di esprimere visione e valori, di dare un senso al lavoro, ma al contempo capace di ascoltare e comprendere bisogni molto differenziati, di creare relazioni positive, foriere di benessere individuale e collettivo. Leader caratterizzati da un “saper essere” che sa adattarsi alle diverse situazioni e ai diversi interlocutori, che sa valorizzare e integrare la diversità, avendo ben chiaro il bene dell’azienda e dell’ecosistema in cui essa è inserita e quindi il bene comune.

Vengono dunque sostanzialmente confermate, seppur con qualche significativa accentuazione, le tendenze che i rispondenti avevano identificato anche per il passato (vedi *Figura 4*).

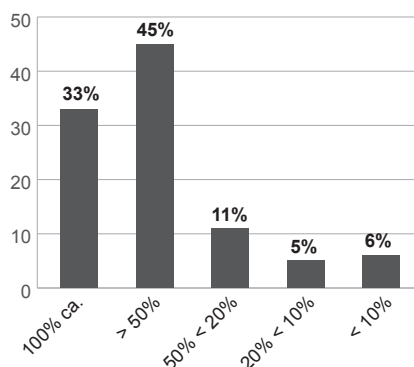
### 2.3. Formazione manageriale per il biennio 2020-2021: tra engagement e strumenti abilitanti, malgrado i “tagli”

La formazione nel biennio 2020-21 è stata investita da un vero e proprio terremoto, una discontinuità senza precedenti negli ultimi decenni. Infatti, nel periodo della pandemia circa il 45% delle aziende intervistate ha sospeso o cancellato almeno il 20% delle attività formative (e di questo 45%, il 16% le ha sospese oltre il 50%). Inoltre, il 78% le ha remotizzate completamente e bruscamente, i (vedi *Figura 5-6*).

*Figura 5 – Le attività formative sospese o cancellate durante la pandemia*



*Figura 6 – Le attività remotizzate durante la pandemia*



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

Pur in questo contesto, come emerge dai risultati quantitativi (vedi *Figura 7*) e come confermato dalla fase qualitativa della ricerca, la formazione manageriale ha avuto un ruolo fondamentale nel sostenere l’engagement per tutto l’arco temporale della pandemia:

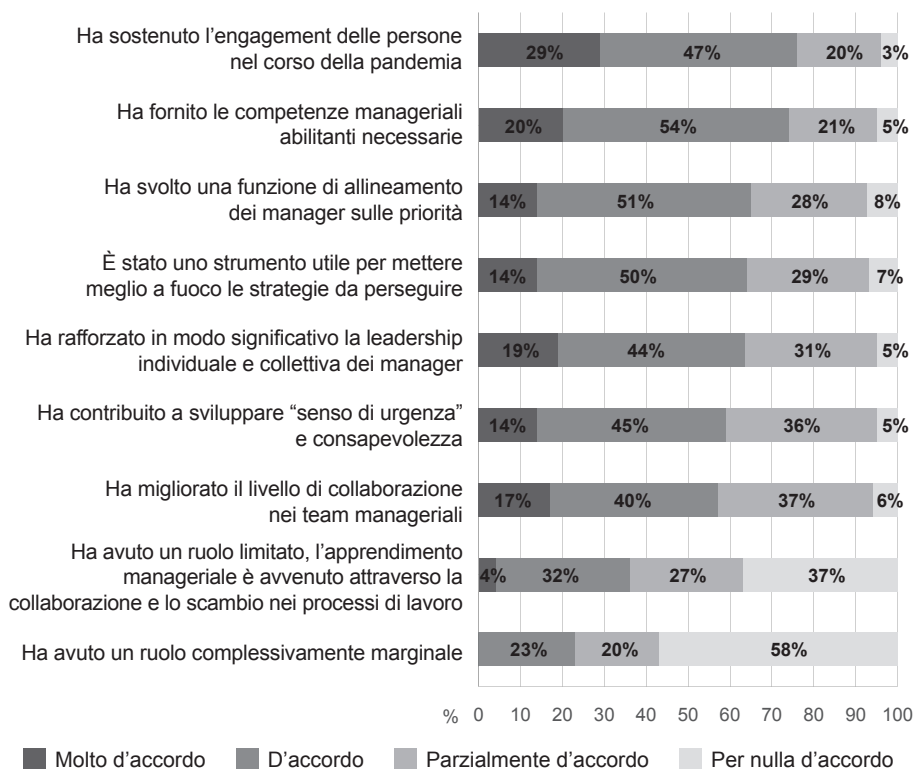
- «è stata un veicolo di socialità preclusa dal lockdown, un canale per tenere le persone accese, per superare il trauma del distanziamento improvviso»;

- «ha permesso di non chiudere, di tenere ingaggiate le persone, anche nel team».

Al contempo, la formazione manageriale è stata fondamentale in quanto ha fornito competenze e strumenti abilitanti per gestire le nuove modalità di lavoro e di comunicazione a distanza, nonché per rimanere allineati con gli obiettivi e le priorità aziendali.

Tuttavia, circa il 36% dei rispondenti ha assegnato alla formazione manageriale un ruolo limitato/marginale per il periodo preso in esame. Ciò può essere anche la conseguenza dei tagli effettuati o della scelta obbligata di remotizzare le medesime.

*Figura 7 – Utilità e rilevanza percepite della formazione manageriale per il biennio 2020-2021*

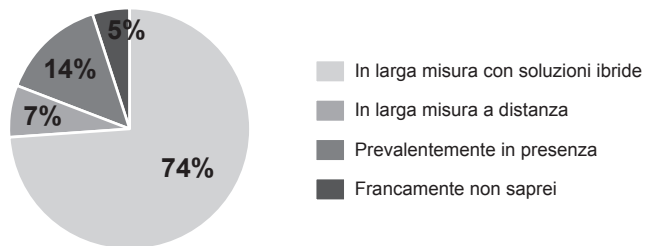


Fonte: Osservatorio Managerial Learning 2021-2022 – Indagine ASFOR-CFMT in tema di formazione dei manager nelle imprese.

## 2.4. Il futuro della formazione manageriale continua: ibrida e più rilevante

Nella formazione, come emerso dai dati quantitativi, si prevede un consolidamento delle soluzioni ibride, ovvero un mix di attività in presenza e a distanza. In particolare, ben il 74% dei rispondenti concorda su questa scelta. Solo il 7% prevede formule in larga misura a distanza, mentre il 14% immagina attività prevalentemente in presenza. Il 5% non sa quale sia la soluzione migliore (vedi *Figura 8*).

*Figura 8 – il futuro delle attività formative, tra distanza e formule ibride*



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

Per quanto riguarda la rilevanza della formazione manageriale, la maggioranza delle aziende (74%) – così come la totalità degli intervistati – concordano sul fatto che questa debba avere una maggiore rilevanza per il prossimo futuro. È inoltre interessante notare come questa percentuale sia in aumento rispetto alla medesima ricerca condotta nel 2017, dove la maggior rilevanza della formazione per il futuro era data dal 66% dei rispondenti (vedi *Figura 9*).

Solo il 18% dei rispondenti pensa che la rilevanza sarà la stessa di sempre, mentre un esiguo 5% immagina che possa essere inferiore. Infine, il 3% degli intervistati non esprime un'opinione in merito.

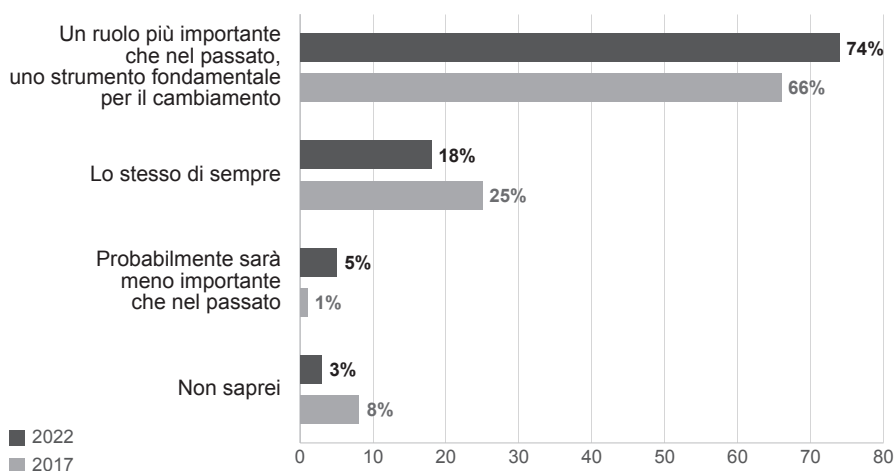
È nella fase qualitativa che la maggiore rilevanza auspicata per la formazione manageriale si colora di significato e contenuti:

- «Sviluppare nuovi profili di leadership per un'organizzazione del lavoro profondamente mutata e per “capi” che hanno grossi gap da colmare»;
- «Capace di andare oltre gli orizzonti di breve periodo e sostenere il purpose aziendale»;

- «Una formazione di significato e di senso, di cittadinanza attiva fuori e dentro l'azienda»;
- «Atta a formare i manager del futuro, che devono capire il mondo, avere un ruolo da mentore capace di ascoltare le persone, capire che cosa le motiva e saperle convincere di ciò che è giusto».

È dunque una formazione fortemente orientata allo sviluppo di nuovi modelli di leadership con contenuti alti e qualificati, in grado di ispirare apertura e capacità relazionali.

*Figura 9 – L'importanza della formazione dei manager per le strategie aziendali: confronto tra 2022 e 2017*



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



### **3. Modelli di leadership e sistemi di valutazione**

di Marco Vergeat

#### **3.1. Modelli di leadership formalizzati e sistemi di valutazione**

I dati dell'indagine evidenziano che nel 60% delle aziende interpellate esiste nell'organizzazione un modello di leadership formalizzato (o un modello esplicito di competenze manageriali) e per un ulteriore 26% è in corso di definizione o di aggiornamento.

Nel 42% dei casi il modello di leadership è parte integrante del sistema di valutazione sia delle performance che del potenziale; per un ulteriore 27% è parte solo del processo di valutazione delle performance e per il 13% ne farà parte nel prossimo futuro.

Le persone intervistate confermano i dati quantitativi e qualcuno sottolinea che il modello non è stato ripensato a seguito della pandemia, ma è frutto di una progettualità che era già maturata in precedenza.

Molte delle aziende intervistate stanno procedendo alla diffusione (tramite la formazione) del modello di leadership, al fine di allineare tutta la popolazione aziendale sui valori e sui comportamenti del modello, e di sviluppare le necessarie capacità valutative.

Da sottolineare, infine, che i sistemi di valutazione delle performance e del potenziale costituiscono fonti importanti per l'analisi dei fabbisogni formativi individuali e collettivi, insieme ai programmi di cambiamento che investono l'intera azienda o singole direzioni/business unit.

## 4. L'offerta di formazione nelle aziende

di Marco Vergeat

### 4.1. Caratteristiche dell'offerta formativa

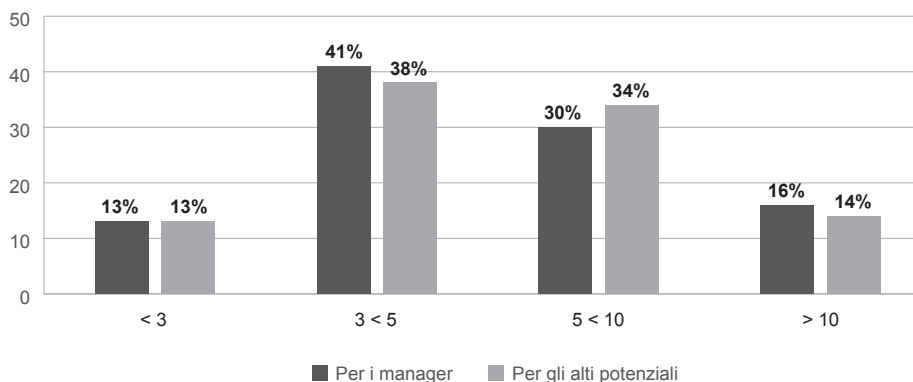
Circa il 70% delle aziende rispondenti dichiara di avere un'offerta formativa formalizzata e strutturata costituita da moduli corsuali e percorsi; di cui un 23% indica che i programmi vengono erogati sia a partire da un'offerta pre-individuata, sia a commessa. Il restante 30%, invece, dichiara che i programmi vengono prevalentemente progettati ed erogati esclusivamente a commessa.

L'offerta formativa strutturata e stabile si articola in:

- Offerta aziendale strutturata e coerente con il modello di leadership e/o di competenze manageriali (59%)
- Specifiche iniziative e programmi stabili per i manager (anche gestiti da agenzie esterne) (53%)
- Programmi definiti a supporto del talent development (per gli alti potenziali) (49%)
- Leadership programs che accompagnano i principali passaggi di carriera (37%)

Risulta interessante sottolineare che, nonostante la pandemia abbia ridotto in maniera sostanziale le attività di formazione, già nel 2021 le giornate medie di formazione dichiarate dalle aziende (sia per i manager che per gli alti potenziali) sono sostanzialmente in linea con i dati del 2017: il 40% circa delle aziende eroga 3-5 giornate per manager o alti potenziali, il 30% circa ne eroga tra 5 e 10 (vedi *Figura 10*).

Figura 10 – Le giornate pro-capite di formazione erogate



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

## 4.2. La motivazione ad apprendere e i contenuti rilevanti

La maggioranza delle aziende (59%) non è d'accordo, parzialmente o totalmente, sul fatto che la motivazione ad apprendere sia in continua crescita per manager e alti potenziali. Questo dato segnala una possibile criticità dell'aspetto motivazionale.

A tal proposito, le aziende ritengono che la motivazione risenta in maniera significativa soprattutto della mancanza di tempo per la fruizione (il 36% è d'accordo o molto d'accordo con questa affermazione proposta dal questionario). La spinta di manager e alti potenziali ad apprendere è, inoltre, parzialmente "frenata" anche da altri fattori, tra i quali principalmente il privilegiare altre forme di apprendimento che considerano più efficaci rispetto alla formazione (come il confronto con altre realtà e la possibilità di fare esperienze sul campo) e il calo di energia dovuto alla pandemia e all'isolamento (vedi *Figura 11*).

Le aziende rispondenti mettono in luce, per il triennio di riferimento, che i seguenti contenuti hanno avuto la maggiore rilevanza:

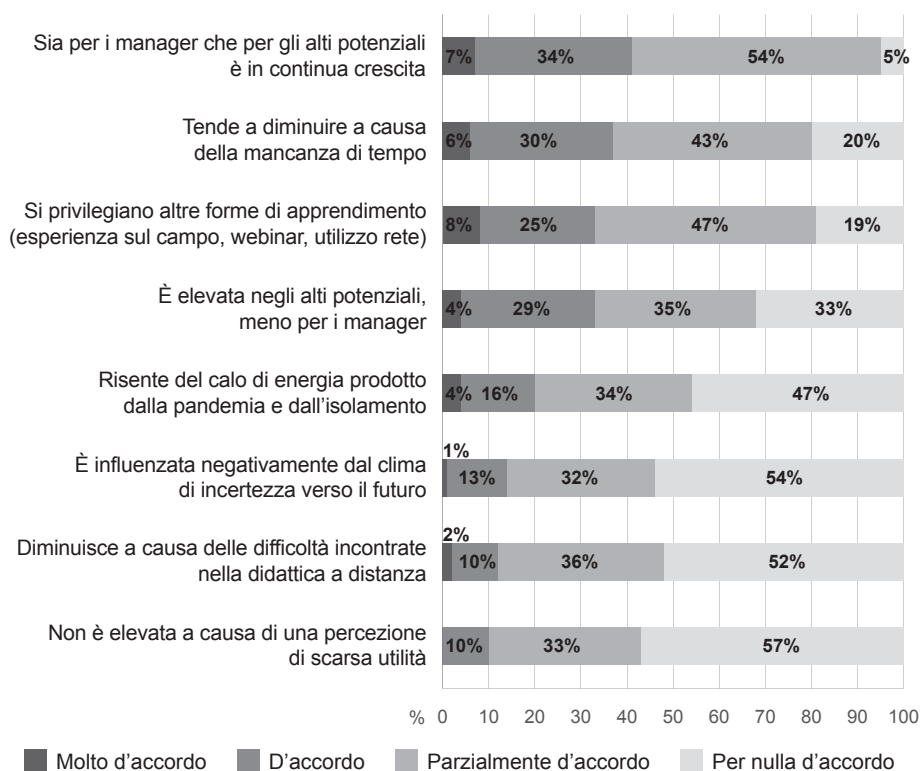
- sviluppo della leadership (in senso ampio); il 90% dei rispondenti ci segnala che questo tema ha un'importanza elevata o molto elevata;
- leadership per team virtuali (68%);
- digital mindset/competenze digitali (61%);
- sostenibilità (55%);

- Diversity & Inclusion (51%);
- smart working (50%).

È interessante sottolineare che l'importanza attribuita a questi temi cresce rispetto al 2017 e come essi siano connessi ai driver strategici di cambiamento che hanno caratterizzato i contesti aziendali tra il 2019 e il 2021 (confronta capitolo 2.1. *I driver strategici di cambiamento*).

Anche la rilevanza dei contenuti delle diverse famiglie professionali segue questo andamento: rispetto al 2017 crescono infatti “IT e sistemi” e “big data e analytics”, elementi strettamente connessi alla trasformazione digitale.

*Figura 11 – La motivazione ad apprendere con la formazione: prevale l'incertezza*

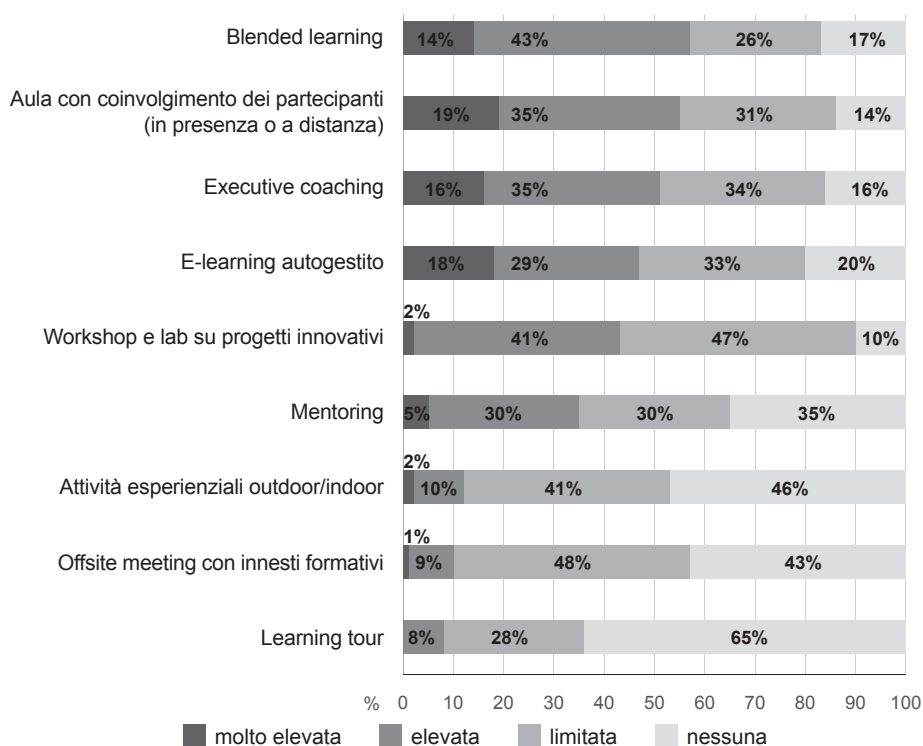


Fonte: Osservatorio Managerial Learning 2021-2022 – Indagine ASFOR-CFMT in tema di formazione dei manager nelle imprese

### 4.3. Rilevanza delle metodologie di formazione e dei manager-docenti

Le metodologie presentano rilevanti cambiamenti rispetto al 2017: cresce moltissimo il peso delle soluzioni blended (57%, era il 26%) e anche dell'e-learning autogestito (47%, era il 20%). Parallelamente, sempre rispetto al 2017, diminuisce vistosamente e per la prima volta rispetto a ricerche precedenti, la rilevanza delle attività formative erogate con modalità d'aula, non solo in presenza ma anche a distanza (vale il 54%, era l'80%) (vedi *Figura 12*).

*Figura 12 – Rilevanza delle metodologie di formazione per manager e “alti potenziali” nel 2021-2022*



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

Dalle interviste e dai focus group fanno capolino, inoltre, nuovi spunti metodologici basati su tecnologie avanzate, quali l'intelligenza artificiale e la realtà virtuale per la formazione delle soft skills.

Il 51% delle aziende ha attivato programmi di executive coaching (il dato è stabile rispetto al 2017), e il 34% fa ricorso a coach interni. Il 35% del campione ha, inoltre, attivato programmi di mentoring.

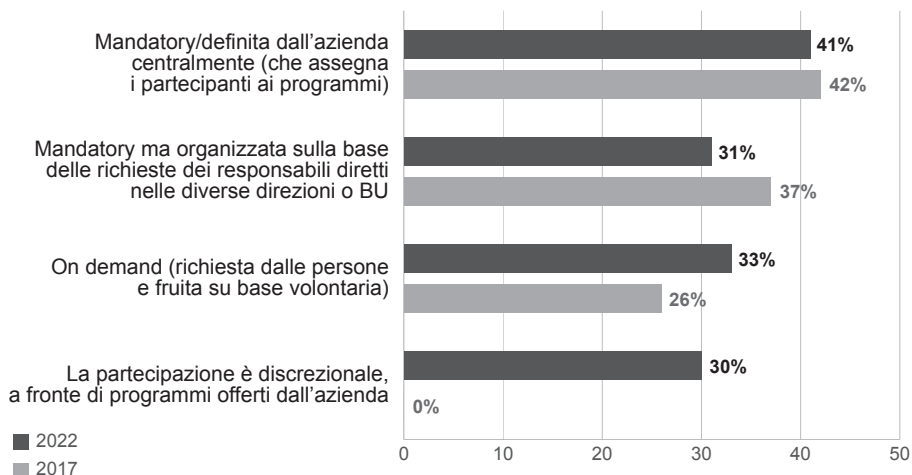
La docenza svolta da manager interni alle aziende rimane una “nicchia”: solo nel 15% dei casi essi svolgono delle attività di docenza vera e propria o di facilitazione. Più spesso i manager interni svolgono un ruolo di testimonial (19%) o si limitano ad aprire e chiudere i corsi (20%).

Nelle aziende in cui si fa ricorso a docenza interna, solo nel 31% dei casi è presente, o si pensa di realizzarlo nel prossimo futuro, un albo dei formatori aziendali. Dalla fase qualitativa si conferma che la docenza da parte di manager interni viene finalizzata prevalentemente alla formazione tecnico/professionale, meno numerosi sono i casi in cui essa riguarda le tematiche inerenti leadership o soft skills.

#### 4.4. Cresce l'on demand e la partecipazione discrezionale

Come evidenzia il grafico (vedi *Figura 13*) cala, se pur di poco, la partecipazione mandatoria ai programmi di formazione. Come nel recente passato, questo tipo di programmi supportano i passaggi di carriera fondamentali o accompagnano rilevanti processi di cambiamento.

*Figura 13 – Partecipazione mandatoria, on demand o discrezionale ai programmi di formazione*



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

Cresce, invece, l'on demand e la partecipazione discrezionale a fronte di un'offerta nota e strutturata da parte dell'azienda. Questa crescita è anche il frutto di una filosofia gestionale orientata a stimolare l'iniziativa individuale, l'autosviluppo, a offrire soluzioni modulari e flessibili entro le quali l'individuo può trovare risposta ai suoi personali fabbisogni. È, inoltre, facilitata dalla diffusione delle piattaforme digitali e delle soluzioni di e-learning.

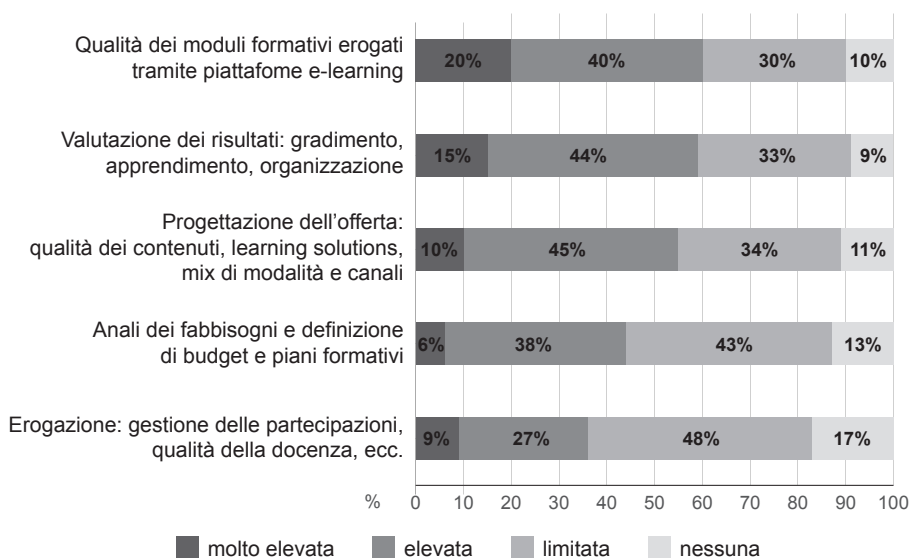
## 5. Migliorare la qualità della formazione: le strategie di azione

di Marco Vergeat

### 5.1. Qualità della formazione: le priorità su cui intervenire

Guardando al macro-processo formativo, i dati quantitativi (vedi *Figura 14*) mettono in luce chiaramente quali sono le esigenze di miglioramento che i rispondenti sentono e percepiscono come critiche.

*Figura 14 – Fasi del processo formativo da migliorare nella formazione per i manager e gli alti potenziali*



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

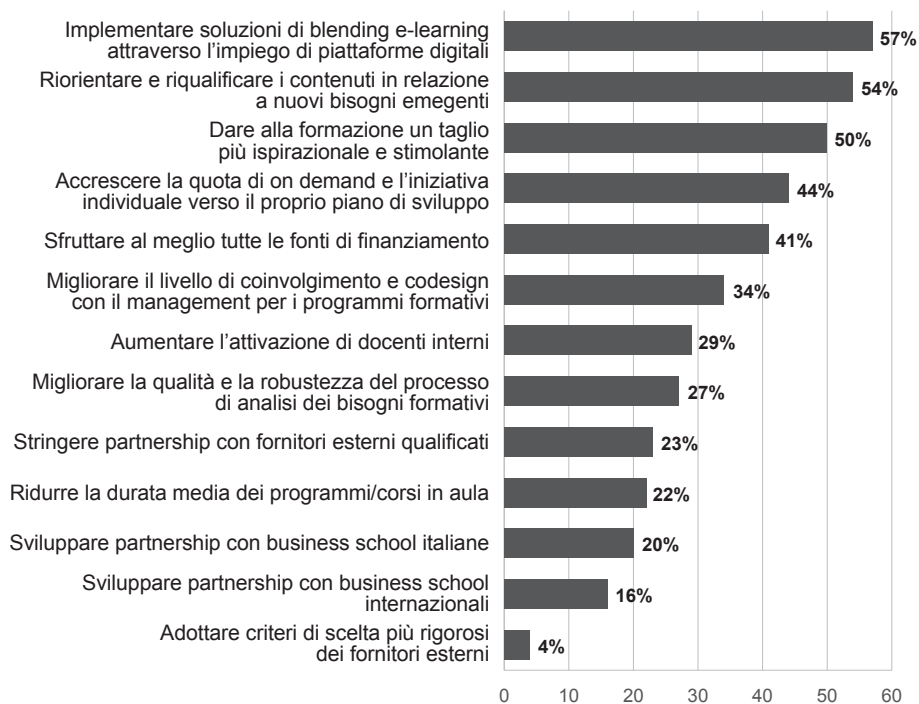


In particolare:

- il 60% delle aziende ritiene che la qualità dei moduli erogati tramite piattaforme e in e-learning debba migliorare in modo elevato o molto elevato;
- allo stesso modo, per il 59% dei rispondenti, dovrebbe migliorare anche la valutazione dei risultati (gradimento, apprendimento, risultati per l'organizzazione);
- la progettazione dell'offerta, il mix di contenuti, modalità e canali è indicata dal 55% del campione.

Tuttavia, è interessante notare come l'analisi dei bisogni e la definizione di budget e piani formativi, uno dei grandi crucci del passato, abbia decisamente ridotto la sua importanza rispetto al 2017 (dal 58% al 43%). Il capitolo delle strategie di azione/investimento per rendere la formazione più motivante ed efficace rivela una zona d'ombra e forse di contraddizione (vedi *Figura 15*).

*Figura 15 – Fasi del processo formativo da migliorare nella formazione per i manager e gli alti potenziali*



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

Infatti, il 57% delle aziende dichiara di voler implementare soluzioni di blended e-learning attraverso l'impiego di piattaforme digitali e il 44% di voler accrescere la quota di on demand e l'iniziativa individuale verso il proprio piano di sviluppo. Allo stesso tempo il 54% ritiene importante riqualificare i contenuti e il 50% dichiara di voler dare alla formazione manageriale un taglio più ispirazionale, profondo e stimolante. Questi ultimi due obiettivi sollecitano il ricorso a modelli andragogici e di apprendimento basati sulla relazione, sullo scambio, sull'interazione sociale, su processi di generazione condivisa di nuove conoscenze.

Anche la soddisfazione verso i fornitori ha un andamento non del tutto in linea con il "trend della tecnologia". Infatti, il grado di soddisfazione è più ampio verso docenti esperti, liberi professionisti scelti individualmente (64%), seguito dalle società di consulenza (60%), dalle business school italiane (46%), centri di formazione (46%). I fornitori di e-learning totalizzano solo il 38%.

Le aspettative di miglioramento dei fornitori si concentrano sia sui contenuti che su aspetti di processo: innovatività e qualità dell'offerta, capacità di co-design, capacità di sfruttare le tecnologie per implementare soluzioni blended e a distanza.

## **5.2. La visione della formazione manageriale oggi e nel futuro**

In merito alla visione complessiva della formazione manageriale per il presente e il futuro, emergono sia conferme su alcuni principi consolidati e da sempre condivisibili che segnali di incertezza (vedi *Figura 16*).

Infatti, il 95% delle aziende ritiene ancora prioritario il valore ispirazionale, la profondità dei contenuti e la responsabilità di conferire significato al lavoro, alle persone e alla comunità. Inoltre, l'88% delle aziende ritiene necessario adeguarsi alla velocità del cambiamento e allo spirito dei tempi, e l'85% ritiene importante generare efficacia di apprendimento, consentendo alle persone di misurarsi con problemi e progetti reali. Da tutto ciò si evince che le aspettative verso la formazione sono altissime.

Allo stesso tempo, una minoranza significativa del 38% delle aziende ritiene che oggi la formazione non sia sufficiente per far fronte al cambiamento, all'innovazione e alle sfide competitive, mentre un altro 43% è parzialmente d'accordo. Questo dato suggerisce che, nonostante le aspettative estremamente elevate verso la formazione, il grado di rispondenza della formazione ai bisogni sembra suscitare qualche dubbio e incertezza.

Infine, emerge un dato palesemente contraddittorio, che si conferma tale anche nella fase qualitativa: a fronte di una filosofia gestionale che auspica e spin-

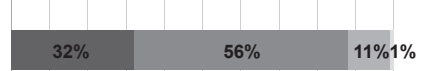
ge per una maggiore responsabilizzazione individuale verso il proprio sviluppo e una maggiore possibilità di scegliere e configurare la propria formazione attraverso un menù di opportunità messe a disposizione e facilitate dalla tecnologia, solo il 34% delle aziende (ed è un dato in calo rispetto al 2017) dichiara che per i manager e gli alti potenziali si andrà verso piani di sviluppo e soluzioni formative autogestite.

**Figura 16 – Fasi del processo formativo da migliorare nella formazione per i manager e gli alti potenziali**

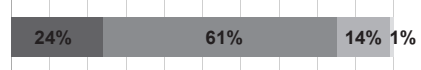
«La formazione per manager e alti potenziali deve fornire ispirazione e profondità di contenuti che diano significato al lavoro, alle persone e alla comunità, e non solo tool»



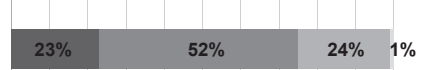
«La formazione per manager e alti potenziali deve evolvere in termini di contenuti e metodi per essere in linea con la velocità del cambiamento, la crescente complessità e lo spirito dei tempi»



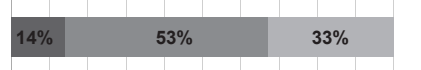
«La formazione veramente efficace per i manager e gli alti potenziali è quella in cui le persone si possono misurare con problemi e progetti reali da risolvere/proporre/realizzare»



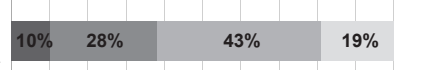
«Le attività formative fatte all'esterno presso centri di formazione o business school sono molto utili per la contaminazione culturale e la creazione di relazioni e si dovrebbero praticare maggiormente»



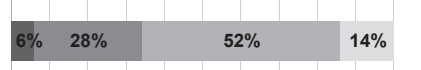
«La sfida di cambiamento più importante nella formazione di manager e alti potenziali è quella di sfruttare al meglio la rivoluzione digitale anche in questo campo»



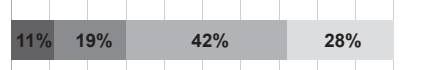
«La formazione che si eroga per manager e alti potenziali è insufficiente per far fronte al cambiamento, all'innovazione e alle sfide competitive con cui le aziende si devono misurare»



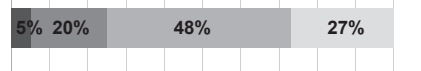
«Per i manager e gli alti potenziali si andrà verso piani di sviluppo e soluzioni di formazione autogestite anche sulla base della tecnologia disponibile»



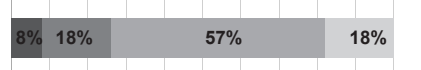
«I manager credono poco nell'utilità della formazione, se non è strettamente finalizzata a ottenere risultati di business nel breve periodo»



«I manager prediligono soluzioni per apprendere diverse dalla formazione»



«Per fronteggiare la competitività e il cambiamento le aziende si orientano sempre di più a selezionare e reclutare manager dall'esterno che già possiedono le competenze necessarie»



% 0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

■ molto elevata ■ elevata ■ limitata ■ nessuna

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

## 6. Considerazioni di sintesi

di Marco Vergeat

### 6.1. La formazione manageriale continua stretta tra necessità e ricerca di nuove virtù

La pandemia ha determinato un vero e proprio tsunami nei processi di formazione manageriale continua. Non solo per gli ingenti tagli delle attività o la remotizzazione della quasi totalità di esse, ma anche perché la formazione è stata investita in poco tempo dai cambiamenti dell'organizzazione e della cultura del lavoro, nonché dall'emergere di nuove e pressanti priorità di business, dettate, in molti settori, dal repentino mutamento delle condizioni del mercato.

L'enorme accelerazione del corso degli eventi ha generato per la formazione l'esigenza di adattarsi per sopravvivere, da qui la remotizzazione forzata di gran parte, se non di tutte, le attività formative, la necessità di acquisire rapidamente una sufficiente padronanza di nuovi strumenti tecnologici, di riprogettare o "impacchettare" contenuti, di attivare piattaforme digitali, ecc. Uno sforzo largamente devoto ai mezzi, alle modalità di formazione, più che non a scopi e contenuti, necessario però per fronteggiare i bisogni di collegamento delle persone alle aziende, di recuperare engagement, di abilitare all'utilizzo dei tool tecnologici, di ottimizzazione di un tempo più frammentario e ridotto.

Questa forte e accelerata spinta adattativa ha messo in soffitta, meglio sarebbe dire in quarantena, riflessioni più profonde, che richiedono tempo e visione di medio-lungo periodo, sui contenuti, sui modelli di apprendimento, sugli scopi che dovrebbero e potrebbero guidare la formazione manageriale. Ad esempio, si parla di ampi fabbisogni di re-skilling e up-skilling in epoca di trasformazione digitale e sostenibilità, ma con quali contenuti? Si annuncia la necessità di educare a nuovi mindset e a nuovi modelli di leadership, ma con quali modelli e processi di apprendimento? Con quali condizioni di efficacia?

Fatica a emergere la consapevole distinzione tra processi istruttivi (trasferimento di concetti, tecniche e tool) e percorsi educativi, di trasformazione del mindset, di ri-significazione dell'esperienza, di acquisizione di skill complesse.

Tuttavia, il bisogno di una formazione ispirazionale, capace di riconnettere e integrare valori, competenze e capacità personali, di collegare il significato del lavoro e dell'impresa al più ampio contesto sociale e al bene comune, fa capolino più volte nel corso della ricerca, se ne percepisce l'urgenza e anche la forza motivazionale, ma non trova spazio, se non sporadicamente, una concreta propositività.

I dati più significativi sono dell'incremento del blended e-learning, dell'on-demand, della regolazione individuale dei piani formativi. Si sposta tutto sulle modalità, in filigrana prende forma una sorta di conversione dei mezzi in scopi, fenomeno frequente quando la tecnologia occupa il centro della scena.

# **Parte seconda**

## **Alcuni approfondimenti sulla ricerca**



## 7. La formazione manageriale alle prese con il digitale

di Andrea Granelli<sup>1</sup>

La formazione manageriale e il digitale, un tempo, erano concetti molto distanti fra di loro. C'erano ovviamente punti di contatto ma episodici. Oggi invece i due ambiti sono sempre più connessi e lo sono lungo tre specifiche dimensioni:

- la competenza digitale come elemento fondamentale nella formazione manageriale;
- gli strumenti digitali come parte integrante dei processi formativi;
- il digitale come fattore di trasformazione antropologica (in particolare sui meccanismi percettivi e sulla memoria).

Un primo aspetto che colpisce della ricerca è il ruolo delle accademie formative interne. Molte aziende ne hanno colto l'importanza creando le loro Academy formative, ma queste entità incidono molto poco sulla costruzione e gestione dei fabbisogni formativi dei manager e delle figure ad alto potenziale.

Questo aspetto è preoccupante perché oggi servono nuove tipologie di strumenti e percorsi formativi che non siano tanto legati al rispondere ai bisogni noti ed espliciti... tema spesso risolvibile con un buon catalogo formativo.

Quello che serve in un mondo che sta cambiando così tanto come il nostro è prepararsi ai nuovi bisogni: maggiore centralità delle soft skills, cultura digitale e non semplice alfabetizzazione, pensiero critico, ma anche i cosiddetti *unknown unknowns*: ciò che non sappiamo oggi che ci servirà domani.

Il mondo formativo è troppo concentrato sulla riduzione dello *skill gap*, che esprime la differenza tra quello che dovrei sapere ma non so. La vera sfida per cavalcare e anticipare il cambiamento è però proprio ciò che non so che dovrei sapere – *unknown unknowns*, appunto. Il tema è talmente attuale e cogente che la *Triennale* ha inaugurato recentemente una mostra con questo titolo.

1. CEO Kanso.



Il fatto che non si riesca a delineare in maniera precisa questo fabbisogno non vuol dire che non sia rilevante e che non ne se possano intuire almeno le componenti fondamentali: dobbiamo dare maggiore spazio, dunque, all'intuizione rispetto al pensiero razionale e calcolante.

Questo dovrebbe essere il ruolo fondativo delle Accademie: più *think tank* che riflettono sul futuro di formazione e apprendimento e luoghi di sperimentazione di nuovi format e contenuti, non solo uffici acquisti che gestiscono i rapporti coi fornitori e le dimensioni logistiche della formazione. Luoghi, dunque, che riflettono sul futuro e sperimentano.

Un secondo aspetto analizzato in profondità dalla ricerca è il livello di comprensione della rivoluzione digitale e come i necessari bisogni di nuove competenze che questa rivoluzione (o meglio evoluzione) comporta sono condivisi e soprattutto attuati con piani e strumenti formativi. Quello che emerge dalle interviste è che la trasformazione digitale è ancora prevalentemente «collegata all'implementazione accelerata di soluzioni e strumenti tecnologici abilitanti» mentre «rimane sullo sfondo un concetto più ampio di trasformazione digitale, intesa come ripensamento dei processi di lavoro, gestione della relazione con i clienti, utilizzo dei dati, ecc.».

Guardando però in prospettiva le competenze sempre più importanti che manager e imprenditori devono possedere, la dimensione digitale intesa non solo come capacità e pratica degli strumenti digitali ma anche come capacità trasformativa (comportamenti, attitudini e mentalità) è sempre più fondamentale. Tre aspetti, in particolare, dovranno fare sempre più parte del bagaglio dei leader del futuro: digilità, l'essere anfibio e lo zaino digitale.

Innanzitutto, la digilità, intesa come abilità ma anche come agilità digitale. Digitale considerato dunque non solo come tecnologia che automatizza e connette ma anche come ambiente che collega e valorizza dati e informazioni.

Questa competenza digitale non è semplicemente additiva – una ulteriore competenza da padroneggiare – ma è anche, forse soprattutto, trasformativa: rilegge e modifica le competenze chiave: ad esempio come gestire progetti e persone, come guidare costruendo e condividendo visioni e come “capitanare” l'impresa leggendo i segnali deboli del futuro. Digilità è un neologismo che abbiamo inventato – Ornella Chinotti e io – per il titolo di una ricerca sul futuro del mondo HR pubblicato per i tipi di *Harvard Business Review* (*I tre nodi dell'HR: digilità, umanità, spazialità*). La parola è nata dalla fusione di digitale e abilità ma anche agilità. Espressione che vuole porre l'accento sulle competenze che il digitale richiede, su ciò che dobbiamo possedere per muoverci al meglio negli ecosistemi digitali, che non solo deve richiedere specifiche capacità (abilità) ma deve tradursi anche in comportamenti efficaci (agilità).

Digilità non è l'infarinatura di termini né il prodotto di un semplice ad-

destramento: è il risultato di un percorso educativo. L'alfabetizzazione punta, infatti, a insegnare l'ABC (i rudimenti) degli strumenti digitali più utilizzati, mentre è necessario costruire comprensione, sensibilità e senso critico nei confronti del fenomeno nel suo complesso.

Non basta conoscere i *trend* tecnologici e le principali applicazioni digitali di moda, i benefici della specifica applicazione digitale (accettando acriticamente il racconto dei fornitori) o essere addestrati al suo utilizzo. Un'autentica educazione digitale deve fornire ai manager:

- i criteri “obiettivi” di scelta di un'applicazione, piattaforma o sistema digitale;
- la conoscenza delle precondizioni di utilizzo e dei potenziali effetti collaterali;
- gli elementi per costruire *Business Case* realistici;
- i modi e la sensibilità per identificare i lati oscuri e gli aspetti più problematici del digitale;
- gli impatti organizzativi, psicologici e linguistici a valle della *Digital Transformation*: cosa deve essere cambiato per usare al meglio le nuove soluzioni digitali.

In particolare, è vitale combattere le false credenze, soprattutto quelle relative all'utilizzo, e comprendere in profondità, oltre che le specificità, le dimensioni problematiche del digitale. La comunicazione muscolare del digitale sta infatti uccidendo il senso critico e introducendo comportamenti stereotipati e accettati passivamente e acriticamente. Pensiamo ad esempio all'uso “pavloviano” di una email sempre più invadente o l'essere permanentemente in riunione, che diventa sempre di più indistinguibile da un'attività routinaria e quindi inefficace.

L'autentica digitalità è pertanto composta da quattro dimensioni:

1. L'abilità digitale “strumentale” (il “saper fare”).
2. L'equilibrio con la tradizione e i sistemi *legacy*.
3. La comprensione e prevenzione dei lati oscuri del digitale (il pensiero critico).
4. La capacità di comprensione del contesto e del suo eventuale re-design tramite il digitale.

Il secondo aspetto che deve far parte del bagaglio dei leader del futuro è la capacità di essere anfibi; l'espressione viene dal greco *amphibios* e indica il poter vivere una doppia vita, il poter abitare in ambienti molto differenti fra di

loro (ad esempio come quelli aerobici o acquatici... e ovviamente quelli fisici e quelli digitali). La parola, a sua volta, è composta di *amphi* che vuol dire di due parti, doppio e *bíos* che indica la vita. Nell'uso comune sono anfibi, ad esempio, quei veicoli capaci di muoversi sia sul terreno che in acqua oppure sia di navigare sull'acqua che di volare – come l'idrovolante o la barca a vela di Prada. Il termine ci ricorda che il passare da un ambiente all'altro richiede specifiche capacità – addirittura due sistemi respiratori. Ad esempio, il fatto che abbia fiato e allenamento per fare lunghe passeggiate in montagna non implica assolutamente che sia capace anche di sciare. Lo sci è un universo a sé, con indumenti, tecnologie e movimenti specifici.

Infine, il possesso di uno zaino digitale. Anche questa è una metafora apparentemente curiosa che parte da un libro scritto nel 1981 da Buckminster Fuller, architetto americano e teorico dei sistemi. In questo libro l'autore costruì la cosiddetta “*knowledge doubling curve*”, notando che fino al 1900 la conoscenza umana era raddoppiata circa ogni secolo mentre poi iniziava una vera e propria accelerazione. Già alla fine della Seconda Guerra Mondiale il raddoppio era ogni 25 anni. In tempi recenti, IBM ha contribuito in modo incrementale alla teoria di Fuller con un rapporto, prevedendo che entro il 2020 la conoscenza raddoppierà ogni 12 ore, alimentata soprattutto dall'*Internet of Things*. Anche se diversi tipi di conoscenza hanno naturalmente diversi tassi di crescita, è ormai accettato che la conoscenza umana stia aumentando a un ritmo straordinario. La domanda è dunque quanto l'uomo è preparato a questi cambiamenti, quanto il suo processo di apprendimento e aggiornamento riesce a stare al passo con questa vera e propria deflagrazione conoscitiva.

Il dubbio che ogni giorno si fa sempre più certezza è però che l'essere umano non riesca a cogliere questa opportunità/necessità e che stia gradualmente diventando “antiquato” – per usare una felice espressione coniata dal filosofo Günther Anders –, inadatto cioè a vivere e operare in questo contesto in vorticoso trasformazione. Un interessante libro di Tom Nichols – *The Death of Expertise* – affronta il tema di petto: mai così tante persone hanno avuto accesso a così tante conoscenze, eppure non sono state mai così resistenti a imparare qualcosa. Oggi, qualsiasi affermazione di competenza produce un'esplosione di rabbia da una parte della società, convinta che tali affermazioni non siano il risultato di una migliore conoscenza ma solo pericolosi “appelli all'autorità”.

La sfida non è solo continuare ad apprendere ma è anche – forse soprattutto – ricordarsi quanto si è appreso e riutilizzare – non da pappagallo ma in modo creativo e combinatorio – quanto si ricorda. Il rischio di dimenticarsi è quasi una certezza; basta pensare all'*information overload* della società digitale che crea stanchezza cognitiva e al progressivo invecchiamento che ci fa perdere

neuroni. E quando ricordiamo poco e male, non solo perdiamo informazioni preziose ma rischiamo anche di prendere decisioni in base alle ultime informazioni e conoscenze a cui siamo stati esposti... non necessariamente le più pertinenti.

Serve dunque un metodo, ma anche un contenitore – questo è lo zaino digitale – che raccolga questa conoscenza e la (ri)organizzi per consentirne non solo la conservazione e il facile reperimento ma anche – e soprattutto – il (ri)utilizzo, idealmente in forma creativa. Un contenitore che organizzi i contenuti digitali e li renda accessibili dalla Rete, in qualunque momento e dovunque ci troviamo. Questo processo di raccolta e riorganizzazione sistematica di ciò che ci colpisce è dunque sempre più necessario.

Un esploratore esperto non affronterebbe mai un viaggio senza uno zaino con tutto il necessario – anche per gestire gli imprevisti. Lo stesso vale per il nomade digitale, in grado di lavorare dovunque e per lunghi periodi. Per questi motivi questo contenitore/strumento digitale della nostra conoscenza – o meglio questo zaino digitale – è sempre più vitale. Questa espressione si origina dalla potente metafora dello zaino, usata da George Clooney nel celebre “discorso dello zaino”, uno dei climax del film *Tra le nuvole* di Jason Reitman (2009).

Il passaggio è noto: «Immaginate per un attimo di avere uno zaino sulle spalle, cercate di sentire le cinghie sulle vostre spalle. Ora dovete riempirlo con tutte le cose che avete nella vita. Cominciate da quelle piccole». Non vanno messe troppe cose, altrimenti lo zaino si appesantisce, ma tutte quelle importanti; non solo quelle che sappiamo ci serviranno ma anche quelle che ci potrebbero servire – magari per un'emergenza. Il lavoratore nomade del XXI secolo deve portarsi dunque sempre con sé uno zaino digitale, riempito con 3 tipologie di accessori: device, applicazioni software (app) e contenuti.

Uno degli aspetti che determinerà il vantaggio di un nomade digitale rispetto ai semplici smart worker sarà proprio la ricchezza e articolazione dei contenuti presenti nel suo zaino digitale, contenuti che gli consentiranno di creare – da ogni luogo e ogniqualvolta sia necessario – un autentico valore aggiunto. Se sto svolgendo un compito creativo devo poter accedere alla mia conoscenza, a ciò che so, che ho imparato, che ho studiato, che mi ha colpito. E devo poterlo fare in modo sistematico.

Oltretutto lo zaino digitale non solo ci rende più efficaci ed efficienti, ma contribuisce a definirci, diventa sia una sorta di nostra memoria estesa, sia una rappresentazione di noi stessi, dei nostri gusti, delle nostre preferenze: il nostro gemello digitale, o meglio il nostro sé digitale, la nostra immagine e storia nel mondo digitale. Notava Margherita Yourcenar nel suo splendido *Le memorie di Adriano*, che «Uno dei modi migliori per far rivivere il pensiero d'un uomo è

ricostruire la sua biblioteca»: noi siamo anche ciò che leggiamo, ma non solo; come ci ricorda Umberto Eco: «Io sono la mia memoria. Senza memoria, la mia identità si dissolve e io scompaio».

Ma perché tutti questi ragionamenti sull'uso delle parole? Perché le parole contano. Le metafore usate per descrivere nuovi fenomeni – come ci ricorda il linguista George Lakoff – condizionano la loro rappresentazione e la nostra comprensione. Perché *nomen omen*, dicevano i Latini: il nome condiziona il destino di ciò che nomina. E quindi le potenti novità del digitale richiedono anche nuovi strumenti espressivi.

C'è un ultimo aspetto che ritengo debba essere maggiormente considerato quando si affronta il tema del cambiamento: cambiamento dei comportamenti, cambiamento di mentalità, cambiamento delle attitudini: è il tema dell'*unlearn*, del disimparare pratiche e comportamenti consolidati ma diventati – con la nuova conoscenza – inutili se non addirittura controproducenti. Il dis-apprendimento non dev'essere, cioè, la semplice conseguenza di un nuovo apprendimento, ma deve essere affrontato direttamente e in modo esplicito. Come noto, infatti, quando siamo sotto stress tendiamo a mettere il pilota automatico e a ritornare su meccanismi e comportamenti consolidati nel tempo. Infatti, molte delle cose che abbiamo imparato non sono pericolose solo perché tendono a essere immuni alle contro-argomentazioni, ma perché possono influenzare in modo sottile il nostro pensiero nelle aree adiacenti, soprattutto quando non siamo vigili sulla valutazione di quanto è probabile che siano vere. È la conoscenza trasformata in pre-giudizio e stereotipo che va smantellata conoscenza che diventa tacita e impermeabile al pensiero critico. Solo una piena consapevolezza di questo meccanismo consente di svelare e far emergere le assunzioni implicite e gli automatismi, per modificarli.

Pertanto, soprattutto nel caso del digitale, comprendere in profondità la problematicità di alcune abitudini e prassi digitali consolidate è più che necessario. Il tema dei cosiddetti lati oscuri del digitale, o meglio, del pensiero critico applicato a queste tecnologie, sta diventando un aspetto sempre più centrale nella formazione di un'appropriata cultura digitale.

Infatti, questa dimensione problematica non solo non facilita ma, sempre più spesso, ostacola i grandi cambiamenti organizzativi e di mentalità.

Si tratta non tanto e non solo dei temi legati alla cybersecurity ma dei danni cognitivi causati dai motori di ricerca e da Wikipedia, dell'indebolimento della memoria, della manipolazione latente dei social media, dell'(ab)uso delle informazioni personali, del crescente potere dei *gatekeeper* dell'informazione, dell'esplosione incontrollabile del fake, della dimensione perturbante del digitale e del suo sempre più problematico footprint ambientale.

Una massima attribuita a Mark Twain chiarisce in modo efficace la questio-

ne: «Non è quello che sai che ti mette nei guai. È quello che dai per scontato che semplicemente non lo è».

Può essere allora utile seguire un insegnamento che il filosofo Umberto Galimberti fa ne *I miti del nostro tempo*: «Conosciamo le malattie del corpo, con qualche difficoltà le malattie dell'anima, quasi per nulla le malattie della mente. Eppure, anche le idee della mente si ammalano... E siccome la nostra vita è regolata dalle nostre idee, di loro dobbiamo avere cura, non tanto per accrescere il nostro sapere, quanto piuttosto per metterlo in ordine».

## 8. La formazione manageriale nel futuro: trasformazione digitale, engagement e meta-competenze manageriali

di Federico Frattini<sup>1</sup>

C'è un crescente interesse a riguardo del futuro del management e della formazione manageriale da parte di imprese e business school. Dall'indagine ASFOR-CFMT sulla formazione dei manager delle imprese, come al solito estremamente utile e ricca di dati qualitativi e quantitativi, emergono una serie di temi, collegati tra di loro.

Prima di tutto, la trasformazione digitale sembra rimanere un driver strategico importante per le imprese, sia per il presente sia per il futuro. Si nota però una maturazione del modo in cui esse interpretano i temi e le priorità legate alla digitalizzazione, passando da un focus sugli aspetti più tecnici e implementativi, ad aspetti relativi alla cultura del digitale, che mostrano la pervasività e la strategicità riconosciuta al tema. Tuttavia, rimane difficile per le imprese comprendere e rappresentare nella pratica la portata di questa trasformazione. Il livello di digitalizzazione che le contraddistingue è il risultato di un processo "reattivo" senza una visione chiara e profonda dei processi e delle conseguenze organizzative della trasformazione digitale. Da questa prospettiva si possono interpretare i dati relativi al rafforzamento e all'istituzionalizzazione del *remote working* e della comunicazione a distanza abilitata da mezzi digitali, dettati dalla risposta alle conseguenze del Covid-19, e la molto minore importanza attribuita invece al modo di utilizzare i dati, ai meccanismi con cui la digitalizzazione cambia la cultura aziendale e manageriale, e i processi con i quali l'impresa si interfaccia con il cliente per creare valore.

Da rilevare, tra i risultati della ricerca, l'apparente paradosso tra quanto si ritiene che la formazione serva e quanto poi è apprezzata in impresa. Il tema nodale è l'engagement dei partecipanti ai percorsi di formazione. Più quest'ultima è digitale, pur nelle mille sfumature che abbiamo imparato a conoscere durante e dopo la pandemia, più diventa importante l'engagement dei destinatari della

1. Dean POLIMI Graduate School of Management.

formazione. Questo tema viene spesso trascurato, e ciò non favorisce la creazione di un'esperienza di apprendimento in grado di fare i conti con le necessità del progetto professionale del management futuro (vedi sotto). L'engagement delle persone tramite tecnologie digitali è un tema che avrà sempre più rilevanza in futuro, e le *business school* dovranno essere adeguatamente preparate a fornire una *value proposition* digitalmente integrata di formazione e sviluppo professionale e umano.

In che modo le diverse generazioni di manager che lavorano nelle imprese italiane interpretano il futuro della formazione? Dati i recenti trend in merito a cosa venga ritenuto appropriato e legittimo come identità, valori e pratiche della professione manageriale oggi, si nota una linea di separazione chiara e da colmare tra esigenze emergenti delle nuove generazioni e manager *established*, appartenenti a generazioni precedenti. Pare ci sia quindi un effetto generazionale che influenza come questi argomenti vengano percepiti e considerati. Esiste sì un *competence gap* nel management, relativo (anche) alla comprensione e all'utilizzo delle tecnologie digitali come strumento trasformativo, proattivo e strategico dell'impresa, ma anche un *culture gap*, cui i manager più senior sono più soggetti, specie in riferimento ai trend esplicitati sopra. Questo *culture gap* porta sostanzialmente a un disallineamento tra la cultura istituzionalizzata dell'impresa, i suoi valori e comportamenti adottati formalmente, e le spinte di cambiamento, che potrebbero venire soffocate da queste rigidità. Credo che questo sia un elemento da tenere in considerazione dal punto di vista della cultura aziendale, in quanto sono i senior manager a fornire il buon esempio e a sposare, per primi, iniziative di cambiamento organizzativo e strategico, incluse quelle *purpose-driven*, centrate sulla riscoperta e sull'*enactment* del purpose aziendale.

Queste sfide per la cultura e la struttura aziendali sono sfide anche per la formazione manageriale. Dal punto di vista della formazione manageriale, diventa quindi estremamente importante lo sviluppo di competenze, o meglio, meta-competenze manageriali che abilitino la creazione di un contesto sociale e organizzativo che porti sia allo sviluppo del talento e delle capacità individuali, sia alla generazione di *commitment* e di significato nel lavoro che gli individui fanno. Tali meta-competenze, come la comprensione della motivazione dell'individuo, l'abilità di saper ascoltare, o la connessione del lavoro alle aspirazioni dell'impresa, permettono non solo di produrre organizzazioni più umane, ma anche più efficaci. Lo sviluppo e la messa in pratica di queste meta-competenze infatti porta alla costruzione di maggiore fiducia interpersonale, alla creazione di una cultura dell'apprendimento e di sicurezza psicologica<sup>2</sup>, a maggiore crea-

2. Si veda Edmondson A.C. (2018). *The fearless organization*. John Wiley & Sons.



tività e supporto sociale interpersonale, rendendo le organizzazioni più innovative e aperte a flussi di conoscenza e a collaborazioni. È qui che l'attenzione alla sostenibilità e al radicamento sociale menzionato sopra si combina con la trasformazione *purpose-driven* delle organizzazioni. È qui che la formazione manageriale necessita di intervenire, andando oltre “gli orizzonti di breve periodo” e formando i manager del futuro, che sappiano comprendere il mondo in evoluzione e il ruolo dell'impresa in questo mondo.

Mentre un approccio *inward*, che guarda solamente all'orizzonte di senso e comportamento dell'individuo dentro l'organizzazione, è sicuramente utile, è altresì vero che rimane monco se non lo si innesta in una prospettiva di contestualizzazione, di *embeddedness*<sup>3</sup>, concetto reso celebre da Mark Granovetter. Dai risultati dell'indagine promossa da ASFOR e CFMT, emerge l'importanza di un approccio *outward* per la cultura manageriale e per la leadership del capitale sociale, ossia di quelle risorse relazionali che si esprimono in contatti, reputazione, collaborazioni, supporto, e così via. Cresce la salienza della connessione tra impresa, leader e comunità in cui le imprese operano, informata da un senso di responsabilità e un *commitment* continuativo, e non solo pubblicitario, verso la comunità in cui si opera. È chiaro che quando si parla di senso di responsabilità e *commitment* si parla di qualcosa di molto più radicale e profondo di qualche attività di *corporate social responsibility* (CSR), tema ben presidiato da virtualmente tutte le *business school* nel mondo. Dall'indagine emerge che l'importanza data a queste tematiche crescerà, con conseguente introduzione di *job description* e *skill* specifici che sappiano rispondere all'imperativo della sostenibilità nell'organizzazione. Inoltre, è anche probabile che questa necessità non rimarrà confinata a specifici ruoli manageriali, come il Chief Sustainability Officer, o a specifici dipartimenti, ma la sostenibilità sarà sempre più pervasiva nelle imprese. Così come per la trasformazione digitale, la trasformazione sostenibile non può essere compartimentalizzata in una (piccola) porzione dell'organizzazione. Mentre questi temi probabilmente non potranno essere mai sviluppati pienamente in tutte le imprese, è importante che i manager stiano percependo la salienza di questi aspetti come valori inerenti alla propria professione. Le *business school* e gli istituti di formazione dovranno o seguire questi trend o spingere proattivamente in prima persona per farli emergere e renderli “legittimi”, portando strumenti, esperienza e concetti che abilitino la trasformazione del manager verso una dimensione più complessa, più umana e più responsabile verso il benessere degli stakeholder.

3. Si veda Granovetter M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.

Com'è posizionato il mondo della formazione manageriale per lo sviluppo di queste meta-competenze? Data la necessità di un forte engagement cognitivo e temporale per formare i nuovi manager, occorrono anche nuove modalità per trasmettere e coltivare tali meta-competenze. È difficile equiparare queste competenze a un contenuto puramente codificato e tecnico, ben delimitato in termini di discipline, che è stato spesso quello che la domanda di formazione manageriale ha richiesto negli anni precedenti. All'opposto, queste meta-competenze richiedono rapporto umano, *skill* relazionali e conoscenze pratiche e trans-disciplinari<sup>4</sup>. Credo che sia importante un fondamentale ripensamento di cosa sia e che cosa faccia una *business school*, e che questo non riguardi solamente una modifica di facciata dei curricula formativi, ma anche delle modalità di engagement, delle collaborazioni con gli stakeholder, del ruolo della *business school* in un mondo in cambiamento e su quale “progetto professionale” del manager si voglia puntare.

4. Si veda Murcia M.J., Rocha H.O., Birkinshaw J. (2018). Business Schools at the Crossroads? A Trip Back from Sparta to Athens. *Journal of Business Ethics*, 150(2), 579-591.

## 9. Formazione a distanza e competenze: il contributo delle neuroscienze

di Emanuela Salati<sup>1</sup>

La funzione della formazione sta vivendo oggi un nuovo protagonismo, non narcisistico e neanche così consapevole, ma determinato dalla difficoltà di muoversi nella complessità che ci investe.

A fronte però di una richiesta crescente è necessario anche un ripensamento dei modi in cui favorire l'apprendimento avvalendosi, tra gli altri, dei contributi neuroscientifici che ci forniscono nuovi elementi su come il cervello apprende. In particolare, può essere utile una riflessione sull'apprendimento a distanza che, come ha testimoniato la ricerca ASFOR-CFMT, costituisce ormai una parte preponderante di fare formazione nelle imprese.

Di fronte alla crisi del lockdown e ai burnout da stress, la formazione, dopo un primo momento di smarrimento, ha reagito tempestivamente. Tutti noi ci siamo riorganizzati in tempi record e abbiamo continuato a supportare i colleghi a distanza adattandoci ai nuovi strumenti digitali e cercando di non perdere il grip sulla realtà organizzativa. Non è stato facile e, a mio avviso, ha funzionato molto bene soprattutto nel supportare i singoli o i piccoli gruppi e ha poi proseguito senza soluzione di continuità divenendo una prassi estesa e consolidata. Ma quali sono le caratteristiche che connotano questo apprendimento?

Ad oggi siamo in grado di fare almeno tre prime considerazioni.

La prima deriva da una ricerca empirica svolta in collaborazione con il dipartimento di neuroscienze dell'Università Cattolica e la società di formazione Gruppo Prospecta che hanno monitorato dei momenti formativi a distanza con la tecnica dell'*hyperscanning* (ovvero la registrazione delle attività cerebrali in contemporanea di discenti e formatori). Ne è emerso come l'apprendimento fosse principalmente legato alla capacità del docente di creare dei contesti di attivazione dei partecipanti, con una risposta del tutto simile a quella che avviene in presenza ma con uno sforzo dei formatori molto maggiore. Ad esempio,

1. Direttore formazione, selezione, welfare&diversity ATM.

è risultata distintiva la presenza di tutor che coadiuvassero i gruppi nelle stanze virtuali supportando la partecipazione e una frequenza consistente di momenti di discontinuità con piccole istant survey e sollecitazioni. L'altro elemento cruciale emerso durante questa registrazione è stato la centralità del *feedback*, ovvero l'importanza del momento di restituzione come massimo picco dell'attivazione del cervello. Questa evidenza rende necessaria, quindi, l'introduzione di sessioni di feedback strutturate col docente o tra pari, come momento imprescindibile per fissare l'apprendimento e la memorizzazione dei contenuti. Questo peraltro è risultato decisivo anche in un'analogia sperimentazione che è stata fatta per verificare l'efficacia dei colloqui di selezione a distanza, dove aumentava il tasso di attraction e retention dei candidati laddove il selezionatore restituiva una valutazione formale al candidato.

La seconda considerazione emersa in questi primi studi sull'apprendimento a distanza evidenzia una maggiore difficoltà nella memorizzazione a distanza, collegata al funzionamento di quelli che in gergo sono chiamati i neuroni GPS. In questo caso si parla soprattutto delle riunioni in Teams o Zoom che si susseguono lungo tutto l'arco della giornata incessantemente in un medesimo "non luogo" che è lo schermo del nostro PC. Durante queste attività non possiamo beneficiare se non minimamente dell'ausilio importantissimo della localizzazione spaziale per aiutare la nostra memorizzazione, che ne risulta quindi parzialmente compromessa. I neuroni GPS sono delle cellule posizionate nell'ippocampo, la parte del cervello preposta tra l'altro alla memorizzazione, che ci consentono di orientarci nello spazio e tengono traccia della posizione dei soggetti in interazione, coadiuvando anche le scelte in base a queste informazioni di posizionamento. Gli esseri umani hanno infatti bisogno per poter stabilire relazioni anche di leggere la posizione degli altri come se fosse una sorta di "mappa sociale". Gli ultimi studi hanno infatti proposto dei modelli di rappresentazione spaziale del cervello che includono anche una dimensione sociale. Questo potrebbe significare come la loro non attivazione possa, in linea teorica, non solo pregiudicare la fissazione del ricordo che mancherebbe dell'ancoraggio spaziale, ma anche compromettere la capacità di valutare appieno il posizionamento "sociale" degli altri interlocutori e la prefigurazione in base a questo degli scenari futuri, quindi della presa di decisione.

Il terzo elemento che le neuroscienze ci mettono a disposizione è la consapevolezza di quanto sia difficile generare il cambiamento di comportamenti quando questi si sono trasformati in automatismi, ovvero in circuiti cerebrali stabili ai quali torniamo inconsapevolmente attivando il pilota automatico, ma anche consapevolmente ogni volta che la realtà ci mette in discussione e si alza lo stress. In questo caso il nostro cervello ha bisogno di tempo, intenzionalità focalizzata, energia e ripetizione per imparare un nuovo comportamento ma so-

prattutto per disimparare il vecchio che comunque rimane. Di qui l'importanza, per noi formatori dell'*Unlearn*, del favorire l'apertura al nuovo e all'inatteso per dare spazio a un nuovo frame cognitivo che avrà bisogno di tutta la nostra forza di volontà per crearsi e soprattutto della cooperazione con gli altri. Da questo punto di vista la formazione on line e tutti i gadget digitali connessi sono degli ottimi stroke positivi, ma sono sostanzialmente inefficaci nel creare un cambiamento profondo di mentalità che ha bisogno della dimensione collettiva per accadere. Il recupero di questa parte corale della formazione, significativa anche della dimensione più partecipativa e istituzionale dell'organizzazione, penso debba essere una delle prime caratteristiche da recuperare rapidamente se non si vuole perdere la capacità creativa, rigenerativa e trasformativa dei gruppi organizzativi. A questo aspetto è collegata anche la richiesta di *senso*, ovvero di inserire il proprio operato in una cornice di scopo più ampia e soprattutto autorevole, che dia dignità, cosa importante soprattutto nei giovani. Il compito, allora, è continuare a creare nelle aule questo spazio di riconoscimento, questo supporto nel fare connessioni tra ciò che accade nel mondo e nella propria organizzazione, condividendo una dimensione sociale oltre che individuale del lavoro, che è poi la premessa per il rafforzarsi anche dell'identità organizzativa.

Fatte queste brevi premesse possiamo parlare di un vero e proprio *nuovo modello di competenze* necessarie per la leadership del futuro che a quelle già note associa ulteriori capacità del nostro cervello:

- Il riconoscere *nessi tra le varie informazioni* per ridurre la complessità e l'overload di dati e anche, specularmente, saper creare *reti di persone*, potenziate dai social network (che consentono di accedere a un know-how enorme).
- La capacità di *creare contesti sicuri* e sfidanti insieme, poiché quando è lo stress, l'ansia o, peggio ancora, la paura a guidare i comportamenti, tutte le nostre risorse cognitive vengono indirizzate alla difesa e alla sopravvivenza, inducendo comportamenti egoistici. Le informazioni non vengono condivise, le persone sono meno propense ad assumersi rischi e responsabilità. La *paura relazionale* costituisce un rischio con costi potenziali altissimi mentre la sicurezza psicologica dei contesti è un fattore abilitante del potenziale e le aule di formazione sono il luogo ottimale per crearla.
- La *sintonizzazione* consapevole, ovvero saper stimolare inclusione sociale attraverso comportamenti empatici e generosi che consentono letteralmente di entrare sulla stessa lunghezza d'onda cerebrale dei nostri interlocutori.
- Saper *sviluppare framework* ovvero circoscrivere la complessità trovando nuovi pattern che ne aiutino la lettura e rendano percorribile i territori cognitivi.

- Allenare la plasticità cerebrale, poiché esiste anche un *potenziale di plasticità cerebrale*. Questo è diverso in ogni individuo perché ognuno di noi in base alle sue esperienze, all'impegno, alla motivazione ha capacità diverse di rispondere al cambiamento con flessibilità e adattamento e può sviluppare tale capacità. Il che, in un contesto di crescente incertezza, diventa un fattore critico di successo oltre che un'utile premessa per una longevità lucida.

Ecco alcune delle nuove sfide e degli spazi possibili del formatore nel labirinto organizzativo senza mappa di oggi. Per rispondere occorre saper progettare e difendere, con metodo e passione, un piccolo spazio di resistenza del pensiero all'incalzare dello *short term* dove tutto va fatto di corsa. Uno spazio di contenimento, di contaminazione e di deposito dei pensieri e delle emozioni di tutti i giorni. È un lavoro di confine dove conta il metodo, la profondità e una sincera curiosità e fiducia verso l'altro.

## 10. Flipped e nudge learning

di Paolo Bruttini<sup>1</sup>

La pubblicazione annuale con l'Osservatorio Managerial Learning è sempre stata per me un appuntamento di grande interesse per capire le tendenze nel mondo della formazione e dello Sviluppo Organizzativo. Dopo un approfondimento sull'engagement del 2019 e l'inevitabile pausa della pandemia, il gruppo di ricerca riprende le pubblicazioni con un interessante confronto 2022-2017.

La ricerca è stata già in parte presentata il 16 giugno scorso, con il supporto di alcuni importanti testimoni, nell'ambito di un evento ASFOR. Di quella giornata ricordo in particolare il contributo di Pier Cesare Rivoltella, di cui vorrei sottolineare alcuni punti e proporre a mia volta alcune considerazioni.

Rivoltella, professore ordinario di Tecnologie dell'istruzione e dell'apprendimento presso l'Università Cattolica di Milano, ha ripreso uno degli aspetti più significativi emersi dalla ricerca, ovvero il consolidamento delle soluzioni ibride o blended nella formazione, cioè basate su un mix di attività in presenza e a distanza. Ha sostenuto che per leggere il fenomeno del blended occorre ricordare che l'apprendimento a distanza diventa sempre rilevante alla luce anche di strumenti nuovi, *phygital*, in cui l'esperienza virtuale o aumentata e in futuro nel metaverso, ridefiniscono alle fondamenta i setting e le modalità di apprendimento. Proseguendo dunque nella direzione di un apprendimento che avviene in tanti luoghi anche digitali, inevitabilmente la maturazione dei processi di apprendimento si iscrive nel modello dell'ibridazione.

Lo sviluppo di un approccio ibrido nella formazione contribuisce a rendere sempre più conversazionali i modelli didattici. Seguendo il *conversational framework* (Laurillard, 2012), infatti, si comprende come vadano disegnati 4 sistemi per l'apprendimento e definite 6 modalità.

I 4 sistemi sono:

1. Presidente Forma del Tempo, Consulente per lo sviluppo di organizzazioni aperte.

1. uno spazio per il teacher/learner;
2. uno per il learner e i suoi peer;
3. uno spazio di practice individuale del learner;
4. uno di practice collaborativa coi colleghi.

Nel primo spazio le modalità sono l'acquisizione passiva di concetti dal teacher, la ricerca individuale dell'allievo, la produzione da parte dell'allievo di un elaborato concettuale. Nel secondo spazio, quello della relazione tra pari, bisogna prevedere la possibilità della discussione. Nel terzo, bisogna dare al learner la possibilità di fare pratica individualmente. Infine, nel quarto spazio bisogna fare un passo oltre la discussione, rendendo possibile la practice collaborativa tra i pari.

Questo quadro determina poi un arricchimento delle figure impegnate nella relazione d'aiuto dell'allievo. Alla figura del docente/teacher si affiancano altri personaggi. Nella prima modalità di acquisizione e ricerca svolgono un ruolo fondamentale i tutor. Soprattutto con l'uso delle piattaforme digitali i tutor sono un riferimento istituzionale fondamentale e rappresentano il volto amichevole che supporta gli allievi nelle piccole esigenze operative, come difficoltà a connettersi, gestione di ritardi e recuperi, recupero di materiali e processi di feedback. I mentor svolgono un ruolo importante nei luoghi di practicing, poiché danno indicazioni sui confini e sulle buone modalità sperimentate in azienda. Sono un punto di riferimento nel processo di personalizzazione e trasferimento dei concetti appresi. Vi sono anche i coach poi, che aiutano l'allievo/coachee a mettere in primo piano il proprio obiettivo di apprendimento, da inscrivere nel proprio obiettivo di sviluppo personale. Con la chiarezza di obiettivi diventa più agevole definire le azioni necessarie per migliorare l'apprendimento e identificare le dimensioni più efficaci di practice.

Chi scrive ha implementato con la sua società negli anni 2021 e 2022 una modalità ibrida interessante, la flipped classroom (Bergman & Sams, 2016), con circa un migliaio di allieve e allievi in azienda. In questo modello la parte teorico concettuale viene rilasciata attraverso video prima dell'esperienza d'aula (acquiring), per una fruizione individuale da parte dell'allievo. In una fase successiva gli allievi si incontrano in presenza di un tutor e rielaborano i contenuti producendo domande per il docente (inquiring e discussing). Dopo, in aula, il docente interviene e risponde alle domande, proseguendo il percorso di acquiring, inquiring e discussing. In aula dopo questa fase gli allievi possono fare ancora practice individuale e di gruppo (collaborating) e quindi consolidare il proprio sapere. L'esperienza si conclude con la produzione (producing) da parte dell'allievo di un elaborato individuale che viene consegnato al docente e da esso valutato.

Grazie all'esperienza abbiamo alcune lesson learned.



- Come previsto, questa modalità, all’inizio, ha incontrato alcune resistenze da parte degli allievi. Nonostante il patto con l’azienda, alcuni partecipanti hanno avuto difficoltà a dedicare tempo e ragionamento sui materiali messi a disposizione, materiali che si contraddistinguono per un buon livello di complessità. Talvolta gli allievi non vedono il video in autonomia, quindi i tutor quando è necessario, nelle sessioni in sincrono lo mostrano per favorirne l’elaborazione collettiva.
- Abbiamo compreso che con questa modalità l’esperienza d’aula è molto più emozionante, poiché l’allievo elabora con più calma i contenuti teorici e riceve le risposte alle domande che lui/lei ha fatto al docente. Gli apprendimenti che si registrano con la modalità tradizionale tutta in presenza che, a causa dei tempi e modi, non può prevedere un’alternanza delle fasi della Lurillard, sono minori. Magari è maggiore il tempo di aula con il docente e potenzialmente è maggiore il volume di informazioni con cui si entra a contatto. Tuttavia, la formazione ibrida/flipped è molto più focalizzata e aiuta l’allievo a comprendere ed elaborare alcuni concetti e le loro implicazioni. Essere focalizzati tuttavia non significa banalizzare, oppure concentrarsi sui dettagli perdendo di vista la cornice. Abbiamo fatto alcune esperienze, su richiesta di un cliente, nella produzione di video pillole su micro-comportamenti. L’impressione che se ne ricava è che facendo prevalere un modello di apprendimento behaviourista, che riduca le situazioni a sequenze di problemi e soluzioni (stimoli e risposte), si ottengano allievi ciechi al di fuori della luce ristretta del comportamento studiato.
- Una progettazione ibrida che tenga conto del modello anulare di Gerstein (2011) e Gilbert (2013) che è quello da me precisato nelle righe precedenti, ha un punto di vaghezza proprio nella fase della practice. Voglio dire che quel modello, così come quello della Laurillard, guarda elettivamente alla formazione dei giovani nelle aule primarie e secondarie di primo e secondo grado. Per un giovane in aula è più facile comprendere come fare practice, magari riproducendo un esperimento scientifico. Per un colletto bianco impegnato in un corso di formazione manageriale di 1-2 giornate la practice non sempre è facile da fare se non applicando il metodo dei casi o la tecnica degli autocasi. Attraverso un caso l’adulto usa quelle competenze euristiche, riflessive, che lo portano a interpretare la complessità che il caso propone. La parte della practice, tuttavia, va sviluppata ulteriormente.
- La nostra ricerca sui nudge tool (Bruttini & Lugli, 2022) va in questa direzione. I nudge sono modelli cognitivi attraverso i quali gli individui conoscono la realtà e prendono le decisioni. Ha sviluppato il concetto di Nudge il premio Nobel 2017 Richard Thaler. Già da alcuni anni si sono andati diffondendo nella comunità dei practioner diversi strumenti di facilitazione.

Questi strumenti nati nell'ambito della Lean, del Design thinking, e dell'Agilità li potremmo definire architetture cognitive: sono liste di comportamenti la cui adozione consente di affrontare dei challenge classici della vita professionale: risolvere problemi, prendere decisioni, disegnare nuove soluzioni, consolidare il team, ... Spesso questi strumenti si usano attraverso dei canvas (lavagne) e dei post it. Il conduttore/facilitatore sa quali compiti dare ai membri del gruppo per facilitare l'engagement rispetto agli obiettivi condivisi. Il punto è che i nudge tool sono costruiti sopra strutture concettuali a volte molto robuste. Il tool è un modo attraverso il quale si applicano concretamente delle teorie. Ad esempio, quelle della facilitazione psicosociale, quelle di membership/leadership, la teoria delle fasi del lavoro di Jaques, ecc. Dunque, imparare a usare i tool è uno straordinario strumento di practicing. Si mettono in pratica i concetti studiati nel corso di formazione imparando uno strumento che li incorpora, con il vantaggio di avere immediatamente a disposizione una tecnicità che riduce i tempi e la fatica nell'applicazione.

In sintesi, possiamo dire che la pandemia ha accelerato il processo di trasformazione della formazione. Se siamo consapevoli delle opportunità che i modelli educativi innovativi offrono, saremo in grado di trasformare quella dell'apprendimento in un'esperienza interessante, divertente e in grado di aprirci a una nuova comprensione del mondo.

# 11. Apprendimento e cultura organizzativa: strumenti e contesti per la sua evoluzione

di Nicola Spagnuolo<sup>1</sup>

L'indagine condotta da CFMT e ASFOR pone l'accento sulle evoluzioni della formazione manageriale mettendo a confronto due periodi che, sebbene siano abbastanza ravvicinati nel tempo, rappresentano di fatto epoche diverse, attraversate da cambiamenti rapidi e repentini le cui tendenze erano certamente in atto da ben prima ma la cui accelerazione, imposta dagli eventi pandemici, ne ha moltiplicato la portata.

L'evidenza maggiore è data dal fatto che le 100 aziende coinvolte nell'indagine hanno evidenziato una crescente importanza della formazione manageriale. Se nel 2017 il 66% di esse evidenziava una crescente importanza della formazione manageriale come driver del cambiamento, tale percentuale è salita al 74% nella rilevazione del 2022.

A seguito di tale evidenza, la prima riflessione che in premessa ritengo necessaria sta nel fatto che occorre distinguere circa la portata e l'efficacia, in termini di contributo al cambiamento aziendale, che la formazione intesa come addestramento riesce ad apportare rispetto al valore che l'apprendimento in senso stretto può conferire. Quando si parla di formazione in addestramento ci si riferisce al trasferimento di competenze relative al "saper fare", ossia a imparare a fare qualcosa che prima non si sapeva fare o a migliorare qualcosa che prima si sapeva fare solo in parte. La rilevanza di questo tipo di formazione, in un contesto in cui le trasformazioni digitali non sono più solo un'opzione per le organizzazioni aziendali, è evidente. Ma in termini di contributo strutturale e lungimirante al cambiamento, occorre rivolgersi alla formazione intesa come apprendimento. In tale accezione, la formazione manageriale assume una rilevanza lungimirante poiché attiene non al "saper fare" ma al "saper essere" dei manager.

Tuttavia, ritengo che, anche laddove tale differenza fosse chiara alle aziende

1. Direttore CFMT.

interessate, non basterebbe senza due ulteriori considerazioni: la prima attiene alla consapevolezza che la formazione, qualsiasi tipo di formazione, è di per sé neutra. Certamente fa bene formarsi ma per valutare l'efficacia della portata degli interventi formativi, occorre che siano chiari gli obiettivi verso i quali la formazione deve condurre. Occorre dunque non solo definire la formazione manageriale come driver di cambiamento ma aver ben chiaro in cosa dovrà consistere il cambiamento da perseguire, in che direzione si dovrà cambiare, quali ambiti organizzativi dovranno cambiare e come. La seconda considerazione riguarda il fatto che se anche i manager intraprendessero percorsi efficaci di formazione grazie ai quali guidare il cambiamento aziendale, sarebbero inevitabilmente legati al tempo della loro permanenza in quella azienda. Senza un processo di apprendimento organizzativo che "istituzionalizza" l'apprendimento tramandandolo alle generazioni future, il cambiamento effettivo di quella azienda sarebbe legato solo all'illuminazione più o meno innovativa e lungimirante del manager, con l'evidente rischio di disperderne valore ed effetti nel tempo. L'apprendimento organizzativo è necessario affinché il cambiamento si istituzionalizzi fino a modificare la cultura aziendale da tramandarsi a garanzia della stabilità, dell'evoluzione, della crescita e della prosperità dell'azienda stessa.

A seguito di queste prime riflessioni, credo sia necessario interrogarsi sulla reale importanza che le aziende attribuiscono alle Corporate Academy o University. Esse sono fondamentali nei processi di apprendimento organizzativo poiché rappresentano lo snodo cruciale tra un cambiamento contingente e limitato e un cambiamento strutturale e istituzionalizzato. Attribuire a esse il solo compito di calendarizzare attività di addestramento significa relegarle a un ruolo di facciata in un momento in cui dovrebbero assumere una funzione prioritaria.

Lo scenario a cui assistiamo oggi è fluido, mutevole e dinamico e le organizzazioni devono adattarsi continuamente per poter fronteggiare le minacce e cogliere le opportunità, al fine di sopravvivere ed essere competitive.

Le sfide che i manager si trovano oggi ad affrontare sono estremamente complesse. Devono rivedere gli *asset* organizzativi per poter gestire il cambiamento in maniera ottimale. Spesso, l'implementazione del cambiamento incontra numerosi ostacoli e resistenze da parte degli attori organizzativi. Tuttavia, ogni transizione richiede non solo un adeguato investimento di risorse, ma anche una corretta gestione delle persone, mirata a costruire una visione comune all'interno dell'organizzazione. Pertanto, il successo dei cambiamenti organizzativi dipende non soltanto dalla riallocazione dei fattori produttivi caratteristici, ma anche da quelli relativi ai comportamenti organizzativi. Una variabile di primaria importanza da considerare nella gestione del cambiamento è la cultura

organizzativa che Edgar Schein, nei primi anni '80, definiva così: «la cultura organizzativa è l'insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi, e perciò tali da poter essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a questi problemi».

In letteratura sono presenti numerose definizioni e accezioni, ciascuna delle quali sottolinea un aspetto particolare e il concetto di cultura organizzativa ha conosciuto evoluzioni significative nell'ambito degli studi di management e di organizzazioni proprio a causa della sua importanza cruciale nella buona riuscita del cambiamento organizzativo.

Secondo la definizione di Schein, essa è costituita da un nucleo di assunti fondamentali che danno vita a un sistema coerente di senso e significati dai quali si determina il modo di pensare, sentire e agire di un'organizzazione. Questo, secondo la teoria del "sensemaking" di Karl Weick, si traduce in valori, artefatti, strumenti e risposte comportamentali adattive, che costituiscono le mappe mentali degli individui che compongono l'organizzazione.

La cultura, quindi, lungi dall'essere un insieme di idee astratte, costituisce un sapere pratico, un bagaglio di know-how fondamentale e strategico che un'organizzazione ha consolidato nel tempo, e che si è rivelato funzionale alla risoluzione di problemi concreti.

Essa è il frutto di una storia comune a un gruppo e si forma progressivamente man mano che il gruppo elabora delle soluzioni ottimali. Ne consegue ovviamente che più il gruppo è longevo, omogeneo, stabile, così come la sua esperienza, più la sua cultura è consistente, articolata, diffusa e permeabile al cambiamento.

Una cultura consolidata nel corso dell'esperienza di un gruppo sarà considerata da quel gruppo come talmente valida da essere tramandata ai nuovi membri che entrano a far parte dell'organizzazione, divenendo oggetto di apprendimento.

Da un lato costituisce il collante che permette all'organizzazione di raggiungere la stabilità interna, dall'altro le consente di adattarsi all'ambiente esterno cogliendo le opportunità del cambiamento.

Lo scenario odierno costringe le organizzazioni a un cambiamento strutturale per potersi adattare, il che implica una revisione della propria cultura che però risulta difficile da modificare, specialmente se si è sedimentata nel corso di un lungo periodo.

Quando però avviciniamo il concetto di cultura a quello di apprendimento, attiviamo un paradosso. La cultura è una forza conservativa, che tende a rende-

re i contesti stabili e predicibili. Per apprendere è necessario invece essere agili e flessibili, per adattarsi ai cambiamenti.

Ma quali caratteristiche deve avere un leader per intercettare il cambiamento emergente e attivare contesti organizzativi capaci di prosperare in un mondo che sarà sempre più VUCA? Come si alimenta una cultura dell'apprendimento?

Partendo dall'elaborazione della lista di caratteristiche necessarie a un leader affinché possa divenire promotore di una cultura dell'apprendimento fatta dallo stesso Schein, possiamo considerarne le più significative rispetto al momento storico attuale.

Innanzitutto, deve **promuovere la proattività** nel senso che, caduto definitivamente il mito del leader onnisciente, esso deve sempre più avvalersi dell'intelligenza e della sensibilità dei suoi collaboratori per generare nuove soluzioni che avranno tante più possibilità di essere adottate quanto più le persone saranno state coinvolte nel processo di ideazione.

Deve abituare se stesso e la sua organizzazione a **pensare in maniera sistemica**, poiché in un mondo complesso il pensiero lineare non funziona. Le organizzazioni non sono macchine, ma organismi interconnessi. Quando c'è un problema, il più delle volte la causa non è nella persona, o nell'unità A, né tanto meno nella persona o nell'unità B, ma nella relazione che li lega. Pensare in maniera sistemica significa prestare attenzione alle connessioni, alle relazioni.

Si deve **impegnare a imparare a imparare**: la capacità di imparare è importante quanto le abilità richieste per svolgere un determinato ruolo professionale. Il fulcro per imparare ad apprendere in un'organizzazione sta nel saper generare nuove risposte. Una cultura dell'apprendimento conferisce valore al feedback come strumento di riflessione e conferisce all'errore il valore del tentativo da cui apprendere rendendolo parte integrante del processo di apprendimento, allontanando il concetto di errore da quello di fallimento.

**Parte da assunti positivi sulla natura umana**: il leader dell'apprendimento ha fiducia nelle persone. Il *teorema* ideato dal sociologo William Thomas afferma: «se gli uomini definiscono reali certe situazioni, esse saranno reali nelle loro conseguenze». In altre parole, se i leader pensano che i loro collaboratori siano pigri e passivi, attiveranno ambienti che a lungo andare lavoreranno per renderli davvero tali. Un atteggiamento cinico verso la natura umana è destinato a creare, nel migliore dei casi, rigidità burocratica.

Per costruire una cultura dell'apprendimento, inoltre, il leader deve rendersi conto che non sa molte cose, aiutando i collaboratori ad accettare questa verità. E, allo stesso tempo, deve sviluppare l'**umiltà culturale** di cercare le risposte attraverso il dialogo con i propri collaboratori.

Il leader dell'apprendimento **fa circolare le informazioni** perché sa che una comunicazione costante e trasparente è centrale per il benessere dell'organiza-

zazione, in quanto promuove la connessione tra le persone, dando loro le informazioni necessarie per esercitare autonomia e proattività.

Infine, ***promuove la diversità culturale***. Di fronte a cambiamenti tanto complessi e repentini, le organizzazioni più resilienti saranno quelle con risorse culturali maggiormente diversificate. Il leader dell'apprendimento stimola quindi la diversità culturale e promuove ambienti in cui è desiderabile, considerandola un elemento indispensabile per generare innovazione.

Sia chiaro, tuttavia, che l'apprendimento organizzativo non è la mera somma di singoli apprendimenti individuali, ma la sintesi di processi di interazione tra soggetti che operano per un fine condiviso. La formazione ha il potere di cogliere, generare, implementare e dirigere questi processi verso un progetto comune.

Quando i membri di un'organizzazione, di fronte a una situazione problematica, si attivano per risolverla e fanno diventare la soluzione trovata e le strategie messe in atto per trovarla, se necessario mettendo costantemente in discussione lo status quo, patrimonio comune dell'organizzazione, quest'ultima sta apprendendo nella misura in cui l'azienda pone in essere azioni e meccanismi stabili di trasferimento di competenze fino a istituzionalizzare le soluzioni adottate.

Le risorse umane, dunque non figurano più soltanto come capitale per le organizzazioni ma come elemento determinante per la sopravvivenza delle stesse in un ambiente velocemente cangiante.

Apprendere per le organizzazioni significa puntare sul capitale umano: creare e incoraggiare l'apprendimento continuo, considerare gli errori possibili, come opportunità di apprendimento, come occasione per valorizzare ogni singolo contributo, per considerare l'esperienza una fonte continua di apprendimento.

Pensare un'organizzazione capace di implementare al suo interno la dimensione dell'apprendimento vuol dire concepirla come un sistema aperto e dialogante non solo tra gli attori interni dell'organizzazione, ma anche tra questi e il più ampio contesto sociale, economico e ambientale.

# Allegato





# Questionario indagine ASFOR-CFMT 2021-2022 sulla formazione dei manager nelle imprese



2022 - Osservatorio Managerial Learning.  
Indagine Asfor-CFMT in tema di formazione dei manager nelle imprese

## A – Dati generali azienda

### 1. Dati identificativi dell'azienda:

Denominazione: \_\_\_\_\_  
Indirizzo sede principale: \_\_\_\_\_  
Città: \_\_\_\_\_  
Prov.: \_\_\_\_\_  
CAP/Codice postale: \_\_\_\_\_

### 2. Riferimenti del responsabile della compilazione del questionario:

Nome e Cognome: \_\_\_\_\_  
Ruolo/posizione: \_\_\_\_\_  
Indirizzo e-mail: \_\_\_\_\_  
Cellulare: \_\_\_\_\_

### 3. Numero complessivo dei dipendenti dell'azienda:

\_\_\_\_\_

### 4. Di cui:

In Italia: \_\_\_\_\_  
All'estero: \_\_\_\_\_  
Numero totale di dipendenti con qualifica di dirigente: \_\_\_\_\_

**5. Settore di appartenenza:**

- Industriale manifatturiero/automotive
- Industriale manifatturiero/altro
- Alimentare
- Moda, Design e Beni di Lusso
- Energia (elettricità, gas, ecc.)
- Public Utilities e ambiente
- Telco (telecomunicazioni)
- Pay TV e Media Company
- Banche e Assicurazioni
- Grande distribuzione
- Commercio di beni
- Costruzioni e attività immobiliari
- Informatica e sistemi
- Chimico/petrolchimico
- Farmaceutico
- Sanità e assistenza sociale
- Logistica e trasporti
- Turismo, Ristorazione e Ospitality
- Servizi alle imprese
- Pubblica Amministrazione
- Servizi alla persona
- No profit
- Altro (specificare):

**6. Caratteristiche dell'azienda e livello di internazionalizzazione:**

- Azienda italiana che opera prevalentemente/esclusivamente in Italia
- Azienda italiana che promuove e commercializza prodotti e servizi anche all'estero
- Multinazionale con Head Quarter in Italia
- Multinazionale con Head Quarter all'estero e attività commerciale in Italia
- Multinazionale con Head Quarter all'estero e attività industriali e commerciali in Italia

**7. Nella sua azienda, sono presenti Corporate University e/o Academy aziendali che erogano formazione per i manager e alti potenziali?**

- Corporate University
- Academy
- Entrambe
- Nessuna delle due

**8. Nella sua azienda, chi è responsabile di scegliere e attivare i programmi di formazione per i manager e alti potenziali?**

- Ruolo/Funzione svolta nell'ambito della direzione HR centrale
- Unità organizzative interne alle diverse Direzioni di business o Business Unit
- Academy
- Corporate University
- Altro (specificare)

**B – Strategia dell'azienda e ruolo della formazione**

**9. Quali sono stati i principali trend di cambiamento che hanno impegnato l'azienda dal 2019 a oggi?**

*Indicare massimo 3 risposte*

- Ridimensionamento ed efficientamento di strutture e processi
- Innovazioni rilevanti dell'offerta di prodotti/servizi
- Implementazione di nuovi sistemi/processi di gestione
- Trasformazione digitale
- Internazionalizzazione
- Esternizzazione di funzioni o fasi del ciclo produttivo
- Cambiamenti organizzativi, di strutture e modelli di funzionamento
- Crescita attraverso acquisizioni
- Cessione di attività/rami di azienda
- Sostenibilità e transizione ecologica
- Circular economy
- Implementazione sistemi diffusi di remote working/smart working
- Altro (specificare)

**9bis. La pandemia Covid-19:**

- Ha rallentato l'implementazione delle strategie aziendali
- Ha modificato radicalmente le strategie aziendali
- Non ha avuto un impatto significativo sulle strategie aziendali

**10. Qual è stato il ruolo della formazione dei manager nel supportare le persone, i cambiamenti e la continuità dell'azienda?**

*Grado di accordo: 1 = per nulla d'accordo; 2 = parzialmente d'accordo; 3 = d'accordo; 4 = molto d'accordo*

	1	2	3	4
Ha sostenuto l'engagement delle persone nel corso della pandemia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ha fornito le competenze manageriali abilitanti necessarie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ha contribuito a sviluppare "senso di urgenza" e consapevolezza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
È stato uno strumento utile per mettere meglio a fuoco le strategie da perseguire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ha rafforzato in modo significativo la leadership individuale e collettiva dei manager	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ha svolto una funzione di allineamento dei manager sulle priorità	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ha migliorato in modo sostanziale il livello di collaborazione nel/nei team manageriali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ha avuto un ruolo complessivamente marginale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ha avuto un ruolo limitato, l'apprendimento manageriale è avvenuto attraverso la collaborazione e lo scambio nei processi di lavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11. Quali saranno nei prossimi 3 anni i driver di cambiamento principali?**

*Indicare massimo 3 risposte*

- Ridimensionamento ed efficientamento di strutture e processi
- Innovazioni rilevanti dell'offerta di prodotti/servizi
- Implementazione di nuovi sistemi/processi di gestione
- Trasformazione digitale
- Internazionalizzazione
- Esternazionalizzazione di funzioni o fasi del ciclo produttivo
- Cambiamenti organizzativi, di strutture e modelli di funzionamento
- Crescita attraverso acquisizioni
- Cessione di attività/rami di azienda

- Sostenibilità e transizione ecologica
- Circular economy
- Implementazione sistemi diffusi di remote working/smart working
- Altro (specificare): \_\_\_\_\_

**12. Come evolverà nel prossimo triennio l'importanza della formazione dei manager per sostenere le strategie aziendali?**

- Probabilmente sarà meno importante che nel passato
- Lo stesso di sempre
- Un ruolo più importante che nel passato, uno strumento fondamentale per il cambiamento
- Non saprei
- Altro (specificare): \_\_\_\_\_

**C – Distesa di formazione dei manager e sistemi di gestione e sviluppo HR**

**13. Esiste in azienda un modello di leadership (tratti, valori o comportamenti organizzativi) formalizzato e/o un modello esplicito di competenze manageriali?**

- Sì
- No
- In corso di definizione “ex novo”
- In corso di definizione un nuovo modello di leadership

**14. Il modello di leadership e/o il modello di competenze manageriali è parte integrante dei sistemi di valutazione dei manager (processo di performance management e valutazione del potenziale)?**

- Sì, fanno parte solo del processo di performance management
- Sì, fanno parte solo valutazione del potenziale
- Sì, fanno parte del processo di performance management e valutazione del potenziale
- Sì, ne faranno parte in un futuro prossimo
- No
- Non ci sono processi di valutazione formalizzati di questi aspetti

**15. Quali sono i riferimenti fondamentali per l'analisi dei bisogni e la definizione dei piani e dei programmi formativi dei manager?**

*Grado di accordo: 1 = per nulla d'accordo; 2 = parzialmente d'accordo; 3 = d'accordo; 4 = molto d'accordo*

	1	2	3	4
Processo di performance management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Processo di valutazione del potenziale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategie/programmi di cambiamento organizzativo, gestionale e culturale che investono tutta l'azienda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Progetti di cambiamento e di business (e specifiche esigenze) espresse da singole direzioni o business unit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Altro (specificare altro)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**16. Esiste in azienda una offerta formativa formalizzata e strutturata, costituita da moduli corsuali e percorsi?**

- Sì
- No, i programmi vengono progettati ed erogati di anno in anno a seconda delle esigenze e a commessa
- I programmi vengono erogati sia a partire da un'offerta pre-individuata, sia a commessa

**17. Se SI, indicare quale tipo di offerta formativa:**

*Sono possibili più risposte*

- Offerta aziendale strutturata e coerente con il modello di leadership e/o di competenze manageriali
- Leadership programs che accompagnano i principali passaggi di carriera
- Programmi definiti a supporto del talent development (per gli alti potenziali)
- Specifiche iniziative e programmi stabili per i manager (anche gestiti da agenzie esterne)
- Altro (specificare)

**18. Quale percentuale (in linea di massima) dell'attività formativa per i manager è:**

*Indicare il peso % su base 100*

- Mandatory/definita dall'azienda centralmente (invita i partecipanti ai programmi)
- Mandatory ma organizzata sulla base delle richieste dei responsabili diretti nelle diverse direzioni o BU
- La partecipazione è discrezionale, a fronte di programmi offerti dall'azienda
- On demand (richiesta dalle persone e fruita su base volontaria)

**19. Per la formazione rivolta ai manager si fa ricorso alla docenza interna?**

- In linea di massima no
- No, i manager intervengono per l'apertura e la chiusura/feedback finale dei corsi
- Sì, con un ruolo prevalente di testimonianza
- Sì, con un ruolo vero e proprio di docenza e facilitazione

**19b. Se sì, se esistono docenti interni, è stato realizzato un albo dei Formatori aziendali?**

- Sì
- No
- Si pensa di realizzarlo nel prossimo futuro

**20. L'attivazione di docenti interni nella formazione dei manager in futuro:**

- Crescerà
- Diminuirà
- Rimarrà stabile
- Non so prevederlo

**21. Per lo sviluppo dei manager si fa ricorso a coach e mentor interni?**

	<b>si</b>	<b>no</b>
Coach interni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mentor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## D – Contenuti e metodi per la formazione continua dei manager

22. Con riferimento all'ultimo anno, quale rilevanza viene attribuita ai seguenti contenuti nella formazione per i manager?

*Grado di rilevanza: 1 = nessuna; 2 = limitata; 3 = elevata; 4 = molto elevata*

	1	2	3	4
Sviluppo della leadership (in senso ampio)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leadership per team virtuali e lavoro ibrido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovazione e change management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Collaborazione, integrazione, team spirit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Accountability e execution	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
People management (engagement, produttività, ecc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Smart working	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digital mindset/competenze digitali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integrazione intergenerazionale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diversity & Inclusion (es. inclusività, multiculturalità, ecc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategia, business thinking, modelli decisionali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sostenibilità	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Customer experience e cultura del cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skills manageriali specifiche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lavoro lean/lavoro agile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Altro (specificare "altro")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**23. Con riferimento all'anno trascorso, quale rilevanza viene attribuita ai seguenti contenuti di famiglia professionale?**

*Grado di rilevanza: 1 = nessuna; 2 = limitata; 3 = elevata; 4 = molto elevata*

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Amministrazione, finanza e controllo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Logistica e supply chain	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IT e sistemi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vendite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizzazione/HR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Operations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Big Data e Data Analytics	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Altro (specificare "altro")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**24. Con esclusivo riferimento alla formazione per i manager e per gli alti potenziali, qual è nell'anno trascorso la rilevanza di effettivo utilizzo delle seguenti metodologie?**

*Grado di rilevanza: 1 = nessuna; 2 = limitata; 3 = elevata; 4 = molto elevata*

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Aula con coinvolgimento dei partecipanti attraverso gestione casi, role playing, esercitazioni, ecc. (in presenza o a distanza)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Workshop e lab focalizzati sullo sviluppo di idee e progetti innovativi e di utilità per l'azienda (in presenza o a distanza)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Blended e-learning: mix di aula (in presenza e/o a distanza), e-learning autogestito, esperienza "sul campo"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-learning totalmente autogestito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outdoor/indoor, con attività esperienziali e debriefing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Offsite meeting con un mix di stimoli formativi e team work su temi di business	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Executive coaching	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mentoring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Learning tour (presso altre realtà aziendali, centri di ricerca, ecc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Altro (specificare "altro")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**24b. Indicativamente, in che percentuale, dall'inizio della pandemia, le attività formative sono state sospese o cancellate?**

- Meno del 10%
- Tra il 10% e il 20%
- Tra il 20% e il 50%
- Oltre il 50%
- All'incirca il 100%

**24c. Indicativamente, in che percentuale le varie forme di attività formativa sono state remotizzate dall'inizio della pandemia?**

- Meno del 10%
- Tra il 10% e il 20%
- Tra il 20% e il 50%
- Oltre il 50%
- All'incirca il 100%

**24d. Per il futuro, nei prossimi 2-3 anni, in che misura proseguiranno le attività a distanza e/o in quale mix con l'attività in presenza?**

- In larga misura a distanza
- Prevalentemente in presenza
- In larga misura con soluzioni ibride
- Francamente non saprei

**25. Da parte dei manager e degli alti potenziali, come evolve la motivazione ad apprendere attraverso la formazione (la loro domanda di formazione)?**

*Grado di accordo: 1 = per nulla d'accordo; 2 = parzialmente d'accordo; 3 = d'accordo; 4 = molto d'accordo*

	1	2	3	4
Sembra diminuire a causa delle difficoltà incontrate nella didattica a distanza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Risente negativamente del calo di energia prodotto dalla pandemia e dall'isolamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tende a diminuire a causa della mancanza di tempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Non è elevata a causa di una percezione di scarsa utilità: rapporto sforzo/beneficio non ottimale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
È elevata negli alti potenziali, meno elevata per i manager	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4
Si privilegiano altre forme di apprendimento considerate più efficaci (esperienza sul campo, letture, partecipazione a webinar tematici, utilizzo della rete...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sia per i manager che per gli alti potenziali è in continua crescita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
È influenzata negativamente dal clima di incertezza generale verso il futuro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Con riferimento alla formazione per i manager e per gli alti potenziali, qual è il numero medio di giornate (con realistica approssimazione e anche considerando una somma di ore non continuative) erogate nel 2021?

	< 3	fra 3 e 5	fra 5 e 10	> 10
Per i manager	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Per gli alti potenziali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## E – PUNTI DI FORZA E AREE DI MIGLIORAMENTO DEL PROCESSO FORMATIVO

27. Con riferimento alla formazione per i manager e gli alti potenziali, in che misura ritiene che le seguenti fasi del processo formativo debbano migliorare?  
*Grado di necessità di miglioramento: 1 = bassa; 2 = limitata; 3 = elevata; 4 = molto elevata*

	1	2	3	4
Analisi dei fabbisogni e definizione di budget e piani formativi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Progettazione dell'offerta: qualità dei contenuti, learning solutions, mix di modalità e canali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erogazione: gestione delle partecipazioni, qualità della docenza, ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualità dei moduli formativi erogati tramite piattaforme e-learning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valutazione dei risultati: gradimento, apprendimento, risultati per l'organizzazione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**28. Nella sua azienda quali azioni sono state intraprese, o si pensa di adottare a breve, in particolare nella formazione per manager e alti potenziali?**

*Indicare le azioni intraprese o in fase di adozione. Sono possibili più risposte*

- Riorientare e riqualificare i contenuti in relazione a nuovi bisogni emergenti
- Dare alla formazione un taglio più ispirazionale e stimolante
- Implementare soluzioni di blended e-learning attraverso l'impiego di piattaforme digitali
- Accrescere la quota di on demand e l'iniziativa individuale verso il proprio piano di sviluppo
- Ridurre la durata media dei programmi/corsi in aula
- Migliorare la qualità e la robustezza del processo di analisi dei bisogni formativi
- Migliorare il livello di coinvolgimento e codesign con il management per la messa a punto dei programmi formativi
- Adottare criteri di scelta più rigorosi dei fornitori esterni
- Stringere partnership con fornitori esterni qualificati
- Sviluppare partnership con business school italiane
- Sviluppare partnership con business school internazionali
- Sfruttare al meglio tutte le fonti di finanziamento
- Aumentare l'attivazione di docenti interni
- Altro (specificare "altro")

**29. Con riferimento alla formazione per i manager e per gli alti potenziali, qual è il grado di soddisfazione verso la collaborazione con le seguenti tipologie di fornitori?**

*Grado di soddisfazione: 0 = non saprei; 1 = bassa; 2 = limitata; 3 = elevata; 4 = molto elevata*

	0	1	2	3	4
Società di consulenza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Centri di formazione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Università italiane	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Università estere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Business school italiane	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Business school estere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fornitori di e-learning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reti free di offerta e-learning (es. Coursera)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esperti, docenti, liberi professionisti (scelti individualmente)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**30. Con riferimento ai diversi fornitori di formazione, in che misura, per la sua azienda, devono migliorare i seguenti fattori di qualità del servizio?**

*Grado di accordo: 1 = per nulla d'accordo; 2 = parzialmente d'accordo; 3 = d'accordo; 4 = molto d'accordo*

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Comprensione delle esigenze del Committente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovatività, profondità e qualità dell'offerta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacità di codesign	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coerenza dei contenuti e delle soluzioni rispetto agli obiettivi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualità della docenza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacità di delivery internazionale (altri Paesi o gruppi con diverse nazionalità)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacità di progettare/erogare sfruttando la tecnologia e con soluzioni a distanza, blended	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flessibilità nella realizzazione e nella riprogettazione in corso d'opera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## **F – LA PERCEZIONE DELLE TENDENZE EVOLUTIVE**

**31. Sulla base della sua personale esperienza e conoscenza della formazione per i manager e gli alti potenziali (e non necessariamente con esclusivo riferimento al contesto aziendale nel quale opera), esprima il suo grado di accordo relativamente alle seguenti affermazioni.**

*Grado di accordo: 1 = per nulla d'accordo; 2 = parzialmente d'accordo; 3 = d'accordo; 4 = molto d'accordo*

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
«Per i manager e gli alti potenziali si andrà verso piani di sviluppo e soluzioni di formazione autogestite anche sulla base della tecnologia disponibile»	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
«Per fronteggiare la competitività e il cambiamento, le aziende si orienteranno sempre di più a selezionare e reclutare dall'esterno manager che già possiedono le competenze necessarie»	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
«La formazione che si eroga per manager e alti potenziali è insufficiente per fare fronte al cambiamento, all'innovazione e alle sfide competitive con cui le aziende si devono misurare»	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4
«La formazione per i manager e gli alti potenziali deve evolvere in termini di contenuti e metodi per essere in linea con la velocità del cambiamento, la crescente complessità e lo spirito dei tempi»	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
«Le attività formative fatte all'esterno presso centri di formazione o business school sono molto utili per la contaminazione culturale e la creazione di reti di relazioni e si dovrebbero praticare maggiormente»	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
«La formazione veramente efficace per i manager e gli alti potenziali è quella in cui le persone si possono misurare con problemi e progetti reali da risolvere/proporre/realizzare»	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
«I manager credono poco nell'utilità della formazione, se non è strettamente finalizzata a ottenere risultati di business nel breve periodo»	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
«I manager prediligono soluzioni per apprendere diverse dalla formazione...»	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
«La sfida di cambiamento più importante nella formazione di manager e alti potenziali è quella di sfruttare al meglio la rivoluzione digitale anche in questo campo...»	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
«La formazione per manager e alti potenziale deve fornire ispirazione e profondità di contenuti che diano significato al lavoro, alle persone e alla comunità, e non solo tool»	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Ringraziamenti

Si ringrazia tutto il team di ricerca per l'impegno e la dedizione nel condurre questa ricerca, in particolare si ringraziano Matteo Lucchini, Elisa Franconi e Margherita Bove di Summit, Mauro Meda, Valeria Fanelli e Maria Zifaro di ASFOR e Angela Cozza e Ilenia Cericola di CFMT.

Un sentito grazie anche a tutte le persone che hanno partecipato alle interviste e ai focus group e a coloro che hanno dedicato il loro tempo nella compilazione del questionario quantitativo.

Infine, un ringraziamento speciale va a Paolo Bruttini, Federico Frattini, Andrea Granelli, Maria Emanuela Salati e Nicola Spagnuolo per il loro contributo sul tema della ricerca che ha permesso di approfondire ulteriormente le dinamiche alla base dei trend della formazione manageriale.





## Il curatore

**Marco Vergat:** è Presidente del Gruppo Summit e Presidente di Asfor – Associazione Italiana per la Formazione Manageriale nella quale è anche responsabile delle ricerche in tema di management e formazione. È stato Amministratore Delegato e Direttore Generale di Isvor Fiat e di Isvor Knowledge System. In precedenza, è stato Vice President Managerial Development del Gruppo Fiat, con responsabilità worldwide. Nel passato ha anche operato in diverse società di consulenza nazionali e internazionali. In qualità di professore incaricato ha insegnato “Modelli di direzione e organizzazione” alla Facoltà di Economia dell’Università di Torino, “Metodi e processi di formazione” all’Università Cattolica del Sacro Cuore di Piacenza e presso l’Università di Siena. È autore di numerosi saggi, articoli e interviste in tema di management, formazione e comunicazione d’impresa. Attualmente è Direttore Scientifico e curatore di una rubrica fissa di “Forma Futuri”, il magazine digitale di cultura manageriale che fa capo ad Asfor e Apaform. Già Socio Fondatore, dal 2020 è Socio Ordinario qualificato APAFORM Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management, con la qualifica di Formatore Manageriale di Sistema, Livello EQF 8.



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

**FrancoAngeli Open Access** è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più:

<https://www.francoangeli.it/autori/21>

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

---

## **Terziario Futuro**

*Formazione manageriale tra passato e futuro: i trend strategici di cambiamento* presenta i risultati della ricerca condotta all'interno dell'Osservatorio Managerial Learning, un'iniziativa frutto della collaborazione tra ASFOR e CFMT.

Attraverso un'analisi quali-quantitativa che ha coinvolto oltre 100 aziende, la ricerca fornisce un quadro completo delle attività di formazione manageriale svolte dalle imprese. Tuttavia, l'aspetto più rilevante è rappresentato dai trend strategici di cambiamento che emergono da questi dati poiché offrono una prospettiva utile per orientare le scelte future in materia di formazione manageriale. Inoltre, i risultati della ricerca sono stati arricchiti dalle riflessioni di cinque esperti, che hanno analizzato i dati alla luce delle loro esperienze professionali.