



### **SPECIALE**

I segreti di un lavoro di squadra ben fatto Autori vari

### **GRANDI IDEE**

M&A: cosa non dovete sbagliare

Roger L. Martin

### **SELF MANAGEMENT**

Preparatevi alla pensione di prossima generazione Heather C. Vough, Christine D. Bataille, Leisa Sargent e Mary Dean Lee

COME GESTIRE UN ORARIO DI LAVORO TROPPO INTENSO

Strategies EDIZIONI



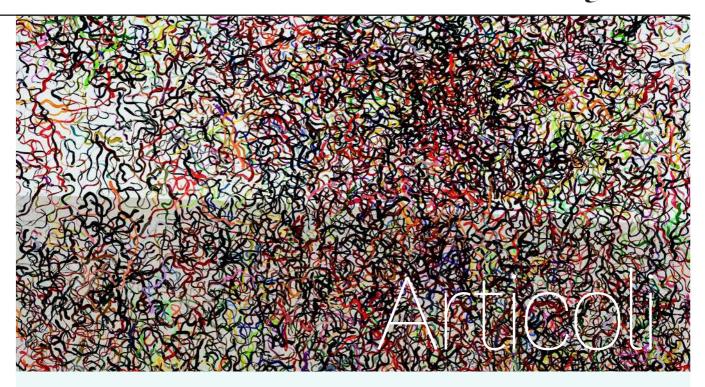
€ 13,50

La cultura che impone di essere "sempre disponibili" crea problemi. Imparate ad affrontarli. PAG. 60

# Harvard Business Review

# Sommario

Giugno n. 6



# **SPECIALE** LA GESTIONE DEI TEAM

### Amy C. Edmondson

### Solutori di problemi complessi

I team intersettoriali, composti da specialisti che vanno oltre l'abituale ecosistema delle imprese, sono necessari per realizzare delle innovazioni radicali. Ma è difficile gestirli perché sono molto diversificati, con ruoli poco definiti e valori disomogenei, e questo può generare conflitti. Un aiuto può arrivare da pratiche di leadership che promuovano una visione flessibile, una maggiore sicurezza psicologica, la condivisione delle conoscenze e una mentalità di apprendimento.

### Michael D. Watkins

### 26 Guidate il team che ereditate

La maggior parte dei leader non ha la fortuna di scegliersi il proprio team. Quando viene nominato, deve collaborare con il gruppo che eredita. Che fare in queste condizioni? Deve definire direttive chiare, applicando un modello operativo in tre fasi per (1) valutare le persone ereditate e le dinamiche in atto, (2) ridisegnare il team rivedendone composizione e orientamento strategico e (3) accelerare lo sviluppo del team facendo leva sui successi iniziali.

### Martine Haas e Mark Mortensen

### 34. I segreti di un teamwork vincente

I team oggi sono più diversificati, dispersi, digitali e dinamici di quanto non siano mai stati prima. Questo è positivo, ma rende più complessa la collaborazione. Da una serie di ricerche condotte in organizzazioni globali, emerge che per farli funzionare con successo occorrono alcune condizioni: un orientamento convincente, una solida struttura di squadra e una mentalità condivisa. Come farlo? Gli autori propongono un test per migliorare l'efficacia dei team all'interno e verso l'esterno.

### Ginka Toegel e Jean-Louis Barsoux

### 4.2 Come prevenire i conflitti nel team

In un team i conflitti spesso nascono non per divergenze di opinioni, ma per differenze inconciliabili nel modo di pensare e di agire. I contrasti che ne derivano riducono la produttività e soffocano l'innovazione. Una nuova metodologia aiuta i leader a creare una comprensione condivisa e una collaborazione efficace. Fondamentali sono, per esempio, le conversazioni mirate che, esplorando le differenze all'interno del team, lo distolgono da conflitti improduttivi.

### Roger L. Martin

**50** 

68

### M&A: quello che non dovete sbagliare

Fusioni e acquisizioni sono una strategia allettante e gratificante per un leader che si ponga l'obiettivo di una crescita più accelerata. In molti casi, però, si rivelano errori costosissimi. Per evitare di fallire occorre analizzare i pur rari casi di successo e puntare a dare maggior valore all'azienda acquisita: fornendo capitali in modo più intelligente, offrendo una supervisione manageriale migliore, trasferendo una competenza chiave o condividendo risorse importanti.

### Erin Reid e Lakshmi Ramarajan

### 60 Gestire un luogo di lavoro ad alta intensità

In molti luoghi di lavori i capi si aspettano che il "lavoratore ideale" si consacri totalmente al lavoro e sia sempre disponibile, ma anche nei contesti "ad alta intensità" questo spesso non succede. I comportamenti che i dipendenti adottano per far fronte ad aspettative irrealistiche spesso si rivelano dannose per loro e per le loro organizzazioni. È tempo di ridefinire queste pretese. Le persone saranno più coinvolte e produttive e le organizzazioni più efficaci.

### Heather C. Vough, Christine D. Bataille, Leisa Sargent e Mary Dean Lee La pensione di prossima generazione

La vita media delle persone si è gradualmente allungata e oggi si lavora sempre di più prima di andare in pensione. Da una ricerca emerge che ben pochi oggi si ritirano a vita privata in modo tradizionale. Molti vogliono continuare a lavorare e sentirsi socialmente utili. Questo articolo indica alcuni principi guida per gestire l'ultima parte della carriera e approdare ad attività gratificanti per l'individuo e significative per gli altri.

#### **Odile Robotti**

### Una linea di produzione dei talenti

La maggior parte dei leader aziendali si lamenta della carenza di talenti ma, paradossalmente, fa ben poco per individuarli, prepararli e coltivarli. Un buon metodo per cambiare questa situazione è mettere in atto una sorta di "piano di produzione" basato su una filosofia corretta e consapevole.

### Intervista ad Andrea Novelli

### SIMEST: un partner per l'internazionalizzazione

Nata nel 1991 per promuovere e sostenere gli investimenti delle imprese italiane all'estero, SIMEST dal 1999 gestisce gli strumenti finanziari pubblici per l'internazionalizzazione. Dal 2011 svolge anche il ruolo di finanziaria per lo sviluppo della competitività. In questa intervista l'amministratore delegato Andrea Novelli parla delle realizzazioni più recenti e degli obiettivi per il futuro.

### Paolo Cervini e Ferdinando Parente

### Nuovi paradigmi per il business model delle banche

Di fronte alle nuove minacce competitive, gli istituti bancari devono riuscire a modificare con urgente rapidità i loro modelli di business. Non farlo, o non farlo con la tempestività necessaria, potrebbe significare venire rapidamente estromessi dal mercato.

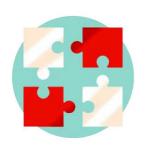


# **RAPPORTO SPECIALE**

IOI

La formazione manageriale in Italia nel 2016

A cura di Rosamaria Sarno







# Rubriche

- 3 EDITORIALE Tempi moderni di Enrico Sassoon
- GUARDARE AVANTI Osservatorio su idee brillanti e pensieri innovativi che potrebbero fare la differenza. Oppure no
- 77 RISORSE UMANE
  La nuova identità
  dell'On-Boarding, tra formazione,
  business e social media
  di Giovanni Santambrogio
- 92 LETTURE INTELLIGENTI Felici manager in carriera di Paolo Iacci
- 93 SISTEMA ITALIA Sull'economia gli italiani sono "moderatamente pessimisti" di Renato Mannheimer

9.1 LE PERSONE AL CENTRO
I nuovi confini delle imprese
di Nicola Costantino

- 95 MARKETING
  Tempo di zettabyte
  di Massimo Zaninelli
- **96 PANORAMA FORMAZIONE** a cura di Rosamaria Sarno
- **127** GLI ARTICOLI IN SINTESI



### Direttore responsabile

Enrico Sassoon sassoon@hbritalia.it

### Collaborazione grafica

Carlo Baiardi

### Segreteria editoriale

Luciana Cortella cortella@hbritalia.it

#### **Pubblicità**

Concessionaria per la Pubblicità

#### **PUBLIMASTER Surl**

Via Winckelmann, 2 20146 Milano

Tel +39 O2 424191 - fax +39 O2 4771O278 www.publimaster.it

Amministratore Delegato: Alessandro Zonca

Responsabile di Testata: Marino Gelsi marino.gelsi@publimaster.it

### StrategiQs Edizioni srl

Corso Italia 47, 20122 Milano Tel. 02.3659.9235 - Fax 02.8785.98 mail: info@hbritalia.it

### Per pubblicità settori Formazione, Professioni, Consulenza

#### Media & Co srl

Tel. 02.2940.9880 mail: marketing@mediaedi.it

### Informazioni e abbonamenti

Luciana Cortella info@hbritalia.it



### Consiglio di Amministrazione:

Alessandro Di Fiore Presidente Enrico Sassoon Amministratore Delegato Donato Pinto Consigliere

Corso Italia 47, 20122 - www.hbritalia.it

Testata registrata presso il Tribunale di Milano n. 192 del 20/03/2006

**Stampa** Industria Grafica-GraphicScalve, Loc. Ponte Formello Vilminore di Scalve (BG).

Distributore per l'Italia: Press Di srl

**Abbonamenti:** per informazioni telefonare al 199 111 999 dal lunedí al venerdí, ore 9:00-19:00 (0,12 euro + Iva al minuto senza scatto alla risposta; per i cellulari il costo varia in funzione dell'operatore). Scrivere via fax al numero 030.777.2387, via mail a: abbonamenti@pressdi.it, oppure per posta: Servizio Abbonati - Casella Postale 97 - 25126 Brescia

Garanzia di riservatezza per gli abbonati. L'editore garantisce la massima riservatezza dei dati forniti dagli abbonati e la possibilità di richiederne gratuitamente la rettifica o la cancellazione ai sensi dell'art 7 del D. leg. 196/2003 scrivendo a privacy.pressdi@pressdi.it.



A CURA DI ROSAMARIA SARNO

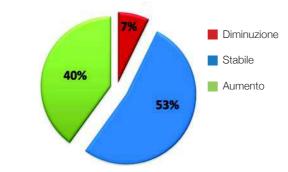
# Siamo al punto di svolta?

Le ultime indagini e gli operatori del settore confermano l'inversione di tendenza: la formazione manageriale sembra sia in ripresa e anche per il prossimo futuro dovrebbe continuare a godere di buona salute. L'internazionalizzazione delle imprese è il fattore maggiormente correlato alla crescita dei budget. I Fondi Interprofessionali si confermano la principale fonte di finanziamento

### di Rosamaria Sarno

vera ripresa? Si può davvero tirare un sospiro di sollievo e guardare al presente e, soprattutto, al futuro con ottimismo? Già un paio d'anni fa sembravano soffiare venti di ripresa e ne avevamo parlato nell'annuale Rapporto Formazione manageriale, ma poi i fatti avevano smentito le impressioni positive. Stavolta sembrerebbe invece che ci siamo: sia le ultime indagini sulla formazione sia molti degli esperti da noi intervistati confermano tale tendenza. Il primo segnale arriva dall'XI edizione dell'Indagine "Osservatorio Asfor 2015 - Domanda di Formazione Manageriale", cui hanno partecipato capi del personale, responsabili della formazione e di corporate university di 78 grandi e medie aziende italiane: ben il 41% afferma di aver aumentato le risorse finanziarie destinate alla formazione; resta elevata (40%) la percentuale delle imprese che confermano di mantenere stabile il budget, mentre per quelle che dichiarano di averlo ridotto la diminuzione è stata solo del 19%, la percentuale più bassa registrata negli ultimi anni.

FIGURA 1. Previsioni per il budget 2016 della formazione rispetto al 2015



Fonte: Osservatorio ASFOR 2015 - "Domanda di Formazione Manageriale"

Anche le previsioni di budget per il 2016 indicano un mutamento di "sentiment": soltanto il 7% delle imprese del campione dichiara di ridurre il budget per la formazione (anche questa è la percentuale più bassa registrata negli ultimi anni). Secondo i ricercatori Asfor, sembra quindi delinearsi una ripresa che, pur non essendo brillante, ridà comunque fiato a un settore per lungo tempo in difficoltà (Fig. 1).

In particolare, è l'internazionalizzazione delle imprese il fattore maggiormente correlato alla crescita dei budget della formazione: in pratica, le strategie di internazionalizzazione richiedono non solo ampie e profonde competenze ma anche nuovi comportamenti. In generale, le competenze da aggiornare sono soprattutto di leadership, manageriali e professionali. La maggiore rilevanza è attribuita allo sviluppo delle skill manageriali, ma subito dopo troviamo la leadership/change management, il miglioramento delle competenze tecniche e professionali, le vendite e l'innovazione. Risulta rilevante anche il peso attribuito alla formazione per le tematiche sicurezza/salute/ambiente, indice non soltanto di rispetto delle normative, ma probabilmente anche di una crescente sensibilizzazione su questi aspetti.

### Le metodologie didattiche e le partnership

L'aula continua a costituire la metodologia didattica maggiormente adoperata e guadagnano posizioni la formazione on the job e il coaching. Rimane aperto il tema dell'integrazione fra metodologie di formazione in aula e on the job: le aziende che hanno partecipato all'indagine si dichiarano appena sufficientemente soddisfatte dal livello di integrazione realizzato. Molte progettano e realizzano i principali programmi di formazione manageriale in partnership con le scuole di management italiane e con le più rilevanti società di consulenza e formazione. Le imprese italiane maggiormente globalizzate hanno creato partnership anche con le principali business school estere e con le società in grado di

erogare servizi formativi a livello globale, al fine di avere il necessario supporto alle strategie di internazionalizzazione. Nelle partnership un ruolo primario viene svolto non soltanto dal responsabile della formazione e dalla direzione HR manager, ma anche dai capi azienda e, talvolta, dai consigli di amministrazione delle imprese (Fig. 2).

### I processi di acquisto dei programmi formativi e la scelta dei fornitori

Nei processi di acquisto di programmi di formazione intervengono vari soggetti, il cui peso dipende non soltanto dalle deleghe di cui sono titolari, ma anche dalla tipologia di intervento, destinatari, oggetto e finalità dei programmi di formazione. Si conferma comunque la centralità dei responsabili della formazione che spesso operano d'intesa con i responsabili del personale. Oltre il 40% delle aziende del campione ha creato un albo dei fornitori di formazione, che, in genere, viene aggiornato periodicamente o quando vi sia necessità.

Confermati anche i due criteri che hanno maggior peso nella scelta dei fornitori di formazione: la corrispondenza tra contenuti proposti e aspettative; l'esperienza del fornitore sullo specifico tema.

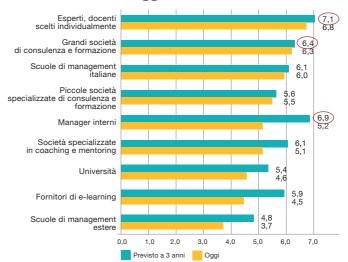
# I Fondi Interprofessionali, la maggior fonte di finanziamento della formazione

L'indagine Asfor rileva che il 45% delle risorse economiche proviene dai Fondi Interprofessionali contro il 44% delle risorse investite direttamente dalle imprese. Un ruolo marginale è svolto dai finanziamenti che derivano da altre fonti europee, nazionali e regionali. Le tre attività maggiormente finanziate sono: i programmi di sviluppo delle competenze professionali e di mestiere; i programmi di sviluppo delle competenze manageriali; i programmi a maggiore rilevanza strategica quali quelli di cambiamento organizzativo, l'innovazione e la leadership. Benché negli ultimi tempi vi siano state variazioni nel mix di attività finanziate (per lungo tempo, infatti, gran parte dei finanziamenti si concentrava su tematiche quali le lingue straniere, le competenze informatiche e la sicurezza), rimane ancora aperta la richiesta da parte di un numero rilevante di imprese di migliorare l'innovatività dei Fondi.

### Chi si rivolge ai Fondi

Un quadro dettagliato delle aziende che utilizzano i Fondi Interprofessionali arriva da **Fondirigenti**: a oggi risultano aderenti al Fondo 16mila imprese per 78.600 dirigenti (+30% rispetto al 2012). A livello dimensionale, si evidenzia una netta prevalenza di PMI (90%). Per quanto riguarda la distribuzione geografica, gli aderenti sono prevalentemente concentrati nel Nord Ovest del Paese (50%), seguono il Centro (35%), il Nord Est (10%) e il Sud/Isole (5%). Tra le regioni con il maggior numero di aderenti, spicca la regione Lombardia che, con oltre 5mila aziende, raccoglie più di un terzo delle aziende aderenti, seguono il Veneto

# FIGURA 2. Importanza dei partner della formazione oggi e a 3 anni



Fonte: Osservatorio ASFOR 2015 - "Domanda di Formazione Manageriale"

(13% degli aderenti), l'Emilia Romagna (12%), il Piemonte (11%) e il Lazio (8%). Le imprese aderenti appartengono soprattutto al settore industriale (80%); il terziario e gli altri settori pesano per il restante 20%.

Fondirigenti finanzia piani formativi rivolti ai dirigenti mediante due strumenti: il conto formazione e gli avvisi pubblici. Sono 8.400 i piani formativi complessivamente approvati con lo strumento del "conto formazione" aziendale, per 11mila imprese e 83mila dirigenti, con un finanziamento complessivo di 98 milioni di euro; di questi, il 58% deriva da piani presentati da PMI e il 42% da grandi imprese. Per quanto riguarda l'età dei dirigenti coinvolti nella formazione, si rileva una maggior frequenza della fascia di età compresa tra i 35 e i 44 anni. A livello di genere, gli uomini sono l'85%, le donne il 15%. La durata media della formazione per piano formativo si attesta intorno alle 19 ore.

Riguardo allo strumento degli "avvisi territoriali/aziendali", sono stati finanziati 3mila piani formativi, per 7mila imprese e 19mila dirigenti, con un impegno finanziario di 74,6 milioni di euro. Le aziende coinvolte sono nel 70% dei casi PMI e la durata media della formazione è di 46 ore. Per quanto concerne gli "avvisi individuali" rivolti a dirigenti occupati e involontariamente disoccupati, sono stati finanziati poco meno di 1.200 piani, per complessivi 4,8 milioni di euro. A livello di genere, si conferma la prevalenza di uomini.

Nel complesso, gli asset considerati come maggiormente rilevanti sono l'innovazione organizzativa e l'internazionalizzazione. I piani riguardano soprattutto le competenze tecniche (60%), seguite da quelle manageriali (40%) e su quest'ultimo fronte si segnala una ricorrenza del tema leadership. Le metodologie didattiche prevalenti sono lezioni, seminari e workshop eventualmente arricchiti da casi/esercitazioni

# FORMAZIONE MANAGERIALE

(73%), seguono le metodologie esperienziali/relazionali (22%), mentre il distance learning si conferma la metodologia meno utilizzata (5%).

# Le esigenze dei manager

Ma quali sono le esigenze dei manager in termini formativi? Quali le competenze che ritengono di dover avere oggi e quelle che saranno richieste in futuro? Che tipo di formazione viene loro proposta dalle aziende di appartenenza e quali azioni intraprendono invece individualmente? Su questo fronte gli ultimi dati arrivano dall'Osservatorio Manageriale Manageritalia. L'indagine, realizzata a fine 2015 da Manageritalia e HR Pros, ha raccolto il parere di 770 manager con l'obiettivo di ottenere un quadro aggiornato del mondo manageriale e di sondare gli scenari futuri. Sul versante delle competenze richieste oggi ai manager, i rispondenti identificano quelle più significative nella capacità di gestire, sviluppare e valutare le persone e la capacità di gestire costi e budget (segnalate da circa il 50% dei rispondenti). La leadership è un'altra competenza particolarmente rilevante per il ruolo di manager, indicata dal 41% dei rispondenti, come lo è la visione strategica, segnalata da oltre 1 manager su 3 (35%).

Quanto invece alle competenze richieste ai manager nel futuro, la visione strategica (44%), l'orientamento al risultato (35%) e la leadership (34%) prevalgono rispetto alla gestione delle persone e del budget (rispettivamente 29% e 25%), che sono le competenze dichiarate prevalenti oggi. Ciò evidenzia nei manager la necessità di agire con comportamenti che non siano solo orientati al mediolungo periodo, ma siano anche di ampio respiro, vista la rilevanza che viene data in futuro all'esperienza internazionale (dichiarata dal 32% dei manager).

Un processo sul quale le aziende sembrano voler investire nel futuro è l'internazionalizzazione: circa 3 manager su 4 degli intervistati opera in un'azienda multinazionale o in un'azienda che sta per intraprendere un processo di internazionalizzazione. Alla domanda su quali competenze punterà l'azienda in termini di formazione nei prossimi 2 anni per supportare un eventuale processo di internazionalizzazione i manager dichiarano che verranno formati in particolare sulla capacità di sviluppare modalità di lavoro idonee su scala internazionale (44%), poi sulla capacità di rafforzare le competenze specialistiche (37%), di comunicare con persone di aree culturali differenti (36%) e di individuare i mercati giusti dove espandersi (35%).

Ma quali iniziative intraprendono i manager per il proprio sviluppo professionale? Lavorano su vari fronti: in prevalenza partecipano a iniziative organizzate dalla propria azienda (43%), ma sfruttano anche eventi organizzati dalla rispettiva associazione di categoria settoriale (37%) e ricercano iniziative formative cui partecipare, delle quali si fanno carico individualmente (30%). Oltre 1 manager su 3 (35%) si dimostra

anche proattivo, proponendo all'azienda iniziative formative ritenute adatte al proprio sviluppo, anche se questa quota di manager è inferiore rispetto al passato. Cresce poi la partecipazione a community web (1 manager su 4 dichiara di aderire a queste iniziative), mentre l'attività di coaching risulta essere poco considerata (solamente dal 18% dei manager).

## Le riflessioni degli esperti

Per fare a nostra volta il punto della situazione abbiamo interpellato gli esperti di alcune delle principali strutture formative e associazioni di settore ponendo loro una serie di domande-base e chiedendo di fornirci le proprie riflessioni sul mercato attuale, sugli eventuali cambiamenti rilevati, sulle più recenti proposte e sulle prospettive future. Ecco i punti su cui abbiamo raccolto il loro parere:

- Quali sono i principali trend che rilevate oggi nel campo della formazione manageriale?
- Quali le principali esigenze formative delle aziende e/o dei manager? In quali settori e su quali tematiche?
- 3. Quali le metodologie didattiche più richieste?
- I dati dell'Osservatorio Asfor 2015 sulla domanda di formazione manageriale indicano una ripresa dei budget rispetto all'anno precedente e per il 2016 un consolidamento della ripresa degli investimenti in formazione. Anche voi rilevate questa ripresa?
- 5. Se e quali cambiamenti avete rilevato nella domanda formativa da parte delle aziende?
- 6. Quale ruolo ha oggi il coaching nella formazione manageriale? Con quali obiettivi viene richiesto?
- 7. Sul versante dell'internazionalizzazione, quali sono le principali esigenze formative delle aziende e dei loro manager per affrontare in modo efficace i mercati esteri?
- 8. Le imprese italiane sono ancora poco digitalizzate. Soprattutto le piccole e medie aziende presentano un indice di digitalizzazione molto basso. Quali soluzioni possono essere adottate in termini formativi per permettere ai manager di comprendere e gestire i cambiamenti organizzativi che l'adozione delle tecnologie digitali porta?
- 9. Sul fronte dei giovani, quali soluzioni formative vengono adottate per valorizzare non solo i cosiddetti "talenti" ma anche coloro che presentano potenzialità di miglioramento?
- 10. Il fenomeno delle start-up sta fortemente crescendo in Italia. Ma ancora poche hanno successo, la maggior parte fallisce. Quali sono le principali difficoltà, oltre a quelle di ordine finanziario, che incontrano gli start-upper e che la formazione potrebbe aiutare a fronteggiare?
- 11. Quali sono oggi le vostre principali proposte formative? Quali le modalità utilizzate e su quali temi?
- 12. Se e che cosa è cambiato nei vostri percorsi formativi e nel vostro approccio al cliente?
- Eventuali ulteriori riflessioni sul settore e sulle dinamiche in atto.

la netta conferma dell'efficacia di un nuovo modo di fare formazione, abbandonando le vecchie aule. Una svolta nei contenuti, in un nuovo alternarsi tra sapere, saper fare, saper essere.

Dal punto di vista dell'attenzione delle aziende alla formazione, la nostra esperienza conferma i dati dell'Osservatorio Asfor 2015, che ha registrato una crescita dei budget. I primi mesi del 2016, inoltre, hanno evidenziato che questa ripresa appare non solo confermata, ma ulteriormente in crescita. La formazione manageriale, insomma, è sempre più percepita come una leva formidabile per accompagnare le aziende lungo un percorso virtuoso di miglioramento continuo e di crescita senza confini.

È, tuttavia, altrettanto evidente che la formazione debba cambiar pelle. In questo senso, Kaizen Institute ha fatto una scelta netta e decisa, che si riassume in quattro parole: zero aula, tutta azione. Una soluzione

drastica, che annulla la vecchia metodologia ex cathedra e trasforma manager e imprenditori da "percettori di informazioni" a protagonisti di un processo nel corso del quale si fa e s'apprende nello stesso momento.

Ma il cambio di paradigma è un fatto di contenuto, oltre che di forma. Da un sistema che privilegiava i "saperi" (le conoscenze



tecnico-scientifiche, quelle finanziarie, quelle manageriali) si sta passando a un nuovo modello che aiuta a migliorare le competenze e le qualità personali. Sono le cosiddette "soft skills": la capacità di risolvere problemi, di lavorare in team, di comunicare, ma anche la curiosità, la capacità di adattarsi, la creatività, le doti di leadership. Questa crescente attenzione alle soft skills, unita alla necessità di una nuova formula "senza aula", è diventata la nostra principale proposta formativa: la Kaizen Live Experience (KLE). Tre giorni in azienda (BTicino, Lavazza, Whirpool, solo per citarne alcune) nel corso dei quali imprenditori e manager provenienti da realtà diverse vengono posti di fronte a problemi concreti e, suddivisi in team, devono trovare soluzioni concrete, che sottoporranno poi al top management aziendale.

Una proposta formativa concreta, dove si "fa" per imparare. Una palestra per allenare le proprie competenze e, in particolare, proprio le soft skills. La tessera di un mosaico che si chiama lifelong learning: una formazione continua che non significa, come sottolinea Daniele Cassandro, "restare alunno fino a cinquant'anni", ma imparare a coltivarsi, giorno dopo giorno.

# Palestre per imparare a coltivarsi, giorno dopo giorno

### di Bruno Fabiano, cofondatore di Kaizen Institute Italia

Il 2015 è stato l'anno della svolta nella formazione aziendale, sotto molteplici aspetti. Una svolta nei trend aziendali, con una decisa ripresa dei budget destinati alla formazione. Una svolta nelle metodologie formative, con