

# Persone & Conoscenze

La voce della Direzione del Personale

Marzo 2024

174

Poste Italiane Spa  
spedizione in abb. postale  
Decreto legge 353/2003  
(conv. in Legge 46/2004)  
art. 1, comma 1, DCB Milano



## Il lavoro che (non) cura

**Vent'anni di cambiamenti  
delle Risorse Umane**

La testimonianza  
di un Direttore HR

**Runu, al via il roadshow  
per chi gestisce le persone**

Brescia e Bologna, prime  
tappe da tutto esaurito

**Quale formazione serve  
ai People Manager?**

Promuovere un ambiente  
per lo sviluppo umano



**PER INFO E ABBONAMENTI**  
**www.este.it**

Daniela Bobbiese | responsabile abbonamenti ESTE | ☎ 02.91434400 | ✉ daniela.bobbiese@este.it



1



2



3



4



5



6



7



8



9

# Siamo tutti People manager

Qual è la formazione  
che serve a chi deve  
gestire le persone?

**Martina Midolo**

L'evoluzione delle dinamiche organizzative spinge verso un cambiamento nel modo di gestire le risorse umane. La formazione è oggi sempre più intesa come leva di cambiamento e di potenziamento delle persone, evidenziando l'importanza di sviluppare un ambiente nel quale mettere al centro lo sviluppo degli esseri umani. Nel post covid sono emerse come fondamentali le competenze soft, insieme con un approccio integrato alla formazione, combinando anche coaching e competenze digitali. Contemporaneamente, il nuovo focus sulle persone ha costretto ogni responsabile ad assumere il ruolo di People manager e di conseguenza ha imposto di sviluppare nuove competenze manageriali e di leadership per affrontare le sfide organizzative attuali (per esempio, il lavoro ibrido e la creazione di una cultura basata su relazioni di qualità).

1. Federico Amicucci, Business & Strategy Director di Skilla
2. Gianni Clocchiatti, Formatore, Coach, Consulente e Fondatore di Eticrea
3. Daniele Ferrante, Formatore Senior e Consulente di Dieffeform
4. Silvio Malanga, CEO e Founder di Human to organization
5. Andrea Pallante, Partner di Ismo
6. Annalisa Palmieri, Partner di Tailor&Fox
7. Ilaria Di Croce, Direttrice di Quadrifor
8. Vincenzo Vietri, Ceo di Skills e Cofounder di Enzima12
9. Mario Vitale, Chief Commercial Officer di Digit'Ed

**L**a formazione fa finalmente tendenza. Nel 2022 i livelli di partecipazione degli italiani ad attività di formazione non formale sono cresciuti, attestandosi circa al 39%, ma quelli relativi alla partecipazione degli adulti (25-64 anni) ad attività di istruzione e formazione formale si sono ridotti di 0,3 punti percentuali, passando dal 9,9% al 9,6%. Questi dati collocano l'Italia in 18esima posizione tra i 27 stati membri dell'Ue, e ancora molto distante dagli obiettivi tracciati dalla Commissione sull'*adult learning*, che prevedono di arrivare a formare ogni anno, entro il 2030, il 60% della popolazione europea.

Le cause di questo divario includono scarsi investimenti pubblici e privati nella formazione, oltre alle difficoltà nell'inclusione di gruppi come i Neet (i giovani tra i 15 e i 34 anni non occupati e non inseriti in percorsi di istruzione e formazione) e gli Over 50. Come dimostra l'Istat, la popolazione adulta italiana mostra, in generale, una carenza di istruzione: il 40% è senza diploma e meno del 27% possiede un titolo di studio terziario. Questi deficit influiscono su questioni come il mismatch tra domanda e offerta di lavoro e contribuiscono ad acuire i problemi generati dall'inverno demografico: facendo già meno figli rispetto al passato, servirebbe almeno che le persone fossero adeguatamente formate per le attività che richiedono forza lavoro. Un recente rapporto dell'Ufficio Studi di Cassa e depositi e prestiti ha rivelato che entro il 2030 questo scenario ci condurrà a perdere 1,3 milioni di posti di lavoro. Inoltre, per quelle mansioni che ancora avranno bisogno della presenza umana c'è un'ulteriore questione: l'uscita dei Baby boomer (i nati tra gli Anni 50 e 60) dal mercato del lavoro manca spesso di un adeguato ricambio qualificato di personale delle nuove generazioni, conducendo dunque a nuovi significativi squilibri.

Un possibile cambio di rotta è necessario e può essere concretizzato solo grazie a un'azione congiunta di istituzioni, politica e principali operatori nell'ambito della formazione, che dovrà portare anche all'aumento consistente degli investimenti pubblici in formazione.

## Rilanciare l'offerta formativa

Nonostante le difficoltà preesistenti e l'impatto della pandemia da covid-19, secondo **Vincenzo Vietri, CEO di Skills e Co-Founder di Enzima12**, venture builder operante nei settori dei servizi per la formazione, il lavoro e l'edtech, molte dinamiche fondamentali nel mondo del lavoro non hanno subito cambiamenti drastici. Tuttavia, è emersa la necessità per le aziende di adattarsi e di concentrarsi sul coinvolgimento e sulla condivisione dei valori con i propri collaboratori. In particolare, Vietri sottolinea che le aziende devono sviluppare e comunicare un piano di valori, rafforzando l'esperienza all'interno della vita aziendale. Ciò implica un maggiore focus sui processi e sul supporto alle



**Un punto cruciale del rilancio formativo è il potenziamento delle competenze digitali, fondamentali per favorire la collaborazione e migliorare l'integrazione dei collaboratori**

competenze delle persone durante il loro percorso lavorativo. L'attrazione e il mantenimento dei talenti è una sfida concreta per le organizzazioni di oggi, e a fare la differenza sono una comunicazione trasparente rispetto ai valori e agli obiettivi aziendali e l'offerta di un bilanciamento efficace tra vita lavorativa e privata. "Considerare questioni organizzative come lo Smart working, la settimana corta e l'employee experience in modo più maturo potrebbe far fare alle aziende italiane un grande salto di qualità", riflette l'imprenditore. Inoltre, un punto cruciale del rilancio formativo è il potenziamento delle competenze digitali, fondamentali per favorire la collaborazione e migliorare l'integrazione dei collaboratori. Vietri suggerisce che la formazione debba comprendere tematiche come reti neurali e Intelligenza Artificiale (AI), oltre alla conoscenza di strumenti digitali di uso comune nelle organizzazioni. Infine, un tema che merita attenzione sono anche i fondi destinati alla formazione aziendale, con la presenza di risorse economiche da parte di istituzioni, di parti sociali e di fondi europei. Eppure, le aziende spesso non sono sufficientemente informate riguardo a queste opportunità e sarebbe dunque necessario che la questione fosse accompagnata da una comunicazione più efficace e da un coinvolgimento più ampio.

## Dare forma a una nuova cultura d'impresa

Per **Daniele Ferrante, Formatore Senior e Consulente di Dieffeform**, la formazione è una leva di cambiamento e di potenziamento delle persone (e dei gruppi di lavoro) all'interno delle organizzazioni. La sua attività di formatore risale al 2010, con la consulenza indipendente alle aziende del Turismo, settore in cui ha operato da sempre. La società di consulenza e formazione aziendale, per la quale oggi è formatore, è stata fondata nel 2018, estendendo le attività di consulenza per le piccole e medie imprese (PMI) a livello nazionale. "Considero la

## Formazione specializzata ad affrontare sfide e transizioni

Nei momenti di discontinuità aziendale, a fare la differenza sono le persone, con le loro competenze e la capacità di adattarsi al cambiamento. È in queste situazioni che spesso le organizzazioni si affidano al Temporary management, soluzione che prevede l'intervento di professionisti altamente qualificati che affiancano l'imprenditore o la Direzione Generale nel gestire situazioni particolari, al fine di raggiungere un determinato obiettivo. **Marco Zampieri è Fondatore e CEO di Manager a tempo**, e nella sua ventennale esperienza come dirigente e imprenditore ha constatato la necessità di affrontare i momenti di discontinuità aziendale affidandosi a manager che potessero, con la massima flessibilità di tempo, intervenire per risolvere problematiche complesse o accelerare su determinati progetti per mantenere competitiva l'azienda rispetto ai propri competitor. "Il Temporary manager oggi è visto sempre più come risorsa cruciale in periodi di vuoto manageriale temporaneo, di cambiamento o riorganizzazione aziendale, richiedendo competenze gestionali e comportamentali, come la capacità di comunicare, assumere leadership, definire obiettivi e lavorare in team. A ogni modo, a differenza di altri Paesi europei, in Italia l'intervento del Temporary manager è ancora poco diffuso", riflette Zampieri.

Manager a tempo è una società con oltre 120 Temporary manager professionisti selezionati che hanno aderito al Team, e insieme un network di qualche migliaio di altri manager iscritti alla piattaforma e disponibili a essere coinvolti in qualche opportunità d'incarico. La formazione di queste figure manageriali temporanee di alto profilo è un aspetto critico e per affrontare questa esigenza è stata creata la Temporary Academy, la quale ha l'obiettivo di 'andare oltre' le hard skill, cercando invece di rafforzare le competenze soft che un Temporary manager professionista (o aspirante tale) deve possedere. "Ciò che cerchiamo di fare con la Temporary Academy è permettere al Temporary manager professionista di fare la differenza in particolar modo nei primi 15 giorni d'incarico, un periodo particolarmente critico per ambientarsi e dimostrare di saper raggiungere gli obiettivi aziendali concordati", aggiunge Zampieri. In concreto, l'offerta formativa è composta da Live talk formativi, Lab esperienziali, podcast, fino al corso *Skills training*, il primo corso di formazione per Temporary & Fractional Manager.

formazione come un elemento integrato alla consulenza, un mezzo per risolvere i 'nodi' aziendali, lavorando sistematicamente sulle persone. Inoltre, identificare e potenziare le competenze dei lavoratori è necessario per rafforzare il brand della propria azienda", afferma Ferrante.

Secondo il consulente, la formazione è diventata una chiave di volta nell'era post covid, rappresentando un'opportunità di innovazione per affrontare le sfide emergenti. È evidente la precarietà, il disorientamento e i rapidi cambiamenti nell'attuale contesto economico e occupazionale, specialmente per le piccole e medie imprese (PMI): il 'nervosismo sistemico' che queste aziende affrontano a causa della concorrenza e delle pressioni territoriali richiede una riflessione sulle nuove tendenze formative e sull'utilizzo della formazione. Ferrante ritiene, infatti, che la formazione sia sinonimo di innovazione e che sia quindi essenziale per colmare il divario tra le competenze presenti sul mercato del lavoro e quelle richieste dalle imprese.

La filosofia di Dieffeform è orientata alla creazione di un ambiente aziendale dinamico, adattabile e focalizzato sullo sviluppo delle risorse umane: "Bisogna formare le organizzazioni a un approccio più aperto e collaborativo,



Marco Zampieri,  
Fondatore e CEO  
di Manager a tempo

plasmando una cultura d'impresa maggiormente orientata al team e all'ascolto e generando ambienti di lavoro in cui le persone si sentano coinvolte e valorizzate". Il formatore, così come il consulente, deve lavorare sistematicamente sulle persone, identificando soluzioni alle sfide aziendali e contribuendo al potenziamento dell'organizzazione.

### La formazione si evolve con le organizzazioni

Il panorama della formazione aziendale sta attraversando una fase di evoluzione, in sintonia con le dinamiche organizzative. Secondo **Silvio Malanga, CEO e Founder di Human to Organization** la richiesta di formazione è sempre stata costante, con un 'cambio di rotta' verso temi più umanistici rispetto al passato, come la leadership e il People management. A suo giudizio è necessario che chiunque lavori con le risorse umane acquisisca competenze di gestione del personale, che, secondo le sue previsioni, saranno skill che in futuro saranno accessibili a tutti, indipendentemente dal ruolo, superando così l'idea tradizionale di un manager come unico 'gestore' delle persone e promuovendo una cultura più orizzontale e collaborativa.

Tuttavia, il vero tema delle organizzazioni riguarda la complessità nell'adattarsi ai cambiamenti repentini degli ultimi anni. Tra gli altri, per esempio, si consideri anche la transizione da formazione in presenza a online durante la pandemia da covid-19 e gli impatti che questa abbia avuto: "Un passaggio così drastico nella modalità di relazionarsi durante i momenti formativi ha portato con sé la sfida di mantenere l'attenzione dei partecipanti, data la sovrabbondanza di stimoli digitali, e la necessità di adattarsi al nuovo paradigma dell'apprendimento, ma anche destato un po' di preoccupazione la perdita di continuità nei percorsi formativi".

In prospettiva futura la formazione aziendale dovrebbe andare oltre i paradigmi tradizionali, offrendo corsi più focalizzati, innovativi e piacevoli, adeguati alle esigenze e ai ritmi moderni. In questo contesto, emerge la necessità di personalizzare i percorsi formativi e adottare approcci innovativi (come modularità, giochi, formule ibride), per mantenere l'attenzione e stimolare l'apprendimento, tenendo conto delle nuove abitudini digitali e di una cultura aziendale più agile e flessibile.

### Crescere con le persone e gli strumenti giusti

In un mondo del lavoro in rapida evoluzione, le competenze 'invecchiano' altrettanto velocemente, portando le organizzazioni a confrontarsi con la necessità di aggiornare continuamente conoscenze e capacità delle proprie persone. Questo fenomeno ha posto la formazione al centro delle decisioni degli amministratori delegati e dei direttori generali,

evidenziando un interesse crescente nelle figure apicali riguardo alle nuove competenze necessarie e a come svilupparle efficacemente. "Considerata per anni marginale all'interno delle organizzazioni, la formazione è ora ritenuta un pilastro strategico: il percorso formativo non è più evento isolato, ma è un processo continuo di apprendimento", considera **Federico Amicucci, Business & Strategy Director di Skilla**. In questa prospettiva, emerge l'importanza di creare una cultura e una struttura organizzativa che supportino efficacemente questo nuovo approccio.

Inoltre, un'ulteriore sfida riguarda il coinvolgimento diretto dei leader aziendali nel processo formativo. Le funzioni HR stanno sensibilizzando i manager affinché non siano solo spettatori, ma diventino attori fondamentali per la crescita e lo sviluppo delle persone all'interno delle organizzazioni. E questa trasformazione è essenziale per affrontare le sfide attuali del mercato del lavoro.

A caratterizzare Skilla sono tre elementi: l'equilibrio tra visione e concretezza; il forte legame con il mondo accademico; l'impegno costante nell'innovazione didattica, tecnologica e sociale. Questa combinazione, insieme con l'efficacia, la competenza e la solidità dimostrate attraverso il tempo, fornisce a Skilla un'identità distintiva nel mondo della formazione aziendale: "Abbiamo puntato molto sulla convergenza

Foto di Martina Midolo  
New York, maggio 2019



tra il mondo digitale e quello reale; consideriamo l'approccio ibrido alla formazione, che incorpora elementi digitali e fisici, una tattica strategica per massimizzare l'efficacia degli apprendimenti e per lo sviluppo di una nuova forma di leadership". L'introduzione di tecnologie avanzate come AI o Realtà aumentata e virtuale è vista come una trasformazione epocale per rendere la conoscenza viva e la formazione coinvolgente.

## Non più manager, ma People manager

Sviluppare un piano di crescita e formazione della popolazione aziendale non è un compito che spetta soltanto alla Direzione del Personale, ma – come già emerso in precedenza – chiunque gestisca persone all'interno delle organizzazioni. Il riconoscimento e l'affermarsi del ruolo di People manager è centrale nella gestione delle persone, specialmente in aziende di medio-grandi dimensioni, sempre più complesse. E la leadership, la comunicazione efficace, l'agilità organizzativa e la creazione di un capitale sociale positivo emergono come aspetti chiave nell'affrontare le sfide di oggi. "All'interno dei processi di trasformazione bisogna saper 'lavorare' sulle resistenze al cambiamento, che possono essere profondamente radicate nella cultura aziendale", riflette **Andrea Pallante, Partner di Ismo**, società di consulenza e formazione per le organizzazioni. Questo può richiedere un lavoro graduale e paziente per trasformare le mentalità e le abitudini consolidate nel tempo. La formazione diventa quindi un 'luogo' fondamentale per affrontare queste resistenze, educando e coinvolgendo le persone in nuovi approcci e modelli di leadership.

L'evoluzione delle dinamiche organizzative e l'introduzione di nuovi modelli di lavoro hanno posto nuove sfide, spingendo i manager ad adottare approcci più inclusivi e agili. Pallante identifica una serie di questioni che i leader devono affrontare, tra cui la gestione del lavoro ibrido, l'attrattività dell'azienda e la promozione di una cultura del gruppo basata su relazioni di qualità e apprendimento

continuo. Questa trasformazione richiede non solo competenze manageriali rinnovate, ma anche una nuova forma di leadership che ispiri e coinvolga le persone a tutti i livelli dell'organizzazione: "Cambiare il paradigma da un modello gerarchico tradizionale a uno basato sull'autonomia, sulla fiducia e sulla delega può richiedere una profonda trasformazione delle competenze dei leader, che devono essere orientate alla collaborazione, all'ascolto attivo e alla gestione delle dinamiche di gruppo".

Infine, le stesse organizzazioni dovrebbero formarsi per essere agili e in grado di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato. Ciò richiede cicli rapidi di apprendimento all'interno dei team, affinché possano affrontare con successo nuove sfide e opportunità. Questo implica, per la formazione, aiutare i manager a creare un'atmosfera in cui le persone si sentano libere di esprimere le proprie opinioni, di dare e ricevere feedback in modo costruttivo, e di contribuire attivamente al raggiungimento degli obiettivi comuni.

## Una formazione a misura di essere umano

Per **Gianni Clocchiatti, Formatore, Coach, Consulente HR e Fondatore di Eticrea**, società di formazione manageriale per lo sviluppo della creatività e dell'innovazione, i percorsi formativi non sono soltanto una trasmissione di conoscenze, ma esperienze a 360 gradi. Pur tenendo conto della crescente tendenza verso la formazione online, Clocchiatti sostiene il valore insostituibile della formazione in presenza e della relazione 'faccia a faccia' per generare impatto e soddisfazione nei momenti formativi. Nonostante l'attuale sfida della transizione verso modalità di lavoro più flessibili, Eticrea ha sperimentato nuove forme di apprendimento per dimostrare che è possibile mantenere la presenza in aula e valorizzare la relazione. "Proponiamo un approccio esperienziale che pone l'accento sulla pratica rispetto al semplice passaggio di informazioni. Abbiamo resistito alle pressioni dell'online a tutti i costi, con la ferma convinzione dell'efficacia della presenza fisica e dell'esperienza diretta. In alcune circostanze la scelta di utilizzare forme ibride è stata a volte necessaria, un adattamento strategico, ma abbiamo cercato di mantenere comunque la centralità dell'esperienza diretta", afferma Clocchiatti. L'intento di Eticrea è costruire un legame di fiducia a lungo termine con il cliente, per far evolvere la formazione in consulenza personalizzata, creando assieme a esso percorsi formativi di crescita 'su misura'. Il fine ultimo è prendersi cura delle persone in azienda, una scelta che va al di là del semplice gestire le risorse: in tale contesto, si tratta dunque di porre attenzione anche alla responsabilità sociale, alla sostenibilità e al benessere, evidenziando l'impatto positivo che un ambiente di lavoro stimolante e attento alle proprie persone ha sull'engagement, sul senso di appartenenza



**Le stesse organizzazioni dovrebbero formarsi per essere agili e in grado di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato**

e sulla motivazione dei collaboratori. “Il benessere dei dipendenti contribuisce al successo economico delle organizzazioni: è necessario concentrarsi, prima di tutto, sull’essere umano, poiché il legame con l’azienda si fortifica nella relazione e nel riconoscimento dell’altro”, conclude.

## Potenziare la formazione con le tecnologie digitali

L’attuale trasformazione digitale è meno prevedibile rispetto alle rivoluzioni tecnologiche precedenti. È difficile predire il futuro che attende le aziende nei prossimi anni, ed è una sfida comprendere quali competenze saranno necessarie. Proprio per questo, secondo **Mario Vitale, Chief Commercial Officer di Digit’Ed**, tra i più grandi poli di formazione in Italia (e uno dei maggiori player del settore a livello europeo), per affrontare il cambiamento in corso è importante formarsi con un approccio flessibile e integrato: “In questi ultimi anni sono cambiati i modelli di business e le competenze richieste, con una crescente enfasi sulle soft skill, in particolare sulla componente relazionale e sulla necessità di lavorare in team per favorire l’innovazione. Per esempio, il pensiero critico, il problem solving e la creatività sono competenze trasversali fondamentali”.

In un mondo in rapida evoluzione l’adattabilità e la velocità di apprendimento fanno la differenza e i manager, quasi come fossero degli atleti, devono mantenersi costantemente allenati per ottenere performance di successo. Inoltre, l’evoluzione della modalità di erogazione della formazione (dall’aula tradizionale a un approccio digitale e continuativo) è presentata come una risposta alle sfide del cambiamento veloce. “Il vero punto di forza delle organizzazioni non sono l’innovazione o la tecnologia, ma le persone; il capitale umano svolge un ruolo cruciale nelle aziende, per questo ha bisogno di essere valorizzato e potenziato, con tutti gli strumenti necessari a disposizione per affrontare con successo le sfide del presente”, prosegue Vitale. Secondo la visione di Digit’Ed, sono sempre più le organizzazioni che investono in metodi di formazione digitali e abbracciano l’apprendimento continuo. Indicatori di questo cambiamento sono l’evoluzione degli organigrammi delle Risorse Umane e l’adozione di strumenti digitali. Per continuare su questa strada, è però necessario coltivare la formazione con un approccio integrato, combinando competenze digitali, pedagogia e coaching.

## Sviluppare il ruolo del Middle management

Tra le tendenze emerse negli ultimi anni è cresciuta l’attenzione intorno al ruolo del Middle management per una gestione efficace delle risorse umane e per affrontare le sfide del futuro del lavoro. Quadrifor è l’istituto bilaterale per la crescita e la formazione



Giulia Bettoni,  
Responsabile Formazione  
e Academy di Omb Saleri

## Le persone al centro dello sviluppo

In Omb Saleri, impresa manifatturiera bresciana che produce valvole per motori alimentati a gpl, a metano e a idrogeno, la formazione aziendale è incentrata sull’attenzione nei confronti dell’individuo, la volontà di adottare approcci innovativi e la costante ricerca di miglioramento. In questi ultimi anni anche l’azienda bresciana, come altre a livello nazionale, ha evidenziato un’inversione di rotta nella modalità di erogazione dei programmi formativi, con un focus crescente sulla formazione ‘in pillole’: questo approccio, basato su sessioni più brevi e fruibili in intervalli di tempo ridotti, non solo risponde all’esigenza di flessibilità e agilità delle persone, ma si concilia anche con le esigenze operative del business. Inoltre, uno schema di formazione distribuito nel tempo è maggiormente efficace rispetto ai corsi intensivi che si esauriscono in una o in due giornate: “L’apprendimento graduale e la ripetizione nel tempo consentono un’assimilazione più profonda dei concetti”, dice **Giulia Bettoni, Responsabile Formazione e Academy di Omb Saleri**. Nell’azienda bresciana la formazione è intesa come uno strumento per promuovere la consapevolezza individuale all’interno dell’organizzazione. Anche per questo motivo, l’attenzione all’individuo emerge come un elemento distintivo nella strategia formativa di Omb Saleri, con particolare enfasi posta sulla conoscenza di sé per meglio comprendere e motivare gli altri, contribuendo così a migliorare l’efficacia del lavoro di squadra. Questa nuova visione ha comportato una evoluzione significativa nei contenuti della formazione, dando risalto ed esplorando le soft skill: “Negli ultimi anni ci siamo soffermati sullo sviluppo di competenze trasversali come la comunicazione e la gestione delle emozioni, riconoscendo il loro ruolo fondamentale nel migliorare le relazioni e la collaborazione”, aggiunge Bettoni.

L’azienda intende creare un ambiente di lavoro stimolante, inclusivo e orientato allo sviluppo professionale continuo e la creazione dell’Academy nel 2019 riflette l’impegno di rispondere alle esigenze specifiche della popolazione aziendale non solo attraverso la formazione tecnica, ma anche in iniziative legate al benessere. Nata dalla volontà del titolare di Omb Saleri (Paride Saleri), l’Academy sta mappando competenze, tendenze e inclinazioni dei propri collaboratori per personalizzare l’offerta formativa, dimostrando l’approccio innovativo dell’azienda, che punta a essere un luogo arricchente per tutte le proprie persone.





Foto di Francesca Dalpi  
Milano, settembre 2022

di Quadri e aziende del settore Terziario in Italia. Nonostante non vi sia alcun obbligo normativo riguardo la formazione per i quadri, Quadrifor ha registrato un aumento significativo nel numero di iscritti, suggerendo un crescente riconoscimento del valore della formazione: “Se in passato la formazione era considerata un peso, ora la si guarda attraverso una prospettiva che riconosce l'importanza di sviluppare le competenze trasversali e di leadership di queste figure intermedie”, sottolinea **Ilaria Di Croce, Direttrice di Quadrifor**.

Anche Quadrifor, negli ultimi anni, ha dovuto modificare le modalità di erogazione della formazione, da momenti in presenza a soluzioni più ibride e online. L'evoluzione è stata accelerata dal periodo della pandemia da covid-19, spingendo l'istituto ad aggiornare rapidamente l'intero catalogo formativo e ad adottare approcci più flessibili, come corsi ibridi e video pillole. La formazione proposta si è adattata a queste nuove esigenze, introducendo formati più brevi, talk (momenti ispirazionali di circa tre ore) ed eventi che combinano soft skill e intrattenimento. L'azienda si è sforzata di creare un'esperienza formativa più interattiva e coinvolgente, rivolgendosi a una community di quadri che si scambiano esperienze attraverso eventi e social media. “Sono emerse nuove esigenze e competenze richieste a questo livello gerarchico, con un'enfasi sulla flessibilità mentale, l'intelligenza emotiva, l'empatia e lo sviluppo delle soft skill”, conclude Di Croce. La

riflessione sull'evoluzione del Middle management evidenzia una maggiore complessità nel ruolo, che coinvolge la formazione sulle competenze trasversali e la diversificazione delle responsabilità verso un approccio più incentrato sulle persone.

## Coinvolgere le persone nel loro sviluppo

La società di consulenza e formazione aziendale Tailor&Fox riconosce la crescente necessità, da parte delle organizzazioni, di investire nella formazione, ritenendola lo strumento essenziale per la gestione delle risorse umane e l'acquisizione di nuovi talenti. Anche per questo motivo, dal 2021, si è unita all'azienda, con l'obiettivo di dare valore all'offerta formativa, **Annalisa Palmieri, Partner di Tailor&Fox**, psicologa ed esperta di comportamenti organizzativi.

L'approccio di Tailor&Fox è di muoversi al di là della formazione tradizionale offerta 'a catalogo', assumendo una visione più ampia che si concentra sulla consulenza e sulla personalizzazione dei percorsi di crescita, in base alle esigenze specifiche e agli obiettivi di ciascuna organizzazione. “Da occasione sporadica di aggiornamento professionale, la formazione è invece ora considerata un elemento integrato nel ciclo di vita delle persone e delle organizzazioni. Per questo motivo sviluppiamo con grande cura percorsi formativi su misura, valorizzando le competenze e dando attenzione alla gestione del cambiamento”, afferma Palmieri. Considerando la necessità delle organizzazioni di focalizzarsi sulle persone, le soft skill hanno acquisito maggiore rilevanza. Inoltre, per facilitare l'acquisizione di nuove competenze e la costruzione di contesti innovativi, è necessario che ogni organizzazione coltivi un ambiente di lavoro positivo, motivante e attento ai propri collaboratori. In questo contesto svolge un ruolo fondamentale il People management, che si è evoluto in una funzione essenziale e trasversale: chiunque gestisca un team deve essere un leader in grado di dimostrare non solo ottime conoscenze tecniche, ma anche pensiero critico e un approccio sistemico, oltre ad avere intelligenza emotiva e grande capacità di ascolto. La formazione non è slegata dalla promozione del benessere e, anzi, spesso la formazione è una leva per la motivazione e l'*engagement*. “Lo sviluppo delle persone avviene anche attraverso relazioni di qualità tra colleghi e manager, momenti più introspettivi di conoscenza di sé e focalizzazione sui propri obiettivi”, conclude Palmieri. Lo stanno imparando bene le aziende che negli ultimi anni hanno introdotto, a complemento dei piani di formazione, anche attività mirate di coaching e mentoring.

FINE

**ESTE**  
Cultura d'impresa

# NON RISCHIARE L'ESTINZIONE

Per il tuo aggiornamento  
professionale  
scegli le Riviste ESTE,  
da oltre sessant'anni  
punto di riferimento in Italia  
della Cultura d'impresa



**Sviluppo &  
Organizzazione**

**Persone &  
Conoscenze**  
La voce della Direzione del Personale

**SISTEMI&IMPRESA**  
Management e tecnologie per le imprese del futuro

**MIT Sloan**  
Management Review Italia

**I,WE**  
INCLUSION. WELFARE. ENVIRONMENT

## ABBONATI ORA

Le riviste ESTE sono distribuite solo su abbonamento. Abbonati sul sito [www.este.it](http://www.este.it) alla **versione cartacea+digitale** oppure scopri i pacchetti **abbonamento digitali** scaricando l'**APP ESTE**.

Per informazioni:  
Daniela Bobbiese – Responsabile Abbonamenti ESTE  
02.91434400 – [daniela.bobbiese@este.it](mailto:daniela.bobbiese@este.it)

