

## SEZIONE I

# IMPRENDITORIALITÀ E FORMAZIONE NELL'ERA DIGITALE. LA DISCONTINUITÀ DEL CAMBIAMENTO

## CONTRIBUTI E RIFLESSIONI TRATTI DALLA XIV GIORNATA DELLA FORMAZIONE MANAGERIALE ASFOR

*Bologna Business School, Bologna, 8 giugno 2016*

### Apertura dei lavori e saluti istituzionali

**Vladimir Nanut,**  
presidente ASFOR



Buongiorno: siamo giunti alla XIV Giornata della Formazione Manageriale, uno dei due eventi topici – l'altro è il Learning Lab sulla Leadership – che ASFOR organizza ogni anno. Proprio per sostanziare il fatto di essere un'associazione nazionale, ASFOR si è impegnata a tenere questa Giornata ogni anno in diverse realtà del nostro Paese: l'anno scorso a Milano, due anni fa a Roma, l'anno prima ancora a Napoli. Quest'anno ho voluto personalmente che questa Giornata si tenesse qui a Bologna per un insieme di ragioni. In primo luogo perché la Scuola che ci ospita rappresenta un'istituzione presente in ASFOR da moltissimi anni: prima sotto la denominazione Profingest, poi sotto la denominazione Alma Graduate School e oggi sotto quella di Bologna Business School. Secondariamente perché si tratta di una realtà di prestigio che realizza programmi formativi di rilevante spessore qualitativo. Nel ringraziare dunque Bologna Business School per aver accettato di ospitare questa XIV Giornata della Formazione Manageriale ASFOR, passo subito la parola al padrone di casa, professor Massimo Bergami, dean della Scuola, per il suo saluto.

**Massimo Bergami,**  
professore di Organizzazione Aziendale e dean Bologna Business School

Benvenuti alla Business School dell'Università di Bologna. Siamo molto lieti di ospitare questa Giornata della Formazione Manageriale di ASFOR perché, nel contesto attuale, ASFOR continua a sviluppare una riflessione e una progettualità, iniziata 45 anni fa; ASFOR si occupa dell'identità di chi fa formazione e ovviamente dello sviluppo della formazione manageriale, sia nelle Business School sia nelle academy aziendali.

Mi sembra che, in un periodo in cui molte cose sono cambiate e altre stanno cambiando, la prosecuzione in maniera stabile e costante di un lavoro istituzionale, ma vicino al mondo della formazione, che passa attraverso l'animazione di questo sistema, renda il ruolo di ASFOR ancora attuale e rilevante.

Forse qualche anno fa c'era molta più attenzione intorno al ruolo del formatore manageriale, mentre oggi in molti casi la for-



mazione è data per scontata, come se fosse una commodity; non sono certo che la riflessione sulla formazione manageriale sia così diffusa, anche in contesti in cui la formazione è fondamentale.

L'Università di Bologna è un grande Ateneo generalista con 83.000 studenti e 3.000 docenti su 33 dipartimenti; ogni tanto mi diverto a punzecchiare i miei colleghi su quali sia il ruolo del docente e quello dello studente perché a me pare che il focus sia ancora troppo spesso su chi insegna e non su chi apprende. Il protagonista della formazione invece è il soggetto che apprende, così nei corsi universitari come negli executive master.

Tra le cose che ho letto nell'ultimo periodo, mi ha un po' turbato la notizia di una sperimentazione fatta a Georgia Tech dove, senza comunicarlo, un robot di nome Jill Watson ha sostituito il tutor di un corso universitario. Jill Watson ha risposto per un semestre a 10 mila domande di 300 studenti, senza che questi si accorgessero di nulla; anzi, poiché la voce sintetizzata era affascinante, alcuni studenti hanno addirittura invitato la tutor a uscire alla sera.

Se da una parte non credo che l'intelligenza artificiale possa sostituire i formatori, dall'altra sono convinto che questa trasformazione sia inevitabile e destinata ad accelerare; mi pare dunque che, considerando l'accelerazione del processo di cambiamento tecnologico, temi quali il ruolo dell'intelligenza artificiale nella formazione debbano essere ben approfonditi e guidati. I docenti di Georgia Tech hanno sostanzialmente istruito Jill facendole studiare – lasciatemelo dire così non essendo io un tecnico – le domande dei precedenti anni accademici, avendo notato che al crescere del numero di studenti, il numero di domande non cresce in maniera lineare.

Bologna Business School ha un DNA interdisciplinare, in quanto siamo nati in tempi di new economy con il nome di Alma Web, ma soprattutto perché all'interno ci sono una faculty di computer science, una di management e una di scienze della comunicazione. Quindi questa vicenda e queste riflessioni stanno generando un dibattito molto interessante anche nell'ambito della nostra Business School tra i docenti delle diverse discipline.

Penso dunque che il tema di questa Giornata, relativo al cambiamento delle imprese nell'era digitale e dunque anche delle Business School, sia molto rilevante.

Io non ho risposte, ma credo che alla fine, per quanto possa diventare "intelligente" l'intelligenza artificiale, ciò che continuerà a differenziare le persone dalle macchine sia la coscienza. Pertanto, fino a che non sarà creata una coscienza artificiale, semmai questo avvenga, sono convinto che il ruolo dei formatori non sia sostituibile.

Peraltro, penso che i cambiamenti in atto pongano molte domande e richiedano anche di sapersi muovere in un contesto sempre più digitale, che evidentemente modifica i modelli tradizionali di sviluppo dell'apprendimento e di generazione di nuove competenze.

Sono molto interessato a sentire le riflessioni che verranno sviluppate nel corso di questa Giornata e, rinnovando i sentimenti di soddisfazione per avervi qui, ringrazio ancora il Presidente Nanut per aver dato alla nostra Business School questa importante opportunità e auguro a tutti una buona giornata di lavoro.

## Relazione introduttiva

**Vladimir Nanut,**

presidente ASFOR

Abbiamo evocato già nel titolo della nostra Giornata il tema del cambiamento, tema che rappresenta il *fil rouge* di molte delle iniziative che ASFOR ha realizzato in questi ultimi anni. Parliamo del cambiamento in quanto si tratta di un'esigenza fondamentale delle imprese, ma direi che è anche un'esigenza fondamentale dell'Italia.

Sappiamo bene quanta difficoltà ci sia nel nostro Paese a fare accettare i cambiamenti a tutti i livelli, questo per ragioni storiche e di altra natura: diffusi conservatorismi, corporativismi, inerzie, ostacolano qualsiasi intervento di cambiamento.

Voglio chiarire che non intendo dare giudizi di valore, ad esempio sostenere che tutti i cambiamenti siano sempre portatori di elementi di positività: ritengo tuttavia che nella realtà odierna il cambiamento rappresenti un'esigenza indispensabile per adeguarsi alle situazioni e alle circostanze – economiche, tecnologiche, sociali – che necessariamente si modificano. Ciò vale in particolare per noi formatori che operiamo nelle scuole di management e nelle corporate, dove il tema del cambiamento rappresenta un riferimento fondamentale.

In tale contesto, il secondo argomento di riflessione dell'odierna Giornata è quello della "rivoluzione digitale".

Se dopo la caduta del muro di Berlino il cambiamento è stato un'esigenza che si riallacciava ai processi di globalizzazione, cioè al progressivo allargamento del mercato, non vi è dubbio che la rivoluzione digitale rappresenti una trasformazione che sta cambiando profondamente e radicalmente modelli di business, strutture organizzative, competenze e comportamenti delle persone, e che rappresenti quindi una sfida ulteriore da affrontare con forza, coraggio e spirito innovativo.

Alle tematiche della trasformazione digitale sono strettamente collegati anche gli argomenti che riguardano gli aspetti dell'imprenditorialità o dell'intraprenditorialità.

In questi giorni sul *Corriere della Sera* sono stati pubblicati alcuni interessanti articoli di De Vico sul tema dei contenuti e delle modalità di cambiamento della cultura “gestionale” nelle imprese ma anche nelle organizzazioni non profit, nelle istituzioni, e in parallelo il livello di competenze, di abilità e di leadership richiesto per chi occupa “posizioni” manageriali.

Ora, che non esista più il mondo del posto fisso come culturalmente e tradizionalmente veniva inteso è un dato che noi formatori ripetiamo continuamente ai giovani per aiutarli ad affrontare il cambiamento, l'innovazione e la globalizzazione – creando ahimè molto spesso frustrazione più che voglia di mettersi in gioco e intraprendere. Inoltre, una novità che emerge sempre più forte nel nostro sistema economico produttivo è che anche le posizioni manageriali (di responsabilità e direzionali) nel mondo delle medie e grandi imprese stanno diminuendo, per effetto sia della digitalizzazione che delle scelte gestionali tendenti a ridurre costi, strutture e livelli gerarchici.

Questi cambiamenti si traducono inevitabilmente anche in una diminuzione delle opportunità tradizionali che riguardano coloro che nelle Business School frequentano un master, i quali avevano quasi naturalmente proprio nella carriera manageriale il loro principale riferimento professionale: oggi i nostri “masterini” devono allenarsi ad avere anche uno spirito imprenditoriale che li metta nelle condizioni di affrontare le nuove opportunità e le nuove sfide del mercato.

Il tema dell'imprenditorialità, o dell'intraprenditorialità all'interno di organizzazioni, rappresenta in ultima analisi un modo diverso di intendere il proprio ruolo manageriale, ed è un tema che si pone in misura sempre più forte e radicale.

Alla luce di tutti gli aspetti, che molto velocemente ho cercato di sintetizzare, considerando che la nostra è un'associazione di istituzioni che erogano formazione manageriale – siano Business School o corporate university o academy – vogliamo in particolare chiederci:

- quali sono i principali cambiamenti per chi oggi fa formazione nei corsi Master post laurea, negli MBA, nella formazione continua, nella formazione executive di aggiornamento e manageriale?
- cosa cambia in conseguenza della trasformazione digitale nei processi formativi relativi allo sviluppo di nuova imprenditorialità o intraprenditorialità?

In sintesi, dobbiamo chiederci se, per rispondere alle nuove sfide della globalizzazione, della *digital transformation* e di una sempre più veloce innovazione di prodotti e processi, siano necessari nuovi contenuti e modalità formative, e come le scuole e le imprese affrontano questi temi strategici per il loro futuro e per il Paese.

Per cercare di dare una risposta a questi interrogativi, avremo in questa prima fase due relatori: Francesco Venier e Stefano Quintarelli – che interverrà in videoconferenza – ai quali abbiamo chiesto di delineare il contesto, lo scenario in cui la *digital transformation* si muove e quale impatto può avere sulle organizzazioni e sulle persone.

Seguirà il primo panel dedicato alle Business School, coordinato dal vice presidente ASFOR Elisabetta Salvati, che introdurrà i lavori partendo dalla ricerca ASFOR “*Modelli e strumenti per la formazione alla managerialità e alla imprenditorialità nei Master Accreditati ASFOR*”: il panel vedrà direttori di scuole e di programmi Master confrontarsi su come inserire il tema dell'imprenditorialità all'interno dei percorsi formativi delle rispettive scuole e istituzioni.

Nel pomeriggio ascolteremo il punto di vista delle imprese, in una tavola rotonda coordinata dal vice presidente vicario ASFOR Marco Vergeat, che introdurrà i lavori con la presentazione dei risultati della Ricerca ASFOR “*Trend evolutivi della formazione manageriale: focus digital transformation*” e vedremo come le imprese affrontano questi temi, in modo da chiudere il cerchio rispetto alle domande che ci siamo posti.

Infine, come ciliegina sulla torta, a metà pomeriggio si terrà il conferimento dell'ASFOR Award for Excellence, che ASFOR ogni anno attribuisce a personalità del mondo economico, dell'impresa e del business, cercando di premiare chi rappresenta un modello, un riferimento, una persona che abbia costruito qualcosa di significativo ai fini anche dei processi di sviluppo del capitale umano, della formazione e comunque del business italiano.

Come avete visto dal programma della XIV Giornata della Formazione Manageriale ASFOR, quest'anno attribuiremo l'ASFOR Award for Excellence a **Brunello Cucinelli**, imprenditore di grande valore e positività, che ha abbinato al successo aziendale anche un approccio alla gestione di impresa originale (definito dal FT “Imprenditore Umanista”), con una forte attenzione alle persone che con lui costruiscono il successo dell'impresa. Il Presidente Cucinelli ha negli anni sviluppato un approccio e un modello imprenditoriale fortemente innovativo, forse anche diverso dalla maggior parte dei modelli di imprenditorialità dominanti, che ci farà piacere ascoltare nell'intervista-dialogo che la nostra consigliera Barbara Santoro realizzerà con lui.

Questo è il programma della Giornata, vi ringrazio per l'attenzione, ringrazio i colleghi di Bologna Business School per la perfetta ospitalità, e lascio la parola agli autorevoli relatori.