

Il futuro della formazione

Parte prima

di **Valentina Orlandi**

Scenario difficile per la formazione, tra incertezza diffusa e tagli aziendali. E l'esigenza di rinnovarsi, di capire cosa accadrà. Quali i risvolti sull'offerta formativa nel momento critico che stiamo attraversando? Si mostra necessario un confronto tra i diversi modi di intendere e fare formazione. Così come è fondamentale trovare soluzioni per non smettere di investire sulle persone. Nonostante tutto. Abbiamo provato a dare delle risposte coinvolgendo chi, giornalmente, si confronta con il mercato della formazione. Scoprendo che non è poi così difficile intraprendere nuovi percorsi per continuare a investire sulla propria professionalità.

Questa è la prima parte dello speciale dedicato al mondo della formazione. La seconda parte verrà pubblicata sul numero di *Persone & Conoscenze* di marzo, il n. 47.

In questa prima parte dello speciale, abbiamo intervistato il segretario generale di Asfor, l'Associazione Italiana per la Formazione Manageriale, e i responsabili di alcune scuole di formazione. Siamo partiti dal domandarci come cambia l'offerta formativa in questo difficile momento e verso quale direzione si sta indirizzando. Quali i temi su cui focalizzarsi e quali i nodi da sciogliere. Abbiamo raccolto diversi pareri sulle caratteristiche che assumerà il ruolo del formatore per incontrare le esigenze delle aziende e ci siamo chiesti quale possa essere l'approccio formativo ottimale per rendere proattive le persone. È davvero impossibile coniugare l'esiguo budget a disposizione delle imprese con l'esigenza di formazione? Abbiamo cercato infine di individuare, qualora ci fossero, alcuni settori più interessati di altri all'offerta formativa.

Un osservatorio sulla formazione che cambia

“L'offerta formativa manageriale, il ruolo delle Scuole di Management e il ruolo del formatore stanno cambiando radicalmente”, esordisce **Mauro Meda**, segretario generale **Asfor**. “È mutato il rapporto tra il formatore e fruitore. Le Scuole di Management cercano di avviare percorsi con una logica di consulenza e partnership, il formatore funge ormai da consulente e deve saper cogliere gli specifici bisogni dell'impresa. Le scuole di formazione devono essere capaci di leggere e anticipare i cambiamenti, generando processi formativi sempre più personalizzati e flessibili. Una scuola di management efficace punta sull'innovazione attraverso una ricerca sul campo molto forte e un reale confronto con i sistemi produttivi ed economici. In questo nuovo scenario il formatore deve tradurre le ricerche in una metodologia didattica innovativa e fornire concrete risposte ai diversi bisogni formativi. Deve lavorare in team, unendo la capacità di ascolto al lavoro in gruppo e alla ricezione a livello internazionale delle evoluzioni metodologiche e dei contenuti.

La formazione di qualità deve raggiungere un duplice obiettivo: sviluppare le competenze e le capacità manageriali delle Risorse Umane coinvolte, ma nel contempo contribuire alla trasformazione delle organizzazioni favorendo la sedimentazione dei processi di cambiamento. Su quest'ultimo aspetto, occorre evidenziare che le imprese e le istituzioni sono attente all'investimento formativo nella fase iniziale – analisi dei bisogni, definizione degli obiettivi formativi – e nello sviluppo del processo formativo, ma non curano con attenzione se il processo formativo ha generato cambiamento organizzativo. Bisognerebbe riuscire, al contrario, a creare un forte trasferimento e condivisione all'interno delle organizzazioni delle competenze ma anche delle emozioni acquisite in aula e nel processo formativo. È indispensabile che la formazione si avvalga di una serie di elementi e metodologie innovative. Per poter parlare di un vero e proprio processo formativo è necessaria, dunque, una coesistenza di più elementi, tradizionali e innovativi. In questa fase, credo assuma grande rilevanza il processo di apprendimento che si sviluppa attraverso le community della rete. Si pensi al potenziale rappresentato dal web 2.0: crea una comunità che alimenta una rete di scambio di esperienza e di stimolo per ulteriori





approfondimenti; i singoli possono diventare attori dell'innovazione all'interno delle organizzazioni e scambiarsi con facilità esperienze. In un momento di difficoltà economica – a fronte di una crisi finanziaria che forse non ha precedenti – il web può consentire di far circolare idee e accelerare i momenti di confronto, riducendo anche costi legati allo spostamento grazie all'uso efficace di piattaforme e videoconferenze. Anche saper integrare le metodologie formative più tradizionali con processi legati alla formazione outdoor o al coaching rappresenta una qualità che le Scuole di Management e i formatori devono sviluppare, sapendoli utilizzare nelle giuste dosi e con una forte capacità di lettura dei processi di apprendimento, onde evitare il rischio di seguire mode. In tal caso, si perderebbe il valore principale richiesto dalle aziende: il supporto nei processi di cambiamento, la costruzione di competenze distintive e il miglioramento di quelle tecniche, il consolidamento delle competenze manageriali. Occorrono un nuovo approccio culturale al tema dell'internazionalizzazione dei mercati, nuove capacità manageriali che si devono collegare a un rinnovato rigore nei comportamenti e che sappiano sviluppare una nuova attenzione al valore dell'interculturalità come fattore di sviluppo nelle organizzazioni. Occorre essere in grado di valorizzare le singole identità in un contesto ormai globalizzato.

Le Scuole di Management e le istituzioni formative associate ad Asfor sono sempre più impegnate a costruire percorsi *ad hoc*, tagliati su misura rispetto ai bisogni espressi o taciti dei clienti – attraverso una forte partnership – superando una formazione troppo generalista. Dall'Osservatorio Asfor notiamo, infine, forte sviluppo e rafforzamento anche dell'Executive education – attraverso la realizzazione di percorsi formativi articolati, anche Mba nella modalità part time – dove sono sempre più i singoli a investire in questi percorsi. La formazione manageriale può essere uno strumento per la ripresa se si crea un forte collegamento fra i sistemi dell'offerta e il sistema della domanda, con una reale capacità di dialogo.

Una possibile risposta alla crisi

Il supporto e-learning è uno delle soluzioni alla crisi secondo **Simone Oliva**, Responsabile Formazione Manageriale di **Cegos Italia**. “La formazione a distanza si integra con la formazione in aula. Già dal 2008, Cegos ha lanciato l'iniziativa Global Learning by Cegos, una serie di percorsi di formazione blended erogabile in sei lingue. Come soluzione al periodo di ristrettezza economica, quindi, cerchiamo di integrare la formazione tradizionale con il supporto e-learning che ha due vantaggi: costa molto meno e permette di formare molte più persone in meno tempo. A un'attività di

pre-work attraverso moduli e-learning della durata massima di 45', seguono l'attività d'aula tradizionale, un'attività di intersezione a distanza post aula e, successivamente un follow up presenziale o a distanza. Questa soluzione viene utilizzata al di sopra delle aspettative. Probabilmente uno dei motivi fondamentali riguarda proprio il tema dei costi. Naturalmente parliamo di un e-learning di ultimissima generazione, caratterizzato da un aspetto grafico, tecnico e interattivo di altissimo livello, che si mostra molto coinvolgente e bello da vedere e svolgere.

Un'altra soluzione è rappresentata da corsi a cui partecipano trenta, trentacinque persone. È una modalità molto richiesta. Si strutturano sessioni che tengono conto del numero dei presenti in aula e che sono caratterizzate, ovviamente, da una metodologia differente rispetto ai corsi con pochi partecipanti”.



Anche per **Simone Oliva** la formazione sta assumendo contorni di consulenza:

“Le aziende stanno cercando un approccio da parte delle società di consulenza che sia a 360 gradi, forte sulla diagnosi e in grado di intervenire su più aree, con un piano di intervento chiaro. Noi addetti ai lavori dobbiamo andare verso la vendita di consulenza globale dove la formazione è un mezzo. Sta nascendo un ibrido che è il trainer/consulente. Soprattutto nell'ambito dello sviluppo manageriale, la formazione si traduce in consulenza d'aula.

Questo, secondo me, è un vantaggio per tutti. Viene infatti un po' meno il cliché classico del corso sui massimi sistemi manageriali. Il corso di formazione diventa un workshop dove si lavora molto sugli auto-casi, valorizzando la fase di analisi. La formazione viene vista come una consulenza in aula: non si tratta di consulenza vera e propria ma neppure di formazione tradizionale”. Alla domanda su quale sia il tipo di formazione migliore, il responsabile di Cegos osserva che “nell'ambito dello sviluppo manageriale, la richiesta e gli investimenti fatti nel 2008 sono stati rivolti verso i temi della leadership e la gestione quotidiana dei collaboratori. Oggi l'attenzione è focalizzata prevalentemente sui management team. Stiamo infatti progettando molti interventi dedicati ai gruppi di decisione per sensibilizzare in merito al processo decisionale e alle dinamiche di gruppo, partendo dall'assunto che si ricercano le competenze all'interno delle organizzazioni. Il mercato della selezione è abbastanza fermo e si cerca di ottimizzare quello che si ha in casa, soprattutto sul piano della comunicazione e delle decisioni. I temi più richiesti riguardano le modalità con cui si arriva al processo decisionale, l'influenza personale nel processo decisionale e la sua declinazione in termini di stile di leadership;



le modalità quotidiane della conduzione dei gruppi di lavoro e la definizione dei modelli di leadership, soprattutto nelle aziende più grandi. Meno attenzione sulle aree communication skills e negoziazione, vale a dire che la formazione comportamentale più tradizionale si pone in secondo piano”.

La leadership come elemento imprescindibile

Di leadership parla anche **Marco Dragoni**, Amministratore Unico del **Gruppo Cesma**: “Sicuramente questa crisi offre l’opportunità di catalizzare l’attenzione su questo tema”, afferma. “Si deve rafforzare la centralità del suo esercizio, finalizzato alla crescita sia dell’organizzazione che delle competenze in essa incluse, per evitare un impoverimento delle aziende e della loro capacità di stare sul mercato. Nei paesi anglosassoni il tema è stato affrontato già da anni e c’è molta consapevolezza sull’importanza di questo aspetto.

Le aziende più consapevoli chiederanno sempre più ai responsabili aziendali un bagaglio di competenze legate ‘all’essere manager’. Se l’azienda promuove una persona, il candidato dovrà aver già fatto il salto che consente di passare dalle competenze specialistiche a quelle manageriali. Sempre più le società si aspetteranno che i loro manager possiedano già nel loro background queste competenze e che le abbiano sviluppate anche con corsi o Master brevi specifici.

La spesa media pro capite che si investe in formazione è molto più bassa rispetto a quella delle aziende straniere e questo si ripercuote in carenze di competenze manageriali anche a livello internazionale. Certo, attraversiamo un momento difficile. È per questo che Cesma, per poter soddisfare le esigenze di crescita anche di una sola persona all’interno dell’azienda, ha creato dei Master brevi (Maccma), che si svolgono di sabato e che sono mirati allo sviluppo delle competenze per i giovani manager. Per percorsi formativi *ad hoc*, invece, sono oggi operativi i fondi paritetici interprofessionali che possono aiutare le aziende a integrare le risorse disponibili.

Oltre alla leadership, ci sono altri temi che andrebbero approfonditi: la creatività e l’innovazione in azienda e la gestione dello stress, oggi molto attuale a causa delle ansie e delle preoccupazioni generate dalla crisi stessa. Ovviamente il tema del cambiamento come elemento continuo e permanente all’interno delle organizzazioni è imprescindibile. Evidenzio anche il tema dell’interculturalità. Non è raro che vengano aperte unità produttive, sedi o filiali all’estero senza un’adeguata preparazione verso le culture con cui ci si dovrà relazionare e che sono quasi sempre molto diverse dalla nostra. Il ruolo centrale della formazione nella esecuzione delle strategie aziendali è ancora troppo spesso

sottovalutato. Pochi amministratori delegati intervengono nell’impostazione dei percorsi formativi in modo da allinearli con le strategie aziendali, ed è un errore. Bisogna invece focalizzarsi molto sugli aspetti organizzativi dell’azienda. Il formatore, che diventa sempre più un coach d’azienda, deve saper leggere i bisogni dell’organizzazione per poter svolgere interventi che abbiano come fine ultimo il miglioramento del benessere all’interno dell’azienda. In questo scenario assumono minore rilevanza tutte le attività formative volte allo sviluppo di competenze tecniche rispetto a quelle manageriali. Un settore che sta richiedendo molta formazione, manageriale e di vendita, è quello delle aziende ex monopoliste e delle utilities che devono affrontare e gestire il passaggio ad una cultura di mercato con concorrenti e dove i clienti iniziano a chiedere sempre più attenzione e servizi di qualità, pena il cambiamento del fornitore”.

Acquisire una cultura imprenditoriale

L’acquisizione di una cultura di tipo imprenditoriale è fondamentale per **Paolo Boccardelli**, Professore Associato di Marketing ed Economia e gestione delle imprese presso la Facoltà di Economia dell’**Università Luiss Guido Carli**. “Le aziende hanno compreso che l’innovazione non è esclusivamente tecnologica. Al contrario, riguarda anche i modelli di business e il modo di creare e distribuire valore per i clienti finali. Questo tipo di valutazione fa sì che la formazione si apra alla possibilità di immaginare modelli di business innovativi.

Al di là dell’imparare dagli esempi di successo, i manager chiedono come poter sviluppare progetti imprenditoriali innovativi che possono dare una svolta all’ondata di crisi”. A fronte del momento difficile, spiega Boccardelli, “è fondamentale mantenere i programmi strutturali che contribuiscono alla formazione dei manager e al potenziamento delle capacità personali. Questi sono elementi essenziali che in un momento di crisi diventano fondamentali. La formazione non è più un momento di discontinuità. Bisogna realizzare una serie di interventi nel tempo. Certamente possono presentarsi elementi di discontinuità all’interno di alcuni programmi quali gli Mba, siano essi corporate o strutturati all’interno di programmi istituzionali.

Ad esempio, tracciamo Mba corporate per alcune multinazionali e articoliamo un programma Mba executive aperto a tutti previa selezione e strutturato con una medesima logica. L’unica differenza che intercorre tra i programmi è che il corporate ha una visione e una prospettiva tagliate su specifiche esigenze. Certamente le metodologie non sono più quelle tradizionali della lezione in aula. La vera metodologia formativa è rappresentata dal fare insieme le cose, affrontando problemi concreti e realizzando lavori in gruppo con il formatore che è un moderatore, un mediatore. È il gruppo a creare il momento della formazione.

Si apprende più per socializzazione che per trasferimento. Questo spiega anche perché si prediligono le *soft skills*, vale a dire le capacità personali che, in contesti difficili, evidenziano abilità e professionalità. Ad esempio, le ristrutturazioni delle aziende non sono solo operazioni in cui si fanno



dei mercati e dei consumi, e la formazione che si traduce in forme di accompagnamento ai manager fattivamente collegata all'attività e ai processi organizzativi, ad esempio coaching e counseling”.

Valorizzare il potenziale delle risorse umane

“Oggi è fondamentale che l'azienda valorizzi le potenzialità di ciascun collaboratore”, spiega **Robert Bulzomi**, fondatore e titolare del centro di formazione **Business Training Center**. “Organizziamo molti corsi sul potenziale delle risorse umane. In un momento di crisi è fondamentale comprendere le attitudini di ognuno e migliorarle ancora di più. L'azienda deve valorizzare le potenzialità di ciascun collaboratore.

Credo che in questo momento la formazione più adatta riguardi la motivazione delle persone. È molto importante anche lavorare sulla visione aziendale: condividere gli stessi progetti, lavorare in gruppo, ottenere gli stessi obiettivi. La crisi dà spazio alla creazione del senso di squadra, ed è per questo che non credo andrebbe sottovalutato il valore di chi lavora negli ambiti della produzione o della contabilità. Bisognerebbe investire in formazione anche verso questi settori. Spesso le aziende non sono informate sui fondi nazionali e comunitari messi a disposizione per la formazione. Ad esempio l'Unione Europea stanziava il 50% del budget comunitario in progetti formativi. I nostri clienti ottengono fino all'80% di contributi a livello gratuito”.

Verso una maggiore coscienza ed etica individuale

“I nuovi scenari che si aprono alla formazione saranno indirizzati all'acquisizione di una maggiore coscienza individuale”, spiega **Lucio Vardanega**, amministratore della **Manage Consulting International**. “La formazione deve rivolgersi all'insegnamento dei principi fondamentali, allineandosi alla natura dell'uomo. Una formazione di questo tipo concorrerà a creare una società migliore e improntata a una maggiore eticità. In quest'ottica, anche il formatore dovrà essere mosso da principi di correttezza che dovrà trasmettere. E i suoi compensi devono essere commisurati agli obiettivi raggiunti”.

Coerenza con la filosofia aziendale

“È davvero difficile far bene formazione: significa sviluppare processi formativi coerenti con la cultura dell'azienda, i suoi processi, gli assetti organizzativi e le strategie di business” afferma **Costantinos Langas**, amministratore delegato del centro di formazione **Proti Consulting** di Torino. “Non bisognerebbe offrire pacchetti formativi prefabbricati che conferiscono poco valore aggiunto alle competenze dei partecipanti.

È necessaria una formazione *ad hoc* che garantisca risultati agli interventi formativi.

La crisi è stata violenta e si è verificato un netto calo del budget previsto per le risorse umane e la formazione. Le aziende devono ritrovare stabilità economica per riprendere a investire in tal senso. Temo che i prossimi tre anni

saranno difficili. Ci sono realtà afferenti il campo IT quali aziende biomedicali, bioinformatiche e di bioingegneria, che comunque non sono in grande crisi e che per anni non hanno investito in formazione. Adesso stanno maturando la consapevolezza che, accanto alle competenze del know how tecnico, sia necessario acquisire competenze manageriali, professionali, comportamentali e legate alla sfera del marketing. Altri settori importanti

che credo investiranno in formazione riguardano l'ambito delle assicurazioni, delle grandi aziende di costruzione, del settore bancario ma anche delle ex aziende pubbliche come ferrovie e poste, dove l'attuale privatizzazione richiederebbe un approccio molto più competitivo a livello manageriale e gestionale. Appare un settore molto stimolante per sviluppare progetti formativi: è consolidato sul mercato ma privo di una forte cultura manageriale e organizzativa”.

Approccio integrato tra formazione e azione

“Crediamo molto nell'approccio integrato formazione-azione” spiega **Michele Longobardi**, Senior Consultant di **Ambire**. “Si è dimostrato essere quello più efficace in termini di gestione del cambiamento personale e organizzativo, ma anche di scenario e in termini di trasferibilità della conoscenza. Le persone percepiscono di ricoprire un ruolo importante nel processo attivato e si responsabilizzano intorno al proprio obiettivo formativo. Spesso mettono in atto comportamenti proattivi anche a fronte di un contesto apparentemente ambiguo rispetto al tema dell'autonomia.

L'action learning è una metodologia fondamentale: si apprende e nel contempo si realizza, spesso con una logica circolare che rompe la distinzione dei ruoli docente/discendente. Molte idee che nascono in aula possono trovare applicazione concreta in azienda. Al contempo, le persone hanno imparato a gestire riunioni, negoziare gli obiettivi, pianificare le attività, lavorare per progetti.

Sul piano pratico, dunque, il formatore non si limita a stimolare riflessioni e punti di vista differenti. Si sforza di integrare il contributo di ogni singolo partecipante con l'obiettivo di progettare azioni concrete da realizzare in azienda.

Le difficoltà di budget si possono superare grazie all'attenzione dedicata al processo e alla customizzazione di metodo e modalità, che permettono di minimizzare il rapporto tra impegni investiti e risultati ottenuti. Inoltre è possibile pensare a progetti in partnership tra Sviluppo e Formazione o addirittura con strutture non Hr: Voglio evidenziare anche gli strumenti finanziari e di credito che è possibile mettere in campo. Non è sempre necessario spendere troppo per ottenere il massimo dei risultati possibili”.

