



OSSERVATORIO FORMAZIONE A CURA DI ASFOR
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER LA FORMAZIONE MANAGERIALE



di **Raffaella Cagliano**
di **Paolo Gubitta**

Proposte fuori dal coro

Il rapporto tra le *iniziative formative* e le *imprese piccole e medie* è da sempre un po' *problematico*: da un lato, per i manager e gli imprenditori non è facile "staccarsi" dalla gestione per seguire percorsi formativi; dall'altro, a volte si lamenta un *mismatch* tra la formazione *domandata* e la formazione *offerta*. La ricerca Asfor individua i fattori critici di successo della formazione nelle Pmi e fornisce numerosi spunti per trovare una risposta a questa (annosa) domanda.

Quali metodologie adottare. La ricerca conferma che le metodologie didattiche da adottare nei percorsi formativi per le Pmi seguono gli orientamenti consolidati: focus sulle soluzioni pratiche (media 4,24 su scala 1-5), grado elevato di interazione nella didattica (media 4,20), enfasi sulle esperienze applicative, ad esempio, con la realizzazione di *project work* (media 3,71). Possiamo dire, quindi, che manager e imprenditori, indipendentemente dalle dimensioni dell'azienda, sono interessati a iniziative che valorizzino la loro *expertise* e abbiano un effetto leva sulle loro capacità di riconoscere, affrontare e risolvere i problemi strategici e gestionali. L'elemento di novità riguarda il ricorso a *case studies* e *testimonial*: se ne riconosce l'utilità, ma nessuno dei due rientra tra i fattori che qualificano la formazione di successo per le Pmi.

Come spiegarlo? A volte, la presenza in aula di *guru*, di altri manager e imprenditori di successo può generare un *effetto boomerang* sull'efficacia percepita della formazione, perché magari si tratta di *storie eccellenti* ma non facilmente trasferibili nel contesto di business dei partecipanti, oppure sono *storie già raccontate* in altri contesti. Non possiamo certo affermare che sia iniziata la parabola discendente di *case studies* e *testimonial*. È evidente, tuttavia, che chi progetta la formazione per le Pmi deve tenere in considerazione due elementi: deve vincere la tentazione di portare in aula la *storia eclatante*, perché se non si inserisce in modo armonioso nel progetto formativo rischia di aumentare il *mismatch* invece di ridurlo; deve prevedere un *briefing* con i partecipanti per collocare il *case study* o il *testimonial* nel percorso formativo e un momento di *follow-up* in cui il responsabile dell'iniziativa o del modulo didattico aiuta il partecipante ad applicare le *best practices*, con gli eventuali adattamenti, nella propria realtà.

Il fattore tempo "rivisitato". Si dice spesso che nelle Pmi il *fattore tempo*, e la sua scarsità, impediscono di partecipare a iniziative formative. Non è proprio così. Gli associati Asfor coinvolti nella ricerca, ma anche

Dalla ricerca all'Osservatorio

La ricerca Asfor analizza lo stato dell'arte della formazione manageriale e imprenditoriale per le Pmi in Italia. È stata condotta nella primavera-estate 2008 tra i 78 Enti di formazione e Scuole di Management associate ad Asfor e con il diretto coinvolgimento di manager e imprenditori (una sintesi è consultabile sul sito www.asfor.it). A seguito della ricerca, l'Associazione ha attivato l'Osservatorio sulla formazione manageriale nelle Pmi che monitorerà gli sviluppi attraverso un confronto fra domanda e offerta.

i manager e gli imprenditori sentiti, non segnalano i "formati temporali" tra le variabili che influenzano la propensione a fare formazione: orario serale o formazione nei fine settimana ottengono un punteggio medio pari a 3,10 sulla scala di criticità 1-5. È considerata più rilevante l'*estensione temporale*: la criticità di percorsi formativi di breve durata raggiunge 3,90.

Questi dati, con l'aggiunta della preferenza per corsi focalizzati su singoli aspetti di management (media 3,44), sembrerebbero parlar chiaro: i manager e gli imprenditori di Pmi preferiscono moduli formativi *brevi* che soddisfano fabbisogni *puntuali*.

È un modello che funziona? Non c'è dubbio che il *ben noto* orientamento all'azione e al risultato che caratterizzano manager e imprenditori di Pmi porta a una formazione *solution-to-problem*. Ed è altrettanto evidente che è anche per questa via che si può ridurre il sempre citato *mismatch*. Ma è anche un modello sostenibile? La risposta a questa domanda è più difficile. I percorsi formativi brevi hanno il pregio di ridurre il *time to solution*, proprio perché centrati su un argomento specifico. Si tratta di soluzioni ideali per il *middle management*. Per il *top management*, sia esso composto da manager o dall'imprenditore, a volte sono più efficaci percorsi formativi più ampi, che non hanno lo scopo di ridurre il *time to solution* ma di aumentare la capacità di gestire la complessità. ■

Raffaella Cagliano è direttore Executive Mba formato Part Time, Mip Politecnico di Milano.

Paolo Gubitta è professore associato all'Università di Padova e direttore scientifico Mba Imprenditori di Pmi della Fondazione Cnuo.