

“ Trend evolutivi della formazione manageriale ”

Ricerca ASFOR 2008 - Sintesi dei risultati dei Focus Group

**A cura di Marco Vergeat – Consigliere ASFOR e Responsabile Corporate Learning - e
Giulia Venini – Ricercatrice.**

Nel 2008 ASFOR ha organizzato la seconda ricerca sui “**Trend Evolutivi della Formazione Manageriale**”. La ricerca, la cui prima edizione è stata realizzata nel 2006, si basa su tre Focus Group e sei interviste individuali della durata di un'ora circa. La ricerca ha coinvolto venticinque aziende tra le più importanti sul territorio per dimensioni e struttura in diversi settori di attività sia industriali che di servizi. I Focus Group sono stati realizzati a Milano, Torino e Roma. Le aziende che hanno partecipato ai Focus Group sono: Aviogroup, Azimut-Benetti, Ferrero, Fiat Group, Pininfarina, SKF Industrie, Eni, Technogym, Telecom, Italcementi, Brembo, Ericsson, Pfizer, Chloride, Seat Pagine Gialle, Banco Desio, EDS, Pirelli SSC, Accenture. Le aziende invece intervistate sono: Barilla, Edison, Enel, Pirelli, Intesa San Paolo, Unicredit (SLIDE 1).

Tutte le aziende partecipanti all'indagine possiedono una struttura permanente dedicata alla formazione, otto di queste hanno una Corporate University o un'Academy.

A conclusione di questo percorso di indagine e raccolta dati è possibile fare una sintesi dei principali risultati emersi ad oggi. Una prima sintesi di questi risultati è stata anticipata durante la *VI Giornata della Formazione Manageriale ASFOR* tenutasi a Milano il 19 febbraio 2008. In seguito si è anche tenuto un workshop presso la SDA Bocconi.

I risultati dell'indagine possono essere sintetizzati come segue.

1- Il **collegamento alle strategie e priorità dell'impresa** dei programmi e degli investimenti in formazione continua ad essere un tema rilevante e per certi aspetti critico. Dall'analisi dei dati è emerso che il collegamento della formazione manageriale alle priorità di business è sempre più sentito. Si fa riferimento esplicito per garantire tale collegamento ai piani strategici, si utilizzano strutture dedicate (quali Corporate University) che rispondono al CEO e a responsabili di funzione ed i budget di spesa vengono approvati dal comitato direttivo.

Il processo di analisi dei bisogni e quindi di qualificazione della domanda rimane elemento critico per la definizione dei piani di formazione manageriale. Diverse aziende testimoniano le difficoltà incontrate nel procedere ad una efficiente ed approfondita valutazione dei bisogni, indicando allo stesso tempo come questa sia significativa ai fini di una efficace azione formativa.

Il collegamento ai sistemi di valutazione, sviluppo e gestione del management rimane debole o significativamente migliorabile. Talvolta sono deboli o incompleti i sistemi di

valutazione, talvolta la formazione non è parte integrante, ma continua ad essere un optional ai fini dello sviluppo.

La formazione manageriale "a catalogo" è diffusa e sovente è incernierata su competenze e skills (definite con approccio analitico). L'offerta viene aggiornata su base annuale e biennale e talvolta è definita a livello country. Viene spesso intesa come un'opportunità volta a stimolare e responsabilizzare le persone e i capi diretti verso la scelta di corsi più rispondenti alle esigenze individuali.

Il *commitment* dei vertici è più vivace verso attività formative che sono immediatamente di supporto al cambiamento o che sono indispensabili per generare risultati di *business* nel breve periodo. Dunque prevale un approccio contingente alla formazione, costituito a maggioranza da iniziative a progetto o a commessa, rispetto a programmi stabili e alla definizione di *core curricula* per lo sviluppo del management. A titolo di esempio emerge una sostanziale assenza di programmi costanti e modulari per lo sviluppo delle competenze delle famiglie professionali (diffuso è l'approccio per campagne) e di modesta entità sono anche i programmi stabili di accompagnamento e supporto alle carriere. Fanno eccezione i programmi per i neo-inseriti e per limitate popolazioni di talenti. In pochi casi i programmi di formazione e sviluppo continuativi sono collegati all'adozione di metodologie Six Sigma e Lean Manufacturing.

- 2- Il tema della **leadership** come fattore di competitività e di successo del business e in quanto risultato di un sistema di sviluppo integrato (valutazione, gestione, formazione, ecc...) non è ancora percepito come una priorità.

Solo un numero ristretto di aziende (tre casi soltanto) ha un modello di leadership formalizzato, a cui si riferisce una griglia di comportamenti attesi che vengono valutati ai fini della carriera, della retribuzione variabile. Altre volte a questo modello esplicito si sostituisce un "modello manageriale di riferimento" declinato in diverse aree di competenza.

Ciò che è emerso con chiarezza è che si tende tuttavia ad attribuire alla leadership un significato circoscritto alla capacità di gestire le persone (*lead people*), e non esteso ad un significato più vasto che includa una visione, promozione e governo del cambiamento, capacità di *execution*, orientamento ai risultati, ecc... In molti casi la leadership è considerata in fondo una delle capacità manageriali invece che la risultante dell'integrazione di tratti, qualità, competenze, esperienze e valori dell'individuo.

Il tema leadership segna quindi un ritardo del sistema aziendale italiano, rispetto ad altri paesi avanzati nello scenario internazionale dove la leadership è già considerata una priorità e un fattore di successo determinante per le aziende.

- 3- La maggior parte delle aziende partecipanti attua programmi di **talent management**. Le modalità di individuazione dei talenti si basano su valutazioni di prestazioni e

potenziale. Si realizzano programmi di formazione per talenti con contenuti e modalità varie dai Master con Business School ai *learning tour*, da corsi in *house*, ad esperienze di *outdoor* e a programmi di *coaching*.

In qualche caso la formazione dei talenti si avvale di programmi che si basano sulla realizzazione di progetti per l'innovazione. Contrariamente a realtà internazionali avanzate che prevedono l'aggiornamento dei programmi per alti potenziali ogni due anni circa, il "dato" italiano rivela una maggiore tendenza alla stabilità di contenuti.

- 4- Le sfide dell'**internazionalità** e dell'**interculturalità** sono considerate rilevanti per le aziende impegnate in una competizione globale. Nel gruppo di studio vi è una forte divaricazione tra aziende che praticano politiche e soluzioni collaudate e avanzate ed aziende che registrano un forte ritardo, quasi non si pongano questi problemi; non vengono invece riscontrate situazioni intermedie.

Internazionalità ed interculturalità sono concetti con significati plurimi, riguardano infatti la distribuzione geografica dell'azienda, la conoscenza della cultura e stile di vita dei clienti nei diversi paesi, l'apertura del management verso modalità di lavoro differenti, la capacità di lavorare in team interfunzionali ed infine la composizione internazionale del management e l'internazionalizzazione delle esperienze.

Nella formazione per sviluppare l'internazionalità del management sono ampiamente privilegiate scelte e soluzioni concrete: corsi in lingua inglese e aule miste, team interfunzionali ed internazionali su progetti ed iniziative di *business*, attività esperienziali per favorire *team building* e team integrati; mentre risultano in forte calo, quasi scomparse, generiche iniziative di formazione sull'interculturalità.

La tendenza generale su questi temi sottolinea che la formazione è sì considerata un utile complemento per favorire internazionalità ed interculturalità, ma ciò che conta davvero è l'esperienza di lavoro all'estero e lo stretto contatto con ambienti internazionali. La scarsa padronanza della lingua inglese in molti casi rappresenta ancora una criticità ed un ostacolo.

- 5- L'**innovazione** è considerata da tutti una necessità, un fattore strategico di sopravvivenza nel medio e lungo periodo. Riguarda principalmente il prodotto, il marketing e la distribuzione, i processi di lavoro. In qualche caso vi sono unità organizzative e programmi dedicati a favorire e al contempo valorizzare l'innovazione diffusa, ma troppo spesso l'innovazione risulta essere il frutto dell'iniziativa individuale e fatica ad evolvere per diventare un vero e proprio processo organizzato.

La tendenza emergente è quella di creare contesti ed ambienti di lavoro che favoriscano ed incentivino i comportamenti orientati all'innovazione, ed in qualche caso sono state rintracciate competenze per l'innovazione codificate all'interno del sistema professionale.

Nonostante l'esistenza di qualche "best practice" riguardante il binomio formazione-innovazione, in cui l'approccio privilegiato è l'action learning, rimane consapevolezza diffusa che l'investimento formativo in questa direzione è ancora insufficiente e che le strutture formative dovrebbero 'fare di più' per facilitare i processi di innovazione.

- 6- Le tematiche riguardanti **sostenibilità ambientale** e **responsabilità sociale** sono perlopiù considerate tematiche di moda, su cui vengono svolte attività di generica informazione e sensibilizzazione.

I programmi di formazione per sviluppare una cultura della responsabilità sociale quando ci sono, sono pochi e progettati a livello *corporate*. Le aziende che si occupano davvero di sostenibilità sono quasi unicamente quelle aziende che svolgono attività a forte impatto ambientale, anche se vi è qualche eccezione nei servizi.

Lo sforzo più qualificato è quello di passare dalle singole iniziative a un modello di business basato sulla sostenibilità e responsabilità sociale per poi comprendere le competenze "chiave" da sviluppare.

- 7- L'**e-learning** quando si limita ad essere *web-based training* (corsi on-line), non è né centrale né rilevante per le strategie di sviluppo ed innovazione della formazione.

Si tratta di un fenomeno stabilizzato che riguarda dal 5 al 20% delle attività di formazione. L'utilizzo di *web-based training* per le reti di vendita e per alcune "campagne" su contenuti standard (IAS, 626, legge 231, ecc...) è pratica comune in molte delle aziende intervistate. Vi è un'ampia disponibilità di cataloghi on line, anche se l'utilizzo effettivo on-demand è molto limitato, mentre viene privilegiata l'adozione di soluzioni *blended* per la formazione manageriale. Piattaforme tecnologiche su licenza LMS sono impiegate in maniera diffusa e vengono utilizzate prevalentemente per l'amministrazione del processo formativo.

Generalmente si registrano investimenti stabili o in calo a favore di soluzioni tecnologiche più basate sulla interazione e la collaborazione.

La vera frontiera è costituita dalla facilitazione, dal potenziamento e da una maggior finalizzazione dei processi di apprendimento informali. E cioè dall'incrocio tra le tecnologie **WEB 2.0** con le dinamiche sociali e di scambio tipiche delle comunità di pratica o di interesse.

Le communities vengono principalmente attivate e/o sfruttate su obiettivi e progetti rivolti alla ricerca e allo sviluppo di prodotto, ma sono emerse esperienze pilota anche in altri ambiti funzionali (ICT, Operations, HR) o per specifiche popolazioni (es. neo-assunti).

Questa frontiera suscita grande interesse e curiosità ma siamo molto lontani da una visione approfondita e consapevole del fenomeno e delle sue potenzialità. Vi è infatti scarsa conoscenza delle tecnologie e soprattutto di come utilizzarle in azienda. Talvolta

vengono confuse con tecnologie e soluzioni più tradizionali di e-learning, talvolta sono considerate di difficile realizzazione e governo.

Vi è però anche la percezione che la potenzialità sia elevata per rafforzare i processi di knowledge management e di apprendimento informale.

SLIDE 1

Campione - Metodo

25 Aziende di cui:

19 hanno partecipato a 3 Focus Group: Torino, Milano, Roma

6 intervistate (interviste individuali)

INDUSTRIA

Aviogroup
Azimut-Benetti
Barilla
Brembo
Chloride
Edison
Enel
Eni
Ericsson

Ferrero
Fiat Group
Italcementi
Pfizer
Pininfarina
Pirelli
SKF Industrie
Technogym
Telecom

SERVIZI

Accenture
Banco Desio
EDS
Intesa San Paolo
Pirelli SSC
Seat Pagine Gialle
Unicredit