

## SEZIONE II

### Ricerche ASFOR

---

#### COME CAMBIA LA FORMAZIONE PER I MANAGER. I RISULTATI DELL'OSSERVATORIO MANAGERIAL LEARNING ASFOR-CFMT 2017

---

*Più formazione di qualità e attenta alle nuove tecnologie per i manager del futuro. Il mercato chiede dirigenti capaci di visione e attenti al cambiamento*

ASFOR - Associazione Italiana per la Formazione Manageriale e CFMT Centro di Formazione Management del Terziario hanno avviato nel 2017 l'Osservatorio Managerial Learning, proponendo una ricerca quali-quantitativa sullo "stato dell'arte" della formazione del management nelle imprese, studiando e analizzando i principali trend evolutivi/innovativi e best practices. Questi i principali risultati dell'indagine:

#### Sfide aziendali

L'analisi ha evidenziato come la complessità e la velocità del cambiamento saranno portatrici, in un prossimo futuro, di nuove sfide strategiche, più marcatamente orientate alla trasformazione digitale, all'innovazione del prodotto e del servizio, a rafforzare la relazione con il cliente e a migliorare la sua esperienza come consumatore.

#### Ruolo della formazione

In questo quadro, sempre dinamico e in continua trasformazione, una percentuale molto alta delle imprese intervistate, ben il **65 per cento**, ha attribuito alla formazione un ruolo rilevante di supporto alle strategie e al cambiamento, riconoscendone la capacità di creare senso di urgenza, allineare sulle priorità, sviluppare la leadership, rinforzare l'integrazione organizzativa e culturale. Si conferma e cresce l'esigenza di sviluppare modelli e soluzioni di formazione capaci di coinvolgere, mobilitare energie e fare leva su **processi di collaborazione** atti a innovare, comprendere e rappresentare il cambiamento, affrontare e risolvere problemi, sviluppando o rinforzando al contempo valori e capacità complesse sul piano individuale e collettivo: **Marco Vergeat**, presidente ASFOR e coordinatore scientifico della ricerca, sottolinea come **le strategie di apprendimento si dimostrano, in questa prospettiva, uno strumento capace di supportare il raggiungimento di un determinato obiettivo e funzionali a generare il nuovo. Forniscono inoltre una risposta ai bisogni di competenza nella digital innovation.**

#### Cosa fare?

La velocità e la trasversalità del cambiamento che investe le imprese, unitamente alle strategie competitive messe in atto, sollecitano inoltre **nuovi stili e profili di leadership** indispensabili alle imprese per competere con successo sui mercati: sono necessari **nuovi approcci mentali**, rivolti alla tecnologia e al digitale, e **nuove competenze** che rappresentano altrettante aree di fabbisogno a cui la formazione è chiamata a rispondere. **I manager del futuro dovranno dimostrare maggiore capacità di imprenditorialità, elaborazione e condivisione degli obiettivi, riconoscimento e promozione del cambiamento, gestione di team e integrazione generazionale, collaborazione.**

In questa prospettiva la formazione è una necessità e opportunità per le imprese e per le persone.

Il livello di aspettativa rivolto alla formazione e i risultati che si attendono contrastano con la **scarsità del tempo a disposizione** e l'impegno limitato che le persone possono dedicarvi. Così come la motivazione deve fare i conti sia con i vincoli e lo stress della mancanza di tempo, sia con un'attesa crescente e selettiva di utilità percepita rispetto alla risoluzione dei problemi, alla trasferibilità dei risultati, alla qualità dell'esperienza di apprendimento e al valore aggiunto rispetto ad altre modalità più informali e meno costose.

### Contenuti per i manager

Analizzando l'opinione degli intervistati, emergono con chiarezza i **principali driver di contenuto** per la formazione del management attuale e del futuro prossimo, ovvero: **sviluppo della leadership** (riconosciuta dall'**85 per cento** dei rispondenti di **rilevanza elevata o molto elevata**); **innovazione e un approccio strutturato al cambiamento** (che ottiene l'**81 per cento** dei consensi); **gestione e valorizzazione dei collaboratori** (riconosciuto dal **78 per cento** come un set di contenuti di rilevanza elevata o molto elevata); **interazione del cliente con l'azienda** (alla quale viene accordato un **59 per cento**) e **skills manageriali di base** (con un **66 per cento di rilevanza**).

Non stupisce che il tema del mindset e delle competenze digitali, nonché quello delle nuove modalità di lavoro, non sia ancora considerato un driver di contenuto di rilevanza prioritaria, perché la trasformazione digitale e i cambiamenti che ne deriveranno non ha ancora generato una consapevolezza chiara delle competenze necessarie.

*«La rivoluzione digitale e la crescente presenza di filiere globali stanno trasformando alla radice i modelli di business delle imprese e le loro forme di organizzazione – dichiara **Enzo Rullani**, direttore T-LAB CFMT – muovendo verso l'open innovation collaborativa, la de-verticalizzazione delle vecchie piramidi organizzative, lo sviluppo di maggiore autonomia decisionale e responsabilità a tutti i livelli, passando dalla logica dei silos funzionali o divisionali, rigidamente separati tra loro, a quello dei team, dei progetti, delle competenze trasversali e delle collaborazioni esterne.»*

### Metodologie

In merito alle **metodologie** attivate per la formazione dei manager e degli alti potenziali, i dati evidenziano come alle tradizionali **attività in aula** e ai **workshop** è riconosciuta una **rilevanza elevata o molto elevata**, rispettivamente per l'**80 per cento** e il **61 per cento**, mentre le altre soluzioni, che includono blended e-learning e e-learning totalmente autogestito, ottengono consensi ben più bassi (**dal 29 al 14 per cento**). L'**e-learning**, nonostante l'intensa campagna di comunicazione realizzata in merito, è ancora considerata un'attività limitata e supportata da una tecnologia insufficiente e poco abile nel generare un'esperienza di apprendimento soddisfacente. **Nei prossimi anni l'evoluzione delle metodologie dovrà tenere conto di alcuni vincoli fondamentali**: come il **tempo**, risorsa sempre più scarsa e preziosa; la **qualità dell'esperienza di apprendimento** che dovrà dimostrare di essere pregnante rispetto al business e capace di valorizzare le esperienze possedute; la necessità di far lavorare le persone in modo **collaborativo e creativo** per progettare nuove soluzioni e apprendere o rinforzare competenze complesse.

### Campione e obiettivi

La ricerca è stata effettuata su un campione composto da **100 aziende di grandi e medio-grandi dimensioni** appartenenti al settore industriale, tecnologico e del terziario, segmentate per numero di dipendenti complessivi e ha integrato metodi qualitativi e quantitativi realizzando, nel dettaglio, **6 focus group in diverse città (2 a Milano, Bologna, Roma, Padova e Torino)**, **12 interviste** individuali a responsabili HR o di sviluppo e formazione di grandi aziende, **100 questionari**.

Obiettivo dell'indagine: la **comprensione delle principali strategie competitive, presenti e future**, attuate dalle imprese che fanno parte del campione; far emergere il **grado di rilevanza che la formazione di manager e alti potenziali ha avuto e potrà avere** sulla gestione di strategie future e del cambiamento; la **focalizzazione dei modelli, dei contenuti e delle soluzioni metodologiche di formazione manageriale**; la comprensione dell'**evoluzione motivazionale verso la formazione** dei manager; l'analisi del **tipo di aspettative** che le aziende rivolgono al sistema della consulenza, delle agenzie formative, delle Università e delle Business School; l'**identificazione e la valorizzazione delle best practice di formazione**.

In conclusione, i dati ottenuti rivelano un quadro all'interno del quale **la formazione** dovrà fare i conti con una serie di **nuove sfide** da affrontare per mantenere o accrescere la propria rilevanza e legittimazione.

**Dovrà, inoltre, coniugare e rendere compatibili tre fattori: l'efficacia e i risultati, i vincoli di tempo e le risorse, la qualità percepita dell'esperienza di apprendimento.**

*«Il quadro che si sta delineando evidenzia sempre di più la crescita della responsabilizzazione diretta degli individui verso il proprio sviluppo e la propria formazione – afferma **Marco Vergeat**, presidente ASFOR, coordinatore scientifico della ricerca –. Ci si sta muovendo, da una parte, verso un'offerta di apprendimento di conoscenze e basic manageriali sempre più accessibile e on demand, dove in un futuro a essere sfruttati saranno sistemi e soluzioni digitali, con modelli e strategie di apprendimento inevitabilmente deterministiche e moderatamente blended. Dall'altra, si conferma e cresce l'esigenza di sviluppare modelli e soluzioni di formazione capaci di coinvolgere, mobilitare energie e fare leva su processi di collaborazione atti a innovare, comprendere e rappresentare il cambiamento, affrontare e risolvere problemi, sviluppando o rinforzando al contempo valori e capacità complesse sul piano individuale e collettivo. In questo caso le strategie di apprendimento sono euristiche e funzionali a generare il nuovo.»*



**Più di 1.300.000 dipendenti rappresentati**



Le imprese che hanno partecipato alla ricerca hanno complessivamente **1.344.468 dipendenti**:

- Di cui 409.532 in Italia (ca. 30%)
- Di cui 934.936 all'estero (ca. 70%)

Dipendenti con qualifica di Dirigenti (o equiparabili all'estero): 13.860 (ca.1%)

Fonte: Osservatorio Managerial Learning ASFOR-CNMT 2017



**Le strategie per la competitività strutturale**



<p><b>2014-2016</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Efficientamento (69%)</b></li> <li>• Innovazione di prodotti e servizi</li> <li>• Customer experience</li> <li>• Crescita attraverso acquisizioni</li> <li>• Trasformazione digitale</li> <li>• Internazionalizzazione</li> </ul>	<p><b>Prossimo triennio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficientamento</li> <li>• <b>Trasformazione digitale</b></li> <li>• <b>Innovazione di prodotti e servizi</b></li> <li>• <b>Customer experience</b></li> </ul>
---	---

- Differenze tra settore industriale e terziario
- Differenze in base alla dimensione

Fonte: Osservatorio Managerial Learning ASFOR-CNMT 2017



**La formazione a supporto delle strategie: rilevante per i due terzi del campione !**



**Ruolo rilevante per il 65%**

- Sviluppo della leadership
- Senso d'urgenza e consapevolezza del cambiamento
- Allineamento sulle priorità



**Ruolo limitato per il 35%**

Apprendimenti fondamentali :

- Nei processi di lavoro
- Nei team di progetto
- Nel confronto con i competitor

Alcune criticità della formazione:

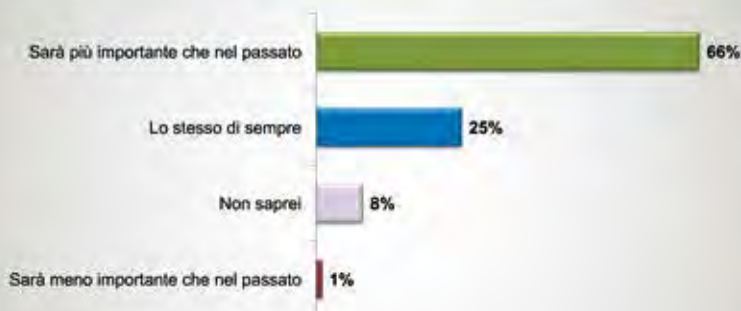
- Pochi risultati sul breve
- Scarsa proattività

Fonte: Osservatorio Managerial Learning ASFOR-CNMT 2017





### Formazione dei manager e degli alti potenziali: la rilevanza nel futuro cresce



Fonte: Osservatorio Managerial Learning ASFOR-CFMT 2017



### Come evolve il profilo di leadership ?

Velocità e pluridimensionalità del cambiamento, unitamente a strategie di competitività messe in atto dalle imprese, sollecitano nuovi stili e profili di leadership.



Fonte: Osservatorio Managerial Learning ASFOR-CFMT 2017



### Modelli di leadership: opportunità e limiti



Il riferimento ai modelli di leadership per la formazione del management presenta alcuni limiti:

- Talvolta datati, dopo poco tempo dalla loro definizione
- Poco coerenti con i contesti locali se definiti da headquarter esteri
- Troppo complessi
- Difficile il raccordo tra fabbisogni individuali e velocità del cambiamento

**Strategie e programmi di cambiamento aziendali sono i principali riferimenti per la formazione del management**

Fonte: Osservatorio Managerial Learning ASFOR-CFMT 2017





### Coaching e mentoring: soluzioni per lo sviluppo sempre più apprezzate

#### COACHING

- Il ricorso a programmi di coaching individuale è sempre più frequente verso manager e alti potenziali.
- Puntano a irrobustire complessivamente la leadership del coachee, più limitatamente a rinforzare skills specifiche.
- La scelta del coach è «cruciale»: esperienza, seniority aziendale, forza ispirazionale sono le caratteristiche più richieste.

#### MENTORING

- Anche il ricorso a iniziative di mentoring aumenta, soprattutto per i talent: motivano ed ingaggiano sia mentor che mentee.
- Limitate, ma promettenti le esperienze di reverse mentoring.

Fonte: *Quarantenni Managerial Learning ASFOR-CFMT 2017*

ASFOR **acfmt**

### L'evoluzione delle metodologie: principali fattori di influenza

**IL TEMPO**

**Innovation**

Necessità di condividere una visione, nuove idee e soluzioni innovative

**Qualità e consistenza della LEARNING EXPERIENCE:**

- Valorizzazione dell'esperienza e delle persone
- Effetto ispirazionale
- Utilità e ricadute per il business

Mitigare o evitare del tutto l'**EFFETTO RIPETITIVITÀ**: «già visto, già sentito»

Fonte: Osservatorio Managerial Learning ASFOR-CFMT 2017



### Il digital learning: incombente, ma scomodo

**I fattori di spinta:**

- Evoluzione delle piattaforme LMS
- Diffusione device mobili
- Elevata connettività
- Sensibilizzazione diffusa e senso di ineluttabilità
- Necessità cogente di ridurre tempi e costi della formazione e aumentare velocità e ampiezza di diffusione

**I fattori critici:**

- Scarsa attrattività per i manager
- Difficoltà a realizzare soluzioni integrate e processive in grado di generare una learning experience significativa ed efficace

Fonte: Osservatorio Managerial Learning ASFOR-CFMT 2017



### Nel 2016 fra 3 e 5 giornate medie di formazione procapite









## Un'opinione generale sui trend

Viene confermato complessivamente il ruolo rilevante che la formazione dei manager e degli alti potenziali dovrà ricoprire, a patto che sappia accelerare livello di innovazione e di efficacia.



- Evoluzione della formazione in linea con la velocità del cambiamento (88%)
- Consentire alle persone di misurarsi con problemi e progetti reali (83%)
- Favorire la contaminazione culturale e la creazione di reti partecipando a programmi esterni (73%)
- Sfruttare al meglio la rivoluzione digitale (63%)

Fonte: Questionario "Management Learning ASFOR-C3MT" 2017



## Considerazioni conclusive

- La velocità del cambiamento genera fabbisogni elevati di apprendimento: la formazione è una necessità oltre che un'opportunità.
- Il livello di aspettativa verso la formazione contrasta con la scarsità del tempo a disposizione delle persone.
- La formazione deve coniugare: efficacia/risultati, vincoli di tempo e risorse, qualità percepita della learning experience.
- Tecnologia digitale: condizione abilitante ineludibile, ma deve crescere la cultura organizzativa e metodologica per generare learning experience significative.
- Responsabilizzazione diretta degli individui verso il proprio piano di sviluppo: basic manageriali aggiornati, on-demand, soluzioni blended.
- Cresce l'esigenza di una formazione che, attraverso modelli e soluzioni euristiche, sia adatta a comprendere il cambiamento, risolvere problemi, innovare.

Fonte: Questionario "Management Learning ASFOR-C3MT" 2017

