

## Una finestra sul trend della formazione

di Rossella Martelloni<sup>1</sup>

La formazione manageriale, con particolare focus sulle medie e grandi aziende, ha registrato nel 2014 una sostanziale tenuta rispetto all'anno precedente, con qualche segnale di maggiore vitalità. E' quanto emerge dal Rapporto ASFOR<sup>2</sup> 2014. Vediamone i punti fondamentali.

### I dati

Sotto il profilo dei budget dedicati alla formazione, si registra un leggero aumento: la percentuale di aziende che dichiarano di voler aumentare gli investimenti (16.4%) è maggiore di quella che intende diminuire gli investimenti (15.1%).

I Fondi Interprofessionali costituiscono la fonte di finanziamento più significativa (46%), superando le risorse provenienti dall'azienda/gruppo di appartenenza (40%). Le altre fonti di finanziamento (europei, regionali, mercato, ecc.) svolgono un ruolo marginale in gran parte delle imprese.

La ripartizione dei budget della formazione assegna la quota maggiore alla formazione tecnico professionale e all'addestramento (52%), seguita dalla formazione manageriale (37%).

La domanda è di una formazione su misura, attenta al rapporto qualità prezzo e soprattutto al valore aggiunto che riesce a creare e sviluppare.

### Le luci

Il miglioramento delle competenze professionali e manageriali costituisce una priorità per sviluppare il capitale umano, per rinforzare e creare i vantaggi competitivi che si fondano sul *know how*.

---

<sup>1</sup> Consulente di formazione presso GSO Company. Docente di Comportamenti Organizzativi presso la LUISS Business School. Autrice di pubblicazioni. E-mail: [info@rossellamartelloni.it](mailto:info@rossellamartelloni.it)

L'urgente esigenza di gestione del cambiamento impatta sempre di più sulla capacità della formazione di agire come leva di business e focalizzazione sui risultati, attraverso progetti integrati in cui sono protagonisti, in una logica di partnership, Responsabili di business, HR manager, Responsabili della Formazione, Scuole di Management, Società di Consulenza.

E' in crescita il commitment del Vertice aziendale sulla correlazione tra l'investimento in formazione e l'andamento degli indicatori di business e di performance. Il Top Management stimola maggiormente la domanda di formazione intervenendo nei programmi.

## Le ombre

Il Middle Management appare più in difficoltà, con motivazione e leadership spesso non adeguate alle responsabilità di ruolo, con segnali di stanchezza anche verso la formazione, soprattutto a causa del sovraccarico di lavoro e della percezione di mancanza di prospettive.

E' un elemento che non stupisce, visto che sui livelli intermedi converge da sempre la responsabilità di implementare le strategie, di gestire le emergenze, risolvere i problemi, avendo spesso una visione parziale delle strategie.

La formazione si focalizza molto spesso su questa fascia, risente quindi dei vincoli con cui deve fare i conti e dei disagi che si trova a gestire, avendo maggiori difficoltà nel diffondere i nuovi modelli di leadership, elaborare politiche di sviluppo dei talenti e creare *engagement*.

Emerge un utilizzo non ancora "maturo" del *mentoring*, strumento funzionale alla condivisione della conoscenza, alla gestione delle diversità e all' *Age Management* per favorire lo sviluppo di un approccio intergenerazionale. Aspetto molto sentito, con la presenza di tre generazioni in azienda e l'esigenza di non disperdere il valore dell'esperienza dei senior in via di pensionamento.

Oltre al *mentoring* e al *reverse mentoring*, si ricorre al *coaching*, ad affiancamenti, formazione e docenza interna, percorsi di mobilità.

Non emerge con sufficiente chiarezza la distinzione tra "*e-learning*" e "*social learning*", laddove la prima è una formazione a distanza, o in remoto, mentre la seconda rappresenta un salto culturale e organizzativo dell'apprendimento in nuovi contesti collaborativi collegati alla *social transformation* dell'azienda 2.0. Probabilmente ciò riflette la scarsa consapevolezza che le aziende ancora hanno della differenza tra le due dimensioni e dell'opportunità che la seconda rappresenta.

## Le opportunità

I principali *driver* sono il *change management* organizzativo e culturale in coerenza con le scelte strategiche, la diffusione e il riallineamento di modelli valoriali, di leadership, di sistemi valutativi e gestionali, il miglioramento del clima e dell'*engagement*, le criticità connesse alla gestione delle prassi, i processi di

internazionalizzazione.

Lo sviluppo della leadership costituisce la priorità in gran parte delle imprese. Molte organizzazioni sono infatti impegnate nell'implementazione di progetti che richiedono nuove qualità di leadership: motivazione ed *engagement* sono diventati fattori indispensabili. Tutto ciò spinge le aziende a interrogarsi sulle delicate questioni di *governance* delle persone in un contesto in grande mutamento.

Cresce la formazione nello spazio social, che fa intravedere nuovi ambiti di lavoro e di studio che vanno ben al di là della "semplice" formazione a distanza.

## In pratica

Le principali tipologie formative sono il rafforzamento delle capacità manageriali e di leadership con attenzione in prevalenza a specifici segmenti (alti potenziali, *Middle Management*), la gestione delle persone, *l'engagement*, la collaborazione, *l'accountability*, l'orientamento al cliente, la gestione della *customer experience*, lo sviluppo di competenze di famiglie professionali "core".

La leva formativa è sempre più integrata con lo sviluppo e collegata ai sistemi di valutazione: *performance management*, *talent review*, ecc., con una maggiore attenzione del Top Management al tema dell'individuazione e della gestione dei talenti.

Si privilegiano soluzioni che favoriscono l'apprendimento dall'esperienza e la contestualizzazione (laboratori di *action learning*, *project work*, simulazioni, *case histories*, *storytelling*, ecc.), insieme con *case studies*, testimonianze, visite, ecc.

In crescita i "laboratori" e in evoluzione la formazione individuale, in particolare il *coaching*, da solo o ancor più in integrazione con altre modalità formative, tali da consentire interventi personalizzati e mirati con un'evidenza immediata dei risultati. L'aula con gestione molto dinamica si conferma la metodologia maggiormente richiesta per i progetti di formazione (58% del totale delle attività).

Permane il calo di interesse per le soluzioni *outdoor*, percepite come meno efficaci e troppo costose, mentre è in crescita l'utilizzo dell' *e-learning* di ultima generazione (*blended* con altri strumenti) per la formazione comportamentale (corsi fortemente interattivi, con contenuti personalizzati) e le soluzioni 2.0.

Per il 2015 le attese sono verso un ulteriore leggero aumento delle aziende che prevedono di incrementare gli investimenti in formazione.

## Conclusioni

Dal Rapporto ASFOR emerge un quadro piuttosto stabile della formazione, come contributo per accelerare i processi di cambiamento e innovazione e con alcune aree in evoluzione.

Quel che si registra nelle prassi quotidiane è che, dopo anni di ridimensionamento dell'organico, tagli dei costi e profonda riorganizzazione, le aziende ora si interrogano su come affrontare il futuro, come ricomporre un quadro di stabilità interna, sulla

condivisione dei valori (coerenza, credibilità e fiducia in primis), su come rigenerare le persone e l'organizzazione, sviluppare *engagement* e integrazione.

Ciò richiede una ridefinizione dell'identità, dei valori, della *mission*, dei nuovi modelli di cambiamento, di *performance management* e di *leadership*, nuovi modi di interpretare la vita organizzativa.

Il focus si sposta sull'introduzione di modelli collaborativi, su una leadership abilitante, diffusa e capace di dare senso e significato al lavoro e agli scenari di cambiamento, sulla necessità urgente di sviluppare *engagement* e integrazione. Questo contrasta a volte con la realtà, che mette in evidenza sacche di resistenza al cambiamento, arretratezza culturale, difficoltà ad assumere la leadership.

Nella gestione dei talenti emerge la duplice prospettiva dei "migliori" e del "talento nascosto", disperso nell'organizzazione e non ancora emerso, prestando sempre attenzione ai percorsi dedicati e al tempo stesso all'equità nei trattamenti.

L'apprendimento vede un ampliamento della gamma di strumenti e metodologie (la *gamification*, il ricorso ai *visual*, l'utilizzo di *tablet*, *webinar*, *podcast*, ambienti di simulazione *online*, la contaminazione tra formazione e comunicazione sono in crescita), con un mix di interventi dove prevalgono la riflessività, l'aspetto narrativo e le esperienze condivise. Si riscontrano dei più che buoni risultati laddove si punta sull'innovazione di processo e di metodologie.

Anche a questo si collega il *trend* in crescita dello sviluppo di *community 2.0*, facendo emergere il bisogno - non più latente - da parte delle aziende di darsi nuovi modelli culturali e organizzativi che danno luogo alla *social* e *digital transformation* in un'ottica 2.0, a inediti modelli di *governance* e a sistemi di apprendimento di tipo collaborativo tutti da sperimentare.

La nascita di *academy* aziendali risponde all'esigenza di accumulare e trasferire conoscenze, competenze, valori funzionali ai risultati aziendali, di costituire un punto di riferimento per definire le strategie e internalizzare le prassi dell'apprendimento, con una rete di docenti interni e il ricorso marginale a quelli esterni. Seppure con qualche rischio di autoreferenzialità, appare come un fenomeno positivo.

Infine, si assiste alla progressiva emersione della persona che, una volta metabolizzata l'incertezza professionale, ricorre a strumenti come il *coaching*, il bilancio delle competenze, il *counselling*, la consulenza individuale per fare il punto della propria situazione e darsi nuovi obiettivi personali e professionali. E ricerca sempre più nei gruppi di appartenenza e nelle *community* in ambiente *social* i riferimenti di cui ha bisogno, anche con l'autoformazione.

Se qualche segnale di un maggior dinamismo del mercato sembrerebbe palesarsi come emerge da più fonti, è presumibile che ciò impatti positivamente sulla formazione nel 2015, che potrebbe ricevere un impulso, soprattutto attraverso gli ambienti e gli strumenti che si stanno affermando con maggiore vivacità. I primi mesi dell'anno sembrano confermarlo.

