



IL MANAGER FORMATORE IN AZIENDA

Le prospettive di evoluzione del ruolo

Sintesi dei risultati della ricerca

1. Le domande ed il percorso di ricerca
2. Le interviste semi-strutturate
3. La survey ed alcuni trend emergenti
4. Wrap up delle interviste e della survey:
apprendimenti ed ipotesi di lavoro

1

LE DOMANDE ED IL PERCORSO DI RICERCA

Le fasi del progetto di ricerca



Il contributo del management per i processi di apprendimento: le domande di ricerca

- In che maniera i dirigenti hanno assunto nel nostro Paese un ruolo di attore strategico per lo sviluppo dei processi di apprendimento sia di sé stessi che del proprio team ?
- In che modo gli specifici fabbisogni di apprendimento del gruppo dirigente debbono essere messi in relazione al contesto di riferimento ?

2

LE INTERVISTE SEMI-STRUTTURATE

Le aziende coinvolte nelle interviste semi-strutturate

The logo for ABB, consisting of the letters 'ABB' in a bold, red, sans-serif font.The logo for BIESSE GROUP, featuring a stylized 'B' made of diagonal lines followed by the text 'BIESSE GROUP' in a bold, black, sans-serif font.The logo for enav group, featuring a stylized 'e' with a green and blue swirl followed by the text 'enav group' in a blue, sans-serif font.The logo for GEOX, featuring the word 'GEOX' in a bold, black, sans-serif font, with the tagline 'THE SHOE THAT BREATHES' in a smaller, black, sans-serif font below it.The logo for elica, featuring a stylized 'e' with a blue and red swirl followed by the text 'elica' in a brown, sans-serif font.The logo for Gruppo Feltrinelli, featuring a stylized red 'F' followed by the text 'Gruppo Feltrinelli' in a black, sans-serif font.The logo for Safilo, featuring the word 'Safilo' in a blue, sans-serif font, with the tagline 'SEE THE WORLD AT ITS BEST' in a smaller, black, sans-serif font below it.The logo for sanofi, featuring the word 'sanofi' in a black, sans-serif font, with a small purple dot above the 'i'.The logo for KEDRION BIOPHARMA, featuring the word 'KEDRION' in a blue, sans-serif font, with 'BIOPHARMA' in a smaller, black, sans-serif font below it.The logo for GRANAROLO, featuring a stylized green 'g' followed by the text 'GRANAROLO' in a green, sans-serif font.The logo for JAKALA, featuring the word 'JAKALA' in a blue, sans-serif font, with a small red dot below the 'J'.The logo for TESSA, featuring the word 'TESSA' in a bold, black, sans-serif font, with a small diamond shape to the right, and the tagline 'Powering your growth' in a smaller, black, sans-serif font below it.The logo for Posteitaliane, featuring the word 'Posteitaliane' in a blue, sans-serif font, set against a yellow background.The logo for QUBICA AMF, featuring a stylized red 'Q' followed by the text 'QUBICA AMF' in a black, sans-serif font, with the tagline 'MAKING BOWLING AMAZING' in a smaller, black, sans-serif font below it.The logo for WINDTRE, featuring a stylized orange 'W' followed by the text 'WINDTRE' in a black, sans-serif font.

Check list per le interviste semi strutturate

L'azienda

1. Quali sono i valori aziendali guida per l'apprendimento ?
2. Quali sono le opportunità concrete di formazione per le persone ?

I dirigenti

1. Qual è lo stile di leadership dei dirigenti ?
2. Le competenze dei dirigenti sono adeguate rispetto alle sfide attuali ?
3. Quale peso i dirigenti assegnano ai processi di apprendimento ?
4. Quale ruolo hanno i dirigenti nello sviluppo dei propri collaboratori ?

I sistemi organizzativi

1. Come si configura il sistema di apprendimento aziendale ?
2. I sistemi organizzativi esistenti facilitano od ostacolano i processi di apprendimento
3. I processi di apprendimento in azienda vengono valorizzati nei processi di gestione del personale ?

Le relazioni inter-organizzative di Open Learning

1. Come si configurano le relazioni di filiera in ambito formativo ?
2. Come si configurano le relazioni di filiera in ambito territoriale ?

L'emergere di tre tipologie di aziende

IMPRESE CONSOLIDATE

L'azienda non ha cambiato sensibilmente il proprio modo di operare e continua a perseguire il proprio modello di successo

IMPRESE TRASFORMATIVE

L'azienda ha cambiato marginalmente il proprio modo di operare (ad es. ha cominciato ad operare in nuovi segmenti di mercato, ha sviluppato prodotti e tecnologie nuove, ha introdotto nuovi profili di personale, ecc.)

IMPRESE AGILI

L'azienda ha fortemente cambiato il proprio modo di operare, sono state realizzate acquisizioni e fusioni e ha dovuto ristrutturarsi a livello organizzativo e di mix quantitativo e qualitativo delle risorse umane

3

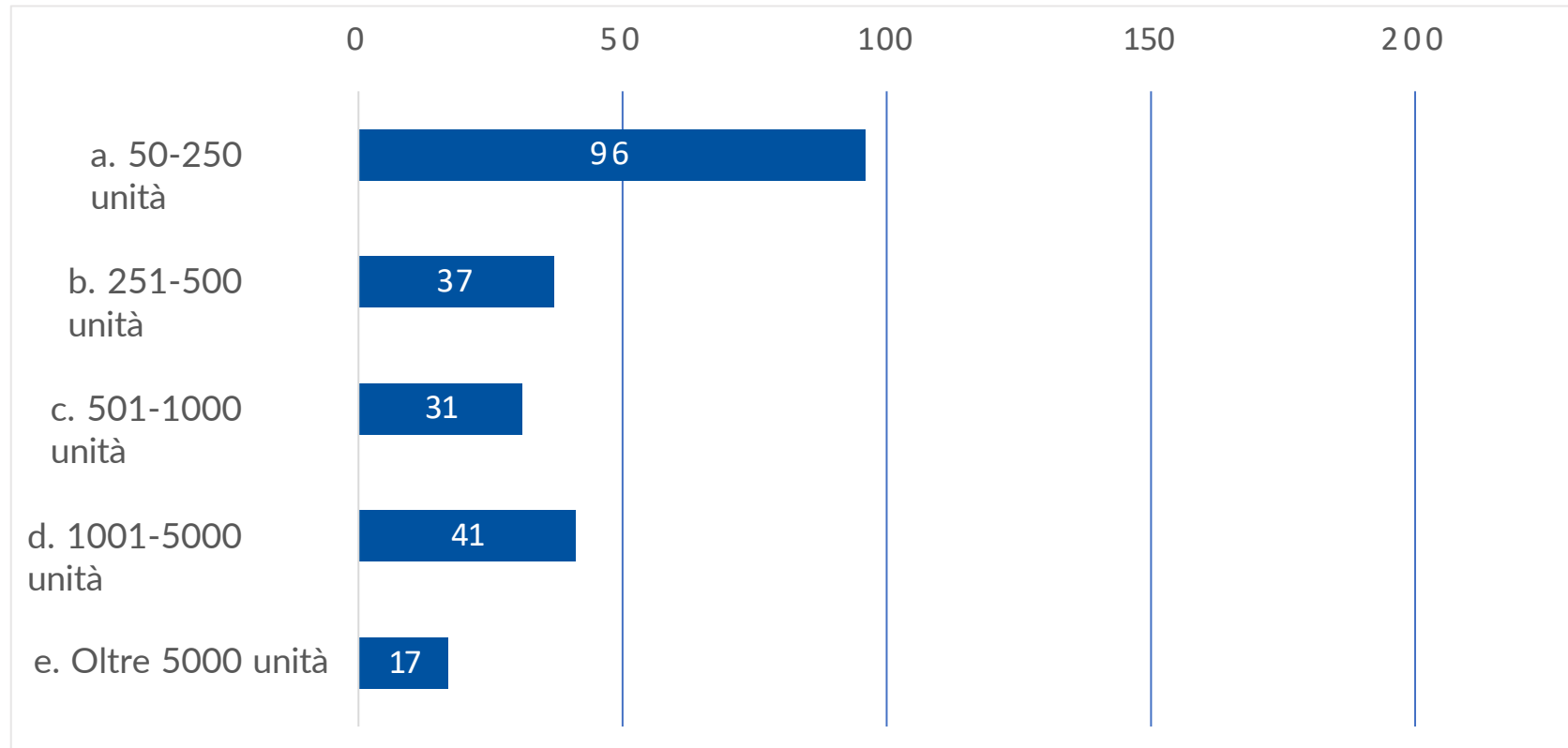
LA SURVEY ED ALCUNI TREND EMERGENTI

Il perimetro della survey



La survey ha avuto una redemption **7,8 %**.
Hanno risposto **222 referenti** aziendali su una popolazione aderente ad AIDP di 2.845 direttori e responsabili del personale

La stratificazione per organico del campione

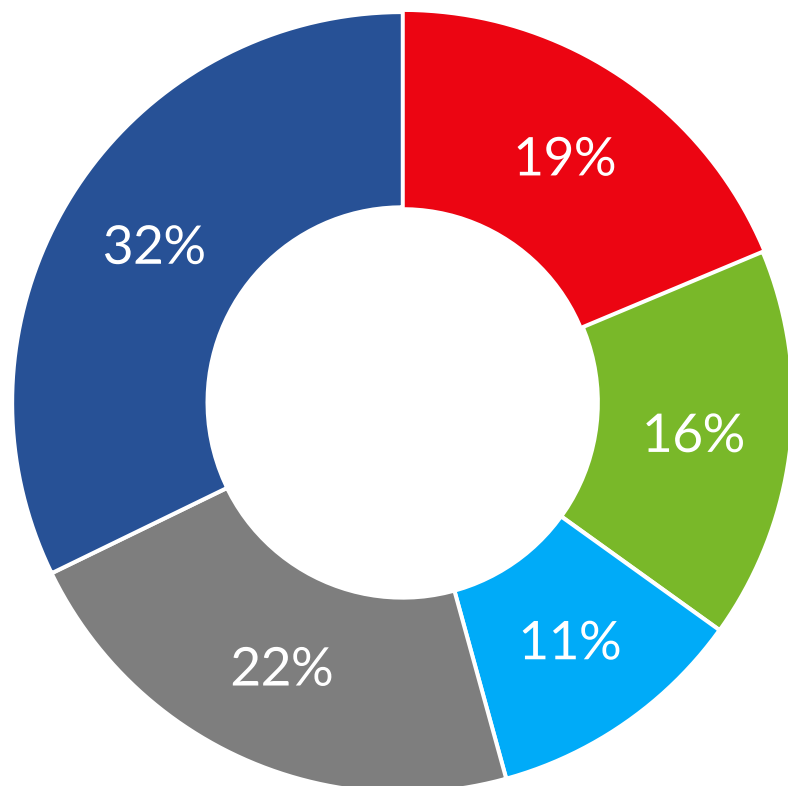


Lo scenario post pandemico ed i comportamenti organizzativi delle persone

	Completo disaccordo	Disaccordo	D'accordo	Completamente d'accordo
La familiarità con le competenze digitali è diventata fondamentale	2	6	58	156
La comunicazione e la formazione sono divenute più importanti	2	19	100	101
Ascoltare e coinvolgere i collaboratori è diventato imprescindibile	2	14	56	150
Promuovere un maggiore orientamento verso la delega e la direzione per obiettivi è divenuto più importante	3	20	59	140
La pianificazione ed il controllo del tempo (time management) è diventato un fattore chiave per l'efficacia personale ed aziendale	3	30	91	98

I comportamenti organizzativi sono mutati per rafforzare le competenze digitali, per la necessità di ascoltare, coinvolgere di più i collaboratori e per promuovere un maggiore orientamento alla delega

I cambiamenti più significativi generati dalla trasformazione digitale: verso l'agilità organizzativa



- Lo smart working è diventato una pratica diffusa
- La semplificazione dei processi per snellire le procedure ed aumentare l'agilità organizzativa e la produttività ha avuto un grande impulso
- Il lavoro in squadra (teamworking) e la comunicazione interpersonale sono divenuti più efficaci
- L'utilizzo di sistemi organizzativi aziendali evoluti (es. Sistemi di Performance Management, CRM, Gestione degli approvvigionamenti, ecc.) è aumentato
- L'impiego di metodologie sofisticate di analisi dei dati per decidere e generare idee (Analytics, Big Data, ecc) si è esteso

I maggiori cambiamenti riguardano lo smart working, la semplificazione dei processi orientata all'agilità organizzativa e gli investimenti in sistemi organizzativi evoluti

Il concetto di learning agility dei manager

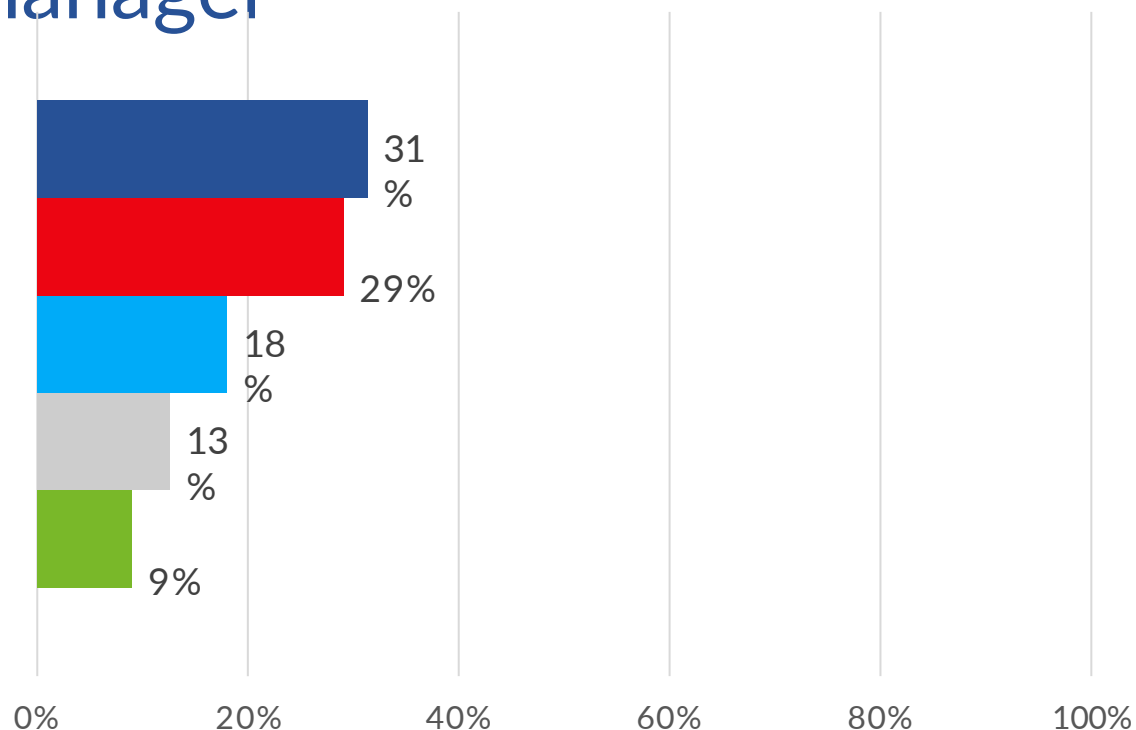
La learning agility si riferisce all'orientamento degli attori organizzativi verso il «**growth mindset**» che consente loro di mettersi in gioco per apprendere nuove competenze a fronte dei processi di cambiamento

I presupposti del mindset orientato alla learning agility dei manager

	Completo disaccordo	Disaccordo	D'accordo	Completamente d'accordo
Sono aperti a proposte di innovazione e cambiamento	9	69	110	34
Sono curiosi ed appassionati , s'impegnano e sono attenti allo sviluppo delle competenze	9	68	116	29
Sono capaci d'ispirare gli altri e di sviluppare relazioni fondate sulla fiducia	19	82	99	22
Sono a loro agio nel risolvere problemi complessi lavorando in team	9	72	109	32
Apprendono dalle esperienze per affrontare in maniera produttiva i cambiamenti	9	56	123	34
Sono in grado di affrontare sfide difficili riuscendo ad ottenere risultati positivi	6	39	131	46

Nel complesso la Learning Agility risulta elevata. Gli attributi più votati riguardano la capacità di affrontare sfide difficili (resilienza) e la capacità di apprendere dall'esperienza. A seguire la curiosità e la passione che costituisce un motore per lo sviluppo delle competenze

Le competenze dei manager



- Riuscire a comprendere il contesto strategico aziendale ed essere flessibili, autonomi ed imprenditoriali
- Essere attenti ai bisogni e all'engagement dei propri collaboratori
- Essere capaci di gestire l'operatività e di affinare continuamente il proprio know-how tecnico professionale
- Avere fiducia in sè stessi ed essere in grado di affrontare sfide difficili
- Essere consapevoli dell'esperienza vissuta dai clienti e delle loro esigenze

Le competenze giudicate più importanti dai manager sono il riuscire a comprendere il contesto strategico aziendale, essere flessibili, autonomi ed imprenditoriali e attenti ai bisogni e all'engagement dei propri collaboratori

Le aspettative dei manager riguardo alle modalita' di formazione e sviluppo che li riguardano direttamente

	Completo disaccordo	Disaccordo	D'accordo	Completamente d'accordo
I manager sono motivati ad apprendere cose nuove sul campo per migliorare continuamente la propria performance	4	33	108	65
I manager desiderano apprendere partecipando a corsi di formazione in azienda e presso istituzioni formative	7	51	111	46
I manager vogliono essere attivi come docenti e relatori nei corsi di formazione	42	96	63	20

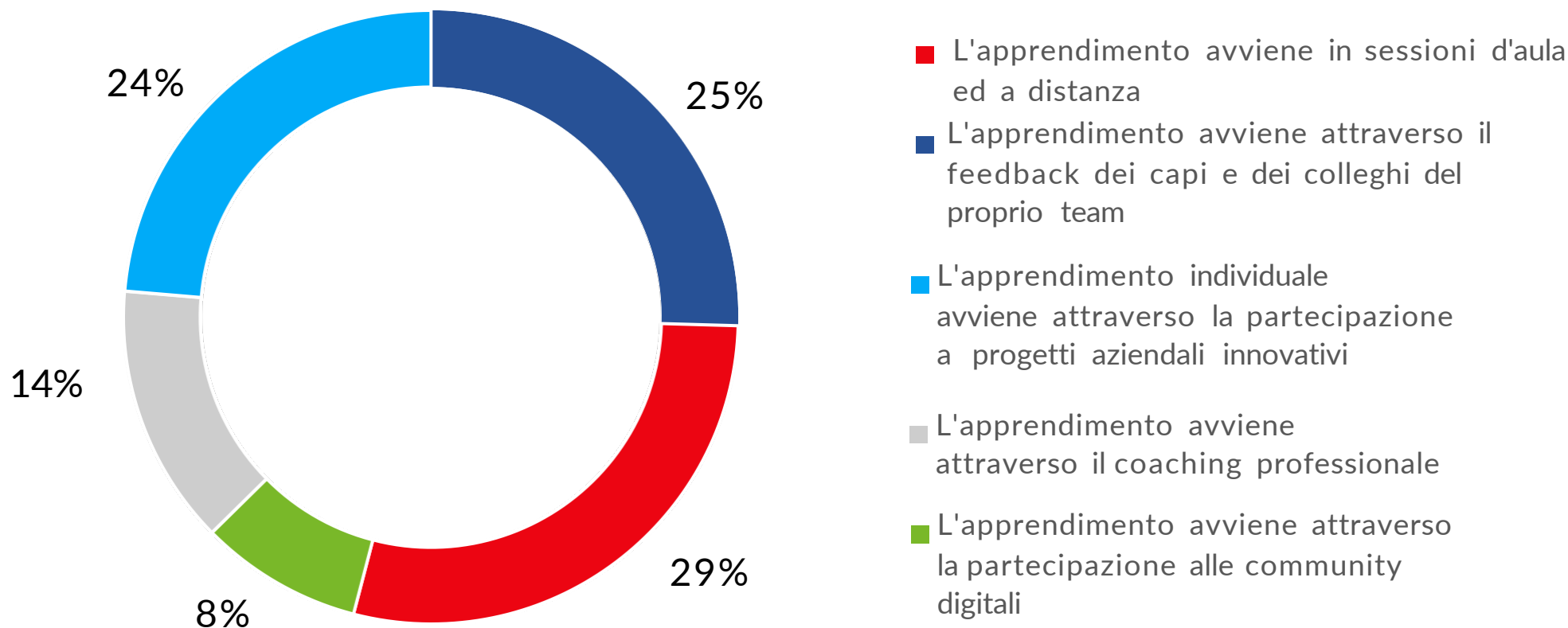
Le priorità formative dei manager sono l'apprendimento sul campo e la partecipazione a corsi di formazione. Sono parzialmente disponibili a svolgere attività di docenza.

Le aspettative dei manager riguardo alle modalita' di formazione e sviluppo dei propri collaboratori

	In disaccordo	D'accordo
I manager sono motivati ad intervenire sui processi formativi dei propri collaboratori	84	138
I manager stimolano i propri collaboratori all'autoapprendimento	83	139
I manager orientano e consigliano i propri collaboratori riguardo ai percorsi formativi da intraprendere e si confrontano sui tempi e le risorse da attivare	102	120

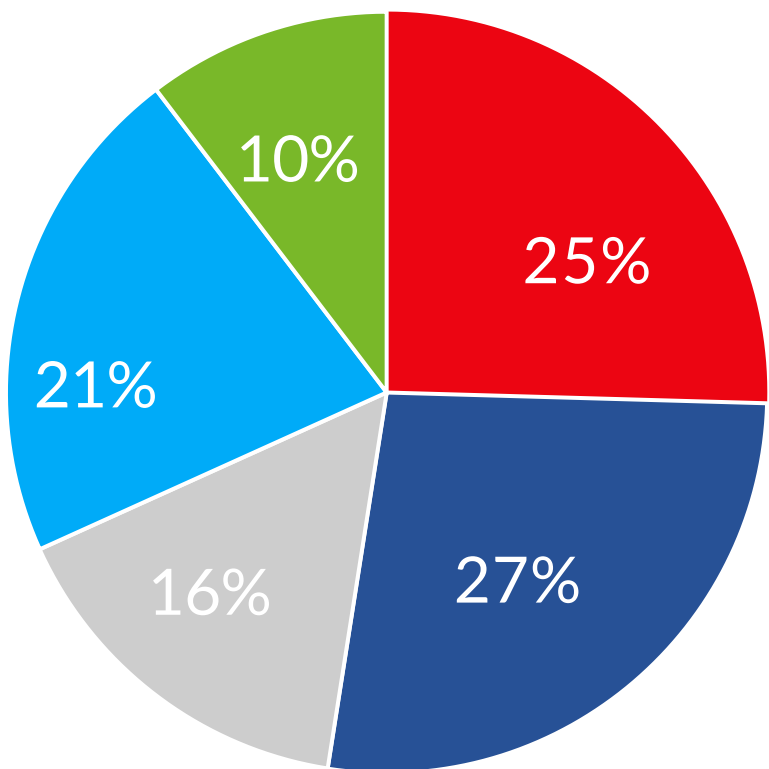
I manager stimolano i propri collaboratori all'apprendimento e li orientano, per una parte significativa, riguardo ai percorsi formativi da intraprendere

I metodi di formazione e sviluppo dei manager



Nei processi di apprendimento predominano l'aula fisica e virtuale, integrati con formazione sul campo «team based» e partecipazione a progetti innovativi.

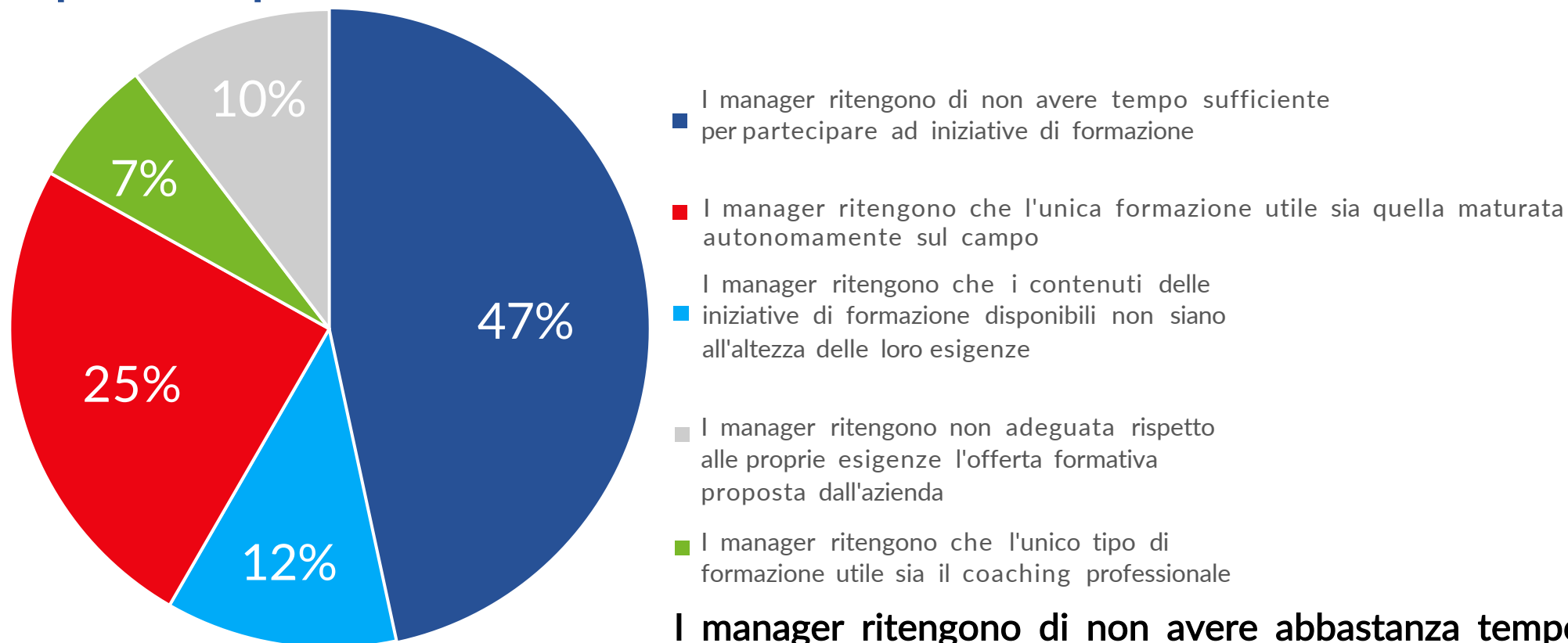
Perche' i manager fanno formazione e sviluppo organizzativo



- Il desiderio di disporre di maggiori strumenti per comprendere l'evoluzione dello scenario strategico ed organizzativo
- La voglia di aggiornarsi e di qualificarsi a livello normativo ed operativo
- La voglia di acquisire nuove competenze per migliorare la propria occupabilità
- Il desiderio di fare networking con i colleghi, i capi ed il mondo esterno
- La volontà di seguire le policy aziendali in merito alla formazione manageriale

I manager sono ambidestri: desiderano disporre di strumenti per comprendere il contesto strategico ed organizzativo, qualificarsi in termini di competenze tecnico-operative e acquisirne di nuove per rafforzare la propria employability

Le principali motivazioni che frenano i manager a partecipare alle iniziative di formazione



I manager ritengono di non avere abbastanza tempo per le iniziative di formazione e che l'apprendimento più utile sia quello maturato sul campo. In generale emerge un certo disallineamento rispetto all'offerta formativa.

IL MANAGER FORMATORE:

una prima interpretazione delle tendenze emerse dalla survey

A seguito della pandemia e per effetto della trasformazione digitale si avverte, il fabbisogno di una maggiore familiarità con le **competenze digitali** e l'esigenza di promuovere un più elevato orientamento alla **delega** ed al **feedback** dei collaboratori.

In particolare i manager:

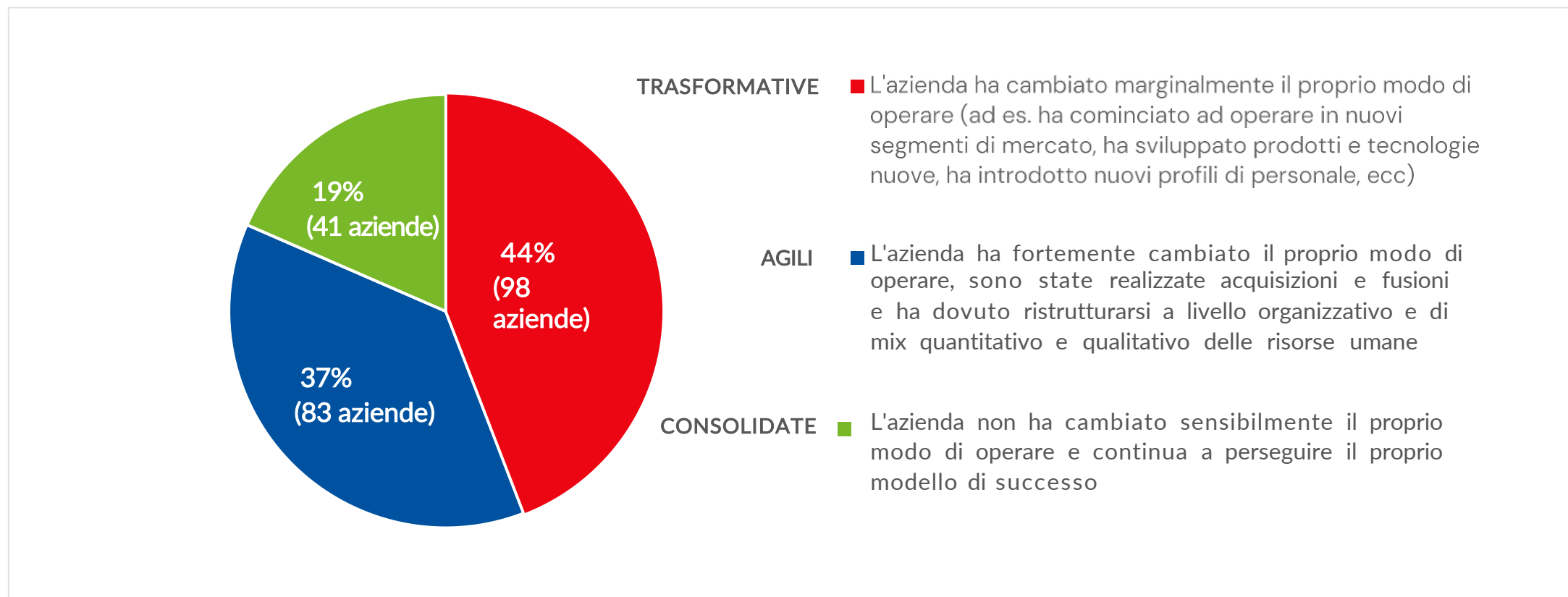
- sono giudicati capaci di affrontare sfide difficili facendo leva su **un mindset orientato alla learning agility** per apprendere dalle esperienze
- desiderano formarsi sia **apprendendo sul campo entro i team di lavoro** attraverso il feedback dei colleghi e dei capi che partecipando a corsi di formazione in aule fisiche e virtuali ed a progetti innovativi
- desiderano disporre di **competenze che li pongano in grado di comprendere il proprio contesto** strategico ed organizzativo e migliorare la propria **occupabilità** in azienda e nel mercato del lavoro.
- sono motivati ad **intervenire** sui processi formativi dei propri collaboratori, stimolandoli ed orientandoli nei loro percorsi di apprendimento

4

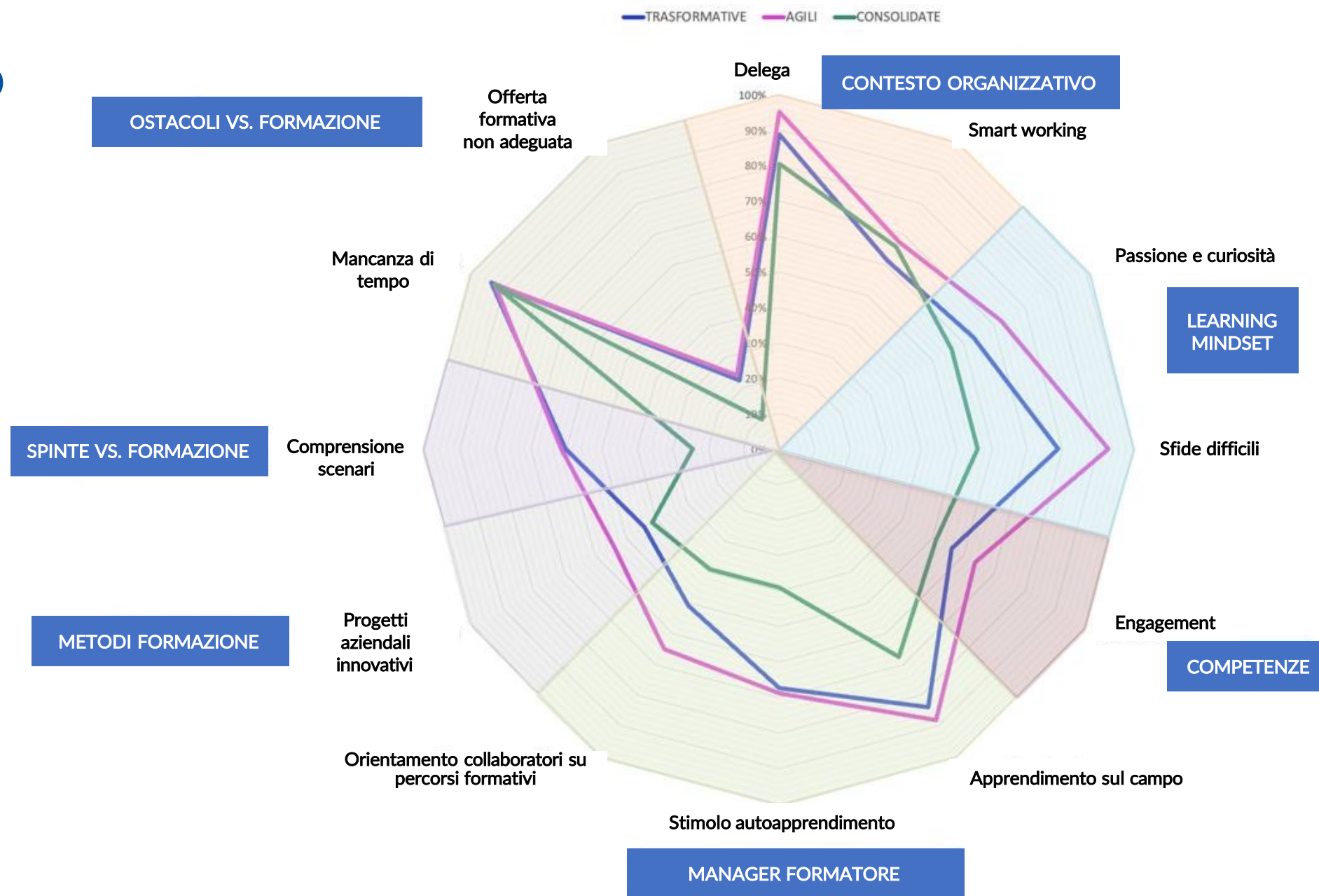
IL CONFRONTO FRA CLUSTER

La stratificazione del campione in cluster

aziende consolidate, aziende trasformative, aziende agili



Cluster e loro differenze



4

APPRENDIMENTI ED IPOTESI DI LAVORO

	Aziende consolidate	Aziende trasformative	Aziende agili
CONTESTO ORGANIZZATIVO	Semplificazione dei processi Smart working	Delega e sistemi organizzativi evoluti Fabbisogno di competenze digitali Sistemi in transito verso un'organizzazione agile (data analysis e Smart Working)	Smart working Fabbisogno di competenze digitali Delega e Procedure snelle Lavoro in team Comunicazione inclusiva
LEARNING MINDSET	Curiosità ed impegno ed essere capaci di apprendere attraverso il fare	Agili nell'apprendimento a 360°	Essere in grado di affrontare sfide difficili con passione e curiosità
COMPETENZE	Competenze tecnico professionali, orientamento al cliente e fiducia in sé stessi Gestire i collaboratori	Le competenze tecnico-professionali e la comprensione del contesto Guidare i collaboratori	Orientamento ai clienti e attenzione ai bisogni dei collaboratori Sostenere i collaboratori
MANAGER FORMATORE	I manager si aspettano di apprendere sul campo e attraverso corsi di formazione ma non esprimono un atteggiamento univoco verso la formazione dei propri collaboratori	I manager si aspettano di apprendere sul campo e attraverso corsi di formazione e sono propensi a stimolare i collaboratori all'auto-apprendimento	I manager si aspettano di apprendere sul campo e attraverso corsi di formazione, sono propensi a stimolare i collaboratori all'apprendimento e li consigliano su specifici percorsi formativi
METODI DI FORMAZIONE	Partecipazione a gruppi professionali e sessioni d'aula, sia in presenza che virtuali	Apprendimento sul campo nei team di lavoro e sessioni d'aula fisica e virtuale Coaching professionale	Partecipazione a progetti innovativi, apprendimento sul campo nei team di lavoro e sessioni d'aula
SPINTE VERSO LA FORMAZIONE	Adesione alle policy formative e aggiornamento normativo ed operativo	Comprendere il contesto strategico ed organizzativo Presidiare l'aggiornamento normativo e operativo	Comprendere il contesto strategico ed organizzativo Costruire un ecosistema formativo a sostegno dell'occupabilità
OSTACOLI VERSO LA FORMAZIONE	L'offerta formativa non è adeguata alle esigenze e manca il tempo per fare formazione	L'offerta formativa non è adeguata alle esigenze e manca il tempo per fare formazione	L'offerta formativa non è adeguata alle esigenze e manca il tempo per fare formazione

Una visione d'insieme delle caratteristiche dei cluster

	Aziende consolidate	Aziende trasformative	Aziende agili
CONTESTO ORGANIZZATIVO	Semplificazione dei processi Smart working	Delega e sistemi organizzativi evoluti Fabbisogno di competenze digitali Sistemi in transito verso un'organizzazione agile (data analysis e Smart Working)	Smart working Fabbisogno di competenze digitali Delega e Procedure snelle Lavoro in team Comunicazione inclusiva
LEARNING MINDSET	Curiosità ed impegno ed essere capaci di apprendere attraverso il fare	Agili nell'apprendimento a 360°	Essere in grado di affrontare sfide difficili con passione e curiosità
COMPETENZE	Competenze tecnico professionali, orientamento al cliente e fiducia in sé stessi Gestire i collaboratori	Le competenze tecnico-professionali e la comprensione del contesto Guidare i collaboratori	Orientamento ai clienti e attenzione ai bisogni dei collaboratori Sostenere i collaboratori

MANAGER FORMATORE

I manager si aspettano di apprendere sul campo e attraverso corsi di formazione ma non esprimono un atteggiamento univoco verso la formazione dei propri collaboratori

I manager si aspettano di apprendere sul campo e attraverso corsi di formazione e sono propensi a stimolare i collaboratori all'auto-apprendimento

I manager si aspettano di apprendere sul campo e attraverso corsi di formazione, sono propensi a stimolare i collaboratori all'apprendimento e li consigliano su specifici percorsi formativi

METODI DI FORMAZIONE

Partecipazione a gruppi professionali e sessioni d'aula, sia in presenza che virtuali

Apprendimento sul campo nei team di lavoro e sessioni d'aula fisica e virtuale
Coaching professionale

Partecipazione a progetti innovativi, apprendimento sul campo nei team di lavoro e sessioni d'aula

SPINTE VERSO LA FORMAZIONE

Adesione alle policy formative e aggiornamento normativo ed operativo

Comprendere il contesto strategico ed organizzativo
Presidiare l'aggiornamento normativo e operativo

Comprendere il contesto strategico ed organizzativo
Costruire un ecosistema formativo a sostegno dell'occupabilità

OSTACOLI VERSO LA FORMAZIONE

L'offerta formativa non è adeguata alle esigenze e manca il tempo per fare formazione

L'offerta formativa non è adeguata alle esigenze e manca il tempo per fare formazione

L'offerta formativa non è adeguata alle esigenze e manca il tempo per fare formazione

Le competenze chiave per il ruolo del dirigente formatore in azienda

Le competenze chiave abilitanti riguardo al ruolo dei dirigenti oggi ed in prospettiva futura comprendono:

- la comprensione del contesto organizzativo e di business
- la capacità del management di costruire un contesto di apprendimento continuo ricco di occasioni formative

La comprensione del contesto organizzativo e di business

I manager debbono poter disporre di maggiori strumenti per la comprensione del proprio contesto e per la previsione delle tendenze future. Questa competenza è fondamentale per consentire al dirigente di guidare e orientare il proprio team di lavoro nelle transizioni orientate allo sviluppo che interessano l'impresa.

Il contesto riguarda le logiche del business e il governo delle relazioni chiave. Non attiene soltanto i trend ma soprattutto il saper inquadrare i fenomeni e il saperli trasferire al proprio team nell'azione quotidiana.

Orientare i dirigenti verso la learning agility

La ricerca evidenzia il ruolo emergente del manager come «architetto» e «facilitatore» di un contesto favorevole all'apprendimento, orientando i processi formativi dei propri collaboratori e gestendo i diversi touchpoint che alimentano l'ecosistema formativo di riferimento.