

LE COMPETENZE DEL MANAGER-FORMATORE

I RISULTATI DELLE
INTERVISTE E LA
PROSSIMA FASE
DELL'INIZIATIVA
STRATEGICA

FRANCO AMICUCCI, RAOUL
NACAMULLI, LUIGI SERIO
13 DICEMBRE 2024

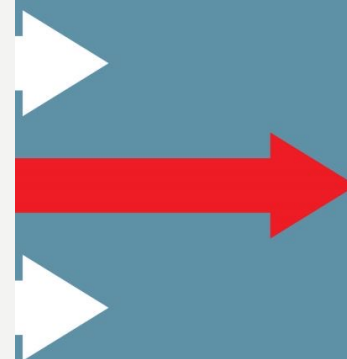


F fondirigenti

SOMMARIO

1. Gli obiettivi, le fasi di lavoro ed il campione
2. Lo scenario emergente ed il ruolo di manager-formatore
3. La funzione HR ed il manager-formatore
4. Far crescere e valorizzare il manager-formatore in azienda
5. Il profilo di competenze del manager-formatore
6. La prossima fase di lavoro: i focus group

1. GLI OBIETTIVI, LE FASI DI LAVORO ED IL CAMPIONE



Franco Amicucci, Raoul Nacamulli, Luigi Serio

GLI OBIETTIVI

La definizione del **profilo di competenze** di un manager-formatore di successo

La progettazione di un **impianto formativo** a supporto della **qualificazione e dello sviluppo** dei manager formatori

La costruzione del **prototipo** di una «**Community di progetto**» per l'avvio e lo sviluppo della «**Casa del Manager-Formatore**»

LE FASI DI LAVORO



SCREENING DELLE ESPERIENZE

- Costruzione di una check list strutturata
- 15 Interviste a direttori HR e responsabili di formazione di aziende agili
- Costruzione di una prima mappa delle competenze distintive del manager – formatore e dei percorsi di sviluppo

ASSESSMENT DELLE COMPETENZE DEL MANAGER FORMATORE

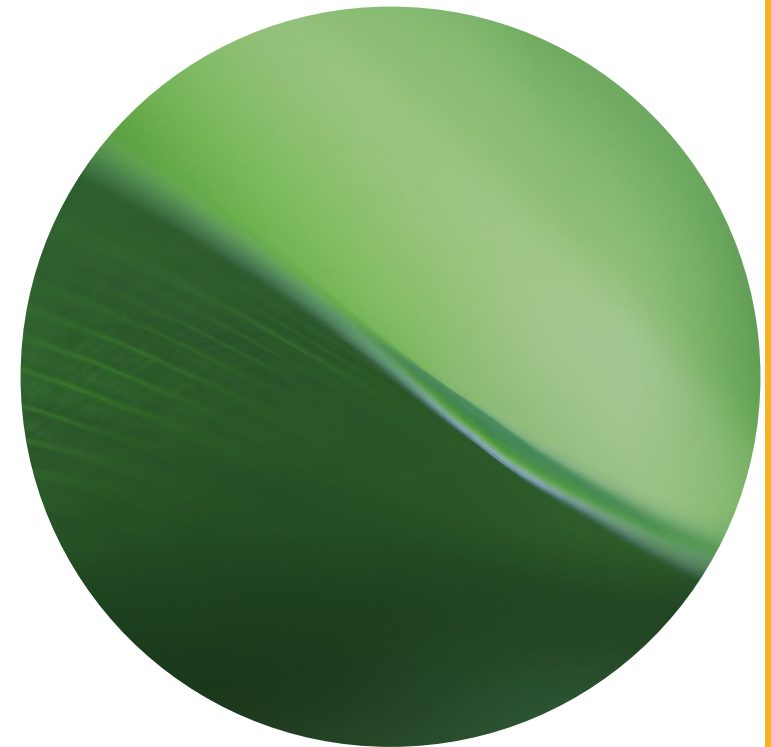
- Sistema di assesment del manager-formatore

LE COMPETENZE DEL MANAGER –FORMATORE HIGH PERFORMER

- Focus Group con dei manager-formatori individuati con la collaborazione degli opinion leader della prima fase per validare e mettere a punto il profilo di competenze emerso ed i fattori abilitanti

PROGETTAZIONE DEL SISTEMA DI QUALIFICAZIONE DEL MANAGER FORMATORE

- Sistema di qualificazione del manager formatore



IL CAMPIONE

Il campione di aziende indagato è stato scelto sulla base di **quattro criteri** fondamentali :

1. Il posizionamento di frontiera riguardo ai **processi di trasformazione digitale**
2. **L'impegno in processi di cambiamento entro cui le politiche, i programmi e le azione formative rivestono un ruolo centrale.** Più in particolare il riferimento è a quelle aziende che stanno vivendo intense sfide di cambiamento organizzativo (le **aziende agili**)
3. la rilevanza del settore per l'Italia: **aziende del Made in Italy** (Alimentare, Abbigliamento, Moda ed Automotive)
4. **L'interesse e la disponibilità** delle aziende a partecipare alla ricerca sia nella fase d'intervista agli opinion leader che in quella dei focus group

IL CAMPIONE: LE «AGILI» SULLA FRONTIERA DIGITALE

aruba.it



esaote
HEALTH WITH CARE

 **Terna**
Driving Energy

webuild 

 Gruppo
San Donato


Aeroporto di Bologna

Franco Amicucci, Raoul Nacamulli, Luigi Serio

GLI OPINION LEADER DELLE AZIENDE SULLA FRONTIERA DIGITALE

1. **Italo Piroddi**, Head of Aruba Academy

2. **Emanuela Luppino**, Education and Training Manager, Terna

3. **Silvia Bertolli**, Head of Learning & Development and Talent Management STMicroelectronics Italia

4. **Ezio Fregnan**, Learning & Development Director We Build

5. **Gianluca Dardato**, Chief Hr Officer presso Esaote

6. **Rosalia Di Martino**, Human Resources and Organization Director Gruppo San Donato

7. **Claudia Martelli**, Training Manager Aeroporti di Bologna

IL CAMPIONE: LE «AGILI» DEL MADE IN ITALY



Franco Amicucci, Raoul Nacamulli, Luigi Serio

GLI OPINION LEADER DELLE AZIENDE DEL MADE IN ITALY

8. **Martina Colombara**, HR Manager De Cecco

9. **Mario Perego**, Group Head of HR Cigierre spa

10. **Michele Cattaneo**, HR Director Bata - Europe & AW LAB

11. **Marzia Benelli**, HR Dolce & Gabbana

12. **Cinzia Napoletano**, HR Director, Jacob Cohën

13. **Mario Greganti**, Chief HR & Organization, Pettenon Cosmetics

14. **Luca Mari**, People & Culture Director Simonelli Group

15. **Alessandro Chiesa**, HR Manager Ferrari

2. LO SCENARIO EMERGENTE ED IL RUOLO DI MANAGER- FORMATORE

Franco Amicucci, Raoul Nacamulli, Luigi Serio



LO SCENARIO EMERGENTE: ALCUNI «DICHARATI» DEGLI INTERVISTATI

«...la **competizione internazionale** è molto maggiore del passato recente ...e richiede lo sviluppo di nuove competenze...»

«...ormai bisogna puntare su **un mix di fattori**: qualità dei prodotti e del servizio, riduzione dei costi e standardizzazione dei processi organizzativi...»

«...l'innovazione tecnologica è un fattore chiave e richiede lo sviluppo di **una nuova cultura, di un nuovo mindset**...»

«...la **multi-generazionalità** è ormai un dato di fatto...bisogna non solo sapere che esiste ma soprattutto metterla a frutto...»

«... nel processo di **twin transition** è necessario gestire tutti gli stakeholder per potere arrivare ad una «just transition vera e propria ...»

«... il **lavoro a distanza** è ormai una realtà ma bisogna saperlo gestire bene»

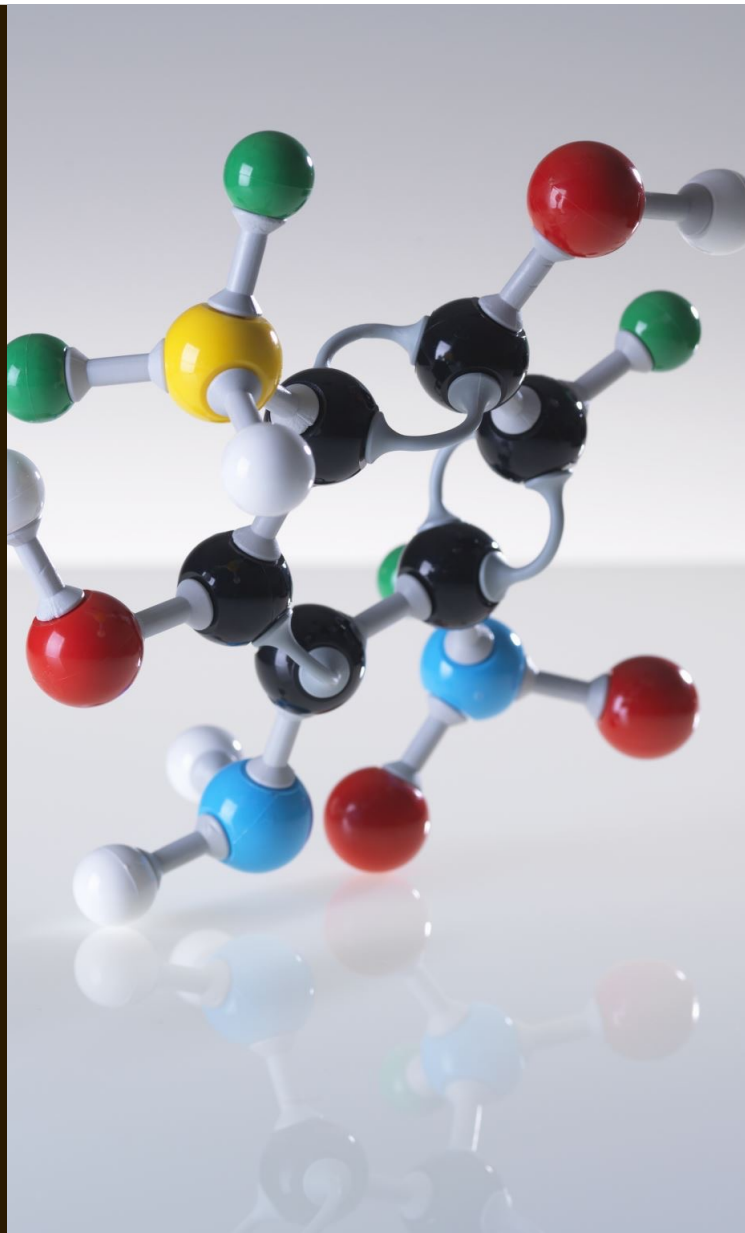


COMPLESSITA' PERCEPITA ELEVATA E BISOGNO DI ORIENTAMENTO

Franco Amicucci, Raoul Nacamulli, Luigi Serio

FATTORI CHIAVE DELLO SCENARIO PREVALENZE

FATTORI CHIAVE	MADE IN ITALY	FRONTIERA TECNOLOGICA
Competizione allargata: non solo competizione su prodotti o servizi ma sul «pacchetto complessivo»...le "esperienze" = qualità elevata dei prodotti e servizi + costi concorrenziali	++++	++
Innovazione digitale + continuous improvement	++	++++
Ristrutturazioni per efficientare	++++	++
Multi-generazionalità + crisi demografica e processi di retention	++++	++++
Ridefinizione della catena del valore nei processi d'internazionalizzazione a causa della «frammentazione» dello scenario globale	++++	+++
Ascoltare e gestire gli stakeholder nella «Twin Transition»	+	++++
Gestire il lavoro a distanza	+	++++



IL MANAGER-FORMATORE E' UN ATTORE CAPACE DI «METTERE ASSIEME I PUNTI»

- Lo scenario emergente ha due caratteristiche fondamentali, è complesso e cambia velocemente.
 - Da un lato c'è una ridefinizione oggettiva della catena del valore che è determinata da **fattori di contesto** (la situazione geo-politica, il cambiamento di comportamento dei consumatori, ecc.).
 - Dall'altro la **trasformazione digitale** ridefinisce la catena del valore e le professionalità richieste.
- Il ruolo di **manager-formatore** diviene chiave perché:
 - è sempre più importante migliorare e sviluppare le **competenze** dei collaboratori
 - in uno scenario difficilmente intelleggibile che cambia continuamente bisogna interpretare continuamente il contesto emergente «**mettendo assieme i punti**»**bisogna essere un costruttore di senso...**

LA CATENA DI CREAZIONE DEL VALORE

Nella situazione attuale in cui «tutti i fenomeni avvengono assieme» la formazione deve divenire **un vero e proprio anello della catena di creazione del valore**. In altre parole nasce **un nuovo campo organizzativo** di cui il manager-formatore è il protagonista

Il manager-formatore deve riuscire a leggere ed a **interpretare le sfide di contesto** da affrontare per poi **condividere** con i propri collaboratori il senso organizzativo di uno scenario che cambia continuamente....

Il manager-formatore deve lavorare sul **COME fare** le cose e poi soprattutto sul **PERCHÉ farle** . Questo in continuità con quanto già emerso nella prima fase della ricerca

LO SCENARIO: IL RUOLO DEL MANAGER- FORMATORE NEI PROCESSI DI COMUNICAZIONE ED ENGAGEMENT



Manager-Formatore



Intercettare i segnali di cambiamento



**Tradurre i cambiamenti in messaggi
sufficientemente chiari per orientare
i comportamenti del proprio team**



**Sviluppare commitment, retention ed
engagement nei propri collaboratori**



3. LA FUNZIONI HR ED IL MANAGER-FORMATORE

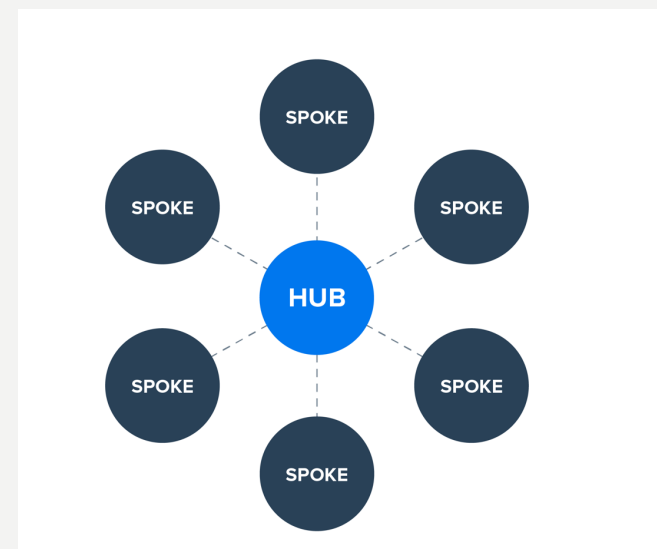
Franco Amicucci, Raoul Nacamulli, Luigi Serio

IL MODO DI FARE HR E' CAMBIATO E PER QUESTO IL RUOLO DI MANAGER-FORMATORE E' DIVENUTO PIU' IMPORTANTE



HR E FORMAZIONE DIFFUSA SIGNIFICA PUNTARE SUL MODELLO «HUB AND SPOKE»

Il modello «Hub and Spoke» ha come metafora la ruota: hub è il centro della ruota. Tuttavia la ruota può funzionare grazie ai raggi (spoke) che non solo ricevono impulsi dal centro ma anche li trasmettono verso il centro



HR E LA FORMAZIONE DIFFUSA «HUB AND SPOKE»

- Nel complesso delle aziende esplorate **il ruolo della funzione formazione** appare non essere «concentrato» ma «diffuso» vale a dire ispirato dalla metafora «Hub and Spoke»
- In altre parole la direzione HR è consapevole che **la formazione è oggi ed in prospettiva un ecosistema a cui partecipano attori differenti** che interagiscono fra loro : non solo HR e le Academy ma anche (e soprattutto) «la linea dei manager e dei loro collaboratori».
- In questo contesto **la funzione HR e le sue strutture** (fra cui le Academy) hanno il **ruolo di orchestrazione dei differenti attori** dell'ecosistema di formazione e fra questi quello diffuso in maniera più capillare in azienda: **il manager-formatore.**

4. FAR CRESCERE E VALORIZZARE IL MANAGER-FORMATORE IN AZIENDA

Franco Amicucci, Raoul Nacamulli, Luigi Serio



IL MANAGER-FORMATORE: ALCUNI DICHIARATI (1)

«... il manager deve diventare **un integratore e un facilitatore piuttosto che un supervisore tecnico** esaltando le professionalità e le potenzialità anche di chi ne sa di più sul piano tecnico...»

«.....è passato il tempo in cui la formazione tecnica e quella di comportamento erano separate... **oggi bisogna fare formazione professionale e di comportamento assieme...**»

«...nei processi di formazione vale un triangolo importante: il **manager- formatore, i collaboratori e la mappa delle competenze...**»

«...il manager formatore è **colui che guida l'innovazione** ... è capace di sperimentare e diffondere le competenze al proprio team...»

«...il manager-formatore punta sulla **condivisione delle conoscenze...** sul far emergere una visione che sia in grado di orientare il lavoro assieme... »

Franco Amicucci, Raoul Nacamulli, Luigi Serio

VALORIZZARE LE POTENZIALITA' DEI MANAGER – FORMATORI: ALCUNI DICHIARATI (2)

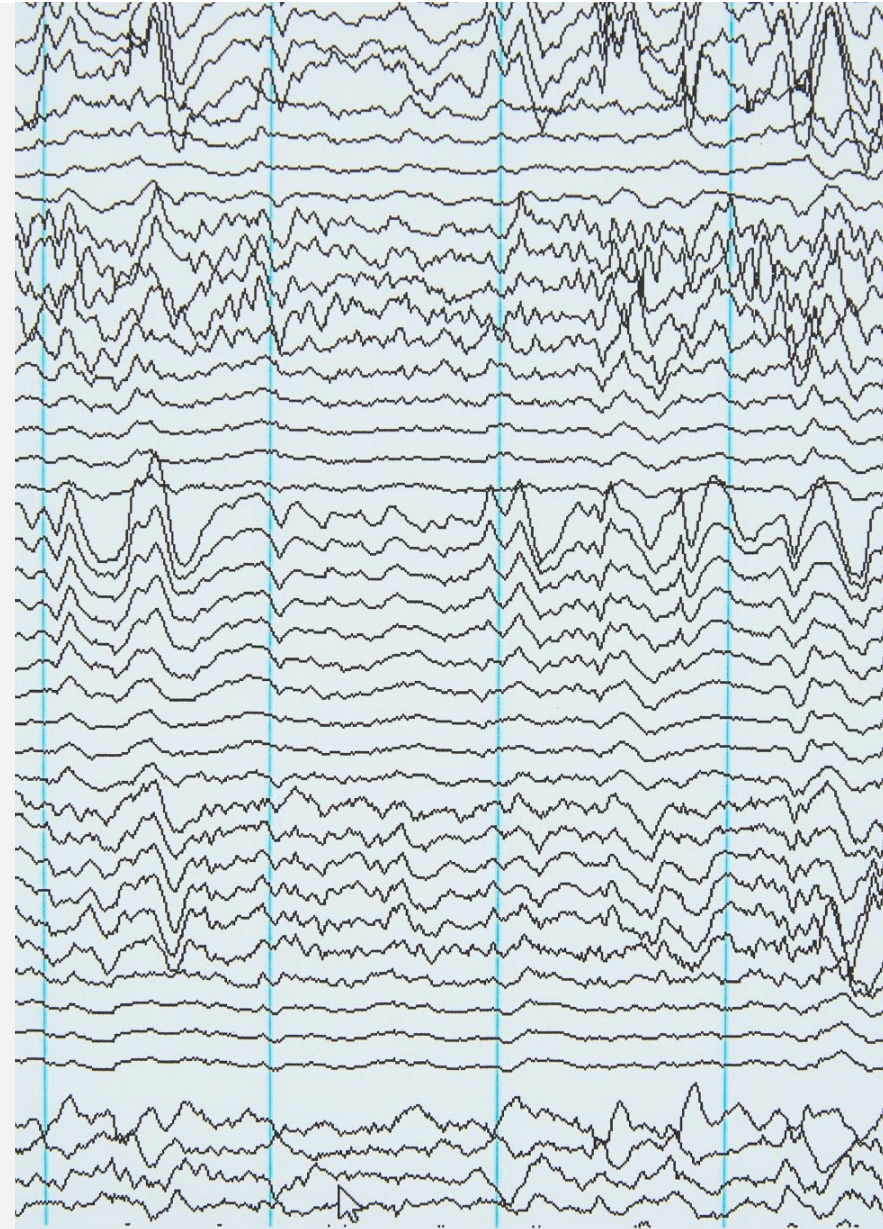
«...bisogna che siano superati i ruoli di manager tradizionali orientati solo e soltanto all'execution ed al controllo dei propri collaboratori ...»

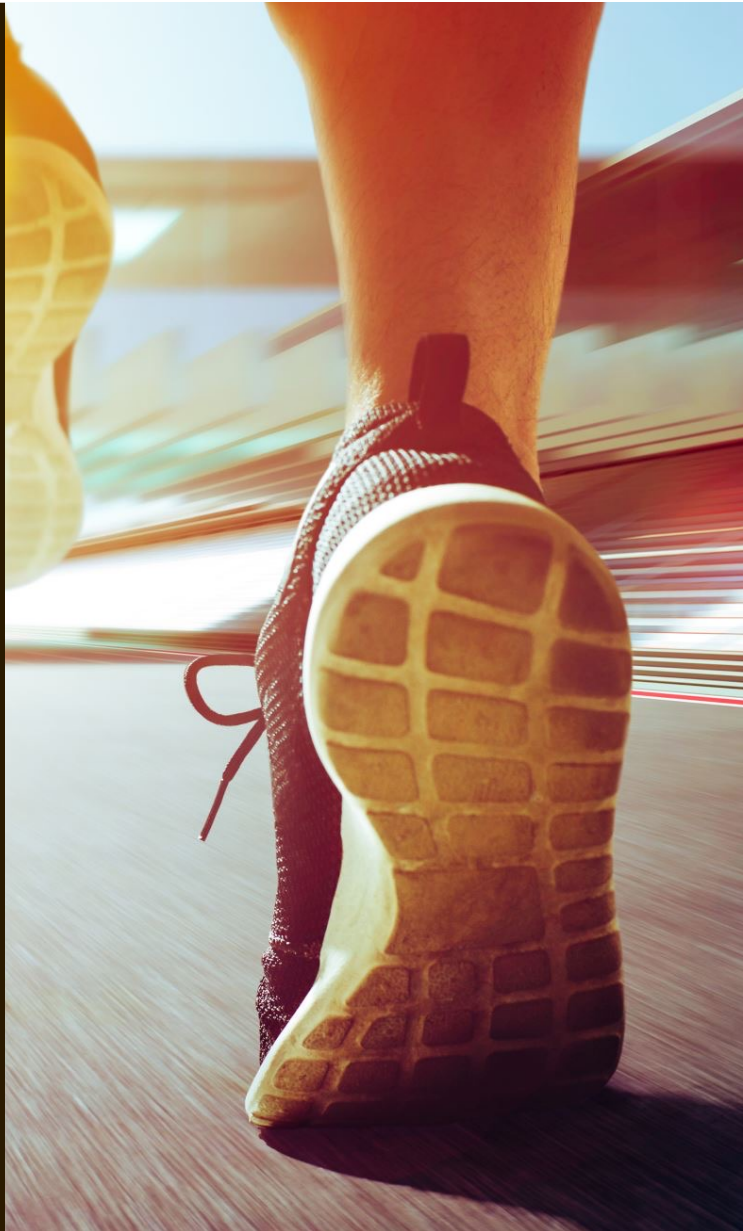
«...si debbono difendere gli spazi al di fuori della «deriva pseudo-efficientista...»

«...si deve agire per esplicitare e valorizzare il potenziale del manager-formatore creando degli spazi nuovi nel suo modo di pensare al suo ruolo...»

«...si debbono gestire i processi di apprendimento del proprio team che non solo migliorano l'efficacia ma sono anche è un fattore che favorisce la retention e l'attraction in azienda ...»

Franco Amicucci, Raoul Nacamulli, Luigi Serio





COME AIUTARE I MANAGER-FORMATORI AD ESPRIMERE LE PROPRIE POTENZIALITA': ALCUNI DICHIARATI

«...i manager-formatori possono esercitare il proprio ruolo solo se il **contesto organizzativo** aziendale di riferimento li abilita farlo...»

«...bisogna valorizzare la funzione del manager-formatore esplicitando le buone pratiche di questo ruolo entro il **sistema di performance management**...»

«... da parte loro i manager-formatori debbono riuscire a sviluppare il potenziale delle persone riconoscendolo e valorizzandolo attraverso l'orientamento ... in questo senso l'allenamento al **feedback** è centrale...»

Franco Amicucci, Raoul Nacamulli, Luigi Serio

VALORIZZARE LE POTENZIALITÀ DEI MANAGER-FORMATORI

La sfida principale consiste nel **fare evolvere la mentalità (Mindset) del manager oltre il micro-management** tradizionale attento a dare istruzioni ed a controllare che vengano applicate

In altre parole il manager-formatore non deve essere più solo un coordinatore ma deve diventare un **agente di sviluppo**

Il **manager-formatore** per essere tale **deve risultare capace di «allargare lo sguardo»** per comprendere i fattori e gli attori emergenti nel sistema competitivo

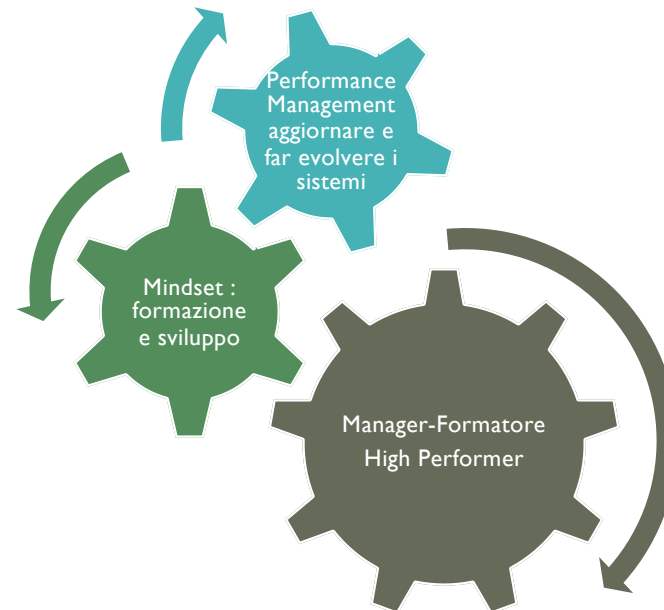
L'AI ED IL RUOLO DI MANAGER-FORMATORE

«..l'intelligenza artificiale è un alleato capace di supportare l'identificazione delle competenze e la creazione di piani di sviluppo....»

«...l'intelligenza artificiale non riduce le possibilità del manager-formatore ma le potenzia...»

«...c'è molto potenziale sull'uso dell'intelligenza artificiale che non è solo uno strumento capace di aumentare l'efficienza ma consente anche di articolare meglio i ruoli...»

VALORIZZARE LE POTENZIALITA' DEI MANAGER-FORMATORI



Franco Amicucci, Raoul Nacamulli, Luigi Serio

5. IL PROFILO DI COMPETENZE DEL MANAGER-FORMATORE

Franco Amicucci, Raoul Nacamulli, Luigi Serio

LE COMPETENZE DEL MANAGER-FORMATORE



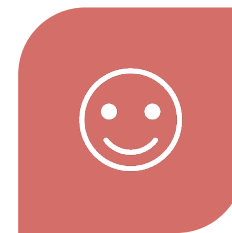
MINDSET



CONTENUTI



INTERAZIONI



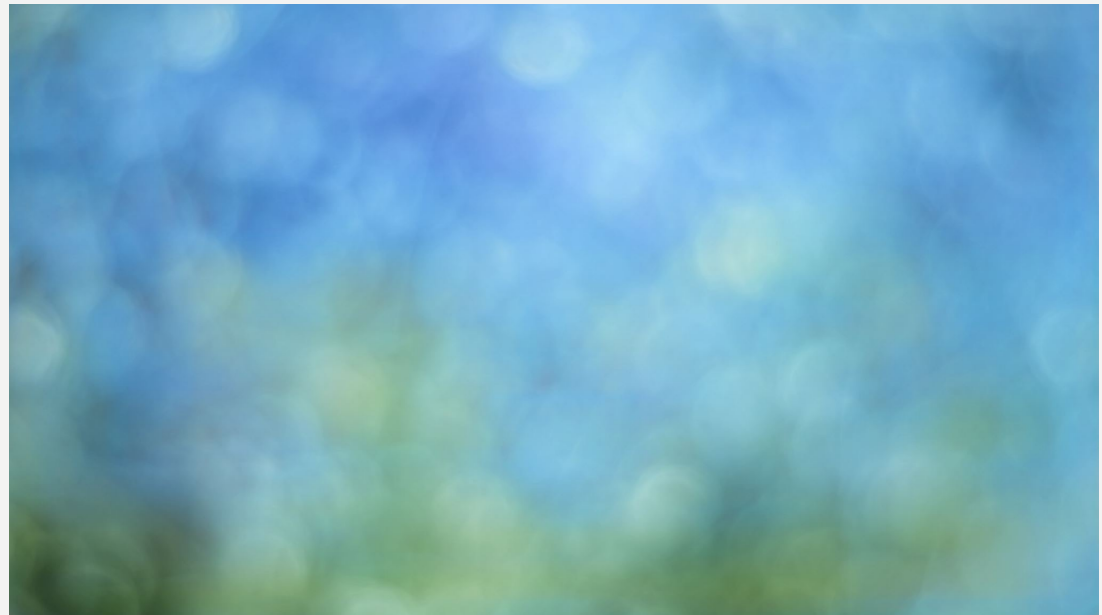
SENTIMENTI
ED EMOZIONI

MINDSET

Capacità di lettura del Contesto: il riuscire a capire la situazione identificando i fattori e gli attori chiave

Sguardo oltre l'immediato: la capacità di guardare «oltre l'angolo» agendo di conseguenza»

Generosità: la disponibilità a condividere le proprie conoscenze e competenze mettendo a disposizione i propri "trucchi del mestiere".





Esperto : deve avere un'adeguata conoscenza dei contenuti che intende trasmettere e degli strumenti di formazione e di sviluppo



Aggiornato : deve essere al passo con le tecnologie e con i trend emergenti



Risposte alle sfide: l'essere sempre pronto ad affrontare le sfide

CONTENUTI

INTERAZIONI

- **Ascolto attivo e comunicazione mirata** : capacità di ascoltare per comprendere le esigenze e capacità e di adattare la comunicazione agli interlocutori ed il contesto
- **Networking** : capacità di sviluppare relazioni all'interno dell'azienda mostrando apertura e disponibilità
- **Feedback**: capacità di fornire agli interlocutori coinvolti una decodifica dei loro comportamenti, degli apprezzamenti e degli impulsi costruttivi per il miglioramento



Franco Amicucci, Raoul Nacamulli, Luigi Serio

SENTIMENTI ED EMOZIONI

- **Consapevolezza:** per riuscire a formare gli altri bisogna essere coscienti delle proprie qualità e dei propri limiti
- **Passione:** per essere efficaci nella formazione bisogna crederci ed avere entusiasmo e capacità di trasferirlo
- **Intelligenza emotiva:** capacità di comprendere e gestire le emozioni per orientare e supportare lo sviluppo professionale degli altri



LE COMPETENZE DEL MANAGER-FORMATORE: UN QUADRO D'ASSIEME

UN SUCCESSIVO
SVILUPPO DEL SISTEMA
DELLE COMPETENZE DEL
MANAGER-FORMATORE
S'INSERIRÀ ALL'INTERNO
DELLA RIFLESSIONE IN
CORSO A LIVELLO
NORMATIVO,
PROFESSIONALE ED
AZIENDALE

MINDSET	CONTENUTI	INTERAZIONI	SENTIMENTI ED EMOZIONI
Capacità di lettura del contesto	Esperto di contenuti e delle leve formative	Ascolto attivo e comunicazione mirata	Consapevolezza
Sguardo oltre l'immediato	Aggiornato	Feedback	Passione
Generosità	Risposte alle sfide	Networking	Intelligenza emotiva



6.LA PROSSIMA FASE DI LAVORO: I FOCUS GROUP

Franco Amicucci, Raoul Nacamulli, Luigi Serio

I FOCUS GROUP

CHI : sei/sette manager-formatori di aziende differenti provenienti dalle quindici realtà che hanno partecipato alla prima fase dell'indagine (almeno due per volta)+Fondirigenti+ Ricercatori

COME: raccogliere l'esperienza dei manager-formatori **ricostruendo** con loro il «**learning journey**» **agito** assieme ad i loro collaboratori.

COSA: Mappare, in un periodo significativo (mese, trimestre, anno) il learning journey rilevando i momenti e le modalità chiave in cui avviene l'interazione formativa fra manager e collaboratori, **i touchpoint nel periodo di riferimento**. Poi individuare e raccogliere i presupposti organizzativi che facilitano ed ostacolano lo sviluppo del ruolo di manager-formatore, **le spinte e gli ostacoli**

DOVE: on line con registrazione abilitata dall'AI

QUANTI: nel complesso 6/7 focus group entro il bacino di circa 45 partecipanti offerti dalle aziende intervistate