



IL RUOLO DEL MANAGER-FORMATORE NELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE

Franco Amicucci, Raoul Nacamulli e Luigi Serio



08 Luglio 2025

1

Sommario

L'iniziativa strategica 2023

**L'iniziativa strategica 2024-
2025**

I prossimi passi



L'INIZIATIVA STRATEGICA
2023: I TRATTI DISTINTIVI
DEL MANAGER-
FORMATORE

IL RUOLO DEL MANAGER- FORMATORE

Il manager-formatore deve:

- riuscire **comprendere il proprio contesto** ed interpretare positivamente le tendenze future per orientare l'apprendimento del proprio team di lavoro
- essere un architetto per **la costruzione di un contesto favorevole all'apprendimento**
- essere in grado di **favorire l'apprendimento** durante le transizioni (imprese organiche, imprese transformative, imprese agili)

IL MANAGER-FORMATORE: PERCORSI DI DIFFUSIONE DELL'INNOVAZIONE

I risultati della ricerca, spingono verso **specifici percorsi di apprendimento** che riguardano:

- il **PERCHÉ** il ruolo del manager-formatore è importante

il **COSA** è necessario fare per sviluppare il mindset manageriale e le nuove competenze

il **COME** ulteriormente sviluppare e diffondere il ruolo di manager-formatore

L'INIZIATIVA STRATEGICA 2024-
2025: LA TRASFORMAZIONE DIGITALE
E L'IDENTIKIT EMERGENTE DI
MANAGER-FORMATORE



IL CAMPIONE DI AZIENDE INDAGATE (I)

aruba.it



Bata



D&G
DOLCE & GABBANA

IL CAMPIONE DI AZIENDE INDAGATE (2)



IL CAMPIONE DI AZIENDE INDAGATE (3)



IL FOCUS DELL'INDAGINE



TRASFORMAZIONE DIGITALE



MANAGER-FORMATORE




CONTESTI ORGANIZZATIVI E CONDIZIONI DI SUCCESSO

LA CONSAPEVOLEZZA DI
RUOLO DEL MANAGER-
FORMATORE DELL'ERA
DELLA TRASFORMAZIONE
DIGITALE

Nel mondo della trasformazione digitale la consapevolezza di ruolo da parte del manager-formatore costituisce un fattore chiave. Tuttavia si tratta di un fattore necessario ma non sufficiente per potere esercitare in maniera efficace il ruolo

Per esercitare in maniera efficace il proprio ruolo risulta importante che il manager-formatore sia attrezzato a raccogliere le sfide del mondo Phygital e sia sostenuto in maniera integrata dalle strutture e dai sistemi HR

E' in questa prospettiva che il manager-formatore dell'era della trasformazione digitale costituisce un elemento chiave dell'HR distribuita, l'HR Hub and Spoke




EVIDENZE SULLA
CONSAPEVOLEZZA DI
RUOLO DEL
MANAGER-
FORMATORE: IL
MANAGER ED IL
PROPRIO TEAM

«...si tratta di creare e mantenere nel tempo un ambiente ed un clima favorevole all'apprendimento nel **gruppo di lavoro...**»

«...per capire le esigenze di apprendimento bisogna **lavorare in team con i propri collaboratori** ...oggi la formazione verticale non basta...»

«...è importante **valorizzare il feedback reciproco fra manager e team** per potenziare sia la gestione dei progetti che lo sviluppo delle persone...»

« ...il manager-formatore è **un allenatore** che deve aiutare **la propria squadra** ad apprendere il modo giusto per ottenere risultati...»



EVIDENZE SULLA
CONSAPEVOLEZZA DI
RUOLO DEL
MANAGER-
FORMATORE:IL
MANAGER COME
«ANTENNA DI HR»

«...il manager deve riuscire a creare dei veri momenti di confronto per raccogliere e dare feedback in maniera da supportare la crescita delle persone ...»

«...i manager debbono essere capaci di costruire relazioni con i propri collaboratori in maniera da potere condividere gli obiettivi da raggiungere in modo efficace ed incoraggiarli ad ottenere i risultati...»

« ...il manager deve riuscire a calare a terra e personalizzare quanto le persone hanno appreso nei corsi di formazione....»

«...il manager- formatore può anche fare attività di training...ma deve avere un certo carisma...altrimenti i suoi interventi divengono delle lezioni scolastiche ...»



EVIDENZE SULLA
CONSAPEVOLEZZA
DEL MANAGER-
FORMATORE:
L'INNOVAZIONE
TECNOLOGICA

« ...deve essere chiaro a tutti che l'impiego delle piattaforme di learning rappresenta una base per lo sviluppo di politiche di formazione più articolate...»

«... i manager- formatori debbono incoraggiare i collaboratori ad usare le piattaforme di learning...una volta sensibilizzati debbono essere i diretti interessati a ritagliarsi lo spazio per crescere ...»

«... il manager –formatore deve essere consapevole che se si vogliono ottenere dei risultati in termini di miglioramento del modo di lavorare bisogna formarsi e formare all'utilizzo dell'AI ...»

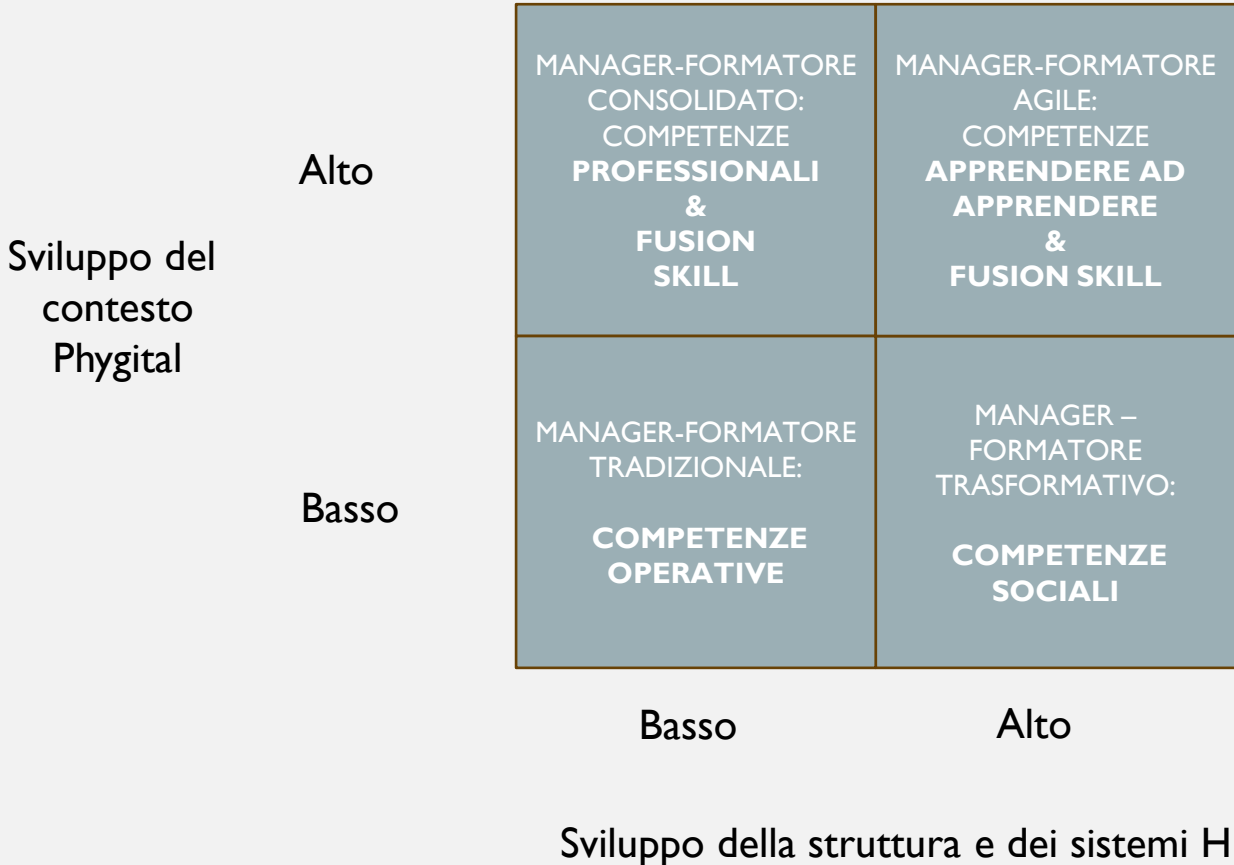
L'IDENTIKIT DEL MANAGER-FORMATORE NELL'ERA DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE

Il manager-formatore è un attore di spicco all'interno dei **processi di formazione sociali, informale e non formale** entro cui il manager ha il ruolo di «team leader»

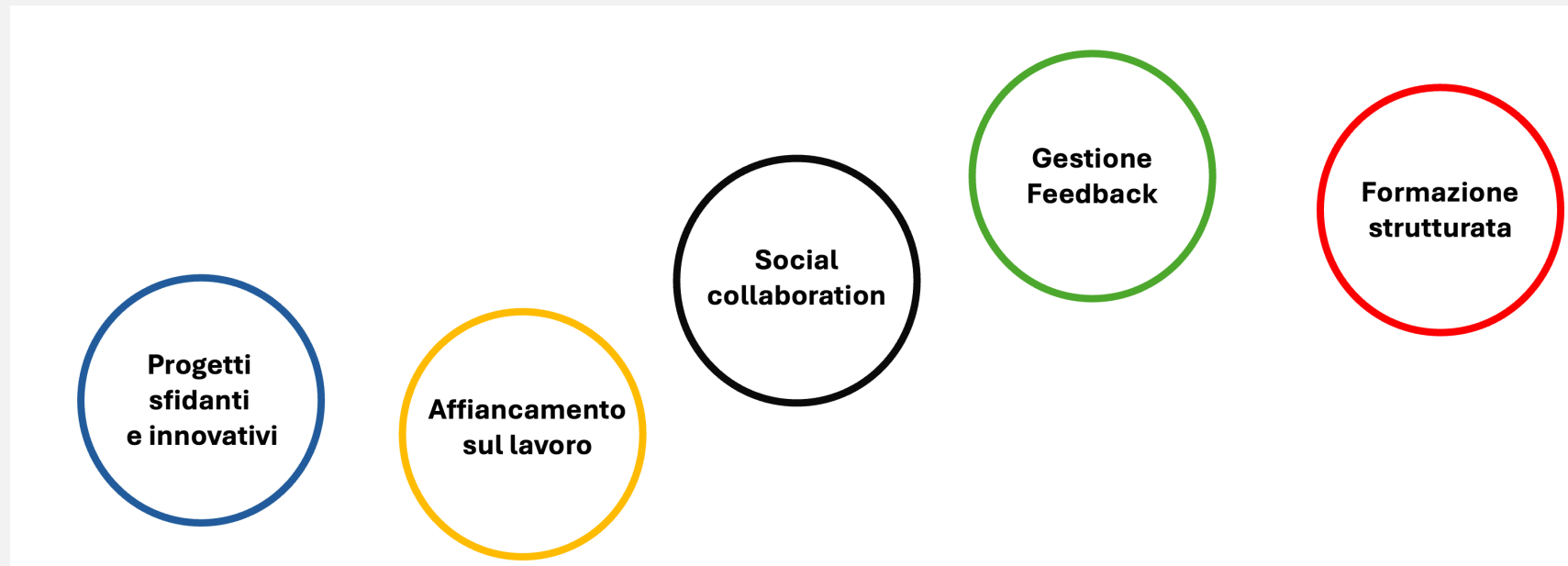
Il manager-formatore è un'**antenna** (spoke) che s'interfaccia con **Human Resource** poiché svolge un ruolo attivo nei processi di feedback con i propri collaboratori per stimolare processi di formazione

Il manager-formatore rappresenta un attore chiave nell'impiego dell'AI e degli investimenti in «**fusion skill**»

I PERCORSI DI SVILUPPO DEL MANAGER FORMATORE ED I FABBISOGNI DI COMPETENZE



IL LEARNING JOURNEY DEL MANAGER-FORMATORE



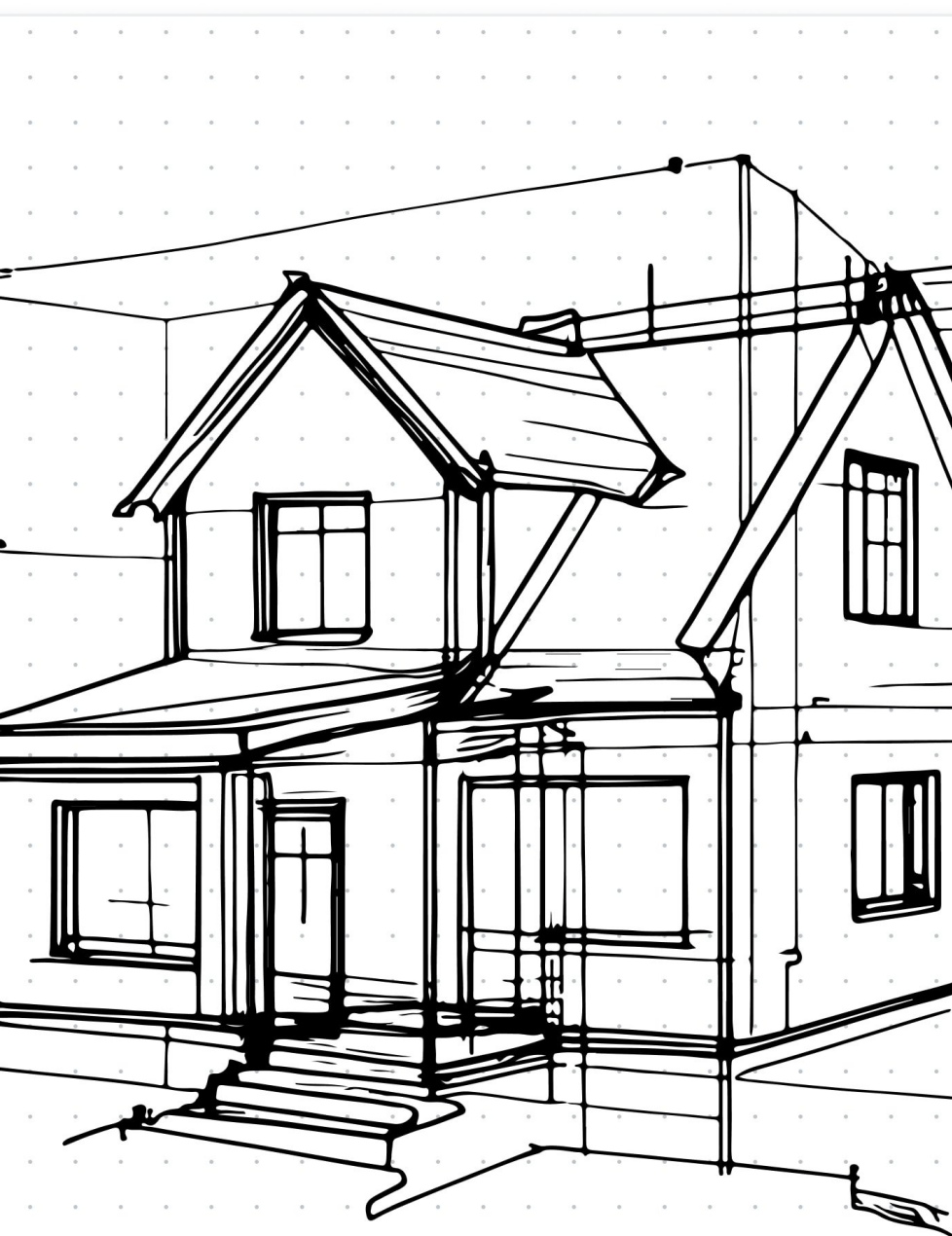
IL SISTEMA DI ASSESSMENT DELLE COMPETENZE DEL MANAGER-FORMATORE ED I KPI



L'assessment delle competenze del manager-formatore è uno strumento che attiva una riflessione da parte del manager sullo "skill set" di cui dispone e sui gap di competenze da colmare. Costituisce una base per completare il sistema di performance management riguardo alle attività di manager-formatore. L'assessment viene realizzato attraverso auto-somministrazione da parte del dirigente. Può essere condiviso con HR per individuare i punti di forza e le aree di potenziamento delle competenze attraverso azioni formative. L'assessment è suddiviso in tre blocchi:

- **competenze di base** : rendono consapevole ogni manager sul suo potenziale di manager-formatore
- **fusion skills** : integrano abilità umane e tecnologiche per la digital transformation con particolare riguardo all'IA
- **competenze evolute**: creano un ecosistema favorevole all'apprendimento e alla learning agility

I PROSSIMI PASSI VERSO LA CASA DEL MANAGER-FORMATORE



I QUATTRO PILASTRI DELLA CASA DEL FORMATORE



MANIFESTO → il ruolo del manager nei processi di apprendimento



COMUNITA' → ascolto e definizione dei trend



LIBRERIA → contenuti fisici e digitali per rafforzare il ruolo del manager-formatore



FILIERA → mettere a punto e diffondere il profilo manager formatore agli altri attori