



# 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

**Guarda la video pillola!**

# 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

**ABB**

**BIESSEGROUP**

**enav  
group**

**GEOX**  
THE SHOE THAT BREATHES

**elica**

**Gruppo  
Feltrinelli**

**Safilo**  
SEE THE WORLD AT ITS BEST

**sanofi**

**KEDRION**  
BIOPHARMA

**GRANAROLO**

**JAKALA**

**TESYA**  
Powering your growth

**Posteitaliane**

**QUBICA AMF**  
MAKING BOWLING AMAZING

**WINDTRE**

# 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

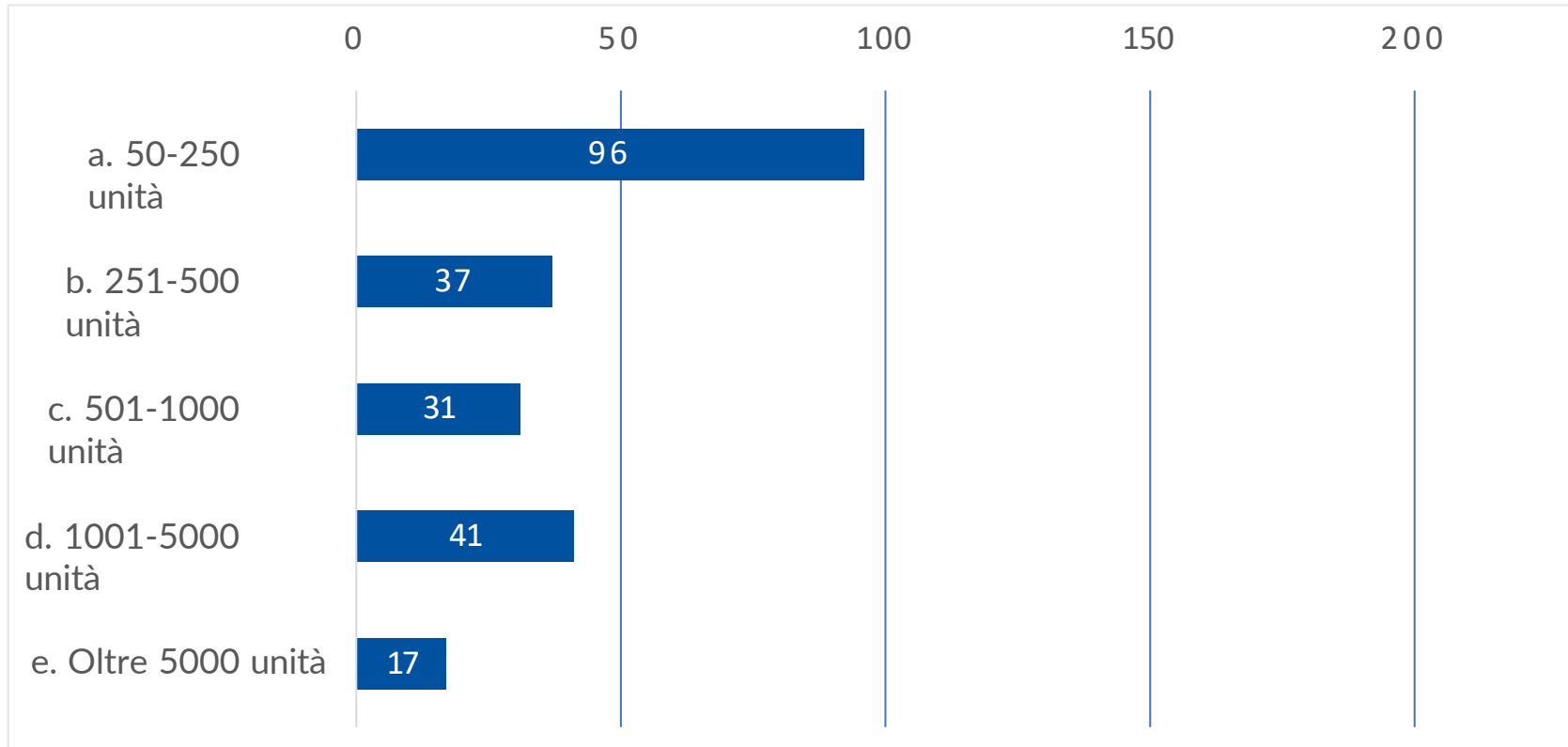
# LA SURVEY ED ALCUNI TREND EMERGENTI

# 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

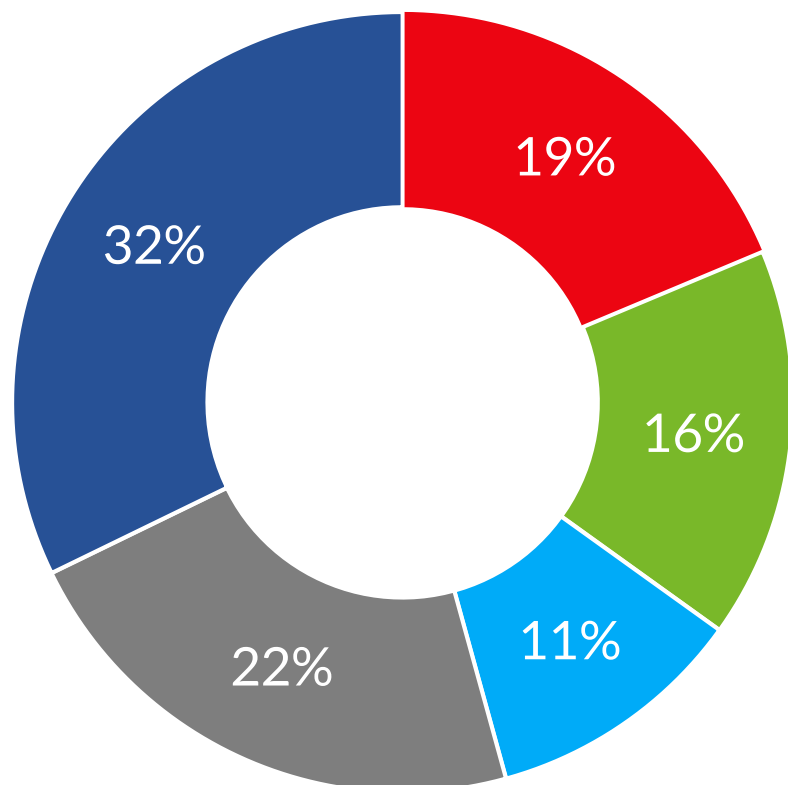


# Lo scenario post pandemico ed i comportamenti organizzativi delle persone

	Completo disaccordo	Disaccordo	D'accordo	Completamente d'accordo
La familiarità con le <b>competenze digitali</b> è diventata fondamentale	2	6	58	156
La <b>comunicazione e la formazione</b> sono divenute più importanti	2	19	100	101
<b>Ascoltare e coinvolgere i collaboratori</b> è diventato imprescindibile	2	14	56	150
Promuovere un maggiore <b>orientamento verso la delega</b> e la direzione per <b>obiettivi</b> è divenuto più importante	3	20	59	140
La <b>pianificazione ed il controllo del tempo</b> (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

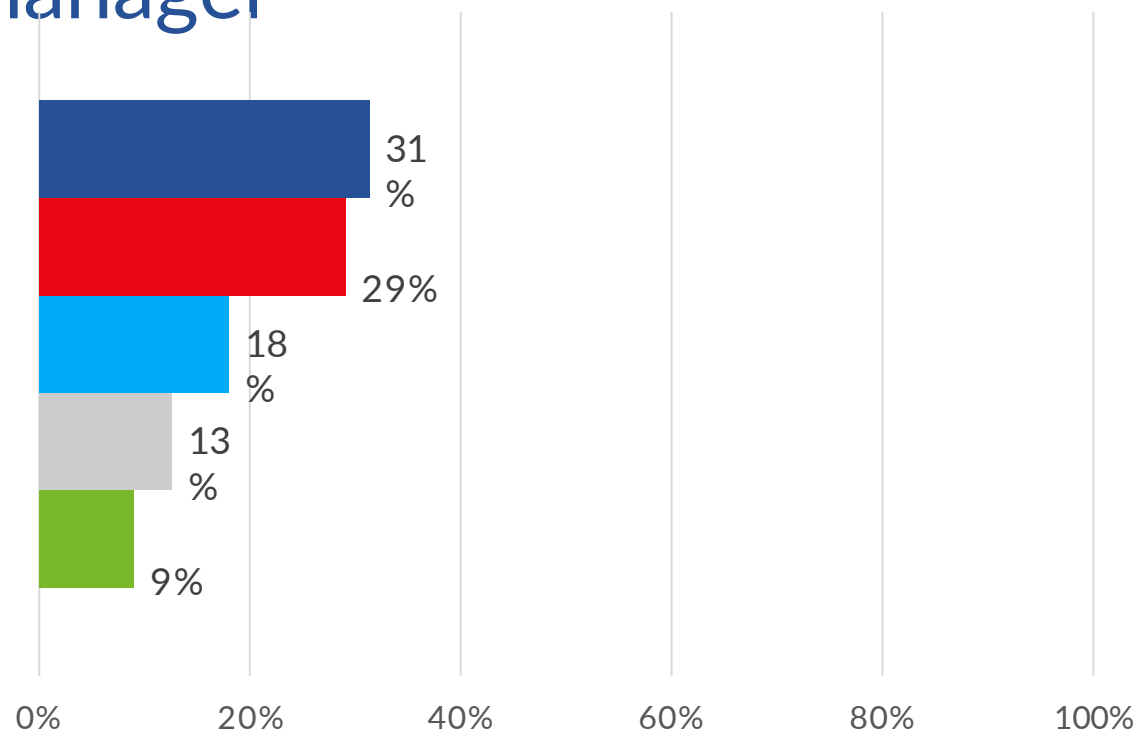
# I presupposti del mindset orientato alla learning agility dei manager

	Completo disaccordo	Disaccordo	D'accordo	Completamente d'accordo
Sono <b>aperti</b> a proposte di innovazione e cambiamento	9	69	110	34
Sono <b>curiosi ed appassionati</b> , s'impegnano e sono attenti allo sviluppo delle competenze	9	68	116	29
Sono <b>capaci d'ispirare gli altri</b> e di sviluppare relazioni fondate sulla fiducia	19	82	99	22
Sono <b>a loro agio</b> nel risolvere problemi complessi <b>lavorando in team</b>	9	72	109	32
Apprendono dalle esperienze per <b>affrontare in maniera produttiva i cambiamenti</b>	9	56	123	34
Sono in grado di <b>affrontare sfide difficili</b> 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 <b>motivati ad apprendere cose nuove sul campo per migliorare continuamente la propria performance</b>	4	33	108	65
I manager <b>desiderano apprendere partecipando a corsi di formazione in azienda e presso istituzioni formative</b>	7	51	111	46
I manager <b>vogliono essere attivi come docenti e relatori nei corsi di formazione</b>	42	96	63	20

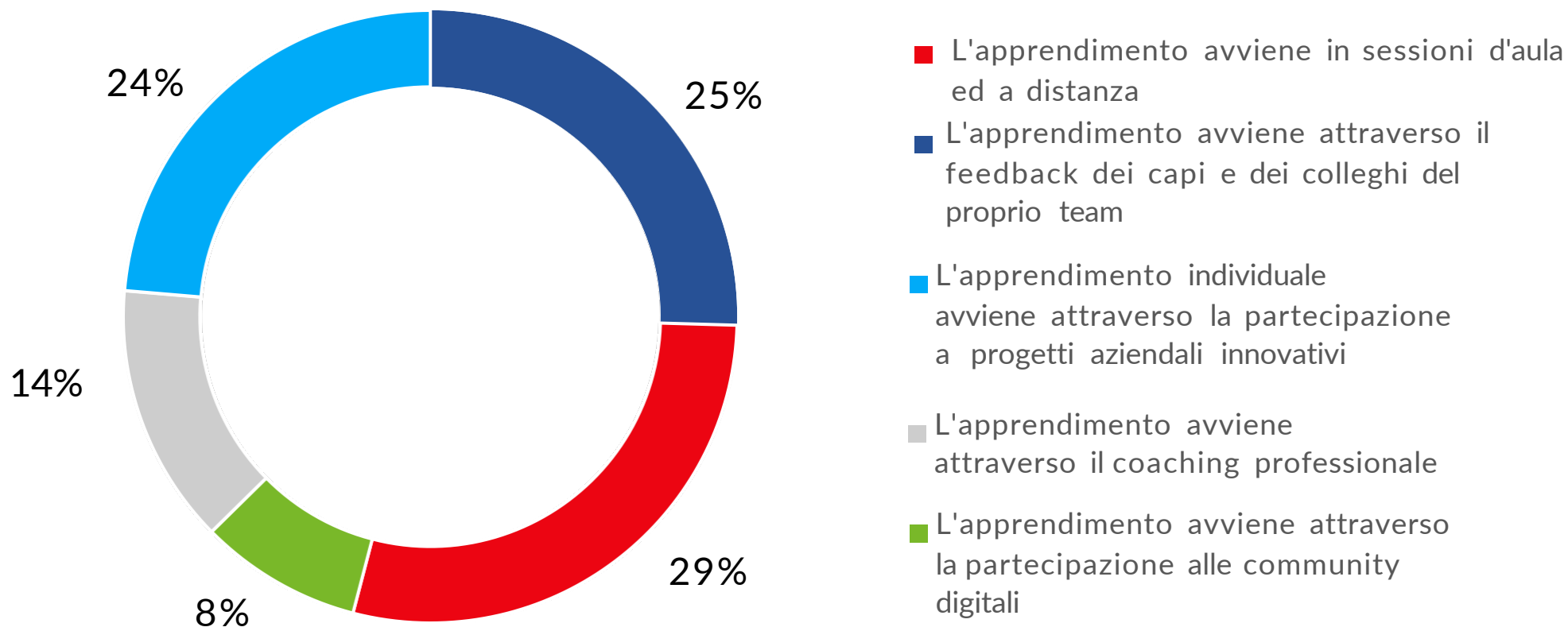
Le priorità formative dei manager sono l'apprendimento sul campo e la partecipazione a corsi di formazione. Sono parzialmente disponibili a svolgere attività di docenza.

# 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

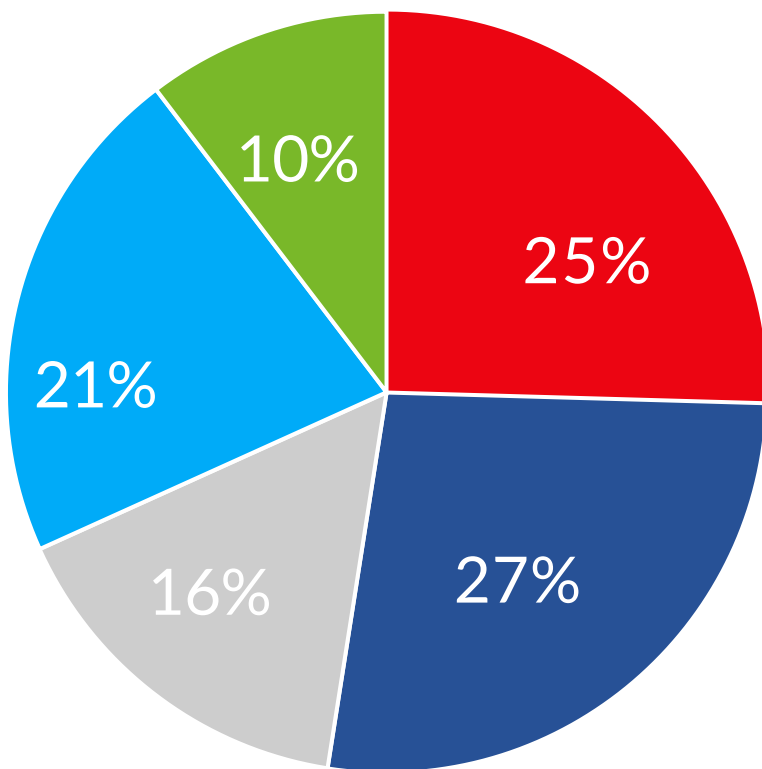
**I manager stimolano i propri collaboratori all'apprendimento e li orientano, per una parte significativa, riguardo ai percorsi formativi da intraprendere**

# 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.**

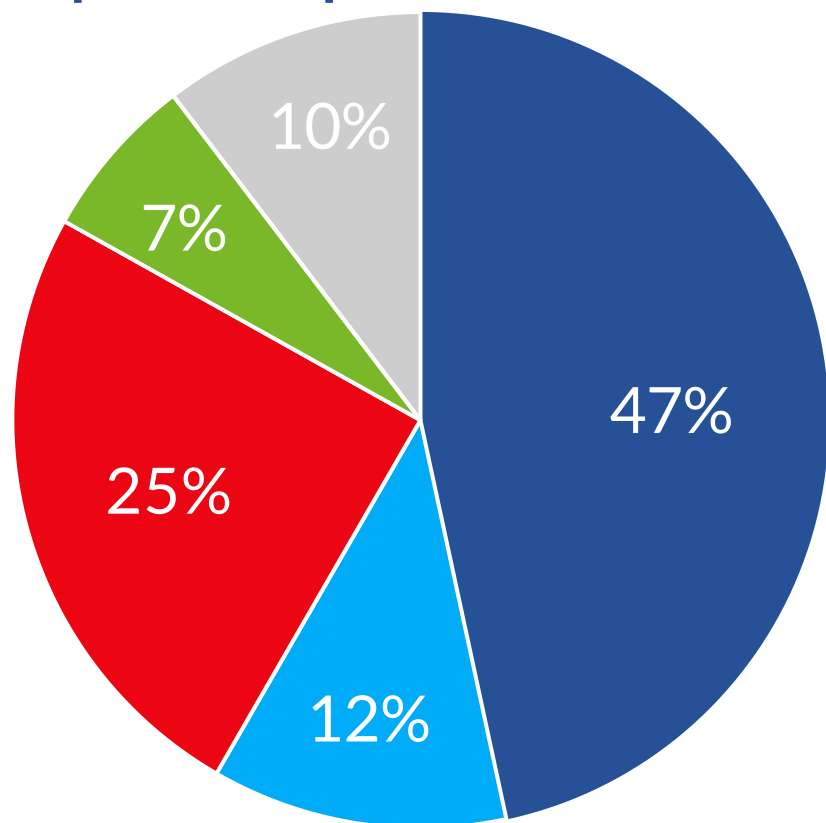
# Perche' i manager fanno formazione e sviluppo organizzativo



- 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 tempo sufficiente per partecipare ad iniziative di formazione
- I manager ritengono che l'unica formazione utile sia quella maturata autonomamente sul campo
- I manager ritengono che i contenuti delle iniziative di formazione disponibili non siano all'altezza delle loro esigenze
- I manager ritengono non adeguata rispetto alle proprie esigenze l'offerta formativa proposta dall'azienda
- I manager ritengono che l'unico tipo di formazione utile sia il coaching professionale

**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:

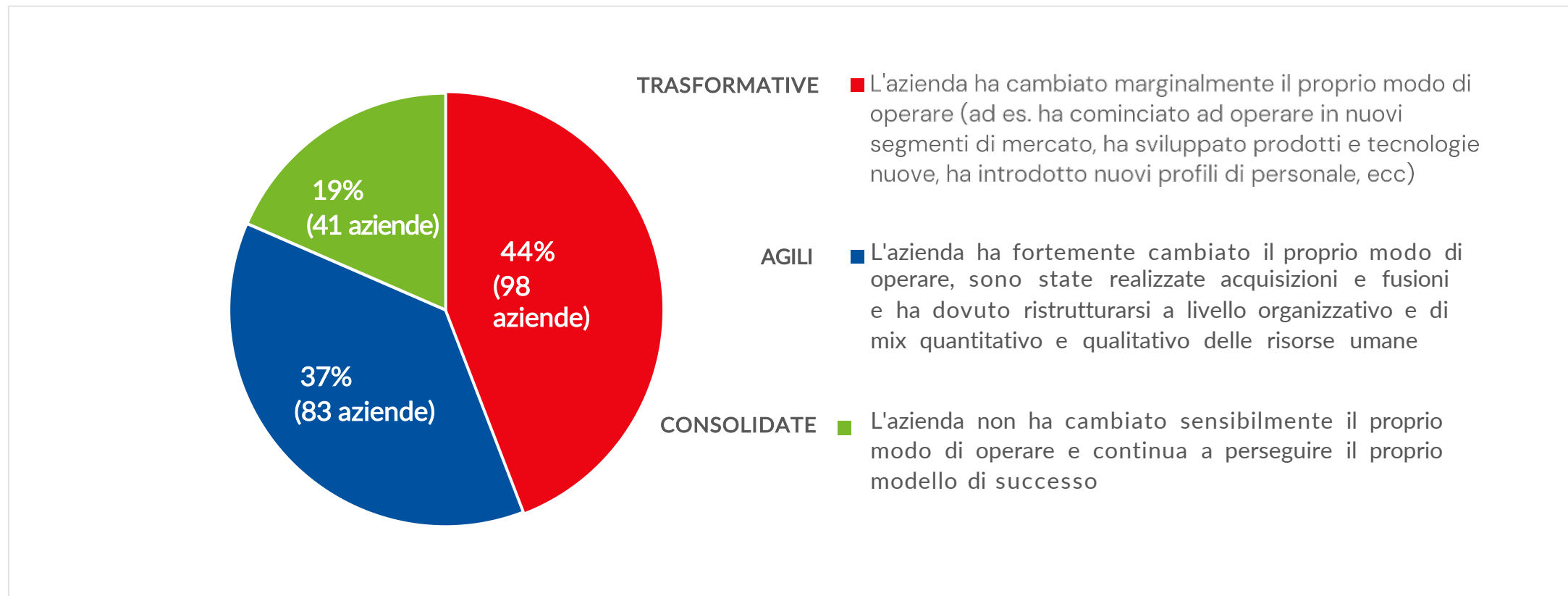
- sono giudicati capaci di affrontare sfide difficili facendo leva su **un mindset orientato alla learning agility** per apprendere dalle esperienze
- desiderano formarsi sia **apprendendo sul campo entro i team di lavoro** attraverso il feedback dei colleghi e dei capi che partecipando a corsi di formazione 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

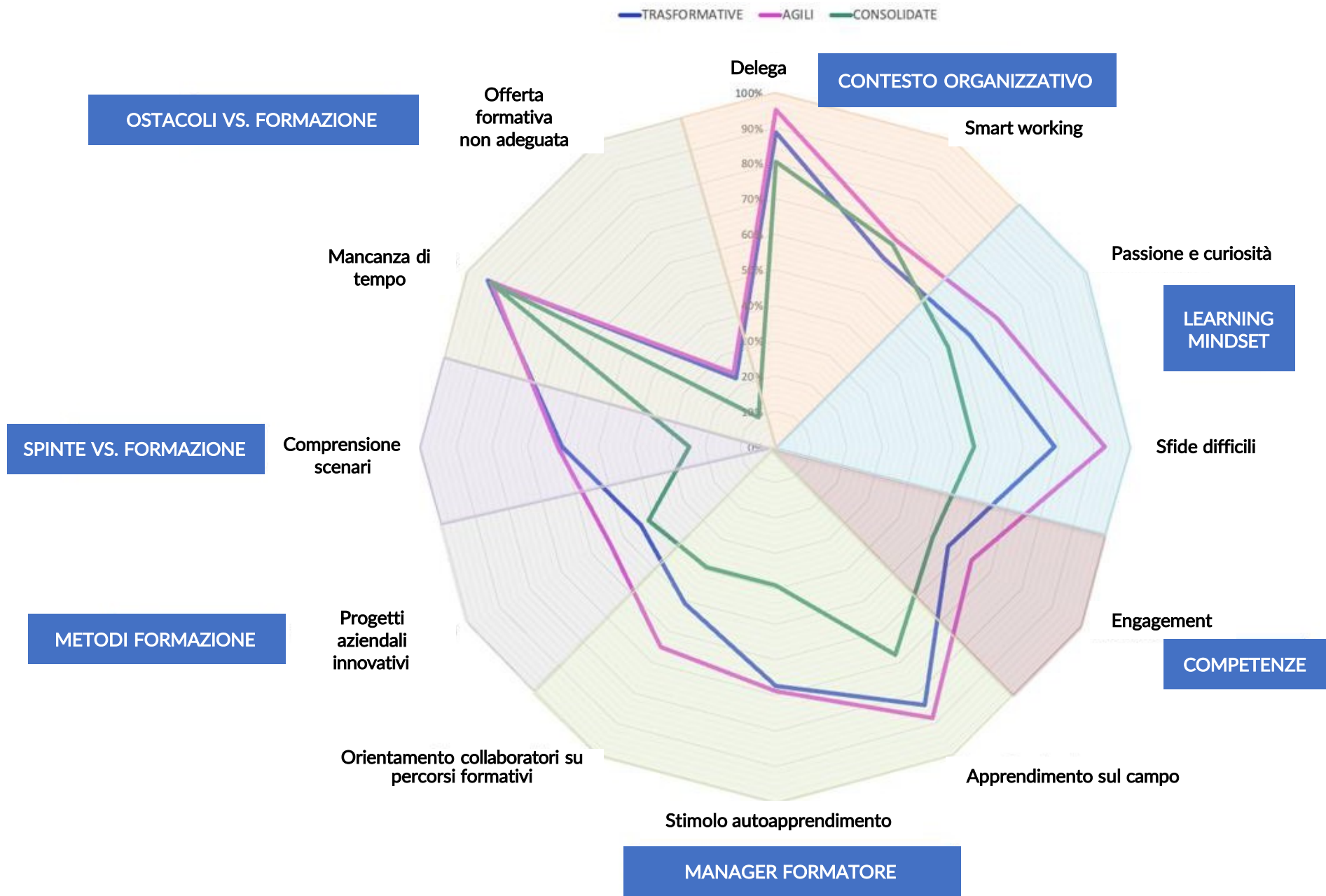
# IL CONFRONTO FRA CLUSTER



# 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
<b>CONTESTO ORGANIZZATIVO</b>	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
<b>LEARNING MINDSET</b>	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
<b>COMPETENZE</b>	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 ad i bisogni dei collaboratori  Sostenere i collaboratori
<b>MANAGER FORMATORE</b>	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
<b>METODI DI FORMAZIONE</b>	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
<b>SPINTE VERSO LA FORMAZIONE</b>	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
<b>OSTACOLI VERSO LA FORMAZIONE</b>	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.