Harvard Business Review ITALIA

LUGLIO/AGOSTO 2017

SPECIALE MARKETING

Perché i CMO durano così poco

Kimberly A. Whitler e Indi Gregor

ORGANIZZAZIONE

Mettete fine alla follia delle riunioni

Leslie A. Perlow, Constance Noonan e Hadley ed Eustice Gan

ECONOMIA E SOCIETÀ

L'avvento dei super-adulti

Sofia Ankosti

RISORSE UMANE E CONSULENZA

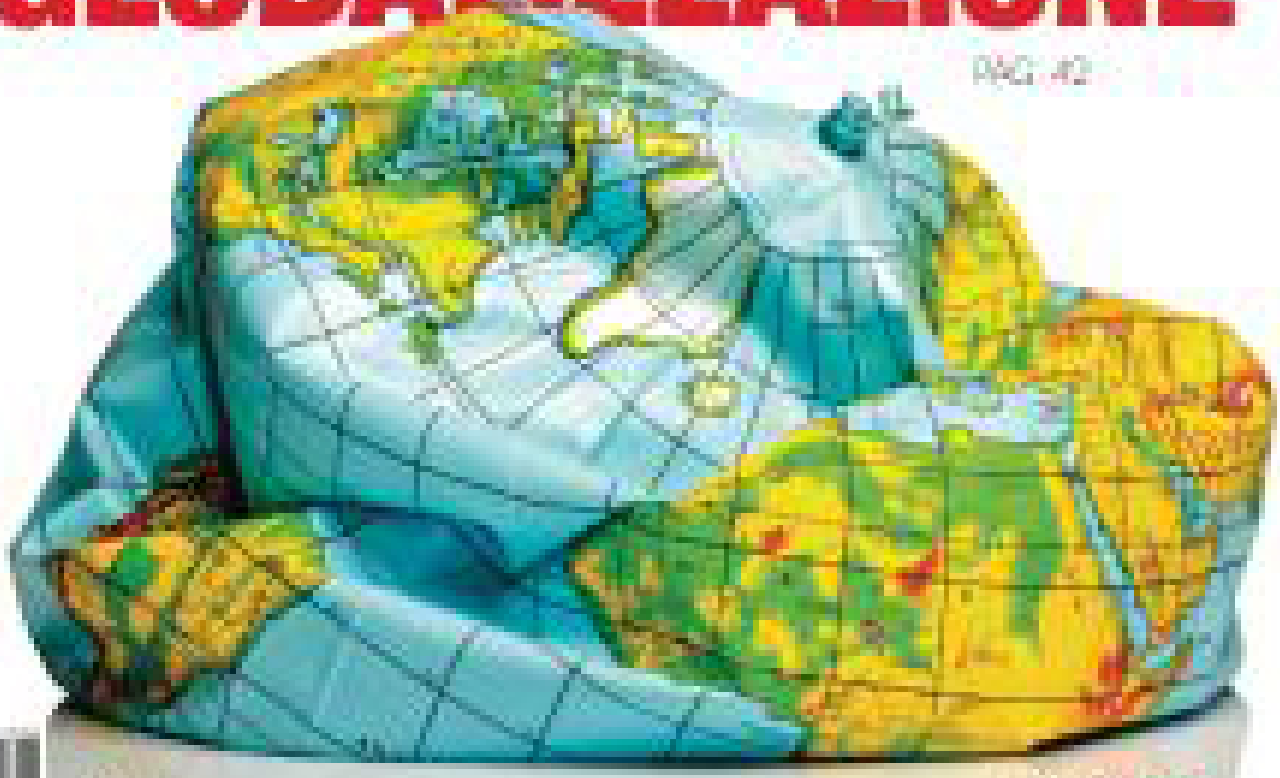
Le opportunità e i problemi di una professione in evoluzione

Rafael Ruiz

IL REALE IMPATTO DI TRUMP, DELLA BREXIT E DEL NEO-POPULISMO SULLE PROSPETTIVE DI BUSINESS

LA VERITÀ SULLA GLOBALIZZAZIONE

PAG. 42



€ 13,50

Strategies

RAPPORTO SPECIALE 2017

La formazione manageriale in Italia nel 2017

A CURA DI ROSAMARIA SARNO

Formazione & Digitale: mutare forma e sostanza per stare al passo col cambiamento

La formazione continua a rappresentare un must per manager e professional che vogliono essere e restare sul mercato. Da sviluppare soprattutto le competenze digitali. Questa l'opinione degli operatori del settore. Ma c'è anche chi – in controtendenza – segnala un interesse sempre più scarso da parte di aziende e top manager

di Rosamaria Sarno

Non ci sono dubbi: oggi la parola chiave è digitalizzazione e tutto, in particolare la formazione, deve muoversi in tale direzione. E deve essere una formazione sempre più contestualizzata, personalizzata e integrata, con proposte che spazino dalla classica aula a nuovi strumenti e-learning e con formatori che da semplici erogatori diventino via via digital facilitator e digital coach. Naturalmente, oltre alle competenze digitali, necessarie in tutti i settori e non solo in quelli direttamente coinvolti dalla rivoluzione digitale, restano da curare e sviluppare le competenze prettamente manageriali. Anche se gli stessi manager stanno individuando nel corso degli ultimi anni nuovi bisogni formativi rispetto al passato. Come ha rilevato l'annuale indagine su dirigenti e quadri che, a fine 2016, hanno svolto l'Osservatorio Manageriale di Manageritalia e CFMT (il Centro Formazione Management del Terziario creato a livello contrattuale da Confcommercio e Manageritalia nel 1992), sviluppato con la collaborazione tecnica di JobValue. In particolare, sul fronte dei dirigenti sono emersi risultati che indicano un mutamento delle esigenze: se negli ultimi tre anni (2014-2016) visione strategica (55%), gestione e sviluppo delle persone (43%) e dei costi e del budget (40%) sono state, tra le aree ritenute indispensabili, quelle maggiormente sviluppate, lo scenario muta drasticamente per le previsioni nei tre anni seguenti. Qui, a riprova della necessità di dover cambiare davvero la gestione del business, prevalgono capacità di ragionare fuori dagli schemi (41%), competenze digitali (39%) e capacità di gestire i conflitti (34%). E il cambiamento nelle intenzioni c'è effettivamente: infatti, il digitale passa dall'8% al 39% (+31%) e la capacità di ragionare fuori dagli schemi dal 25% al 41% (+16%).

L'indagine indica dunque che la formazione nelle sue molteplici sfaccettature diviene un must per essere e restare sul mercato. Solo il 3% dei dirigenti dichiara di non dedicarsi allo sviluppo delle competenze professionali. La maggior parte di essi gli dedica fino a 5 giorni (32%) o tra 6 e 10 giorni (35%). Parlando della sola attività d'aula, il 46% dei dirigenti non ne ha seguita nell'ultimo anno, mentre quasi il 40% ne ha fatta sino a 5 giorni (32%) o addirittura da 6 a 10 giorni (35%).

Le modalità di formazione e sviluppo utilizzate negli ultimi due anni dai dirigenti vedono prevalere ancora nettamente la formazione in aula (55%) su distance learning (31%), partecipazione a gruppi interfunzionali aziendali (26%). Per il futuro cala un po', ma mantiene il primato, la formazione d'aula (47%), aumenta il distance learning (37%) e raddoppia il suo peso l'attività one to one (coaching, mentoring ecc. 26%).

Tra il fatto e l'ipotizzato, per il futuro è sempre alta la partecipazione a convegni ed eventi divulgativi (48%), un modo per apprendere, cogliere segnali, favorire scambi con realtà diverse e fare networking. Completa poi il tutto la lettura di testi e riviste (53%).

Tabella 1. **Le principali competenze da sviluppare**

Dirigenti - Quali sono le 5 aree di competenze, indispensabili per il tuo ruolo manageriale, che ritieni di aver maggiormente sviluppato negli ultimi 3 anni/ svilupperai nei prossimi 3 anni?	**ultimi 3 anni**	**prossimi 3 anni**	**Variazione***
	%	%	%
Capacità di ragionare fuori dagli schemi	25	41	16
Competenze digitali	8	39	31
Capacità di gestire i conflitti	20	34	14
Capacità di migliorare e innovare prodotti/servizi	23	34	10
Visione strategica	55	33	-22
Capacità di leadership	37	27	-11
Capacità di costruire relazioni collaborative	33	26	-7
Capacità di motivare, gestire e far crescere le persone	37	25	-12
Capacità di pianificazione	24	24	1
Adattabilità e capacità di eseguire la visione strategica del Top Management	21	23	2
Capacità di ragionamento sistemico	10	20	9
Capacità di gestire, sviluppare e valutare le persone	43	19	-24
Capacità di gestire i costi e il budget	40	19	-21
Capacità di resilienza	27	19	-9
Capacità di valutare l'impatto economico delle proprie decisioni	20	18	-2
Competenze specialistiche relative alla propria funzione	20	16	-4
Capacità di interpretare con il proprio comportamento i valori aziendali	16	10	-6
Capacità di apprendere	10	9	-1

FONTE: OSSERVATORIO MANAGERIALE MANAGERITALIA, INDAGINE SUI DIRIGENTI PRIVATI (1.100 DIRIGENTI NOVEMBRE 2016) *VALORI ARROTONDATI

Sempre parlando dei soli dirigenti, tra la maggioranza (54%) che ha fatto attività d'aula quella svolta presso Cfmt (25%) precede quella organizzata in azienda con formatori esterni (23%), presso società specializzate di formazione/consulenza (16%), in azienda con formatori interni (13%) e/o presso business school (6%).

Guido Carella, presidente di Manageritalia

Una formazione che vede ancora prevalere il finanziamento da parte dell'azienda, anche se cresce quella scelta e richiesta individualmente (46%). Mentre prendono sempre più piede le soluzioni personali presso la propria associazione di categoria (36%) e quella finanziata personalmente (13%).

"La formazione muta forma e sostanza per essere al passo con i tempi, con tempi dove la rapidità dei cambiamenti che viviamo ogni giorno rende obsoleto in pochi mesi, a volte, ma non sempre, in pochi anni, competenze, conoscenze e comportamenti", commenta **Guido Carella**, **presidente di Manageritalia**. "La stessa formazione ha il problema di stare al passo con quello che accade ed ecco che deve mutare e dare strumenti per formarsi sul campo, per cogliere e mettere a sistema soluzioni a ciò che accade. Oggi la competitività di dirigenti e aziende, ma anche la vera tutela dei manager e la difesa del nostro sistema produttivo, passa ancora di più dalla capacità di informarsi e formarsi. Così, il nostro Centro di Formazione del Management del Terziario con le sue ampie possibilità di stimolo, scambio culturale tra dimensioni di mercato, settore ecc. diverse diviene un potente strumento a favore di tutti: aziende multinazionali, grandi e medie e manager con diverse esperienze e competenze. Una palestra dove leggere e affrontare insieme i mutamenti in atto. I tempi richiedono, come ci dicono con forza i dirigenti, capacità di ragionare fuori dagli schemi e anche, a proposito di digitale, di saper cogliere le possibilità che ci offre per innovare e cambiare del tutto i nostri business e le loro logiche. Questo è quello che serve oggi, questo quello che la formazione deve aiutare a leggere e mettere a sistema".

Tabella 2. **Gli strumenti per la formazione**

Dirigenti - Quali sono gli strumenti che hai utilizzato di più negli ultimi 2 anni/quali utilizzerai nei prossimi 2 anni per sviluppare le tue competenze professionali?	ultimi 2 anni	prossimi 2 anni	Variazione*
	%	%	%
Corsi e percorsi di formazione con attività d'aula	55	47	-8
Corsi e percorsi "one to one" (coaching, mentoring, counseling ecc.)	13	37	24
Corsi e percorsi in distance learning (corsi, web seminar, video didattici o altri contenuti multimediali)	31	26	-4
Partecipazione a gruppi interfunzionali attivati in azienda	26	22	-4
Partecipazione a gruppi di lavoro interaziendali nell'ambito di associazioni professionali o di categoria	14	21	6
Attività di "training on the job" (affiancamento, tutoring, action learning ecc.)	19	17	-2
Partecipazione a gruppi attivi in community e social network	10	15	5
Convegni ed eventi divulgativi	48	48	0
Lettura di testi e riviste	65	53	-13

FONTE: OSSERVATORIO MANAGERIALE MANAGERITALIA, INDAGINE SUI DIRIGENTI PRIVATI (1.100 DIRIGENTI NOVEMBRE 2016) *VALORI ARROTONDATI

IL PARERE DEGLI ESPERTI

Come di consueto, per fare il punto sul settore, abbiamo interpellato, a nostra volta, gli esperti di alcune delle principali strutture formative e associazioni di settore ponendo loro una serie di domande-base e chiedendo di fornirci le proprie riflessioni sul mercato attuale, sugli eventuali cambiamenti rilevati, sulle più recenti proposte e sulle prospettive future. Ecco i punti su cui abbiamo raccolto il loro parere:

1. Quali sono i principali trend che rilevate oggi nel campo della formazione manageriale?
2. Quali le principali esigenze formative delle aziende? In quali settori e su quali tematiche?
3. Quali sono le metodologie didattiche più richieste?
4. Sono richiesti soprattutto programmi su misura oppure il catalogo continua ad avere un suo spazio? Se sì, quali vantaggi vengono rilevati dalla partecipazione a corsi interaziendali?
5. Se e quali cambiamenti avete rilevato nella domanda di formazione da parte delle aziende?
6. Secondo recenti ricerche, il ruolo dei manager si evolverà (diventeranno progettisti e gestori di innovazione continua, diminuendo di numero) così come quello dei responsabili del personale (gestori del cambiamento e sviluppatori di azioni di apprendimento continuo). Le logiche di formazione per l'innovazione sembrano essere, per i partecipanti alle indagini, la leva per la costruzione del futuro del lavoro. Rilevate anche voi, dal vostro osservatorio, questa evoluzione dei ruoli e una relativa esigenza formativa?
7. Sul fronte della comunicazione personale, quali sono le aree che i manager devono curare in modo particolare (personal branding e self-empowerment, storytelling, public speaking, capacità di ascolto, capacità di negoziazione...)?
8. La cosiddetta quarta rivoluzione industriale, quella del Mondo 4.0, è una grande sfida che richiede nuove specifiche competenze. Quali risposte sta dando l'offerta formativa a quest'esigenza, che diventa pressante, dal momento che le vecchie competenze sono spazzate via dalla disruptive innovation e rimettersi in gioco in maniera adeguata risulta fondamentale?
9. Sul versante dell'internazionalizzazione, quali sono le principali esigenze formative delle aziende e dei loro manager per affrontare in modo efficace i mercati esteri?
10. Il fenomeno delle start-up continua a crescere anche in Italia ma molte di queste giovani imprese non hanno successo. Quali competenze devono acquisire gli start-upper per fronteggiare le difficoltà, non solo di ordine finanziario, che ne impediscono lo sviluppo?
11. Quali sono oggi le vostre principali proposte formative? Quali le modalità utilizzate e su quali temi?
12. Se e che cosa è cambiato nei vostri percorsi formativi e nel vostro approccio al cliente?
13. Eventuali ulteriori riflessioni sul settore e sulle dinamiche in atto.

Distinguere valore e confusione, la formazione ai tempi di Industry 4.0

di Bruno Fabiano, Founding Partner di Kaizen Institute Italia

Individuare i bisogni "veri", capire ciò che veramente crea valore per il cliente e di conseguenza per l'azienda, eliminare gli sprechi. Una strategia d'impresa che sempre più si riflette sulla formazione aziendale. L'obiettivo finale delle imprese è trovare delle soluzioni utili per le sfide che si trovano quotidianamente ad affrontare. A portare avanti i progetti di cambiamento sono le persone che crescono sviluppando doti di imprenditorialità, curiosità, resilienza, efficacia.

Nel 2016 e nei primi mesi dell'anno si è confermato così un trend che si adatta perfettamente all'impostazione Kaizen. Lo schema didattico ricalca sempre più la metodologia Toyota: il 70% dell'apprendimento deve avvenire sul posto di lavoro, con sfide concrete, il 20% attraverso feedback di qualità da parte di capi, leader, mentor, coach, il 10% dallo studio tradizionale.

Kaizen Institute Italia da sempre ha adottato il metodo "zero aula, tutta azione". Le competenze sono sviluppate tramite l'esperienza, lasciando la fase cognitiva alla fine del percorso. "Imparare facendo" significa anche fare esperienza diretta, sul *gemba*, il luogo dove le cose avvengono. Ovvero incontrare persone diverse, lavorare insieme in team per produrre risultati, raccontare l'esperienza in uno storytelling efficace. Un'esperienza che ha un nome: Kaizen Live Experience, un format di formazione veloce, pratico e concreto, nel quale i partecipanti escono avendo acquisito capacità di miglioramento subito ripetibili.

Oltre 1.000 partecipanti e 100 aziende sono stati coinvolti in 10 anni di esperienza.

Durante il 2016 è poi emersa un'ulteriore sfida per le aziende: Industry 4.0. Da più parti si è assistito a una corsa affannosa verso la "nuova rivoluzione" fatta di convegni, sistemi, percorsi. Il rischio da evitare è quello di digitalizzare la confusione. Ecco che risulta essenziale la capacità di distinguere il valore dallo spreco per sviluppare le "persone 4.0".

Kaizen propone percorsi di sviluppo che prevedono workshop, esperienze di scambio con realtà e persone diverse. Divergere, prima di convergere sulla propria realtà.

In Kaizen Institute ci occupiamo di miglioramento e innovazione da più di 30 anni. Il nostro modello virtuoso prevede che il management aziendale, appreso il processo di miglioramento e innovazione, impari a sua volta a guidarlo. Ed è proprio la capacità di realizzare il cambiamento, in sintesi, la skill più importante sulla quale innestiamo il nostro processo di formazione. Un obiettivo che si può raggiungere. "Se lo puoi immaginare, lo puoi fare", diceva Walt Disney. E così è per il miglioramento.