

# COME CAMBIA LA FORMAZIONE PER I MANAGER

**I RISULTATI DELL'OSSERVATORIO  
MANAGERIAL LEARNING ASFOR-CFMT**

*Marco Vergeat (a cura di)*



.....  
***Terziario Futuro***

**FrancoAngeli**  
OPEN  ACCESS

 **cfmt**  
SCHIERIAMO SEMPRE LA FORMAZIONE MIGLIORE

 **ASFOR**  
Associazione Italiana  
per la Formazione Manageriale

**CFMT – Centro di formazione management del terziario** – si occupa dei dirigenti e delle aziende del Terziario e lo fa da oltre venti anni. È nato da un'intuizione di Confcommercio e Manageritalia per affermarsi come il centro di formazione di alto livello pensato per guardare al futuro.

La rete di CFMT si compone di 8.200 aziende e 22.000 dirigenti che partecipano ogni anno a più di 900 iniziative interaziendali e a oltre 40 progetti aziendali attivati.

A tutti loro CFMT si affianca con specialisti e professionisti uniti dalla passione per l'innovazione e lo sviluppo di conoscenze per fornire le migliori risposte e gli strumenti più efficaci per soddisfare le esigenze specifiche di ognuno.

La Scuola di management di CFMT organizza attività formative interaziendali, ma nell'offerta complessiva c'è molto altro: percorsi di eccellenza per neo dirigenti e top manager, eventi in tutti i settori del sapere e dell'innovazione, progetti su misura per le aziende. E poi c'è il T-lab, una fabbrica delle idee che studia, ricerca e promuove l'innovazione nel mondo del Terziario.

Il Centro edita due collane: la collana *T-Lab – Laboratorio del Terziario che innova* e *Terziario Futuro Open Access* che propone contributi di partnership con esperti utili a manager e imprenditori per comprendere e individuare le linee di evoluzione e di innovazione del Terziario.

Sedi

Via P.C. Decembrio, 28 – 20137 Milano – Tel 02.5406311 – Fax 02.54063117

Via Palestro, 32 – 00185 Roma – Tel. 06.5043053 – Fax 06.5038680

Email: [info@cfmt.it](mailto:info@cfmt.it)

**ASFOR – Associazione Italiana per la Formazione Manageriale** – è stata costituita nel 1971 con l'obiettivo di sviluppare la cultura di gestione in Italia e di qualificare l'offerta di Formazione Manageriale, adattandola continuamente alla dinamica della domanda.

L'Associazione riunisce importanti Business School, Corporate University ed Istituzioni formative che operano nel campo della Formazione Manageriale ed è interlocutore diretto delle Istituzioni pubbliche e private.

ASFOR in ambito internazionale fa parte di EFMD – European Foundation for Management Development, è socio fondatore di EQUAL – European Quality Link, che raggruppa le più significative associazioni internazionali che accreditano sistemi e programmi di alta formazione manageriale ed è Associate Member di ENQA – European Association for Quality Assurance in Higher Education, che promuove la cooperazione europea in materia di valutazione della qualità nell'Higher Education.

Al 1989 risale l'attivazione del "Processo di Accreditamento dei Master ASFOR", unico in Italia, e al 2012 quella del "Processo di Accreditamento delle Lauree Magistrali (Master of Science) in Business&Management ASFOR". Dal 2017 ASFOR ha avviato il Processo di Accreditamento Corporate Learning Organization-CLO, dedicato alle imprese.

L'Associazione realizza importanti ricerche sull'evoluzione della formazione manageriale e annualmente l'Osservatorio Managerial Learning, dal 2017 in partnership con CFMT.

Nel 2013 ASFOR ha costituito APAFORM – Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management ([www.apaform.it](http://www.apaform.it)).

Sede

Viale Beatrice d'Este, 26 – 20122 Milano – Tel. 0258328317

Email: [info@asfor.it](mailto:info@asfor.it)



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

**FrancoAngeli Open Access** è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più:

[http://www.francoangeli.it/come\\_publicare/publicare\\_19.asp](http://www.francoangeli.it/come_publicare/publicare_19.asp)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

# COME CAMBIA LA FORMAZIONE PER I MANAGER

I RISULTATI DELL'OSSERVATORIO  
MANAGERIAL LEARNING ASFOR-CFMT

*Marco Vergeat (a cura di)*

**FrancoAngeli**

OPEN  ACCESS

.....  
***Terziario Futuro***

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 3.0 Italia* (CC-BY-NC-ND 3.0 IT)

*L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito*  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/it/legalcode>

# Indice

<b>Introduzione</b>	pag.	9
di <i>Pietro Luigi Giacomon</i>		
<b>Executive Summary</b>	»	12
<b>Parte Prima</b>		
<b>1. La nuova ricerca sulla formazione manageriale</b>		
di <i>Marco Vergeat</i>	»	19
1.1. Obiettivi e metodologia d'indagine dell'Osservatorio Managerial Learning	»	19
1.2. Composizione, caratteristiche del campione e strutture di governo della formazione	»	20
<b>2. Strategia delle imprese e ruolo della formazione</b>		
di <i>Marco Vergeat</i>	»	23
2.1. L'impatto della crisi, le strategie adottate nel triennio scorso e la rilevanza attribuita alla formazione manageriale	»	23
2.2. Le priorità strategiche per il prossimo triennio	»	27
2.3. La rilevanza della formazione manageriale per il futuro	»	29
2.4. Dinamica del cambiamento ed evoluzione della leadership	»	31
2.5. Modelli di leadership formalizzati ed efficacia della formazione	»	31

<b>3. La formazione di manager e degli alti potenziali</b>		
di <i>Marco Vergeat</i>	pag.	33
3.1. Riferimenti per l'analisi dei bisogni e le caratteristiche dell'offerta formativa	»	33
3.2. Driver di contenuto	»	35
3.3. Le metodologie: la fotografia attuale	»	37
3.4. Le fasi critiche del processo formativo	»	39
3.5. L'utilizzo dei docenti interni	»	40
3.6. Le giornate medie pro capite	»	40
3.7. Evoluzione delle metodologie e digital learning	»	41
3.8. I fornitori di formazione: fattori di qualità attesi e grado di soddisfazione	»	42
<b>4. Uno sguardo al futuro</b>		
di <i>Marco Vergeat</i>	»	44
4.1. Come evolve la motivazione ad apprendere	»	44
4.2. Linee di azione nella formazione per manager e alti potenziali	»	46
4.3. Conferme e sfide	»	47
4.4. Considerazioni conclusive	»	48

## Parte Seconda

<b>5. Casi aziendali di innovazione formativa</b>		
a cura di <i>Marco Vergeat</i>	»	53
5.1. Herambiente S.p.A, di <i>Fabio Marcantonini</i>	»	53
5.2. Lavazza, di <i>Sara Scapinello</i>	»	63
5.3. Gruppo Generali, di <i>Ignazio Pipitone</i>	»	69
5.4. Sky, di <i>Silvia Guazzotti</i>	»	74

## Parte Terza

<b>6. Tre modelli di apprendimento per la transizione manageriale in corso</b>		
di <i>Enzo Rullani</i>	»	81
6.1. Le molte vie della transizione in corso: convergenze parallele	»	81

6.2. Convergenze parallele: la transizione non è un percorso unico, ma uno sciame di traiettorie diverse e personalizzate	pag.	82
6.3. Complessità e apprendimento: i due driver che muovono l'evoluzione in corso	»	84
6.4. Il punto di partenza: complessità (ridotta) e apprendimento (istruttivo) nel fordismo	»	87
6.5. Prima discontinuità: la ricerca della flessibilità attraverso l'apprendimento evolutivo	»	91
6.6. Le nuove imprese che popolano il capitalismo flessibile post-fordista	»	92
6.7. Percorsi di apprendimento evolutivo e nuove esperienze di formazione manageriale	»	95
6.8. Seconda discontinuità: dopo il 2000, quando comincia la transizione digitale/globale, l'apprendimento evolutivo non basta più	»	98
6.9. Apprendimento creativo: verso l'impresa agile e empatica, che sa anche rendere sostenibile il suo viaggio	»	104
<b>Ringraziamenti</b>	»	109
<b>Allegato. Questionario indagine ASFOR-CFMT 2017 sulla formazione dei manager nelle imprese</b>	»	111



# Introduzione

## La collaborazione ASFOR-CFMT per la realizzazione dell'Osservatorio Managerial Learning

La prima ricerca dell'Osservatorio Managerial Learning presenta una indagine assai significativa. Approfondisce infatti il tema della formazione realizzata nelle imprese per due target specifici, i “manager” e gli “alti potenziali” nelle medie e grandi aziende operanti in Italia, anche in relazione alle strategie competitive delle organizzazioni in cui essi operano.

Il nostro obiettivo era soprattutto di comprendere quanto rilevante fosse tale formazione a supporto delle strategie, quali contenuti e metodologie formative venissero utilizzati e come evolvesse – aspetto molto rilevante – la motivazione dei manager verso la formazione (dirigenti, quadri con responsabilità ed autonomia di gestione) e dei giovani inseriti in percorsi di *talent development*.

L'originalità del nostro lavoro è costituita proprio dal riferimento specifico (in particolare) ai manager. Va aggiunta la significatività del campione coinvolto nell'indagine quantitativa (100 aziende con più di 1,3 milioni di dipendenti di cui circa 400.000 in Italia e con quasi 14.000 manager in Italia e all'estero), a cui si sono aggiunti molte interviste e focus group qualitativi e la costruzione di quattro casi aziendali che, nelle loro pratiche formative, hanno coinvolto manager e alti potenziali.

Per questo ringrazio ASFOR, Associazione Italiana per la Formazione Manageriale, di cui CFMT è socio, ed in particolare il suo Presidente Marco Vergeat, che ha accolto questa nostra idea di ricerca mirata sulla formazione, realizzata poi insieme. Determinante è stato il lavoro di Marco Vergeat (oltre ai suoi collaboratori e alla struttura di ASFOR), autore del report di ricerca.

Come sempre prezioso ed innovativo il contributo di Enzo Rullani, Direttore del T-Lab di CFMT che, partendo dall'indagine, presenta il capitolo "Tre modelli di apprendimento per la transizione manageriale in corso" e dell'intero gruppo di lavoro che ha gestito la ricerca tra cui Mauro Meda di ASFOR, Angela Cozza e Roberta Corradini di CFMT.

I risultati dell'indagine, a mio avviso, costituiscono elemento di profonda riflessione per tutti coloro che operano nella gestione delle risorse umane, sul versante sia di chi organizza o decide la politica formativa in azienda sia degli enti di formazione che rappresentano l'offerta formativa. I risultati contengono situazioni positive e esigenze di miglioramento, come ben evidenziato nelle "Considerazioni conclusive" di questo libro.

Vorrei ricordare tre elementi di attenzione per stimolare ulteriori riflessioni sugli auspicabili cambiamenti.

Uno dei temi indagati è rappresentato dalla rilevanza della formazione dei manager a supporto della strategia aziendale, come leva per la consapevolezza del cambiamento, in sintonia con le priorità dei vertici delle imprese.

Risulta indubbiamente positivo che questo sia successo nei due terzi circa dei casi. Ma deve far pensare quell'altra parte del campione che afferma che la formazione ha avuto un'utilità limitata. Certo, in presenza di crisi o strategie di razionalizzazione ed efficientamento di strutture e processi, c'è poco spazio per la leva formativa, che spesso non porta a risultati nel breve periodo.

Penso tuttavia che una riflessione vada fatta sui fattori che determinano l'efficacia della formazione dei manager, sui metodi utilizzati, sul coinvolgimento di tutti gli attori in gioco e sugli stessi contenuti. Alcune parti della nostra ricerca evidenziano che tutti questi sono nodi da affrontare.

Un altro tema collegato ha riguardato la "motivazione ad apprendere" da parte dei manager. Non va assolutamente trascurato un segnale non certo maggioritario, ma presente: nel 40% dei casi si privilegiano altre forme di apprendimento considerate più efficaci.

Ritengo che, senza abbandonare i percorsi attuali, occorra operare maggiormente in due direzioni. Da un lato occorre migliorare la personalizzazione dei servizi formativi per i manager attraverso la capacità di co-design dei formatori interni ed esterni all'azienda con i fruitori: la variabile tempo (sempre molto limitata), i livelli di responsabilità disomogenei, le differenze d'età sono tra i fattori che influenzano gli stili di apprendimento personali. Dall'altro vanno maggiormente impiegati per l'apprendimento gli strumenti e mezzi tecnologici già normalmente usati dai manager nel lavoro

(e nella loro vita privata). Non solo le specifiche piattaforme di blended learning con le esperienze attuali ancora limitatamente positive.

Tutto ciò pone con forza l'esigenza per tutti gli attori della formazione di confrontarsi con un'innovazione nelle metodologie. Partendo però da un dato di fatto: per i manager l'aula rimane momento essenziale, ovviamente un'aula con metodi attivi di coinvolgimento. Come però superare la contraddizione tra la cronica mancanza di tempo e l'attuale limitata rilevanza percepita per l'e-learning e per le soluzioni blended?

Questa è la vera sfida per gli uffici formazione e sviluppo delle imprese e per gli enti di formazione.

Forse le risposte sono di tre tipi. Da un lato – come già detto – vanno utilizzate le tecnologie evolute, conosciute e che consentano vere esperienze formative che apportino valore. Dall'altro la consapevolezza dei manager nella personalizzazione della formazione e l'utilizzo on demand di risorse formative deve divenire una priorità, cioè una loro autonoma iniziativa (anche sostenuta da aziende ed attori della formazione). Dall'altro ancora bisogna innovare contenuti e metodi, avendo più attenzione sia al target dei manager (tra l'altro diversificati al loro interno), sia alle sfide e continui cambiamenti aziendali.

Parlando di metodologie Marco Vergeat afferma che per essere di qualità la learning experience nella formazione dei manager deve presentare: effettuo ispirazionale, ricadute concrete sulla gestione del business e valorizzazione delle personali esperienze. E che, inoltre, la formazione “debba coinvolgere le persone con modalità di scambio e collaborazione, finalizzate a condividere una visione, ad affrontare problemi reali, a sviluppare idee e progetti innovativi di utilità per l'impresa”.

Sono affermazioni del tutto condivisibili e rappresentano un impegno per i progetti formativi di CFMT.

Grazie quindi agli autori di questo volume e grazie a tutti gli esponenti delle imprese che, partecipando alle diverse parti del progetto ci hanno aiutato a raggiungere i risultati qui presentati. Risultati che cercheremo senz'altro, come ASFOR e CFMT, di aggiornare con un nuovo lavoro nei prossimi anni.

*Pietro Luigi Giacomon*

Presidente CFMT

Centro di Formazione Management del Terziario

# Executive Summary

## Sfide aziendali

Negli ultimi anni (2014-2016) le aziende che sono sopravvissute alla crisi hanno perseguito strategie di razionalizzazione ed efficientamento di strutture e processi organizzativi. Hanno però anche agito nella direzione di ampliare ed innovare la gamma di prodotti e servizi, migliorare la customer experience, crescere ed internazionalizzarsi, avviare la trasformazione verso il digitale (soprattutto le aziende del settore terziario).

Nel prossimo futuro le sfide strategiche saranno più marcatamente orientate alla trasformazione digitale, all'innovazione di prodotto e servizio, a rafforzare la relazione con il cliente e a migliorare la customer experience. Rimane però un impegno costante di efficientamento di strutture e processi volto a riacquisire in continuo margini e capacità di investimento.

## Ruolo della formazione

La maggior parte delle aziende coinvolte ha attribuito alla formazione del management fino ad oggi (il riferimento è agli ultimi tre anni) un ruolo rilevante di supporto alle strategie e al cambiamento: principalmente è stato quello di creare «senso di urgenza», allineare sulle priorità, sviluppare la leadership, rinforzare l'integrazione organizzativa e culturale.

Circa un terzo delle imprese sostiene invece che la formazione ha avuto e ha un ruolo di utilità «secondaria» o «limitata» ai fini dell'execution delle strategie. Ciò a causa della sua difficoltà a generare risultati di breve perio-

do e della sua scarsa capacità di giocare un ruolo proattivo e anticipatorio sui contenuti per supportare l'execution delle strategie.

Una significativa maggioranza (66%) di imprese, sia del settore industriale che del terziario, indica un incremento futuro di rilevanza della formazione rivolta ai manager e agli alti potenziali (solo l'1% ritiene che sarà meno importante). È indubbio però che tale incremento della rilevanza potrà verificarsi a condizione che la formazione sappia: «innovare e migliorare la qualità della sua offerta», «esprimere una maggiore capacità di co-design» e «sfruttare al meglio la tecnologia»

## Cosa fare?

Le strategie competitive, la complessità e la velocità del cambiamento, i nuovi modelli organizzativi e di lavoro sollecitano ai manager nuovi e diversi profili di competenze e stili di leadership. Vi è una sorprendente convergenza delle aziende nel dichiarare profili attesi incernierati su: vision, imprenditorialità, accountability, promozione del cambiamento, guida delle persone, collaborazione estesa e cross-funzionale, focalizzazione sul cliente.

I profili attesi sono spesso (65%) rappresentati da modelli formalizzati di leadership di cui le aziende dispongono e che fanno parte dei processi di valutazione delle performance e del potenziale.

Questi processi di valutazione sono anche una fonte rilevante, ma non la principale, di analisi dei fabbisogni formativi. Infatti la fonte principale è costituita dalle strategie e dai programmi di cambiamento organizzativo, gestionale e culturale delle aziende.

Ciò spiega come mai l'offerta strutturata e stabile di programmi e moduli corsuali, lo scaffale interno di cui il 50% delle aziende dispone, sia prevalentemente rivolta a laureati, neo-inseriti, professional e middle management (esempio: newly appointed) o, sotto forma di percorsi formativi più strutturati e pianificati, sia rivolta, nelle aziende di grandi dimensioni, a una percentuale molto ristretta di talenti. Per i manager con maggiori responsabilità nella quasi totalità dei casi l'offerta formativa cambia in base alle priorità strategiche ed è prevalentemente (75%) mandataria.

Accanto a questa vengono offerte per queste figure soluzioni molto personalizzate che rispondono ad esigenze specifiche individuali (coaching, master e corsi svolti all'esterno, ecc.).

## Contenuti per i manager

I driver di contenuto principali della formazione manageriale rispecchiano il quadro di esigenze delineato:

- sviluppo della leadership: ispirazionale, inclusiva, innovativa, collaborativa, cross-funzionale/enterprise (85%);
- innovazione e Change Management: include anche la capacità di pianificare e gestire progetti di cambiamento (81%);
- collaborazione (81%);
- people management: un «sottocapitolo» della leadership finalizzato a trasmettere vision, generare engagement, sviluppare le persone, guidare team remoti, ecc. (78%);
- skills manageriali di base: time management, comunicazione efficace, problem solving, team working, capacità relazionali ed emotive (66%);
- customer centricity, customer focus, customer experience (59%);
- digital mindset (41%);
- smart working (34%).

Non stupisce che il tema del mindset e delle competenze digitali, nonché quello delle nuove modalità di lavoro, non sia ancora considerato un driver di contenuto di rilevanza prioritaria perché la trasformazione digitale ed i cambiamenti che ne deriveranno non ha ancora generato una consapevolezza chiara delle competenze necessarie.

## Metodologie

Con riferimento alle metodologie per la formazione dei manager e degli alti potenziali utilizzati fino ad oggi, emerge che:

- l'80% riconosce una rilevanza elevata o molto elevata all'aula con il coinvolgimento dei partecipanti attraverso metodi attivi (casi, role playing, ecc.);
- il 61% a workshop e lab focalizzati sullo sviluppo di idee e progetti innovativi di utilità per l'azienda;
- il 47% dichiara il suo pieno consenso verso l'executive coaching;

- le altre soluzioni metodologiche ottengono senza distinzioni consensi assai più bassi, incluso il blended e-learning e l'e-learning totalmente autogestito;
- i dati tracciano un quadro dai contorni netti nel quale l'apprendimento veicolato attraverso soluzioni innovative technology-based ottiene un consenso piuttosto limitato, apparentemente in contrasto con la comunicazione diffusa su questi temi.

L'evoluzione delle metodologie del prossimo futuro (1-3 anni) dovrà tenere conto di alcuni vincoli fondamentali:

- il tempo che costituisce una risorsa sempre più scarsa e preziosa;
- la qualità della learning experience che dovrà essere sempre più inspiring, pregnante rispetto al business e capace di valorizzare le esperienze possedute;
- la necessità di far lavorare le persone in modo collaborativo e creativo per progettare nuove soluzioni e apprendere o rinforzare skills complesse.

Un incremento di impiego delle tecnologie digitali e dell'e-learning è evocato dalla maggioranza delle imprese ed è frutto dell'evoluzione della tecnologia (piattaforme LMS, device mobili, connettività), sensibilizzazione diffusa sul tema, necessità di ridurre tempi e costi della formazione nonché velocità e ampiezza di diffusione.

In parziale contrasto con questa spinta vi è una scarsa fiducia nella possibilità di sfruttare appieno queste soluzioni per la popolazione dei manager con significative responsabilità: in quanto poco attrattive per loro e non in grado di generare una learning experience di elevato valore percepito.

L'indagine conferma un apprezzamento crescente per i programmi individuali di coaching destinati a manager e alti potenziali. Anche il ricorso a iniziative di mentoring formalizzate tende ad aumentare.

Con riferimento al macro processo formativo, l'analisi dei bisogni e la definizione dei piani formativi insieme alla valutazione dei risultati si confermano essere le fasi più critiche e da migliorare. Anche la progettazione dovrebbe essere migliorata per il 58,5% delle imprese con particolare riferimento a qualità dei contenuti, soluzioni per l'apprendimento e mix dei canali.

Relativamente alla fase di delivery, circa la metà del campione ritiene che in futuro il ricorso alla docenza interna sia destinato ad aumentare, anche se attualmente il ruolo svolto è prevalentemente quello di «testimonianza» e «apertura/chiusura» dei corsi.

A fronte della rilevanza riconosciuta alla formazione di manager e alti potenziali, nonché della ricchezza e varietà di contenuti che costituiscono altrettante attese di apprendimento, il numero di giornate medio annuo di formazione per questi target rimane per la maggioranza delle imprese compreso tra 3 e 5 giorni cadauno. Solo una percentuale compresa tra il 20% e il 30% dichiara un numero di giornate medio compreso tra 5 e 10 giornate. Questi dati sembrano peraltro includere anche le giornate destinate alle lingue e in alcuni settori alla formazione obbligatoria.

Rispetto alla collaborazione con i fornitori, il grado di soddisfazione maggiore nell'ordine è verso società di consulenza, liberi professionisti, centri di formazione e business school italiane. Seguono Università, business school estere, fornitori di e-learning, reti free di offerta e-learning.

In termini di qualità del servizio da parte delle diverse tipologie di fornitori, le principali attese di miglioramento si concentrano su innovatività e qualità dell'offerta, capacità di codesign e progettazione di soluzioni a distanza che sfruttino la tecnologia.

## **Motivazione verso la formazione**

Gli approfondimenti relativi alla motivazione verso la formazione di manager e alti potenziali hanno fatto emergere che la metà del campione ritiene che essa sia in crescita per entrambi i target mentre l'altra metà ritiene che sia più elevata negli alti potenziali e che i manager possano privilegiare altre forme di apprendimento che ritengono più efficaci (esperienze sul campo, confronti con altre realtà, ecc.).

Emerge inoltre che la motivazione verso la formazione continua ad essere influenzata da vari fattori: il livello di responsabilità e seniority, la propensione personale al cambiamento, la scarsità di tempo, il commitment dei vertici.

Le strutture di governo della formazione stanno lavorando per il futuro parzialmente in una logica di continuità con il passato (migliorare il coinvolgimento ed il codesign con il management, la qualità dell'analisi dei bisogni, la ricerca di finanziamenti ecc.) per il resto invece perseguono nuove linee di azione (soprattutto se riferite a questi target): accrescere la quota di on demand e di iniziativa individuale verso la formazione, implementare soluzioni di "blended e-learning".

# Parte prima



# 1. La nuova ricerca sulla formazione manageriale

di *Marco Vergeat*

## 1.1. Obiettivi e metodologia d'indagine dell'Osservatorio Managerial Learning

Gli obiettivi dell'indagine quali-quantitativa condotta dall'Osservatorio Managerial Learning (in seguito OML) costituito da ASFOR e CFMT nel 2017 sono stati definiti come segue:

- comprendere le principali strategie competitive attuate dalle imprese negli ultimi tre anni e quelle che esse intendono perseguire per il futuro ed in particolare nel prossimo triennio;
- far emergere il grado di rilevanza che la formazione di manager e alti potenziali ha avuto negli ultimi anni a supporto di tali strategie e quale rilevanza le imprese ritengono che avrà per supportare l'execution delle strategie future e quindi la gestione del cambiamento;
- comprendere come la dinamica del cambiamento faccia evolvere i profili di leadership necessari e se la formazione possa supportare tale evoluzione;
- focalizzare contenuti e soluzioni metodologiche praticati per la formazione dei manager e degli alti potenziali e l'evoluzione che si pensa essi avranno nel prossimo futuro;
- comprendere come evolve la motivazione verso la formazione dei manager e degli alti potenziali;
- approfondire le aspettative che le imprese rivolgono al sistema della consulenza/delle agenzie formative di comparto, dell'Università e delle Business School;

- cogliere le principali linee di azione che le imprese pensano di intraprendere (o hanno già intrapreso) per migliorare e rendere più efficace la formazione dei manager e degli alti potenziali;
- identificare e valorizzare best practices di formazione per i manager e gli alti potenziali.

L'ultimo obiettivo elencato è stato perseguito attraverso la raccolta di quattro casi aziendali riportati nel capitolo 5 del libro.

La metodologia d'indagine ha integrato metodi qualitativi e una fase quantitativa realizzata attraverso questionari. Più in dettaglio sono stati realizzati:

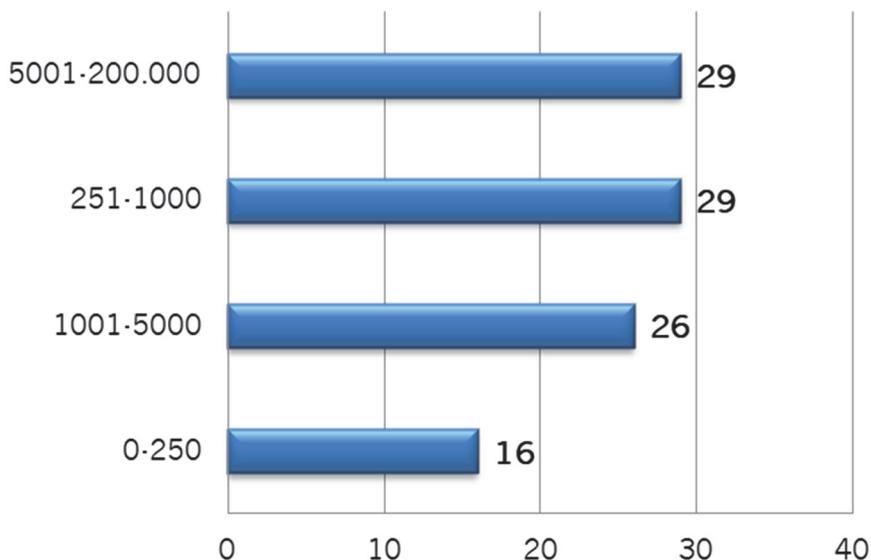
- sei focus group della durata di circa tre ore ciascuno nelle città di Milano, Torino, Padova, Roma e Bologna. Ad ogni focus group hanno partecipato fra sei e otto persone appartenenti ad imprese di medie e grandi dimensioni;
- dodici interviste individuali, della durata di circa un'ora ciascuna, rivolte a Responsabili del Personale o Responsabili di Sviluppo e Formazione di grandi aziende;
- cento questionari raccolti tra Responsabili HR, Responsabili di Sviluppo e Formazione, Responsabili di Corporate University o di altre strutture di formazione.

Successivamente è stato, a valle dei focus group e delle interviste, progettato, collaudato ed erogato online il questionario già citato prima.

## **1.2. Composizione, caratteristiche del campione e strutture di governo della formazione**

Il campione dell'indagine è stato costituito da cento imprese di grandi e medio-grandi dimensioni (*vedi schema 1*) distribuite nella quasi totalità delle industrie dei settori industriale, tecnologico e dei servizi. Nella distribuzione del campione, le imprese del settore terziario e dei servizi hanno rappresentato la componente più ampia del campione (61%), mentre quelle del settore industriale hanno pesato per il 39%.

## Schema 1 – La composizione del campione: grandi e medio-grandi imprese



Fonte: Osservatorio Managerial Learning 2017 – Indagine ASFOR-CFMT in tema di formazione dei manager nelle imprese

È interessante sottolineare che nelle imprese partecipanti all'indagine operano attualmente oltre un milione e trecentomila dipendenti (di cui 409.550 operanti in Italia e 934.950 all'estero) e che i dipendenti con qualifica di Dirigente (o equiparabili all'estero) sono 13.850, circa l'1%.

Come si vede dalla distribuzione Italia-Estero dei dipendenti, le imprese coinvolte nell'indagine sono caratterizzate, in prevalenza, da un elevato livello di internazionalità:

- il 64% del campione è costituito infatti da multinazionali con Headquarter in Italia (20%) o con Headquarter all'estero e attività industriali o commerciali in Italia (44%);
- il 9% è costituito da imprese italiane che promuovono e commercializzano i propri prodotti anche all'estero;
- il 27% del campione è costituito infine da imprese italiane che operano in Italia in via prevalente o esclusiva.

La stragrande maggioranza delle imprese coinvolte nell'indagine (83%) governa le attività di formazione attraverso strutture o funzioni collocate all'interno della Direzione HR. Il 36% del campione ha costituito Academy centrali o di Funzione, ma solo nel 15% dei casi sono queste a rappresenta-

re il referente per l'attivazione di programmi formativi per manager e alti potenziali. Le Corporate University sono invece presenti nel 14% del campione (prevalentemente multinazionali), ma rappresentano il referente per l'attivazione di programmi formativi solo nell'8% dei casi. Infine, in alcuni casi, la Direzione HR opera in collegamento a unità organizzative interne alle direzioni di business: si tratta in prevalenza di programmi che riguardano le reti commerciali.

## 2. Strategia delle imprese e ruolo della formazione

di Marco Vergeat

### 2.1. L'impatto della crisi, le strategie adottate nel triennio scorso e la rilevanza attribuita alla formazione manageriale

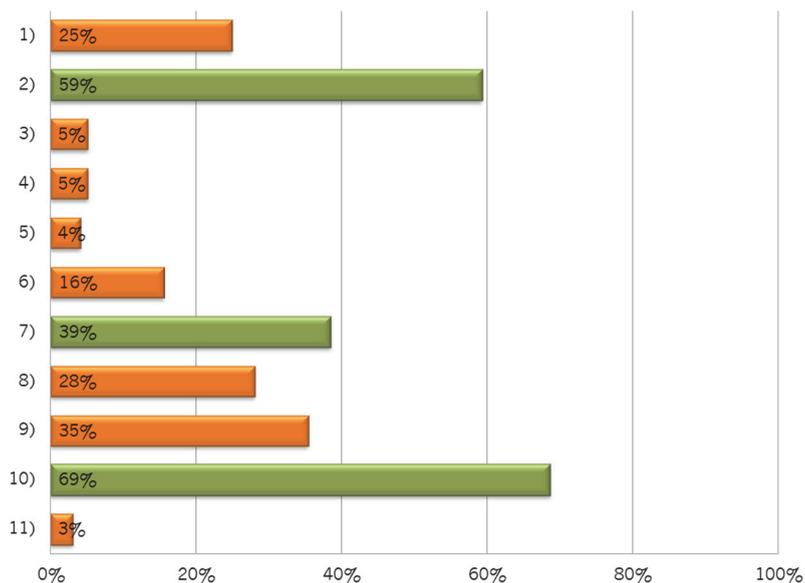
L'impatto della crisi, che a partire dal 2008 ha investito i sistemi economici ed i mercati, è stato forte ed esteso ed è alla base della discontinuità e dei grandi cambiamenti che hanno interessato le imprese. L'impatto e le conseguenze provocate sono state molto differenziate in base a diversi fattori e prevalentemente in base a cinque di questi: il settore di attività (alcuni sono stati meno coinvolti), il livello di maturità del business e intensità competitiva del settore, la dimensione dell'impresa, la capacità tecnologica e la capacità soggettiva del management di reagire.

Tuttavia, seppure con intensità e livelli di urgenza differenziati, la quasi totalità delle aziende coinvolte nella ricerca ha implementato strategie di razionalizzazione ed efficientamento di strutture e processi organizzativi, puntando a tagliare costi e ad abbassare il punto di pareggio. Dalle interviste e dai focus group emerge come le imprese che hanno resistito nel periodo di maggiore difficoltà abbiano anche rafforzato la loro competitività, migliorando la capacità strutturale di operare con minori costi, la velocità di reazione alle esigenze di cambiamento, la loro focalizzazione sulle esigenze dei clienti.

Come viene confermato dai dati riportati nello *schema 2*, nel periodo considerato con maggiore attenzione dall'indagine, cioè quello dal 2014 a oggi, pur rimanendo elevata e generalizzata l'attenzione e l'impegno verso il continuo efficientamento dei processi ed il contenimento dei costi, le imprese hanno anche perseguito strategie di:

- ampliamento del loro portafoglio di offerta;
- innovazione dei prodotti e dei servizi;
- miglioramento della customer experience e fidelizzazione del cliente;
- crescita attraverso operazioni di acquisizioni e integrazione;
- spinta dell'internazionalizzazione;
- trasformazione digitale.

## Schema 2 – 2014-16: Cambiamenti per la competitività strutturale



Fonte: Osservatorio Managerial Learning 2017 – Indagine ASFOR-CFMT in tema di formazione dei manager nelle imprese

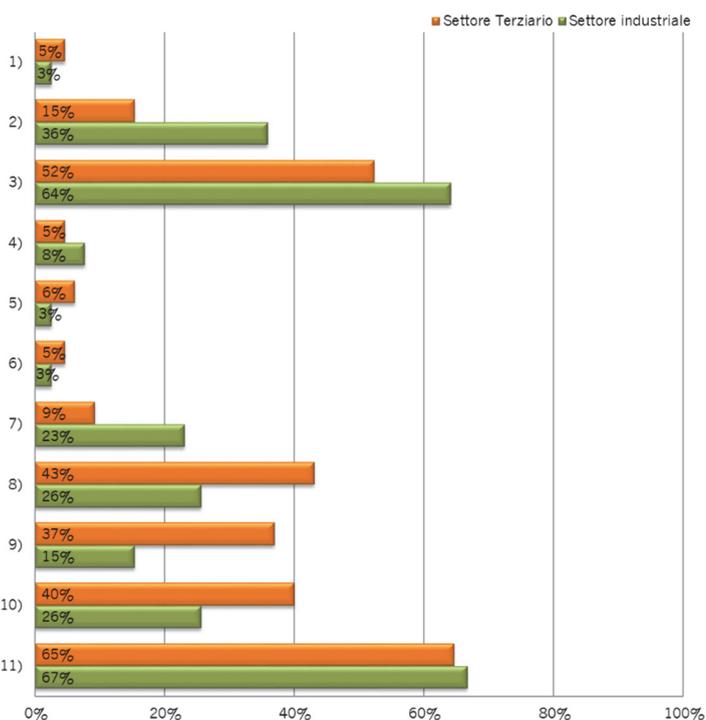
### LEGENDA

- 1) Crescita attraverso acquisizioni e incorporazioni
- 2) Cambiamenti organizzativi, di sistemi gestionali e della cultura aziendale
- 3) Sviluppo di partnership con fornitori, centri di ricerca, ecc.
- 4) Integrazione a monte e/o a valle dei processi
- 5) Esternizzazione di funzioni o fasi del ciclo produttivo
- 6) Internazionalizzazione
- 7) Sviluppo/trasformazione digitale
- 8) Miglioramento e monitoraggio della Customer Experience (sviluppo e fidelizzazione della base clienti)
- 9) Innovazioni rilevanti di prodotti/servizi
- 10) Razionalizzazione ed efficientamento di strutture e processi
- 11) Altro

L'execution di queste strategie è stata certamente facilitata e resa possibile da un ampio, trasversale e diffuso ricorso alle tecnologie informatiche e digitali.

Il confronto tra le imprese del settore industriale e quelle del settore terziario (vedi schema 3) mette in evidenza che l'impegno nella razionalizzazione ed efficientamento dei processi ha caratterizzato entrambi i settori, ma mentre il settore industriale è stato maggiormente impattato da operazioni di fusione e incorporazione e da una spinta all'internazionalizzazione, il settore terziario e dei servizi ha implementato maggiormente strategie di trasformazione digitale, innovazione e miglioramento della customer experience.

**Schema 3 – 2014-16: settore industriale e terziario a confronto**



Fonte: Osservatorio Managerial Learning 2017 – Indagine ASFOR-CFMT in tema di formazione dei manager nelle imprese

**LEGENDA**

- 1) Altro
- 2) Crescita attraverso acquisizioni e incorporazioni
- 3) Cambiamenti organizzativi, di sistemi gestionali e della cultura aziendale
- 4) Sviluppo di partnership con fornitori, centri di ricerca, ecc.
- 5) Integrazione a monte e/o a valle dei processi

- 6) Esternazionalizzazione di funzioni o fasi del ciclo produttivo
- 7) Internazionalizzazione
- 8) Sviluppo/trasformazione digitale
- 9) Miglioramento e monitoraggio della Customer Experience (sviluppo e fidelizzazione della base clienti)
- 10) Innovazioni rilevanti di prodotti/servizi
- 11) Razionalizzazione ed efficientamento di strutture e processi

La maggioranza delle aziende coinvolte nei focus group e nelle interviste (almeno i due terzi) attribuisce alla formazione del management un ruolo rilevante a supporto delle strategie nel triennio 2014-2016.

- «Siamo incaricati dal vertice di facilitare il cambiamento...»;
- «C'è una chiamata su tutti i cambiamenti, siamo linea non staff...»;
- «È una leva soft, ma con rilevanza strategica...».

La rilevanza della formazione dipende dall'essere una leva di cambiamento sintonica con le priorità dei vertici e conseguentemente in grado di diffondere senso di urgenza verso il cambiamento, di sviluppare la leadership, di rinforzare processi di integrazione organizzativa e culturale.

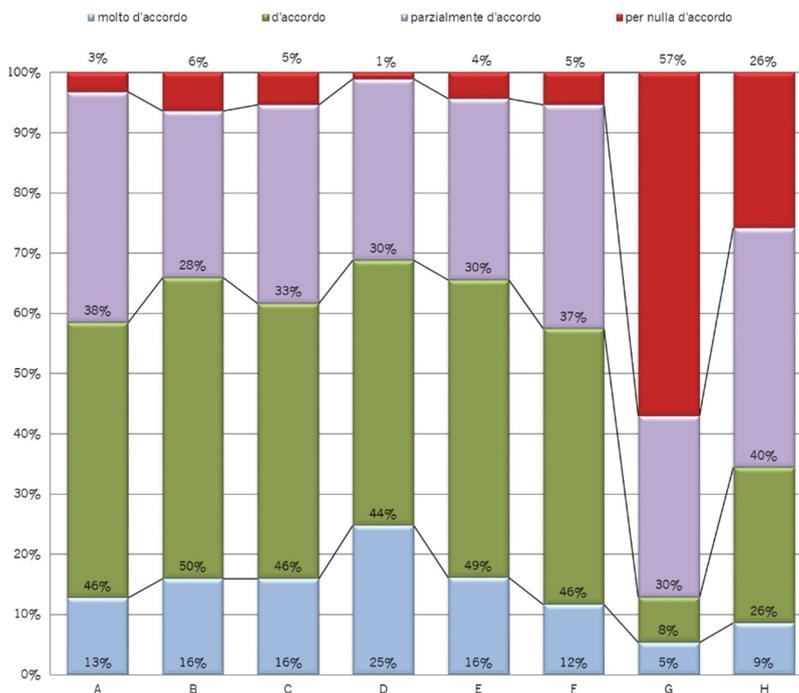
Sono una minoranza le aziende (poco meno di un terzo) che, nella fase qualitativa dell'indagine, attribuisce alla formazione del management un ruolo di utilità «secondaria» o «limitata» ai fini dell'execution delle strategie.

Tuttavia questa minoranza segnala che i limiti attribuiti alla formazione del management sono costituiti essenzialmente dai risultati modesti nel “breve periodo” e dalla scarsa capacità di giocare un ruolo proattivo e contributorio a supporto delle strategie. Va aggiunto che la minoranza di aziende che attribuisce un ruolo poco rilevante alla formazione del management presentano due principali caratteristiche comuni: hanno headquarter all'estero, o hanno affrontato nel recente passato crisi molto significative con strategie di efficientamento molto spinte.

Dalla fase quantitativa dell'indagine, il ruolo della formazione del management nell'ultimo triennio si conferma rilevante. Il 65% del campione le attribuisce un ruolo rilevante e circa il 35% un ruolo limitato (*vedi schema 4*).

La formazione manageriale ha svolto un ruolo rilevante in particolare in tre direzioni: ha rafforzato e contribuito a sviluppare in modo significativo la leadership individuale e collettiva, il “senso di urgenza” e la consapevolezza del cambiamento, l'allineamento dei manager sulle priorità.

## Schema 4 – Formazione dei manager e degli alti potenziali: la rilevanza nell'ultimo triennio



Fonte: Osservatorio Managerial Learning 2017 – Indagine ASFOR-CFMT in tema di formazione dei manager nelle imprese

### LEGENDA

- A. Ha fornito le competenze manageriali abilitanti necessarie
- B. Ha contribuito a sviluppare "senso di urgenza" e consapevolezza
- C. È stato uno strumento utile per mettere meglio a fuoco le strategie da perseguire
- D. Ha rafforzato in modo significativo la leadership individuale e collettiva dei manager
- E. Ha svolto una funzione di allineamento dei manager sulle priorità
- F. Ha migliorato in modo sostanziale il livello di collaborazione nei/nei team manageriali
- G. Ha avuto un ruolo complessivamente marginale, le competenze manageriali necessarie sono state acquistate da fuori (inserimento di manager dal mercato)
- H. Ha avuto un ruolo limitato, l'apprendimento manageriale fondamentale è avvenuto attraverso la collaborazione nei processi di lavoro, nei team di progetto, dal confronto con i competitor, ecc.

## 2.2. Le priorità strategiche per il prossimo triennio

Sia dalla fase qualitativa delle interviste e dei focus group che dalla fase quantitativa emergono con chiarezza le sfide strategiche prioritarie per il futuro.

La razionalizzazione e l'efficientamento dei processi di lavoro e delle strutture si conferma (soprattutto per i settori industriali) come un impegno costante delle aziende verso il recupero di margini e quindi di risorse per gli investimenti necessari a rafforzare la competitività.

La trasformazione digitale rappresenta, per la grande maggioranza delle imprese, la sfida strategica prioritaria con molteplici declinazioni, spesso compresenti nella stessa azienda: per la qualità dei processi, per migliorare relazione con il cliente e customer experience, per abilitare nuove modalità di lavoro.

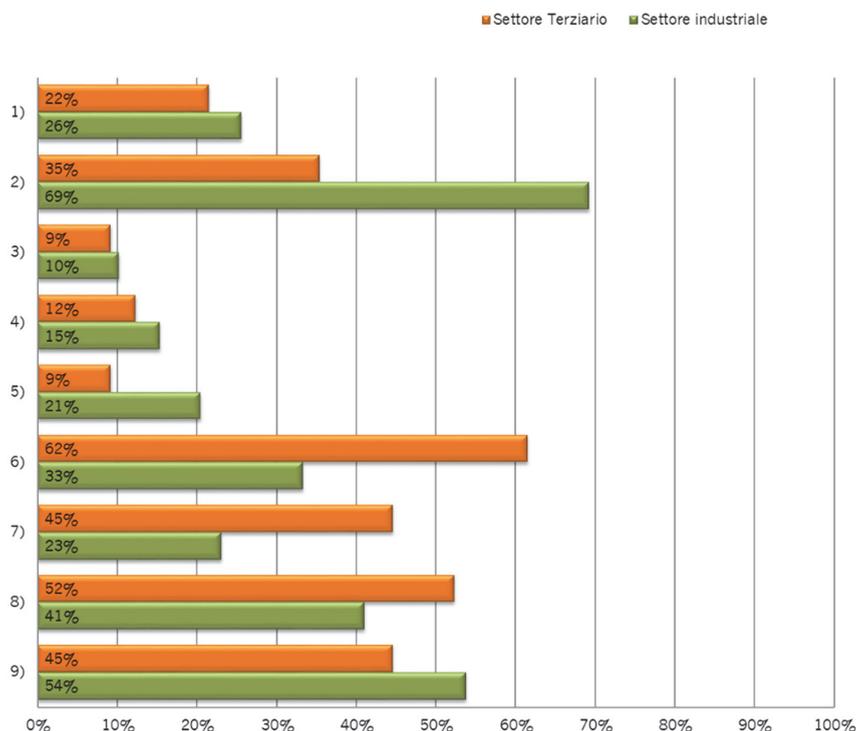
L'innovazione del prodotto e del servizio è una scelta strategica in crescita significativa rispetto al triennio passato e segue a ruota le prime due. L'innovazione è finalizzata ad ampliare la gamma dell'offerta, a soddisfare meglio le esigenze evolutive dei clienti e punta in qualche caso ad essere più disruptive per acquisire vantaggi competitivi rilevanti.

Acquisizioni, incorporazioni e internazionalizzazione, in continuità con il recente passato, per alcune imprese del campione rappresentano strategie di crescita dimensionale importanti.

Emergono tuttavia, soprattutto nella fase quantitativa dell'indagine, differenze piuttosto marcate tra il settore industriale e quello del terziario (*vedi schema 5*):

- lo sviluppo del digitale e il miglioramento della customer experience (per sviluppare e fidelizzare la base clienti) è assai più rilevante nel settore terziario;
- anche l'innovazione, seppur in misura minore, presenta delle differenze a favore del terziario;
- il settore industriale prevede maggiore concentrazione delle strategie, anche per il prossimo triennio, sui temi del cambiamento organizzativo gestionale e culturale anche per effetto dei grandi sforzi di efficientamento svolti negli ultimi anni;
- i programmi di internazionalizzazione presentano, per il prossimo triennio, maggiore intensità nel settore industriale;
- in quest'ultimo saranno perseguite anche strategie di automazione e trasformazione digitale seppure in misura minore che nel terziario.

## Schema 5 – Le priorità strategiche per il prossimo triennio: differenze tra settore industriale e terziario



Fonte: Osservatorio Managerial Learning 2017 – Indagine ASFOR-CFMT in tema di formazione dei manager nelle imprese

### LEGENDA

- 1) Crescita attraverso acquisizioni e incorporazioni
- 2) Cambiamenti organizzativi, di sistemi gestionali e della cultura aziendale
- 3) Sviluppo di partnership con fornitori, centri di ricerca, ecc.
- 4) Integrazione a monte e/o a valle dei processi
- 5) Internazionalizzazione
- 6) Sviluppo/trasformazione digitale
- 7) Miglioramento e monitoraggio della Customer Experience (sviluppo e fidelizzazione della base clienti)
- 8) Innovazioni rilevanti di prodotti/servizi
- 9) Razionalizzazione ed efficientamento di strutture e processi

## 2.3. La rilevanza della formazione manageriale per il futuro

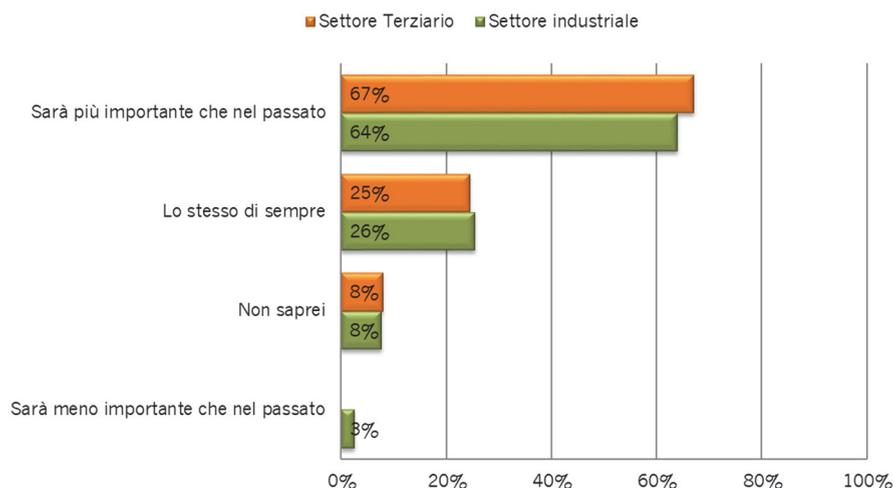
Le aziende coinvolte nei focus group e nelle interviste individuali affrontano il tema delle prospettive future con attenzione verso nuove metodologie e nuovi contenuti. Solo alcune sottolineano un significativo incre-

mento di rilevanza a fronte di una sempre maggiore accelerazione del cambiamento e a fronte dei fabbisogni indotti dalla digital transformation.

Tuttavia nella fase quantitativa dell'indagine si evidenzia in modo netto quanto segue:

- per il 66% dei rispondenti la formazione dei manager e degli alti potenziali «sarà più importante che nel passato»; il 25% ritiene che sarà «lo stesso di sempre»; solo l'1% ritiene che sarà «meno importante che nel passato»;
- il dato evidenziato accomuna sia le aziende del settore industriale che quelle del terziario (*vedi schema 6*);
- la segmentazione per numero di dipendenti evidenzia lo stesso risultato, di incremento della rilevanza, anche se il fenomeno aumenta con il crescere della dimensione delle aziende;
- infine l'incremento di rilevanza di questa formazione nel futuro non sembra essere influenzata né dal tipo di priorità strategiche dell'impresa né dal livello di internazionalizzazione.

#### **Schema 6 – Evoluzione dell'importanza della formazione dei manager nei prossimi 3 anni (segmentazione per macro settore attività)**



Fonte: Osservatorio Managerial Learning 2017 – Indagine ASFOR-CFMT in tema di formazione dei manager nelle imprese

## 2.4. Dinamica del cambiamento ed evoluzione della leadership

La velocità e la pluridimensionalità del cambiamento che investe le imprese, unitamente alle strategie competitive messe in atto, sollecitano nuovi stili e profili di leadership che sono necessari alle imprese per competere. Conseguentemente vanno a determinarsi nuove aree di fabbisogni (mindset e competenze) a cui la formazione deve rispondere. I driver di cambiamento ed il nuovo profilo richiesto vengono sintetizzati nello *schema 7* che segue.

### Schema 7 – Impatto dei cambiamenti sul management: evoluzione del profilo di leadership

La complessità e la velocità del cambiamento è generata da diversi driver:

- rivoluzione tecnologica
- evoluzione dei clienti
- strategie competitive
- evoluzione di modelli organizzativi e modalità di lavoro



Si rendono necessari nuovi mindset e nuove competenze che rappresentano altrettante aree di fabbisogno a cui la formazione è chiamata a rispondere



Dalle interviste e dai focus group emergono con chiarezza le seguenti:

- Imprenditorialità: identificazione con gli obiettivi e iniziativa
- Accountability: orientamento e presa in carico di risultati
- Visione: capacità di elaborarla e condividerla
- Promozione e guida di innovazione e cambiamento
- Guida delle persone (leading people):
  - Trasmettere visione e significato del lavoro
  - Sviluppare engagement e propensione al cambiamento
  - Gestione remota di team e persone
  - Coordinamento e guida di team («non propri»)
  - Integrazione intergenerazionale
- Collaborazione cross funzionale

Fonte: Osservatorio Managerial Learning 2017 – Indagine ASFOR-CFMT in tema di formazione dei manager nelle imprese

## 2.5. Modelli di leadership formalizzati ed efficacia della formazione

I dati dell'indagine mostrano che il 65% del campione dispone di un modello di leadership noto e formalizzato, mentre per il 18% è in corso di definizione.

Inoltre il 48% delle aziende che possiedono un modello di leadership formalizzato lo utilizza sia nel processo di Performance Management che di Valutazione del Potenziale, il 24% lo utilizza solo nel processo di Performance Management ed il 5% solo nella Valutazione del Potenziale. Il restante 23% non utilizza il modello di leadership a fini valutativi.

La fase qualitativa conferma l'esistenza diffusa di modelli di leadership formalizzati, ma fa emergere anche alcune problematiche rilevanti per la formazione del management. Talvolta infatti i modelli rischiano di risultare datati anche se definiti con impegno e processi ampi di coinvolgimento pochi anni prima. In qualche caso i modelli vengono elaborati da Headquarter all'estero e risultano poco coerenti con i contesti locali e quindi poco traenti per le persone. Sovente sono anche troppo articolati e complessi o di difficile traduzione negli specifici contesti di realtà.

In ogni caso il superamento dei gap riscontrati nella valutazione e lo sviluppo individuale di competenze di leadership richiedono tempi lunghi e inevitabilmente non coerenti con la velocità attuale del cambiamento e l'execution rapida delle strategie aziendali che la formazione manageriale deve supportare.

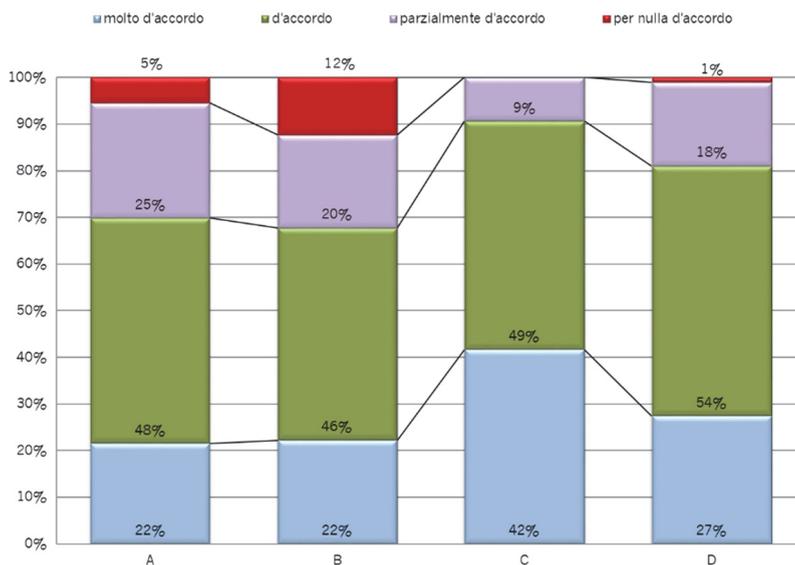
### 3. La formazione di manager e degli alti potenziali

di Marco Vergeat

#### 3.1. Riferimenti per l'analisi dei bisogni e le caratteristiche dell'offerta formativa

Come confermato anche dalle evidenze quantitative (vedi schema 8), i principali riferimenti per l'analisi dei fabbisogni e la definizione di programmi formativi destinati ai manager sono in modo nettamente prevalente le strategie e programmi di cambiamento aziendali. Mentre i processi di

**Schema 8 – Impatto dei cambiamenti sul management: evoluzione del profilo di leadership**



Fonte: Osservatorio Managerial Learning 2017 – Indagine ASFOR-CFMT in tema di formazione dei manager nelle imprese

## LEGENDA

- A. Processo di performance management
- B. Processo di valutazione del potenziale
- C. Strategie/programmi di cambiamento organizzativo, gestionale e culturale che investono tutta l'azienda
- D. Progetti di cambiamento e di business e specifiche esigenze espresse da singole direzioni o business unit

Performance Management e di Valutazione del Potenziale, anche quando incorporano i modelli di leadership scelti e formalizzati dalle aziende sono un riferimento principalmente per un'analisi dei fabbisogni individuali.

Con riferimento all'offerta formativa invece si ricava dai dati quantitativi che solo il 50% delle aziende del campione dispone di un'offerta formativa formalizzata, strutturata e relativamente stabile e che tale offerta si sostanzia:

- per il 66% del campione in un catalogo/scaffale modulare coerente con modelli di leadership e competenze manageriali;
- per il 60% in programmi definiti a supporto del Talent Development;
- per il 54% in specifiche iniziative per i manager (gestiti anche da agenzie esterne);
- per il 26% in un vero e proprio Leadership Curriculum che accompagna i principali passaggi di carriera.

Il soggetto decisore per le partecipazioni ai programmi è per il 75% ca. l'impresa e per il 25% i manager e gli alti potenziali (partecipazione on demand).

Sul tema dell'offerta dai focus group e dalle interviste individuali emergono ulteriori elementi qualificanti:

- per alcune aziende, a fronte di una base strutturata di offerta utile per raccogliere i fabbisogni dalle diverse funzioni/business unit, vi è un continuo adattamento dell'offerta medesima che tiene conto dei piani strategici e del cambiamento;
- l'offerta strutturata e stabile di programmi e moduli corsuali è prevalentemente rivolta a laureati neo inseriti, professional e middle management (esempio: newly appointed);
- le aziende di grandi dimensioni che hanno un processo di Talent Development strutturato spesso prevedono anche percorsi formativi e di sviluppo più strutturati e stabili (anche se in continua evoluzione).

Attualmente per i manager con maggiori responsabilità, executive e senior executive, nella quasi totalità dei casi l'offerta formativa cambia in ba-

se alle priorità strategiche o risponde in modo molto personalizzato ad esigenze specifiche.

In questi casi l'on demand non assume la forma di una scelta da catalogo, bensì di una richiesta di soluzione personalizzata. In futuro è prevedibile una maggiore spinta alla responsabilizzazione individuale verso il proprio autosviluppo, soprattutto in tema di skill specifiche e aggiornamento di basic manageriali. Ne conseguirà un incremento dell'on demand supportato da piattaforme digitali e soluzioni di “blended e-learning” soprattutto per la fascia dei manager di media ed elevata responsabilità e per i giovani alti potenziali.

### 3.2. Driver di contenuto

Dai focus group e dalle interviste emergono con molta chiarezza i principali driver di contenuto per la formazione del management attuale e del futuro prossimo:

- sviluppo della leadership (ispirazionale, inclusiva, innovativa, collaborativa, cross-funzionale/enterprise);
- people Management: un «sottocapitolo» della leadership finalizzato a trasmettere vision, generare engagement, sviluppare le persone, guidare team remoti, ecc.;
- innovazione e Change Management: include anche la capacità di pianificare e gestire progetti di cambiamento;
- digital: mindset e alfabetizzazione;
- customer centricity, customer focus, customer experience;
- skills manageriali di base: time management, comunicazione efficace, problem solving, team working, capacità relazionali ed emotive.

I driver di contenuto identificati sono coerenti con l'evoluzione attesa e sollecitata dal cambiamento del profilo di leadership per i manager.

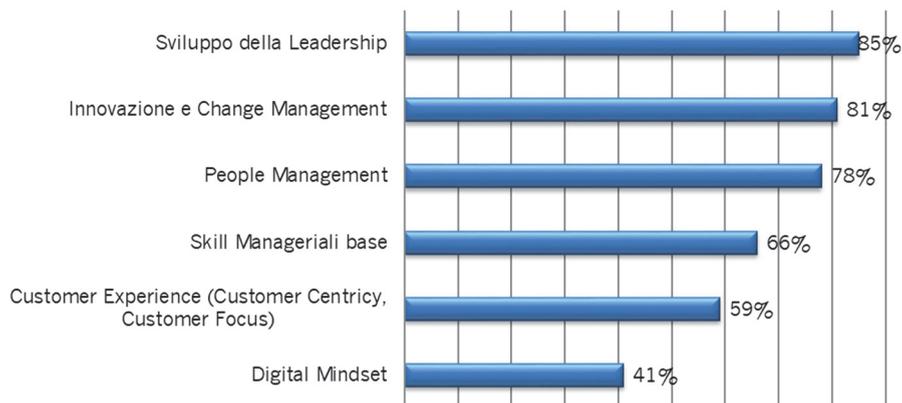
I risultati quantitativi confermano sostanzialmente quanto emerso dalla fase qualitativa anche se riservano qualche sorpresa (*vedi schema 9*):

- l'85% dei rispondenti riconosce allo sviluppo della leadership una rilevanza elevata o molto elevata. A seguire innovazione/change management e collaborazione ottengono l'81% di consensi;
- il 78% riconosce il People Management come un set di contenuti di rilevanza elevata o molto elevata;

- ciò è seguito da un 66% di rilevanza accordato a skills manageriali in senso lato e da un 59% accordato al tema customer experience.

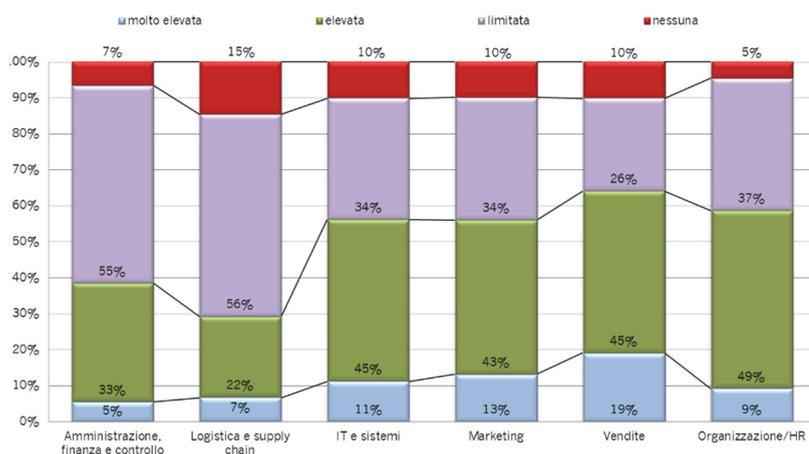
Ma contrariamente alle aspettative “digital mindest” e “smart working” totalizzano rispettivamente il 41% e il 34% dei consensi pieni. Ciò potrebbe significare che a fronte dello spazio occupato nel dibattito pubblico che coinvolge le imprese, il livello di definizione delle strategie e dell’execution, che la formazione dovrebbe supportare, sono ancora parziali.

### Schema 9 – Rilevanza



Fonte: Osservatorio Managerial Learning 2017 – Indagine ASFOR-CFMT in tema di formazione dei manager nelle imprese

### Schema 10 – Rilevanza dei contenuti per famiglia professionale



Fonte: Osservatorio Managerial Learning 2017 – Indagine ASFOR-CFMT in tema di formazione dei manager nelle imprese

Con riferimento ai contenuti di famiglia professionale (vedi schema 13) la rilevanza maggiore è attribuita al Commerciale seguiti da quelli di Organizzazione/HR, Marketing e IT e sistemi. Tale rilevanza sembra potersi attribuire a tre fattori: la vicinanza e l'impatto diretto sul business, le implicazioni per il cambiamento organizzativo e culturale, la numerosità delle popolazioni facenti parte la famiglia professionale.

### 3.3. Le metodologie: la fotografia attuale

Alla domanda relativa alla rilevanza attuale di utilizzo delle diverse metodologie per la formazione dei manager e degli alti potenziali (vedi schema 11), i partecipanti all'indagine quantitativa hanno risposto come segue:

- l'80% riconosce una rilevanza elevata o molto elevata all'aula con il coinvolgimento dei partecipanti attraverso metodi attivi (casi, role playing, attività esperienziali, ecc.);
- il 61% a workshop e lab focalizzati sullo sviluppo di idee e progetti innovativi di utilità per l'impresa;
- il 47% dichiara il suo pieno consenso all'executive coaching.

Tutte le altre soluzioni metodologiche ottengono senza distinzione consensi assai più bassi che vanno dal 29% al 14%; ciò include anche il blended e-learning con il 26% (mix di aula-distance learning-esperienza sul campo) e e-learning totalmente autogestito con il 20%.

I dati tracciano un quadro dai contorni netti nel quale l'apprendimento veicolato attraverso soluzioni innovative technology-based ottiene un consenso piuttosto limitato, apparentemente in contrasto con la comunicazione diffusa su questi temi.

Dalle interviste e dai focus group emerge che cresce il ricorso a iniziative di mentoring formalizzate, soprattutto all'interno di programmi di Talent Management (es: attribuzione di un «buddy» a supporto dell'inserimento in azienda di alti potenziali, oppure assegnazione di un «talent» a ciascun membro del board).

I partecipanti alla fase qualitativa sottolineano che si tratta di una soluzione che incontra il gradimento sia dei *mentor*, che vengono accompagnati da percorsi formativi ad hoc e dimostrano un elevato livello di ingaggio, sia dei *mentee*, che sono motivati dalla «*opportunità di creare un contatto diretto con il vertice dell'azienda*» e di sviluppare networking trasversale.

Le esperienze di «reverse mentoring» in cui manager apprendono competenze digitali da millennials sono ancora molto limitate.

### Schema 11 – Metodologie: la fotografia del 2017



Fonte: Osservatorio Managerial Learning 2017 – Indagine ASFOR-CFMT in tema di formazione dei manager nelle imprese

Le interviste e i focus group ci forniscono una rappresentazione più articolata del presente, ma anche l'evoluzione percepita delle metodologie, guardando al futuro di breve periodo (1-2 anni). Ne emerge un quadro con luci e ombre che può essere sintetizzato come segue:

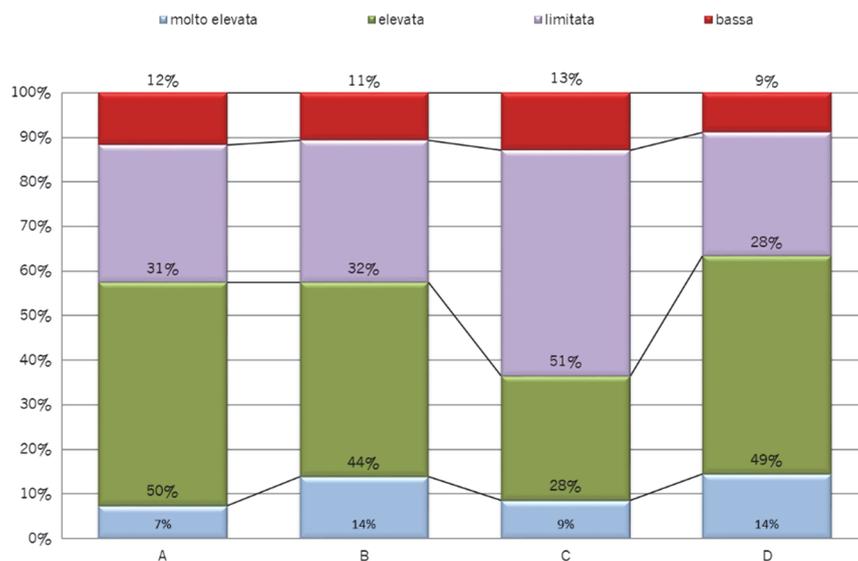
- il problema principale è considerato il tempo: si arrivano a erogare o a ipotizzare il ricorso a «moduli di mezza giornata o di qualche ora»;
- un secondo tema è quello della qualità della learning experience nella formazione dei manager. Sono considerate soluzioni efficaci quelle che presentano tre fattori: l'effetto ispirazionale, le ricadute concrete e pregnanti sulla gestione del business, la valorizzazione delle esperienze di cui le persone sono portatrici;
- sempre più diffuse sono le soluzioni atte a coinvolgere le persone con modalità di scambio e collaborazione, finalizzate a condividere una visione, ad affrontare problemi reali, a sviluppare idee e progetti innovativi di utilità per l'impresa (workshop di condivisione, innovation lab, contest, ecc.);
- un elemento di attenzione segnalato è il «rischio ripetitività»: occorre evitare, soprattutto per manager che vantano una certa esperienza aziendale, di proporre contenuti e soluzioni «già visti», «già sentiti».

### 3.4. Le fasi critiche del processo formativo

Guardando al macro processo formativo i dati quantitativi (*vedi schema 12*) ci indicano con chiarezza le esigenze di miglioramento più sentite e quindi ciò che in qualche modo è considerato critico:

- l'attività e l'output di «analisi dei bisogni e la definizione di budget e piani formativi» deve essere migliorata in modo elevato o molto elevato per ca. il 57.5% dei rispondenti;
- la progettazione dovrebbe essere migliorata allo stesso modo per il 58.5%. Per progettazione si intende: qualità dei contenuti, soluzioni per l'apprendimento, mix di canali;
- infine la valutazione dei risultati si conferma eterno miraggio della formazione manageriale e dovrebbe essere migliorata assai per il 63.5% ca. dei rispondenti.

**Schema 12 – Fasi del processo formativo da migliorare nella formazione per manager e alti potenziali**



Fonte: Osservatorio Managerial Learning 2017 – Indagine ASFOR-CFMT in tema di formazione dei manager nelle imprese

**LEGENDA**

- A. Analisi dei fabbisogni e definizione di budget e piani formativi
- B. Progettazione dell'offerta: qualità dei contenuti, learning solutions, mix di modalità e canali
- C. Erogazione: gestione delle partecipazioni, qualità della docenza...
- D. Valutazione dei risultati: gradimento, apprendimento, risultati per l'organizzazione

### 3.5. L'utilizzo dei docenti interni

Dalla fase qualitativa dell'indagine emerge l'utilizzo dei docenti interni è più frequente nella formazione di alti potenziali e quadri che non in quella dei manager. Le aziende ricorrono a manager-docenti prevalentemente per la diffusione di competenze tecniche specifiche: «*Mandiamo i nostri manager a fare corsi qualificati, poi tornano e formano i manager più giovani*».

La fase quantitativa conferma che attualmente si richiede ai manager un ruolo di docenza/facilitazione in senso stretto solo nel 14% dei casi; succede invece con maggiore frequenza (27%) che i manager intervengano in aula con un ruolo prevalente di testimonianza, oppure per l'apertura e la chiusura dei corsi o per dare feedback al termine di determinate sessioni di lavoro (19% dei casi).

Tuttavia il 47% del campione ritiene che in futuro il ricorso alla docenza interna sia destinato ad aumentare, mentre rimarrà stabile per il 50% delle aziende coinvolte nella ricerca.

### 3.6. Le giornate medie pro capite

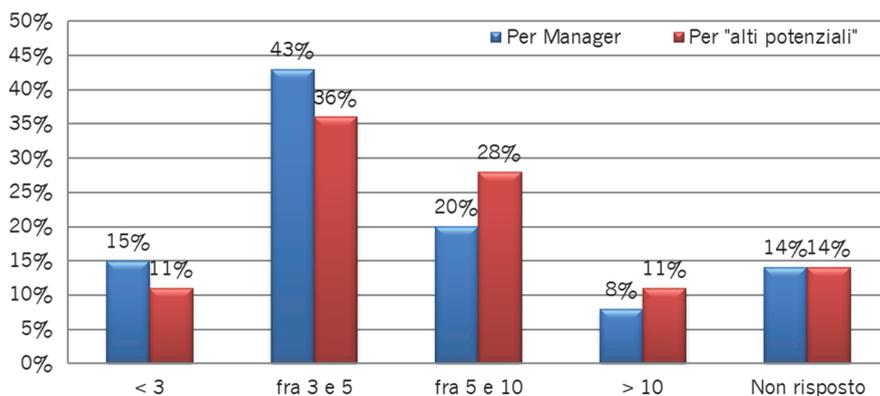
L'impegno medio in attività di formazione nel 2016 è stato decisamente contenuto prevalentemente compreso fra le 3 e le 5 giornate (*vedi schema 13*).

Nonostante le imprese che hanno da 251 a 1.000 dipendenti in Italia dichiarino un investimento leggermente più elevato, possiamo affermare che il dato medio riportato riguardi le imprese del campione indipendentemente dalla loro dimensione.

Dalle 5 giornate medie in su l'investimento si rivolge in misura maggiore agli Alti Potenziali.

La fase qualitativa oltre a confermare questi dati fa emergere che l'investimento in giornate di formazione riguarda prevalentemente i giovani nei primi anni di esperienza in azienda. "Salendo nella piramide" le giornate tendono a diminuire significativamente. Inoltre si evince che nel computo delle giornate medie rientrano anche le iniziative di formazione obbligatoria (salute e sicurezza, stress, ecc.) e la formazione linguistica.

### Schema 13 – Nel 2016 fra 3 e 5 giornate medie di formazione pro capite



Fonte: Osservatorio Managerial Learning 2017 – Indagine ASFOR-CFMT in tema di formazione dei manager nelle imprese

## 3.7. Evoluzione delle metodologie e digital learning

Ritornando al tema della evoluzione delle metodologie per il futuro l'impiego delle tecnologie digitali, o l'e-learning, sono evocati spesso dalla maggioranza delle aziende intervistate.

Vi è una spinta a fare evolvere la formazione anche in termini di canali e soluzioni che sfruttano la tecnologia. Tale spinta è provocata dalla disponibilità di piattaforme LMS, di device mobili (smartphone, tablet, notebook ultra leggeri, ecc.) e da un'elevata connettività (4G e in futuro 5G). È anche provocata da una elevata e diffusa sensibilizzazione sul tema, da un senso di ineluttabilità che pervade le aziende sul digitale («si va in quella direzione è inevitabile») ed infine dalla necessità di ridurre tempi e costi della formazione nonché di aumentare la velocità di diffusione dei contenuti anche su diverse geografie.

Tuttavia in parziale contrasto con questa spinta si evince una scarsa fiducia nella possibilità di sfruttare appieno queste soluzioni nella formazione per i manager, sia in quanto poco adatte e poco attrattive per i manager, soprattutto per quelli che ricoprono maggiori responsabilità (ciò anche considerata l'età anagrafica di molti di loro) sia anche perché ancora poco integrate in processi di apprendimento efficaci. Questo ultimo fattore di criticità viene imputato a carenze nei metodi e nelle capacità di progettazione che

non sono in grado di generare una learning experience di valore e finalizzata a traguardare risultati di apprendimento oltre che di efficienza.

### **3.8. I fornitori di formazione: fattori di qualità attesi e grado di soddisfazione**

Relativamente al grado di soddisfazione verso i fornitori dai risultati quantitativi (*vedi schema 14*) arricchiti dalla fase qualitativa emerge quanto segue:

- il grado di soddisfazione maggiore è verso società di consulenza e liberi professionisti/docenti («scelti individualmente»): rispettivamente il 67% ed 63% degli intervistati considerano elevata o molto elevata la soddisfazione per questa tipologia di fornitori;
- spesso la società di consulenza viene apprezzata solo se utilizza determinate persone a garanzia della qualità del servizio;
- segue un buon grado di soddisfazione verso Centri di Formazione (45%) e successivamente verso Business School Italiane (41%);
- più basso il grado di soddisfazione (forse anche in rapporto al tipo di formazione oggetto dell'indagine) per Università Italiane (35%) e fornitori di e-learning (19%). Questi ultimi sono gli unici che ottengono al momento anche una percentuale elevata di insoddisfazione (ca. 43%);
- infine emerge che Università estere, Business School estere e anche reti free di offerta in e-learning (es. Coursera) siano molto poco conosciute e utilizzate dalla maggior parte delle aziende.

Complessivamente, come è naturale aspettarsi vi è un certo grado di coerenza tra il grado di soddisfazione espressa e il livello di utilizzo e di collaborazione praticata con il fornitore.

Oltre al grado di soddisfazione per le diverse tipologie di fornitore, è stato chiesto alle aziende di identificare quali fattori di qualità del servizio reso loro siano da migliorare (*vedi schema 15*):

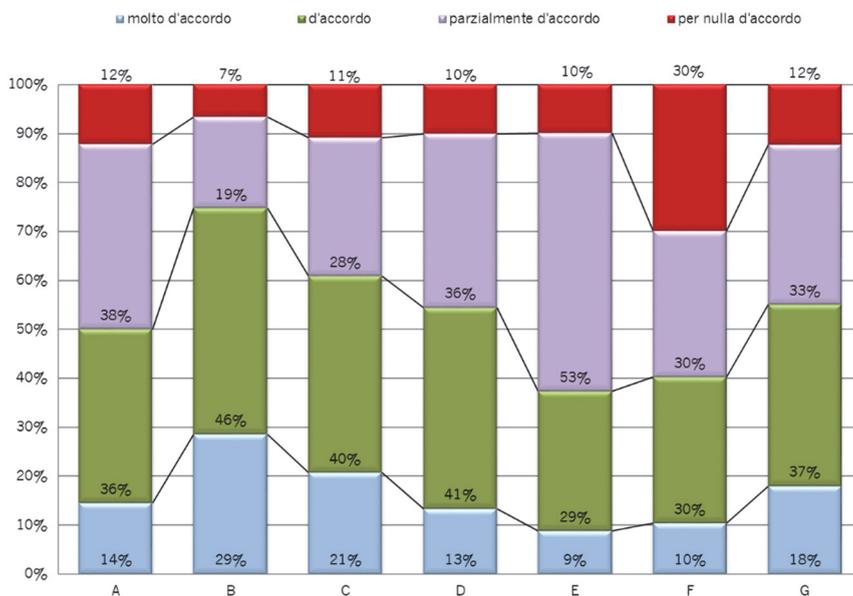
- con oltre il 75.5% di accordo viene evidenziata la «innovatività e qualità dell'offerta»;
- a seguire, con il 61%, la «capacità di codesign» e subito dopo, con il 55%, la «capacità di progettare ed erogare sfruttando tecnologie e soluzioni a distanza».

## Schema 14 – Grado di soddisfazione verso i fornitori



Fonte: Osservatorio Managerial Learning 2017 – Indagine ASFOR-CFMT in tema di formazione dei manager nelle imprese

## Schema 15 – Fattori di qualità del servizio: aree di miglioramento



Fonte: Osservatorio Managerial Learning 2017 – Indagine ASFOR-CFMT in tema di formazione dei manager nelle imprese

### LEGENDA

- A. Comprensione delle esigenze del Committente
- B. Innovatività e qualità dell'offerta
- C. Capacità di codesign
- D. Coerenza dei contenuti e delle soluzioni rispetto agli obiettivi
- E. Qualità della docenza
- F. Capacità di delivery internazionale (altri Paesi o gruppi con diverse nazionalità)
- G. Capacità di progettare/erogare sfruttando la tecnologia e con soluzioni a distanza, blended

## 4. Uno sguardo al futuro

di *Marco Vergeat*

### 4.1. Come evolve la motivazione ad apprendere

Sia nella fase qualitativa della ricerca, sia attraverso i questionari è stato approfondito il tema della motivazione ad apprendere dei manager e degli alti potenziali: come evolve? quali sono i fattori che la determinano?

Ne è emerso un quadro variegato, con luci ed ombre, in una parte significativa del

Campione (anche se non è la maggioranza), si intravede un problema di motivazione verso la formazione.

Dai dati quantitativi (*vedi schema 16*) emergono tre buone notizie tre «luci»:

- non è vero che «cala a causa della mancanza di tempo»: il 72% dei rispondenti è in disaccordo con questa affermazione proposta dal questionario;
- non è vero che la motivazione cala «a causa di una percezione di bassa utilità della formazione»: l'88% è in disaccordo con questa affermazione;
- il 50% dei rispondenti dichiara una crescita della motivazione da parte di manager e alti potenziali.

Tuttavia emergono anche notizie meno buone, «ombre»:

- il 50 % dei rispondenti è in disaccordo parziale o totale sulla crescita della motivazione di manager e alti potenziali;
- il 43% dei rispondenti ritiene che sia più elevata tra gli alti potenziali rispetto ai manager (ciò potrebbe considerarsi normale);

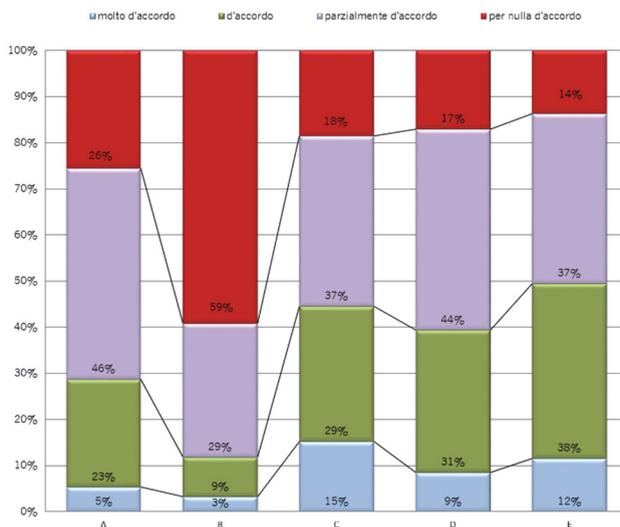
- il 40% ritiene che i manager privilegino altre forme di apprendimento che considerano più efficaci rispetto alla formazione: confronti con altre realtà, esperienze sul campo, utilizzo della rete.

Dalle interviste e dai focus group emergono ulteriori elementi per qualificare il quadro variegato attinente la motivazione alla formazione.

Si ritiene che quest'ultima sia influenzata e possa variare in relazione ad alcuni rilevanti fattori:

- il livello di responsabilità, seniority e anche età anagrafica: i giovani alti potenziali sono maggiormente motivati a cogliere ogni opportunità formativa, a condizione che siano percepite come utili e di una qualità in linea con le aspettative;
- il grado di motivazione ad apprendere per tutti, ma in particolare per i manager che hanno esperienza e seniority, è molto correlata con l'apertura e la propensione individuale al cambiamento;
- per tutti la mancanza di tempo e l'enorme quantità di sollecitazioni (telefonate, email, whatsapp, ecc.) a cui le persone sono sottoposte sono fattori che ostacolano la motivazione e la partecipazione attiva alla formazione;
- infine il commitment espresso dai vertici influenza molto la motivazione.

**Schema 16 – Evoluzione della motivazione alla formazione**



Fonte: Osservatorio Managerial Learning 2017 – Indagine ASFOR-CFMT in tema di formazione dei manager nelle imprese

## LEGENDA

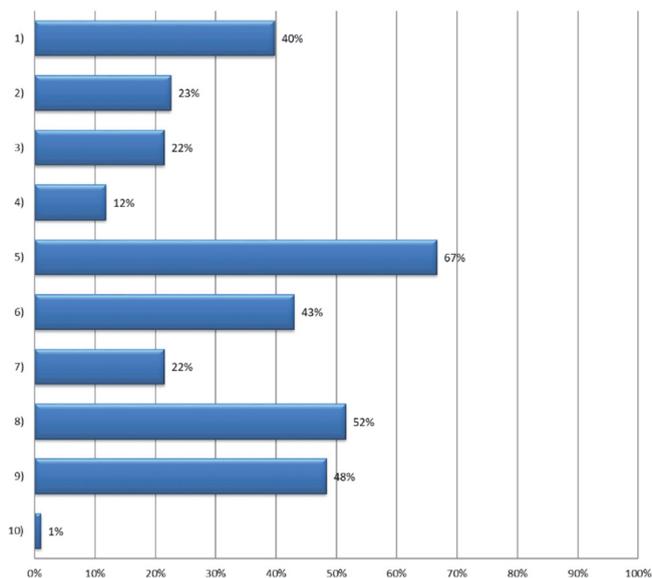
- A. Tende a diminuire a causa della mancanza di tempo
- B. Non è elevata a causa di una percezione di scarsa utilità: rapporto sforzo/beneficio non ottimale
- C. È elevata negli alti potenziali, meno elevata per i manager
- D. Si privilegiano altre forme di apprendimento considerate più efficaci (confronti con realtà avanzate, letture, partecipazione a convegni, esperienza sul campo, utilizzo della rete...)
- E. Sia per i manager che per gli altri potenziali è in continua crescita

## 4.2. Linee di azione nella formazione per manager e alti potenziali

I dati quantitativi (*vedi schema 17*) mettono in evidenza le cinque principali linee di azione su cui le strutture di governo della formazione si stanno impegnando. Le prime tre sono in continuità con il passato:

- migliorare il coinvolgimento e il codesign con il management (67%);
- migliorare la qualità e la robustezza del processo di analisi dei bisogni (43%);
- sfruttare al meglio tutte le fonti di finanziamento (40%).

### Schema 17 – Azioni intraprese o in adozione nella formazione per manager e alti potenziali



Fonte: Osservatorio Managerial Learning 2017 – Indagine ASFOR-CFMT in tema di formazione dei manager nelle imprese

## LEGENDA

- 1) Sfruttare al meglio tutte le fonti di finanziamento
- 2) Sviluppare partnership con business school di fama internazionale
- 3) Stringere partnership con fornitori esterni qualificati
- 4) Adottare criteri di scelta più rigorosi dei fornitori esterni
- 5) Migliorare il livello di coinvolgimento e codesign con il management per la messa a punto dei programmi formativi
- 6) Migliorare la qualità e la robustezza del processo di analisi dei bisogni formativi
- 7) Ridurre la durata media dei programmi/corsi in aula
- 8) Accrescere la quota di on demand e l'iniziativa individuale verso il proprio piano di sviluppo
- 9) Implementare soluzioni di blended e-learning attraverso l'impiego di piattaforme tecnologiche
- 10) Altro

Le due seguenti rappresentano invece un segnale forte di cambiamento (e confermano un trend), soprattutto se riferite a questi segmenti di popolazione che sono i manager di media ed elevata responsabilità e gli alti potenziali:

- accrescere le quote on demand e l'iniziativa individuale verso il proprio piano di sviluppo (52%);
- implementare soluzioni di blended e-learning attraverso l'impiego di piattaforme tecnologiche (48%).

### 4.3. Conferme e sfide

Infine è stato chiesto alle imprese coinvolte nell'indagine di esprimere il proprio grado di accordo relativamente ad una serie di affermazioni inerenti alcune tendenze in atto nella formazione per manager e alti potenziali. Ciò a conferma o falsificazione di quanto già emerso nei capitoli precedenti. Ne è emerso un quadro che, se da una parte conferma complessivamente la rilevanza attribuita alla formazione, dall'altra rinforza l'idea che quest'ultima debba accelerare sui piani dell'innovazione e del livello di efficacia.

Ecco di seguito quanto emerge:

- non è vero, per l'81% delle aziende, che «ci si orienterà a privilegiare l'approvvigionamento delle competenze manageriali che servono dall'esterno»;
- non è vero, per il 72%, che «i manager prediligono soluzioni per l'apprendimento diverse dalla formazione»;
- non è vero, per il 67%, che «la formazione che si eroga è insufficiente per il cambiamento, l'innovazione e le sfide competitive»;

- non è vero, per il 58%, che «i manager credono poco nell'utilità della formazione»;
- non è vero per, il 57,5%, che «si andrà verso piani di sviluppo e soluzioni di formazione totalmente autogestite».

Per contro la maggioranza del campione ritiene che la formazione dei manager debba:

- «evolvere in linea con la velocità del cambiamento» (88%);
- «consentire alle persone di misurarsi con problemi e progetti reali» (83%);
- «se fatta all'esterno, possa favorire la contaminazione culturale e la creazione di reti» (73%);
- «sfruttare al meglio la rivoluzione digitale» (63%).

#### 4.4. Considerazioni conclusive

La velocità del cambiamento genera fabbisogni elevati ed articolati di apprendimento continuo per chiunque lavori nelle imprese, ma soprattutto per il management che ha responsabilità di direzione e guida: recupero e rafforzamento di basic manageriali, conoscenze avanzate di famiglia professionale, nuovi metodi gestionali, capacità complesse di leadership, di innovazione, allineamento con le strategie, ecc. In questa prospettiva la formazione è una necessità ed è una opportunità per le imprese e per le persone.

Il livello di aspettativa verso la formazione, i diversi risultati che da «lei» si attendono, contrastano visibilmente con la scarsità del tempo a disposizione, il tempo e l'impegno limitato che le persone possono dedicarvi.

D'altronde anche la motivazione verso la formazione deve fare i conti sia con i vincoli e lo stress della mancanza di tempo sia con un'attesa crescente (e selettiva) di utilità percepita rispetto ai problemi, di trasferibilità di risultati, di qualità della learning experience, di valore aggiunto rispetto ad altre modalità di apprendimento più informali e meno costose.

La formazione ha davanti a sé nuove sfide importanti se vuole mantenere o accrescere la propria rilevanza e legittimazione, coniugare e rendere compatibili tre fattori: efficacia/risultati, vincoli di tempo e risorse, qualità percepita della learning experience.

L'utilizzo della tecnologia digitale è e sarà sempre di più una condizione abilitante ineludibile oltre che un'opportunità, ma oggi è ancora limitata e

quindi insufficiente la capacità e anche la cultura organizzativa e metodologica (delle imprese, dei fornitori e anche degli utilizzatori finali) necessaria per strutturare e accompagnare processi di apprendimento consistenti, generare una learning experience significativa soprattutto per i target considerati, integrando in modo appropriato contenuti, metodi e soluzioni tecnologiche.

Si sta delineando un quadro in cui crescerà la responsabilizzazione diretta degli individui verso il proprio sviluppo e la propria formazione. L'apprendimento continuo di conoscenze e basic manageriali aggiornati (di cui vi è e vi sarà necessità) sarà sempre di più offerto e reso accessibile on demand, sfrutterà sistemi e soluzioni digitali, moderatamente blended. I modelli e le strategie di apprendimento pur mantenendo una forte attenzione all'attivazione/motivazione dei partecipanti saranno inevitabilmente più deterministiche.

Al contempo si conferma e cresce l'esigenza di sviluppare modelli e soluzioni di formazione capaci di coinvolgere, mobilitare energie e fare leva su processi di collaborazione atti a innovare, comprendere e rappresentare il cambiamento, affrontare e risolvere problemi, sviluppando o rinforzando al contempo valori e capacità complesse sul piano individuale e collettivo. In questo caso le strategie di apprendimento sono euristiche e funzionali a guardare al futuro e a generare il nuovo.



# Parte seconda



# 5. Casi aziendali di innovazione formativa

a cura di *Marco Vergeat*

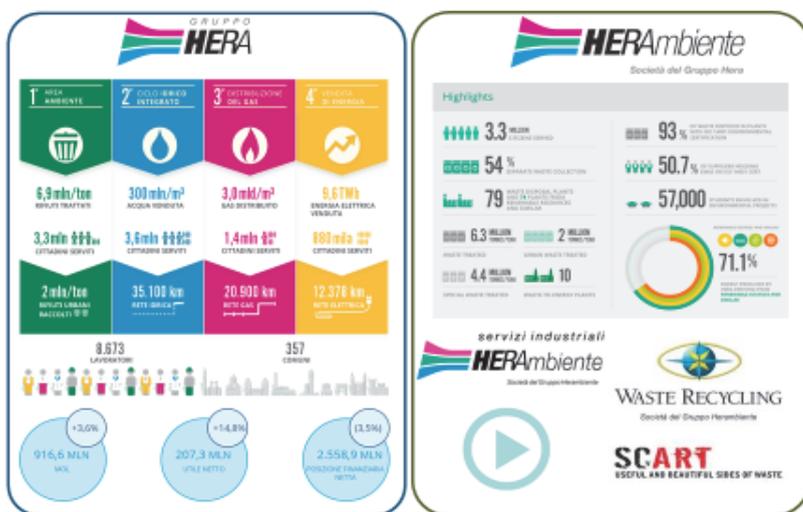
## 5.1. Herambiente S.p.A

di *Fabio Marcantonini*

### Il caso Herambiente: “Costruiamo il Futuro”

Il 2017 è stato un anno di profondi cambiamenti per Herambiente S.p.A, sia per l'evoluzione del contesto di business in cui opera, sia, conseguentemente, in termini di modello organizzativo ed operativo. Per poter comprendere il percorso di cambiamento che è stato realizzato e che descrive-

Qualche parola sul Gruppo Hera e su Herambiente



Dati 2016

remo è opportuno chiarire il contesto culturale e di business del Gruppo Hera a cui la società Herambiente appartiene, con particolare riferimento alle componenti che operano nel settore del waste management.

Il Gruppo Hera nasce nel 2002 dall'aggregazione di 11 aziende municipalizzate emiliano-romagnole ed è stata la prima esperienza nazionale di questo tipo.

Nel corso del tempo Hera ha avuto una crescita costante ed equilibrata, incorporando nel Gruppo altre società attive nei medesimi ambiti. Quotata in Borsa dal 2003, l'azienda è oggi tra le maggiori multiutility nazionali, operativa principalmente nei settori ambiente (gestione rifiuti), idrico (acquedotto, fognature e depurazione) ed energia (distribuzione e vendita di energia elettrica, gas e servizi energia). Si aggiungono poi illuminazione pubblica e servizi di telecomunicazione. Una pluralità di servizi in continuo e costante sviluppo che si basano su cinque pillar strategici: crescita, efficienza, eccellenza, innovazione e agilità.

Nel panorama dei servizi pubblici italiani, la leadership del Gruppo Hera è già nei numeri: quasi 9.000 dipendenti che soddisfano i bisogni di 4,4 milioni di cittadini in oltre 350 comuni di Emilia-Romagna, Friuli-Venezia Giulia, Marche, Toscana e Veneto.

In particolare il Gruppo Hera è leader italiano nel settore della Gestione dei Rifiuti. Nel 2009 il Gruppo ha costituito Herambiente S.p.A, società dedicata alle attività operative e commerciali relative al recupero, al trattamento o allo smaltimento dei rifiuti. Il fine è stato quello di concentrare il know how esclusivo e la ricca dotazione impiantistica del Gruppo Hera in un soggetto in grado di cogliere al meglio le prospettive di sviluppo del mercato nazionale, un mercato caratterizzato da una presenza altamente frammentata di operatori e da un'infrastruttura impiantistica complessivamente insufficiente ad affrontare una domanda annua di oltre 160 milioni di tonnellate di rifiuti.

L'approccio imprenditoriale e la gestione attenta e sostenibile delle risorse l'hanno portata a rivestire un ruolo di primo piano tra i leader nazionali del settore, anche per quel che riguarda la capacità di innovazione nel rispetto dell'ambiente.

Competenza, esperienza e partecipazione alle esigenze della collettività, rendono la società una realtà capace di salvaguardare il patrimonio ambientale e territoriale di 4,4 milioni di abitanti delle province di Bologna, Modena, Ferrara, Ravenna, Forlì-Cesena, Rimini, Pesaro-Urbino, Padova e Trieste.

Nel 2016 Herambiente ha trattato 6,4 milioni di tonnellate di rifiuti e 4,7 milioni di tonnellate di rifiuti speciali, attraverso impianti propri (88 impianti di smaltimento tra i quali 10 termovalorizzatori) ed impianti terzi. I processi di trattamento hanno inoltre permesso di sviluppare quote consistenti di energia elettrica green (974 GWh di energia elettrica prodotta/anno, 122 GWh di energia termica prodotta/anno).

Il settore dei rifiuti negli anni scorsi ha subito un certo rallentamento, come conseguenza alla crisi economica che ha impattato negativamente su molti settori. Anche se in maniera non omogenea a livello nazionale, oggi vi è una progressiva crescita a ritmi che sembrano essere anche più veloci di quelli dell'economia in generale: si stima che nel 2016 il valore della produzione dei soli 100 top player nei rifiuti urbani (settore molto frammentato) sfiori quasi 7 miliardi e mezzo di euro (circa +4% sul 2015). Il valore complessivo della produzione lambisce i 10 miliardi (fonte: Waste Strategy Annual Report 2017).

Ad oggi il settore è caratterizzato da un contesto regolatorio e industriale mutevole e frammentato, ma è in corso un progressivo consolidamento trainato dal Nord Italia, in cui il 35-40% circa del valore della produzione totale viene gestito dai primi 10 player.

Nel corso degli anni, a partire dalla sua costituzione nel 2009, Herambiente ha assistito ad un profondo cambiamento del settore in termini di domanda/offerta: se nelle prime fasi della sua storia l'azione commerciale poteva contare su una domanda molto ampia, ed era focalizzata sulla piena ed ottimale saturazione del parco impiantistico complessivo, successivamente la progressiva riduzione delle incentivazioni statali, la progressiva apertura dei mercati esteri con l'ingresso di nuovi ed importanti player, la crisi economica e la conseguente riduzione drastica della domanda hanno progressivamente portato alla necessità di rivedere complessivamente processi, approccio e proposizioni commerciali.

Tutto ciò ha sollecitato una costante ed organica revisione del modello organizzativo di Herambiente con la progressiva strutturazione, crescita e focalizzazione delle strutture commerciali, anche attraverso la societarizzazione di alcuni ambiti specifici. Alla crescita organica è stata affiancata una crescita per linee esterne, attraverso acquisizioni e integrazioni di aziende. In particolare si cita la recente integrazione di Waste Recycling (allocata in Toscana), una tra le più importanti e qualificate imprese nazionali che si occupano dello smaltimento dei rifiuti industriali, e l'integrazione di Ali-

plast, che si posiziona fra le eccellenze nazionali operanti nella raccolta di rifiuti industriali plastici e nel riciclo e produzione di polimeri rigenerati, con oltre 80.000 tonnellate di materie plastiche riciclate ogni anno. Aliplast è la prima realtà in Italia a raggiungere la piena integrazione lungo tutto il ciclo di vita della plastica, in linea con i principi dell'economia circolare.

Il 2017 ha visto anche l'insediamento di un nuovo Amministratore Delegato per tutto il gruppo Herambiente. Questa discontinuità nel management ha contribuito ad innescare un percorso di rifocalizzazione della vision complessiva dell'Azienda e di allineamento del team direzionale sugli obiettivi strategici da raggiungere per realizzare il Piano Industriale tracciato dal Gruppo per lo sviluppo di Herambiente. Inoltre si è delineata la necessità di avviare un percorso di change vero e proprio, trasversale a tutta l'azienda, capace di stimolare e supportare l'integrazione e al contempo l'innovazione, attraverso una visione comune e condivisa da tutti.

Per questo, con il supporto di un partner esterno che ci ha accompagnato nella realizzazione del percorso di cambiamento, è stato strutturato un programma articolato su tre principali direttrici:

- il rafforzamento della Vision comune del Board di Herambiente;
- la ricerca di stimoli e idee con tutto il management;
- la valorizzazione dei talenti, favorendo il delivery di progetti e l'innovazione.

## La roadmap del cambiamento



È stato impostato un percorso composto di **tre passaggi** fondamentali:

«il **rafforzamento** della **Vision** comune del Board di Herambiente»

«la **ricerca** di stimoli ed **idee** con **tutto** il **management**»

«la **valorizzazione** dei **talenti**, favorendo la **delivery** di **progetti** e l'**innovazione**»

Fondare un **terreno**  
ed una **vista**  
**comune...**

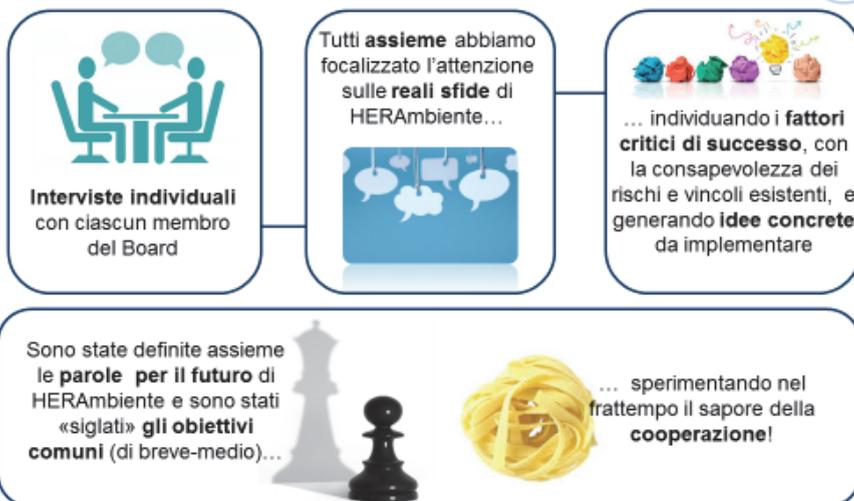


... dove sviluppare e  
condividere nuove **idee**  
ed **opportunità...**



... per  
stimolare i  
giovani **talenti**  
a **realizzarle**,  
**cooperando**  
tra loro

## Per fondare un terreno comune



Il percorso si è posto l'obiettivo di individuare una roadmap condivisa dall'Amministratore Delegato e da tutto il board di Herambiente, in modo da poterla trasferire a tutto il management allargato, giungendo ad azionare appieno la responsabilità di tutti. Inoltre il percorso ha previsto la declinazione puntuale di alcuni specifici progetti innovativi, cogliendo al contempo l'opportunità di valorizzare un certo numero di talenti che nel tempo hanno avuto modo di distinguersi sia per eccellenza di performance che per potenziale di crescita.

### **Il rafforzamento della vision: per fondare un terreno comune**

La base di tutto il percorso è stata costruita grazie ad un workshop che ha coinvolto tutto il team direzionale di Herambiente (C-level e C-1): una giornata di lavoro al di fuori degli schemi e della quotidianità lavorativa.

L'incontro è stato preceduto da interviste individuali che hanno coinvolto singolarmente tutti i componenti del board, con l'obiettivo di far emergere quelle che per ciascuno di loro rappresentavano le principali sfide strategiche da affrontare, le più interessanti opportunità e le priorità di intervento da attuare nel breve e nel medio-lungo termine.

La giornata si è tenuta in una location lontana dalla quotidianità e dalla routine lavorativa, uno spazio fisico e temporale tale da facilitare la rifles-

sione, il confronto l'elaborazione condivisa delle idee e dei piani. L'Amministratore Delegato ha aperto i lavori, illustrando i punti chiave della strategia su cui intendeva costruire il Piano pluriennale, raccogliendo in maniera diretta ed immediata i primi feedback da parte dei propri più stretti collaboratori.

Subito dopo sono stati riportati in maniera schematica i risultati aggregati delle interviste. Quello che era stato delineato da ciascuno di loro ha trovato una sintesi piuttosto organica che è stata utilizzata come sfondo e punto di partenza per definire, assieme ed in maniera partecipata, quali fossero le reali sfide che Herambiente avrebbe dovuto affrontare nel breve-medio termine (anno in corso e successivo) e quali fossero le macroazioni da mettere in campo per raggiungerle.

Il risultato ottenuto è stato lo sviluppo e la condivisione di una visione realistica e convincente del contesto attuale, dei risultati attesi e delle strategie per conseguirli. Ciascuno dei membri del team direzionale ha percepito il «senso di urgenza», fattore fondamentale per una efficace gestione del processo di cambiamento, condividendo al contempo una visione comune agli altri membri del team, un filo rosso necessario per guidare il complesso processo di cambiamento organizzativo.

Subito prima della pausa per un meritato ristoro, il gruppo è riuscito a declinare, in maniera condivisa e partecipata, la “visione” in parole di quella che ritenevano essere l’“Herambiente del futuro”.

A questo esercizio di cooperazione, in larga misura concettuale e metodologico, è seguito un momento di svago e di apprendimento creativo, in cui mettere in pratica in modo diverso, ma altrettanto utile, i meccanismi di collaborazione di un team: il gruppo ha preparato il pranzo che da lì a poco sarebbe stato consumato insieme imparando, nell'ora di pausa a disposizione, a tirare la sfoglia emiliana e a preparare ottime tagliatelle fatte in casa. Ripensarci magari fa sorridere, eppure personalmente ritengo che questo sia stato un momento molto importante per consolidare quello che si era fatto durante la mattina poiché la squadra ha potuto sperimentare, divertendosi, quei meccanismi di cooperazione che in altre situazioni possono anche generare tensione e conflitto. Il risultato, invece, è stato un ottimo pranzo e un gruppo più coeso e con un rinnovato vigore per proseguire i lavori.

La seconda parte della giornata ha avuto come obiettivo quello di declinare con il maggior dettaglio possibile le azioni che erano state individuate



ad “alto livello” durante la mattina, per ciascuno dei 6 macroobiettivi individuati e condivisi.

Il delivery finale è stato uno schema di riferimento che riassume le parole chiave, gli obiettivi comuni e trasversali, le azioni strategiche da intraprendere e infine i valori ed i comportamenti chiave con cui agirle.

Ciascuno dei partecipanti, a valle di una presentazione finale che ha coinvolto anche il Presidente Esecutivo del Gruppo Hera, ha poi simbolicamente firmato il piano complessivo sottolineando, con un’azione di valore simbolico, l’impegno personale a garantire il raggiungimento di quanto condiviso collegialmente.

Questo schema è tutt’ora posto in bella vista nella principale sala riunioni di Herambiente, in modo da avere sempre chiaro il punto di arrivo comune.

## La ricerca di stimoli e di idee con tutto il management: sviluppare le idee

La seconda fase del percorso è stata molto delicata: era a questo punto necessario estrarre il massimo risultato possibile dagli sforzi comuni profusi nella prima fase di impostazione della roadmap, facendo sì che quanto

condiviso fosse correttamente trasferito a ciascun membro del management allargato di Herambiente. Il target di questa fase erano i circa 30 manager di secondo livello, provenienti da realtà aziendali diverse, con differenti background culturali e con un livello di integrazione con Herambiente e con il Gruppo Hera ancora in parte da completare.

Per dare un segnale importante sugli obiettivi di integrazione si è scelto di svolgere questa “tappa” del percorso di change presso una delle sedi di ultima acquisizione. La maggioranza dei partecipanti all’incontro non aveva mai avuto modo di visitare prima questa sede.

La modalità di impostazione del workshop è stata, di nuovo, orientata all’azione e più in generale alla partecipazione attiva: si è scelto di ingaggiare il management verso i nuovi obiettivi attraverso la personale partecipazione di ciascuno alla declinazione pratica ed effettiva di questi ultimi.

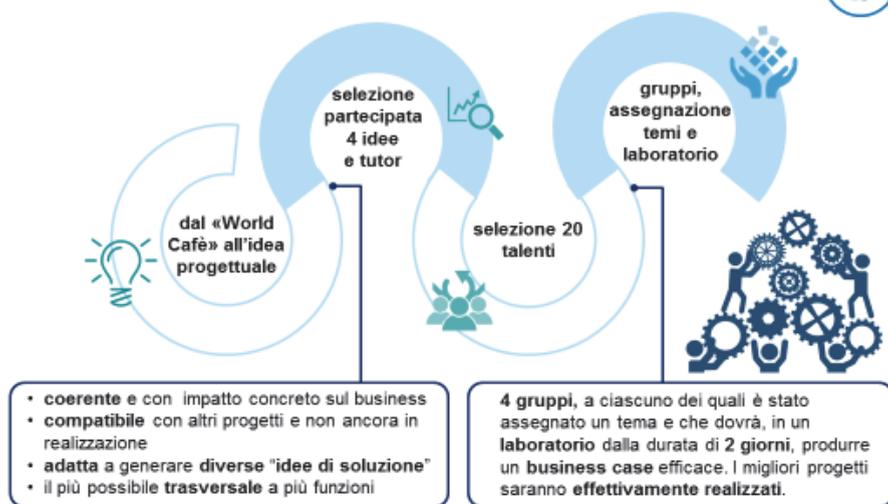
L’Amministratore Delegato, assieme a tutto il team direzionale, ha presentato il lavoro svolto nel primo incontro.

A valle di questa introduzione, i manager sono stati suddivisi in gruppi e, attraverso metodi di lavoro e problem solving collaborativo, ciascun gruppo ha sviluppato la declinazione pratica e di dettaglio delle azioni “chiave” precedentemente individuate. Il risultato è stato la rappresentazione delle linee operative, da attuare nel breve per raggiungere gli obiettivi, andando ad integrare di fatto l’insieme dei progetti di Balanced Score Card di Herambiente e di Gruppo.

Una volta completata questa fase del workshop, orientata al raggiungimento di obiettivi concreti attraverso azioni realizzabili rapidamente, è stato richiesto un ulteriore sforzo a tutti i partecipanti. Sono state indicate loro 5 direttrici di innovazione per Herambiente e grazie ad una sessione di “world caffè” (un metodo di lavoro molto dinamico e coinvolgente in cui tutti partecipanti hanno l’opportunità di esprimere opinioni e soluzioni su ciascuno dei temi) sono state sviluppate una serie di idee “progettuali” associate a ciascun ambito. Tutte le idee progettuali raccolte in questa fase dell’incontro sono state utilizzate come base di partenza per l’ultima tappa della roadmap tracciata.

Al termine dei lavori, dopo una rapida pausa ristoro, i manager hanno avuto modo di visitare il parco impiantistico di ultima acquisizione, favorendo ulteriormente la conoscenza trasversale e la coesione all’interno di Herambiente.

... per poi metterle a terra in un Innovation Lab



## La valorizzazione dei talenti, favorendo la delivery di progetti e l'innovazione

Una volta impostati gli obiettivi comuni e le azioni cardine, e dopo aver condiviso e trasferito tutto ciò al management allargato di Herambiente, la roadmap prevedeva l'attuazione materiale di almeno una parte di quanto emerso, per far in modo che vi fosse da subito un segnale chiaro di concretezza del lavoro svolto.

Per ottenere questo ulteriore risultato si è deciso di valorizzare un gruppo di giovani con elevato livello di performance negli ultimi due anni e con buon potenziale di sviluppo. A questi giovani è stato chiesto di "mettere a terra" alcune delle idee precedentemente individuate.

Per questo in parallelo sono state svolte due attività. La prima è stata quella di identificare un numero ampio di risorse che, in base a criteri ben definiti, rispondessero pienamente ai criteri di selezione individuati. A partire da questo perimetro, con il team direzionale di Herambiente, si è composta la squadra di 20 risorse da coinvolgere nella fase finale del progetto: la fase di Innovation LAB.

Allo stesso tempo, sempre con il management allargato, è stato svolto un lavoro di selezione di 4 aree progettuali considerate strategiche e rilevanti a partire dall'ampio numero di idee emerse nel secondo workshop.

Per ciascuna area progettuale sono stati identificati due tutor, che hanno avuto la responsabilità di precisare i briefing da utilizzare in preparazione dell’Innovation Lab e di supportare, attraverso sessioni di feedback, i gruppi di lavoro nello sviluppo dei progetti/studi di fattibilità.

Le 4 aree progettuali sono state assegnate, all’interno dell’“Innovation Lab”, al gruppo dei “giovani talenti” selezionati. L’Innovation Lab è una sessione di 2 giornate estremamente intense in cui 20 giovani talenti, suddivisi in 4 gruppi da 5 persone ciascuno, sviluppano concretamente un progetto (uno studio di fattibilità completo di una prima stima di economics) e lo discutono con tutto il vertice aziendale, inclusi il Presidente e l’Amministratore Delegato.

Da subito ai partecipanti è stato fornito, in un incontro di kick off, il briefing approfondito sulle diverse aree progettuali da affrontare. Sono stati i Tutor a illustrare in dettaglio l’area su cui lavorare e gli output attesi. È stato poi presentato loro il gruppo all’interno del quale avrebbero sviluppato le soluzioni progettuali. Metodologicamente i diversi gruppi sono stati costruiti in modo da privilegiare la diversità di background, di competenze, di appartenenza organizzativa, di stile di pensiero e di età e genere. Tutto ciò allo scopo di stimolare comportamenti coerenti con il modello di Leadership del Gruppo impegnandosi in prima persona, fuori dalla propria area di comfort e collaborando con gli altri.

Devo ammettere che, a valle di un impegno organizzativo intenso e rigoroso, la gestione delle due giornate è stata emozionante sia per i partecipanti, sia per coloro che li hanno aiutati a raggiungere gli obiettivi assegnati. Ciascun gruppo ha dovuto affrontare e risolvere problemi complessi e ha dovuto richiedere il supporto di altri colleghi, sia presenti al Lab sia esterni. Più di un gruppo è stato costretto a brusche virate a metà dell’opera per raggiungere gli obiettivi. La cosa davvero stupefacente è stata la completezza e la profondità dei risultati progettuali ottenuti.

Dopo la presentazione ai vertici aziendali, ciascun progetto ha ottenuto l’approvazione necessaria ad essere avviato in produzione. Attualmente stiamo seguendo lo svolgimento di ciascuno dei 4 stream progettuali a cui è stato dedicato un incontro periodico di avanzamento con tutto il board e con l’Amministratore delegato stesso.

Il percorso di cambiamento per Herambiente è appena cominciato e quanto svolto ad oggi non è che un primo passo, anche se rilevante, che non deve essere considerato risolutivo. Ha però contribuito a creare, a nostro av-

viso, i presupposti per riuscire a perseguire gli obiettivi di integrazione e di business individuati, agendo su quello che forse è uno dei principali motori di successo in questi frangenti: la motivazione delle persone ed il coinvolgimento attivo di ciascuno di loro.

## 5.2. Lavazza

di Sara Scapinello

La storia di Lavazza è quella di un'azienda che da oltre 120 anni persegue una visione d'impresa in cui sono centrali la passione per il lavoro, per il prodotto e per il territorio in cui opera. Valori presenti nel DNA di Lavazza fin dalla propria origine, nel 1895, e portati avanti da quattro generazioni di imprenditori.

Leadership for Growth è un percorso di sviluppo che Lavazza ha lanciato nel 2017 con l'obiettivo di formare i manager alla gestione delle persone. Gestione, in una visione ampia, significa capacità di comprendere e trasferire il contesto di business, dare senso al cambiamento in cui siamo immer-



si, motivare le persone e utilizzare efficacemente delega e feedback per lo sviluppo delle competenze e della leadership, oltre che per migliorare le performance. Nulla di particolarmente innovativo: abbiamo voluto riprendere i “fondamentali” avendo consapevolezza che in un contesto dove tante “culture” si stanno integrando (persone, geografie, brand) per la creazione di una identità di gruppo, ci fosse la necessità di focalizzare il ruolo del manager, mettendo le persone al centro.

Questo percorso si rivolge appunto a tutti i manager di nuova nomina e a coloro che hanno l’esigenza di rafforzare le competenze di “people manager”: siamo alla terza edizione e intendiamo formare, prima in Italia e poi all’estero, circa 300 persone.

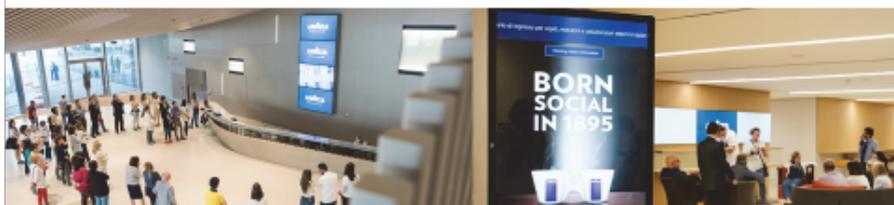
Il programma si inserisce all’interno di una strategia più ampia che include la revisione degli strumenti di valutazione e di sviluppo e la ridefinizione degli spazi di lavoro, innestando dei programmi di “smart working” per applicare nuovi paradigmi di gestione delle persone e più in generale di relazione con gli stakeholder.

Il percorso Leadership for Growth combina momenti d’aula, articolati su 5 moduli per un totale di 6 giornate d’aula, con un percorso individuale

## Un cambio di «abito mentale»

Il middle management è la «catena di trasmissione del cambiamento» per:

- Ingaggiare le persone, **trasferendo il «sogno» ed il contesto**
- Accompagnare le persone in un percorso sempre più veloce, dove tutti si devono **allenare a «stare sul cambiamento»**
- Sviluppare competenze e organizzazione per **rendere più efficace l’execution**
- «Sfidare» ogni giorno **processi e «modi di lavorare»** per innovare



di coaching, finalizzato a definire e supportare un piano di azione. La “Learning Agenda” accompagna il percorso con una serie di stimoli: questionari di auto-valutazione per aumentare il livello di consapevolezza rispetto a leve di efficacia imprescindibili (es. il proprio stile comunicativo, la capacità di gestire le emozioni...), approfondimenti metodologici, supporti e tool molto semplici per favorire l’ottimizzazione del tempo, la gestione della delega, lo sviluppo dei collaboratori. La componente digitale in questa fase è stata volutamente lasciata in secondo piano: abbiamo creato una comunità di pratica sul portale della formazione, limitandoci al caricamento del materiale utilizzato in aula e a qualche aggiornamento informativo. In una seconda fase intendiamo corredare i materiali da una serie di contributi e-learning sulle pratiche di leadership che sono state oggetto di laboratorio in aula e del percorso di coaching.

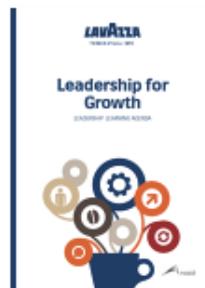
La realizzazione del programma in sé poggia su strumenti e canali tradizionali: per l’azienda la formazione d’aula è un’opportunità imprescindibile di integrazione e di scambio tra colleghi che, in alcuni casi, pur essendo in azienda da qualche anno non si conoscono. Questa modalità, per certi versi in contro tendenza rispetto al mondo digitale e all’efficienza dei costi della



## Un percorso ricco di prospettive

Il programma offre un insieme di strumenti che combinano riferimenti metodologici e supporti per trasferire gli apprendimenti sul campo

- Riferimenti metodologici
- Questionari di auto-diagnosi
- Tracce di riflessione guidata
- Assignment
- Strumenti per definire un piano di azione, finalizzato a identificare e poi a monitorare i comportamenti sul campo



### Contesto, metodo, allenamento

7

**LAVAZZA**  
TORINO, ITALIA, 1995

formazione, è appunto uno dei “tasselli” di un mosaico di iniziative volte a favorire il superamento di una cultura gerarchica e funzionale, contaminando persone, esperienze e pratiche manageriali.

Partendo da quest’ultima considerazione, è opportuno focalizzare il percorso che ha portato alla progettazione di Leadership for Growth, perché ispirato a principi e a metodologie di change management, oltre che di efficacia dell’apprendimento.

Prima di affrontare la progettazione formativa, abbiamo raccolto (attraverso un’attività strutturata di ascolto realizzata con interviste e focus group) una serie di elementi utili. Sono stati coinvolti top manager, middle manager (un panel rappresentativo dei futuri partecipanti, selezionati in tutte le funzioni, in modo da poter rappresentare al meglio il contesto) e un gruppo di collaboratori.

Attivare le persone a vario titolo per riflettere sulle caratteristiche di un “people manager” efficace nella Lavazza di oggi (che sta vivendo un percorso straordinario di crescita) si è rivelato da subito uno strumento potente di catalizzazione delle energie e di consapevolezza delle reciproche aspettative. Come avviene nella maggior parte delle aziende, ci stiamo interrogan-

do sul tipo di leadership di cui abbiamo bisogno e, nel mettere a fuoco le risposte insieme alle persone, abbiamo portato valore: la capacità di rappresentare il contesto di business e di farlo diventare un percorso di cambiamento per le persone e per l'organizzazione è stato evidenziato come l'elemento chiave. Da qui è nata la candidatura spontanea da parte di alcuni top manager che partecipano alle edizioni del programma in qualità di "sponsor", dedicando mezza giornata in aula alla rappresentazione del contesto di business ed interagendo con i partecipanti per mettere a fuoco il loro ruolo nel cambiamento. Un momento di confronto utile che ribadisce l'importanza che l'azienda intende dare al tema della leadership e dimostra l'ownership del management "in presa diretta", guidando con l'esempio.

Come spesso accade, nel "fare le cose" nascono opportunità di consapevolezza, di motivazione e di focalizzazione. Il percorso Leadership for Growth viene presentato e proposto dai manager stessi ai partecipanti; i manager "entrano" anche nel percorso di sviluppo per la definizione del piano di azione (con le classiche modalità di un percorso di coaching). Dunque l'ingaggio non è solo tra il partecipante e HR, ma prevede un ruolo molto attivo dei capi.

L'ingaggio è un fattore "moltiplicatore", così come lo sono altre iniziative che stiamo promuovendo per accompagnare i manager: la revisione del modello di performance management, per esempio, ci sta dando l'opportunità di promuovere dei "laboratori" che coinvolgono sia valutatori che valutati e puntano a sviluppare metodo, criteri e un "metro" comuni per la valutazione (soprattutto, ma non solo, dei comportamenti della leadership) e per la gestione del feedback e l'individuazione di azioni di sviluppo.

Nei prossimi mesi avvieremo un'iniziativa di valutazione 360° coinvolgendo, oltre al top management, anche i partecipanti al percorso "Leadership for Growth" che ci hanno chiesto di poter essere inseriti nel programma.

Questo è l'indicatore di un ritorno positivo dell'investimento: investire energie per preparare accuratamente il terreno, agevolare il "buy in" del programma attivando le persone e rendendole partecipi della progettazione, ha avuto un effetto positivo sulla motivazione all'apprendimento e il livello di engagement.

La stessa logica di approccio ci sta consentendo di lavorare su altri fronti, per esempio sulla capacità di valutatori e valutati di gestire un sistema di performance management finalizzato non solo a garantire performance coerenti con le ambizioni strategiche dell'azienda, ma anche a far crescere le persone attraverso azioni di sviluppo sempre più mirate.



Se si abituano le persone a parlare e a confrontarsi su questi temi (comportamenti, “mindset”, azioni) si costruisce la fiducia e si riposizionano correttamente i ruoli: alle Risorse Umane quello di lavorare su strategia di sviluppo, strumenti e metodi; al management (e alle persone) l’ownership dei processi. In sintesi, leadership diffusa.

Se mettiamo questo in “premessa” e lavoriamo bene sui fondamentali della gestione delle persone (e della leadership che serve per farlo in modo efficace), avremo creato le condizioni per affrontare tematiche attuali e urgenti su cui il percorso per noi (così come per tante altre aziende) non è ancora delineato.

Nel progettare un’evoluzione del Leadership for Growth sono due i temi centrali da agganciare alla prima release del percorso: generazioni e organizzazioni come “sistemi aperti”, in un mondo del lavoro caratterizzato da una rivoluzione digitale. La sfida sarà ingaggiare, motivare, sviluppare persone che per provenienza, età, esperienza hanno una proiezione del lavoro completamente diversa fra di loro. La gestione delle aspettative è sempre più mirata e deve arrivare all’individuo. Qualche anno fa si parlava di “one size fits all approach”, poi di workforce segmentation, sempre partendo dal

presupposto che la complessità fosse mappabile ed indirizzabile. Oggi il contatto con le persone in azienda è sempre più diretto, disintermediato, multi-canale, “sociale” con tutte le complessità che questo comporta. Così come è complesso gestire “confini” che ormai esistono solo negli organigrammi: siamo all’interno di sistemi in cui conoscenze, decisioni e reti di influenza sono difficilmente governabili, se non partendo da una leadership capace di stare sulla relazione dentro e fuori l’azienda.

### **5.3. Gruppo Generali**

di *Ignazio Pipitone*

La rivoluzione non è il cambiamento, è la velocità del cambiamento  
*S. Zavoli*

Ossia, la domanda oggi non è più *se* cambiare, ma *in che direzione e a quale velocità* siamo chiamati a farlo.

È questa domanda che negli anni più recenti ha guidato le scelte strategiche ed operative di Generali Italia che, spinta da fattori di mercato e di business, ha velocemente innovato e semplificato l’offerta di nuove soluzioni assicurative, la customer experience e diversi processi organizzativi. Per raggiungere questi risultati è stato ed è essenziale il coinvolgimento delle persone e il ruolo di “motore” assunto dai manager a qualunque livello dell’organizzazione. È infatti fondamentale, in questo quadro, che i manager condividano una visione comune del contesto e riconoscano con chiarezza che cosa il Top Management, i collaboratori e colleghi si aspettano da loro in questa fase.

#### **La nascita del MAP – Managerial Acceleration Program**

Il Programma di formazione manageriale MAP nasce in questo contesto e parte proprio dal coinvolgimento delle persone, a partire da una survey interna del 2015 finalizzata a misurare il livello di engagement in tutto il Gruppo e ad identificare le aree di lavoro prioritarie per incrementarlo; un elemento emerge da subito con forza e chiarezza: per affrontare il (sempre più) turbolento contesto competitivo la cultura e lo stile manageriale non possono tardare ad evolvere.

In particolare, la richiesta è quella di passare da un modello di guida “esperta” top-down (adatto ad un ambiente stabile) ad uno in grado di privilegiare la responsabilizzazione (empowerment), il coinvolgimento (engagement) e una sempre maggior delega ed autonomia dei collaboratori, fondamentali per accelerare e rendere più efficaci i processi decisionali. Il MAP quindi nasce per promuovere l’evoluzione della cultura manageriale in questa direzione, coerentemente con la strategia aziendale.

## **Il profilo del People Manager**

Undici Focus Group a livello internazionale hanno coinvolto 211 persone (professionisti HR e manager di linea) trasversali per età, genere, funzione e seniority, impegnati ad elaborare i dati della poderosa “analisi dei bisogni” rappresentata dall’Engagement Survey. I lavori dei Focus Group hanno portato alla definizione del GEM – Generali Empowerment Manifesto, costituito da 8 aree di responsabilità, tra loro strettamente connesse, che ogni manager Generali è e sarà chiamato a presidiare.

La fotografia del manager Generali che emerge è quella di un People Manager in grado di gestire strumenti manageriali “tradizionali” ma non per questo sempre applicati (il feedback, la delega), ma anche di spingersi su territori meno esplorati quali l’innovazione, l’inclusione dei possibili elementi di diversity, la costruzione di relazioni di autentica fiducia, il decision making in un contesto complesso.

## **I diversi ruoli attivati nel MAP: team progettuali, sponsor, trainer interni**

Per diffondere il GEM e supportarne l’applicazione concreta in tutto il Gruppo Generali, è stato quindi affidata ad un team internazionale la progettazione del MAP. L’obiettivo, decisamente ambizioso, è quello di formare tutti i circa 9.000 manager del Gruppo Generali (definiti come coloro che hanno riporti diretti in linea gerarchica) entro il 2019: in Italia la popolazione target è composta da circa 900 manager. Su questo obiettivo si è rilevata la piena e decisiva sponsorship del Top Management.

La specificità del percorso ha portato alla naturale decisione di affidare l’erogazione del MAP a trainer interni, preparati attraverso un intervento di Train the Trainers a livello di Gruppo della durata di 4,5 giornate. In Italia, per consentire ai manager di linea di rinforzare la *confidence* nella fase di

erogazione, è stato realizzato un ulteriore percorso di Train the Trainer (di circa 4 mezza giornate) basato su sperimentazioni e simulazioni.

I circa 140 partecipanti alle 10 sessioni realizzate tra ottobre 2017 e febbraio 2018 in Italia hanno confermato l'efficacia della scelta, sottolineando la credibilità formativa dei manager interni, in grado di comprendere pienamente la realtà (vincoli e opportunità) in cui i partecipanti si trovano ad agire. Uno degli elementi di maggiore valore restituito dai partecipanti è la composizione trasversale delle aule per genere, età, seniority, funzione e inquadramento: il messaggio forte alla base è che in una logica di apprendimento la diversità è ricchezza e la qualità manageriale non è necessariamente legata ad alcuno dei fattori formali sopra citati.

### MAP: un percorso innovativo e sfidante

Il MAP è articolato in una sessione pre-work on line, una sessione d'aula di 2,5 giornate e un follow up di 0,5 giornate. Il **prework** ha l'obiettivo di condividere le ragioni di contesto generale e aziendale alla base del MAP e la mappa dei contenuti del GEM. Durante la **sessione d'aula**





vengono esplorati gli 8 ambiti di responsabilità del GEM, attraverso speech, esercitazioni e soprattutto discussioni in gruppo. I contenuti forniti costituiscono uno stimolo di riflessione, ma il *core* dell'apprendimento deriva dai momenti di confronto in plenaria o in sottogruppi, a partire dalla domanda: “Domani, tornati in ufficio cosa potete/vi impegnate a fare per...?”. Un momento importante della sessione d’aula è la testimonianza di un Senior Manager che consente da un lato di “avvicinare” il Management a tutti i livelli organizzativi e dall’altro di fornire alle persone ulteriori elementi di riflessione a partire da esperienze concrete. Al termine della sessione d’aula ciascun partecipante definisce un proprio **piano manageriale d’azione (Personal Managerial Challenge)**, riferendosi ad una situazione concreta su cui ritiene prioritario intervenire e ad un ambito specifico del GEM.

## Il MAP prosegue oltre l’aula

Inoltre vengono costituite coppie di *peer coaching*, con l’obiettivo di favorire uno scambio di esperienze tra i partecipanti nel periodo compreso tra la sessione d’aula e il follow up (con l’invito a dare seguito al peer coaching anche al termine del percorso formativo). La **sessione di follow up** è preceduta dall’invio di alcune sintetiche mail che riprendono gli 8 ambiti di responsabilità del GEM. L’incontro della durata di 4 ore è finalizzato a sintetizzare i contenuti principali del GEM, a fare un bilancio in termini di apprendimenti e difficoltà sperimentati nell’applicare il Piano d’Azione, avvalendosi di un nuovo momento di confronto con il Senior Manager e di riflessione su come “far continuare a vivere il GEM nella quotidianità manageriale” al termine del Percorso formativo. Infine, in chiusura del follow up, è prevista la consegna degli attestati di partecipazione al Percorso.

## I risultati del MAP

Contesto, analisi dei bisogni, progettazione, trainer, articolazione, finalità: gli elementi essenziali della formazione ci sono tutti, quindi. Ma oggi, nell'epoca della “customer experience”, anche la dimensione simbolica e comunicativa è fondamentale per il “successo” della formazione. A tal fine, oltre a strumenti più tradizionali quali materiali con brand MAP e news inserite sul Portale aziendale, è stata realizzata un'aula “dedicata” al progetto con una grafica ad hoc e con una struttura innovativa in termini di flessibilità (tavoli e sedie pieghevoli e componibili), innovazione (surface hub) e accoglienza (zona break in aula con divanetti e coffee station fissa).

Il programma in Italia è stato avviato ad ottobre 2017 e – a fine febbraio 2018 – ha già visto la partecipazione di 140 manager alle sessioni d'aula, fra i quali circa 50 hanno già concluso il Percorso con il follow up ed hanno restituito una valutazione complessiva attraverso l'NPS (“Consigliaresti questo corso a...”) pari all'88%. Un risultato quantitativo importante che, unito ai feedback qualitativi rilevati, conferma l'efficacia delle scelte di progettazione formativa e la loro coerenza rispetto ai bisogni espressi ed al contesto strategico.



Aula  
brandizzata



## 5.4. SKY

di *Silvia Guazzotti*

### **Esigenze all'origine di Value to People**

Il percorso “Value to People” nasce in un contesto caratterizzato da due esigenze molto forti.

Da una parte la necessità di “trasformare” un’offerta formativa molto tradizionale connotata da corsi di formazione d’aula erogati in presenza, con “classi”, tempi e luoghi definiti e gestiti centralmente da un unico ente. Questa modalità non può più essere la sola opzione se si considera che oggi, per molti contenuti, le alternative digitali sono decisamente più efficaci, meno invasive e più vicine alle abitudini «digitali» e «social» delle persone, alle loro modalità di lavoro flessibili (si pensi alle forme ormai diffuse di Smart Working) e assolutamente più coerenti con il business di Sky.

Dall’altra parte, con uguale urgenza, è emersa la necessità di migliorare le competenze di People Management della nostra popolazione manageriale.

I risultati dei processi di gestione delle persone, delle nostre Survey, delle interviste, dei Focus Group e di molte altre attività di ascolto che abbiamo attivato hanno indicato chiaramente l’urgenza di una maggiore responsabilizzazione dei People Manager, per consentire loro la «presa in carico» efficace dei processi di gestione, valorizzazione e sviluppo delle persone.

In altre parole, si è posta con forza la necessità di migliorare le competenze professionali di gestione delle persone, attraverso un percorso di formazione che nel breve periodo consentisse di:

- collaudare e consolidare il ruolo di People Manager Sky;
- ottimizzare i risultati di apprendimento ed il tempo di fruizione dei contenuti;
- utilizzare in modo integrato differenti soluzioni, risorse e modalità di apprendimento;

e che fosse in grado nel lungo periodo di:

- promuovere un cambiamento della cultura organizzativa;
- diffondere il modello di ruolo del People Manager;
- identificare e diffondere in tutta l’organizzazione best practice interne in tema di guida delle persone.

Abbiamo così realizzato interviste individuali e Focus Group che hanno coinvolto oltre cento persone rappresentative di tutta la popolazione mana-

geriale, toccando tutti i livelli di responsabilità presenti nell'organizzazione e le diverse aree organizzative, con l'obiettivo di ricavarne una diagnosi puntuale e disegnare il profilo ottimale del People Manager di Sky.

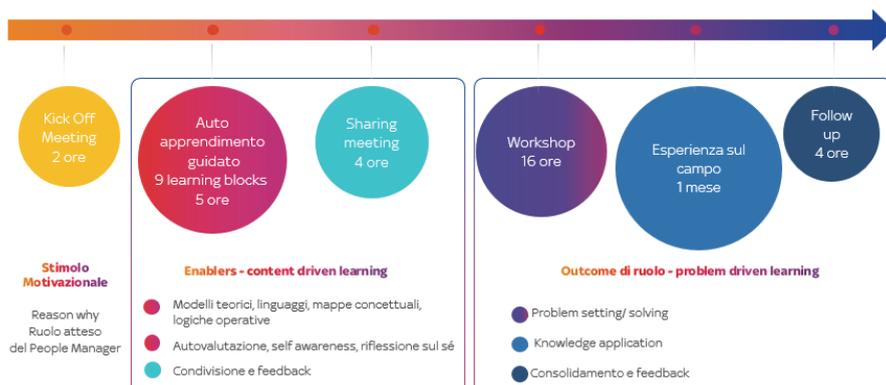
## Value to People: un progetto ambizioso e innovativo

Quindi, prendendo ispirazione dal profilo, abbiamo iniziato a lavorare alla progettazione del percorso di formazione denominato Value to People, con l'ambizione di rispettare il modello 70-20-10 e proporre ai nostri manager un'esperienza di apprendimento memorabile, caratterizzata da:

- competenze trasversali alle linee di business, utili ad ogni People Manager;
- integrazione tra elementi di mindset, competenze abilitanti e risultati professionali;
- contenuti che rappresentano lo stato dell'arte del People management;
- learning experience nuova e significativa;
- alternanza di attività individuali, esperienza in gruppo-aula, lavoro reale;
- canali e modalità di apprendimento integrati nella piattaforma e-learning;
- interazione facilitata con gli esperti;
- creazione di una community;
- fruizione flessibile e personalizzabile.

Ne è scaturito il percorso rappresentato all'immagine successiva.

La tenuta del processo formativo nei percorsi blended è una condizione fondamentale per garantire motivazione e risultati attraverso una learning experience significativa e integrata: il rischio è la «frantumazione» e la dispersione, con effetti frustranti sui partecipanti, oltre che di perdita di efficacia.



## L'ossatura di Value to People

Il kick off meeting assume dunque rilevanza poiché esplicita la «reason why» del programma, trasmette senso d'urgenza e stimola le motivazioni ad apprendere.

Nello stesso modo, tutte le attività di verifica, feedback, condivisione, ovvero lo scambio e la dimensione sociale, diventano elementi irrinunciabili per l'efficacia della formazione e per generare engagement nei partecipanti.

Il “cuore” del percorso sono nove “learning blocks”: moduli “auto-consistenti” che, attraverso testimonianze di manager Sky, videolezioni, esercitazioni, questionari di apprendimento, challenge di applicazione alla realtà professionale dei partecipanti e risorse di approfondimento, hanno l'obiettivo di formare il partecipante su una competenza distintiva del people management, ed in particolare:

1. teoria e tecnica della comunicazione efficace;
2. condividere vision e valori professionali;
3. rinforzare la motivazione e l'engagement;
4. promuovere il cambiamento;
5. attribuire obiettivi e delega;
6. time e priority management;
7. collaborazione e gestione del team;
8. la gestione del feedback professionale;
9. finalità e logiche dei processi di valutazione e sviluppo.



## Il contenuto dei Learning Block

Per rinforzare già in prima battuta il carattere fortemente aziendale del messaggio rivolto ai People manager, ogni learning block viene introdotto da una breve videotestimonianza di un manager Sky sull'importanza e la congruità del tema trattato.

**Si prosegue con una videolezione di un docente** della società partner, responsabile della progettazione ed erogazione dei contenuti, anche in presenza. Ogni spezzone video è necessariamente seguito da alcune esercitazioni, challenge e questionari che hanno la finalità fondamentale di verificare e consolidare gli apprendimenti.

Il partecipante al percorso Value to People ha anche a disposizione una libreria di risorse aggiuntive che integrano i contenuti dei learning block e forniscono ulteriore materiale di approfondimento: si tratta ad esempio di tool per l'applicazione pratica, del testo completo delle videolezioni, di strumenti di autovalutazione, di bibliografia e siti dai quali trarre ulteriore ispirazione.

## Le sessioni in presenza e l'esperienza sul campo

Il discente è costantemente accompagnato durante tutto il percorso, grazie a momenti in presenza o a distanza (chat, tutorship) in cui avviene un confronto con i docenti e con gli altri partecipanti; in questo senso, Value to

Value to People

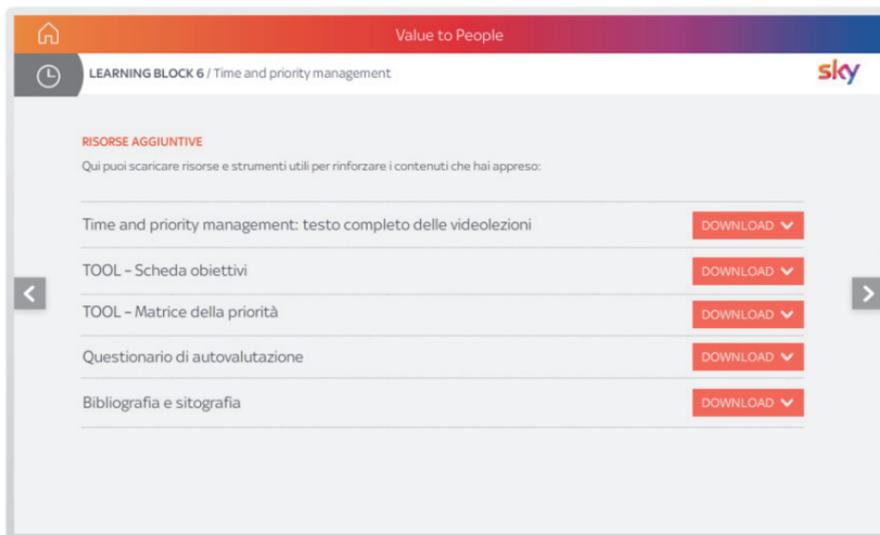
LEARNING BLOCK 7 / Collaborazione e Gestione del Team

sky

**ESERCITAZIONE 1** COMPORAMENTI CHE INFLUENZANO LA FIDUCIA

Cliccando la casella corrispondente, indica se questi comportamenti aumentano il senso di fiducia tra le persone, lo diminuiscono o hanno un impatto neutro.

	-1	0	+1	
Giulia non è contenta del lavoro di Enrico e ne parla con Gianni, perché è amico di Enrico e può aiutarla a trovare le parole giuste per dirglielo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	È meglio parlare francamente e direttamente con le persone interessate che coinvolgere terze parti
Andrea vorrebbe migliorare le sue competenze professionali, decide di chiedere ai colleghi con cui lavora più spesso di indicargli i suoi punti di forza e di miglioramento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Siamo tutti favorevolmente colpiti da chi ha il coraggio di mettersi in discussione per migliorare
Francesca ha commesso un errore che avrà impatto sul lavoro di Serena. Francesca chiama Serena per avvisarla e dirle che le dispiace ma che non è colpa sua: le sono state assegnati troppi incarichi e non riesce a stare dietro a tutto...	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Va bene scusarsi, non va bene deresponsabilizzarsi
Carlo sta avendo un carico decisamente superiore al normale e chiede ai suoi colleghi di aiutarlo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Enrico ha sperato fino all'ultimo di riuscire a rispettare la scadenza di un report che gli aveva richiesto Sandra. Purtroppo la scadenza è arrivata e Enrico si scusa con Sandra, avvisandola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Corrado ha un dubbio su una decisione importante che riguarda le sue responsabilità, decide di confrontarsi con due suoi colleghi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	



People fornisce ai partecipanti l'occasione per iniziare a sviluppare una vera e propria comunità di People Manager.

Non manca naturalmente una componente esperienziale sul campo, che permette il consolidamento delle conoscenze apprese e viene abilitata grazie a momenti più tradizionali di apprendimento quali workshop e follow up.

### **Value to People: prospettive di sviluppo**

Al momento della pubblicazione è in corso la cosiddetta “fase pilota”, che sta coinvolgendo principalmente un gruppo di manager appartenenti ai Talent Pool (oltre 100 persone), identificata attraverso l'apposito processo di assessment aziendale; al termine, l'esperienza di Value to People verrà progressivamente estesa alla più ampia popolazione aziendale di tutti i People Manager Sky, fino a raggiungere circa 500 persone in tutte le Direzioni.

# Parte Terza



## 6. Tre modelli di apprendimento per la transizione manageriale in corso

di Enzo Rullani

### 6.1. Le molte vie della transizione in corso: convergenze parallele

La retorica della crisi ha negli ultimi anni oscurato la reale natura dei cambiamenti in corso, che rimandano ad una vera e propria *transizione*. Ossia ad un cambiamento di paradigma, che coinvolge il modo di vivere e di lavorare di tutti. In *primis* delle imprese e dei manager che devono trovare soluzioni efficaci per gestire il cambiamento imposto dall'ambiente competitivo e alimentato dalle nuove opportunità tecnologiche.

Crisi e transizione comportano due visioni strategiche diverse, che sono spesso sovrapposte nella percezione pratica dei manager ma che vanno distinte, per poter stabilire una distanza concettuale e strategica per le due: la crisi infatti è segnata da un temporaneo venir meno dell'equilibrio fisiologico di un sistema che, col tempo, può e deve essere ripristinato, in modo che – una volta “usciti dal tunnel”, come si dice – si possa ricominciare a fare le cose che si facevano in precedenza. La transizione, invece, è tutt'altra cosa. Perché il suo presupposto è che i precedenti equilibri non potranno più essere ripristinati, e dovranno cambiare sotto alcuni profili sostanziali. Cosicché le imprese dovranno esse stesse cambiare modello di business, organizzazione, visione strategica, percorsi operativi. Aprendo una stagione di innovazione sperimentale proiettata sulla costruzione di un futuro possibile, allineato con le sfide e le opportunità che caratterizzano la transizione.

In effetti, la ricerca compiuta da Asfor-Cfmt sui cambiamenti all'opera nella formazione manageriale ci restituisce questa immagine del vissuto prevalente nelle imprese che hanno partecipato all'indagine: la sensazione

che tutto stia cambiando, ma che – al tempo stesso – non sia facile identificare in modo preciso, ed operativo, i trend del cambiamento a cui fare riferimento nelle scelte di tutti i giorni, che di conseguenza oscillano tra una batteria piuttosto ampia e fluttuante di obiettivi e direzioni di marcia.

Le scelte della maggior parte delle imprese devono infatti superare una *contraddizione* tra due polarità assai difficili da conciliare. Da una parte, è presente una diffusa sensibilità ai cambiamenti in essere, sia del contesto competitivo che delle possibilità tecnologiche, oggi praticabili. Ma, al di là dell'effetto annuncio che dirige l'attenzione verso il nuovo, c'è, d'altra parte, anche una realtà operativa che rallenta il cambiamento possibile, sia per l'inerzia organizzativa denunciata come condizione ostativa un po' da tutti i manager intervistati, sia per i limiti posti all'efficacia dell'esperienza formativa effettivamente praticabile. Il mercato cambia dunque più velocemente di quanto riescano a fare le organizzazioni.

Per superare questo gap, c'è bisogno di un cambiamento della cultura manageriale, superando l'obsolescenza di modelli di leadership che, oltre ad essere datati, sono spesso troppo complessi e rigidi per tenere testa alle tante discontinuità che segnano l'esperienza quotidiana dei manager, ai vari livelli della piramide organizzativa. Come hanno sottolineato molte delle imprese intervistate, bisogna portare il nuovo non tanto nelle procedure e nelle dichiarazioni di intenti, ma nel modo di ragionare e di agire delle persone, in carne ed ossa. Coinvolgendole nella ricerca di nuove possibilità, attraverso processi innovativi di *sense-making* condiviso a sostegno della crescente autonomia e responsabilità decisionale che la de-costruzione delle precedenti piramidi verticali e settoriali lascia loro.

## **6.2. Convergenze parallele: la transizione non è un percorso unico, ma uno sciame di traiettorie diverse e personalizzate**

La transizione in corso si caratterizza per alcuni elementi di fondo, che sono comuni alle diverse imprese dell'indagine, ma anche per una serie di elementi differenziali, che rendono i tempi e i modi della trasformazione in corso molto differenti tra loro. Ragionevolmente, volendo usare un ossimoro, potremmo parlare di convergenze parallele.

In primo luogo, la situazione attuale è segnata, in tutte le aziende, dalla natura dirimpante delle due innovazioni fondamentali che, dal 2000 in poi, stanno riconfigurando gli assetti competitivi e i modelli di business: la *digital transformation*, che modifica l'uso delle conoscenze e delle relazioni per la creazione di valore; e la *globalizzazione* dei mercati, che dilata le filiere operative e i circuiti finanziari.

Digitalizzazione e globalizzazione sono traiettorie convergenti, che si sostengono a vicenda: ciò che diventa digitale, potendo usufruire di costi e tempi di trasferimento tendenti a zero, è destinato ad evolvere dando luogo ad una divisione del lavoro organizzata a scala globale; d'altra parte, ciò che si configura come parte di un sistema globale di lavorazioni, vendite, ricerca, collaborazioni di varia natura non può che assumere il digitale come *medium* fondamentale per gestire le relazioni conseguenti.

Se è vero che la spinta verso il digitale e il globale, e dunque verso il nuovo paradigma emergente (il capitalismo globale della conoscenza in rete) è una caratteristica generale che accomuna tutti i casi studiati dalla ricerca, bisogna però dire che i tempi e le forme con cui si realizza questa convergenza verso un approdo comune sono in realtà assai differenziati. Diversi da caso a caso, e collegati a tempi di evoluzione differenti.

Le *differenze* che caratterizzano le diverse aziende presenti ai focus fatti finora sono rese più grandi ed evidenti dal loro situarsi – negli ultimi anni – in un contesto in *forte e accelerata de-costruzione* degli assetti ereditati dal novecento. Nelle grandi imprese, innanzitutto, perdono compattezza le piramidi verticali di comando e la logica dell'autosufficienza (integrazione verticale, innovazione endogena, soluzioni *firm specific*), che erano caratteristiche portanti del paradigma fordista. Nelle imprese di minore dimensione, legate al “capitale sociale” presente in alcuni territori (tipicamente i distretti industriali), gli elementi di outsourcing e di flessibilità introdotti nel periodo 1970-2000 continuano ad essere utilizzati, ma la ridefinizione in senso digitale e globale dei modelli di business impone un investimento importante sul nuovo, sia nel senso delle competenze (per usare le reti e le *learning machines* digitali) che in quello delle filiere di riferimento (per essere presenti nel sistema di fornitura e di vendita mondiale).

Nella de-costruzione delle posizioni consolidate in precedenza, le organizzazioni tendono a diventare fluide, e talvolta liquide, perdendo confini e regole una volta ferree; e vengono investite con maggiore frequenza che in passato da cambiamenti al vertice, sia di tipo proprietario che manageriale,

spesso collegati con fusioni o scorporazioni che danno un diverso assetto ad un sistema organizzativo che deve diventare meno compiuto e “solido” per andare pragmaticamente alla ricerca di nuove coerenze.

Il cambiamento esterno, come è naturale, ha un impatto diverso – talvolta molto diverso – sulle specifiche qualità e risorse competitive che caratterizzano le singole imprese, aumentando le differenze delle traiettorie evolutive seguite da ciascuna di esse.

Per portare a sintesi percorsi differenziati, con evoluzioni che risultano in parte convergenti, e in parte, invece, specifiche o divergenti, è utile partire da un *modello di evoluzione comune*, in modo da posizionare le diversità emergenti, cogliendone al tempo stesso la loro tendenziale convergenza lungo un trend di transizione in cui il digitale e il globale esercitano il loro potere di attrazione.

### **6.3. Complessità e apprendimento: i due driver che muovono l'evoluzione in corso**

Il modello più adatto per capire l'origine e la natura delle differenze riscontrate nella realtà attuale – e messe in evidenza dalla ricerca – è quello che legge la trasformazione attuale come un *rapporto dialettico* tra due *driver* che sono, per loro conto, in rapido (e connesso) cambiamento:

- a) la crescita della complessità da fronteggiare, e da tradurre in valore attraverso lo sviluppo di nuove capacità di governance che rendano compatibili alti livelli di complessità con le tecnologie da usare e gli investimenti (a rischio) da fare;
- b) la gamma dei processi di apprendimento, attraverso cui le imprese cercano di rispondere alla crescita della complessità, trovando la strada per trasformarla in una fonte di valore e di vantaggio competitivo.

La crescita della complessità, intesa come somma logica di *varietà* (nello spazio), *variabilità* (nel tempo), *interdipendenza* (tra soggetti e fenomeni che si influenzano reciprocamente) e *indeterminazione* (incertezza sugli effetti dovuti alle azioni intraprese), è la variabile che segna nel modo più netto la *distanza tra l'ambiente produttivo del nostro secolo e quello che abbiamo ereditato dal novecento*.

Dal 2000 in poi, infatti, la complessità dei prodotti, delle relazioni, dei significati, degli attori rilevanti, dei desideri e delle strutture organizzative

di ciascuna impresa è aumentata in *modo esponenziale*, cambiando radicalmente sia i modelli di business che si affermano nella concorrenza tra imprese, sia la cultura manageriale che cerca di padroneggiare questo tipo di trasformazione.

In questa crescita, si sono sommate due cause distinte.

Quella maggiormente visibile e immeditata è la *recessione* 2008-14, che ha ridotto in modo improvviso e impreveduto i margini, investimenti e spesso la domanda da servire, precipitando le imprese in una lotta per la sopravvivenza centrata sul breve e brevissimo periodo.

In parallelo, dal 2000 in poi, ha preso avvio una *transizione*, di lunga durata, che si è sovrapposta alla crisi recessiva, confondendosi con essa. La transizione, come abbiamo detto, è alimentata dallo sviluppo delle reti digitali a scala globale e dalle loro conseguenze sui modelli di business di tutte le imprese. I modelli di business precedenti hanno, per questa ragione, perso vigore. Nuovi modelli sono emersi, e il posizionamento competitivo della maggior parte delle imprese è diventato precario, riversando sulle imprese una crescita della complessità senza precedenti.

Questa crescita della complessità è stata vissuta, inizialmente, come una esperienza totalmente *negativa*, in quanto toglie valore ai modelli di business precedenti e crea incertezza sul futuro possibile. Ma, col senno di poi, sappiamo che questa negatività iniziale tende a cambiare segno e significato man mano che le imprese imparano a governare la maggiore varietà, variabilità, interdipendenza e indeterminazione in cui si trovano immerse, facendo leva sulle potenzialità delle tecnologie digitali e sull'apprendimento organizzativo e manageriale realizzato sul campo.

Si scopre allora l'*ambivalenza* del processo di transizione in corso.

Da una parte, la crescita della complessità appare un fattore dirompente nell'economia delle imprese che la subiscono, perché significa perdita di controllo sulle variabili chiave del proprio modello di business, aumento delle difficoltà di gestione, impennata dei costi e dei rischi dovuti all'incertezza sul risultato.

D'altra parte, la crescita della complessità può invece rappresentare – per le imprese che riescono a governarla in modo attivo – una formidabile leva per creare valore e vantaggio competitivo. Ad esempio, essa può significare maggiore personalizzazione dei prodotti (varietà), maggiore velocità di reazione e innovazione (variabilità), maggiore interazione delle filiere

globali (interdipendenza), maggiore capacità di rispondere rapidamente ed efficacemente a situazioni non programmate (indeterminazione).

La crescita della complessità può dunque essere subita (in negativo) o sfruttata (in positivo) dalle imprese, ponendo a ciascuna di esse un problema chiave: come *imparare* a governare livelli sempre maggiori di complessità, attrezzandosi per gestire efficacemente – con la necessaria flessibilità e creatività – flussi di prodotti, dati, comunicazioni e interazioni in rapido e imprevedibile divenire. L'*apprendimento organizzativo e manageriale diventa*, a questo riguardo, la variabile decisiva, perché è dalla sua qualità ed efficacia che dipende la natura negativa o positiva della crescita di complessità incontrata all'interno dell'azienda e nell'ambiente esterno.

Non tutte le aziende si rendono conto della posta in gioco, e delle variabili da cui essa dipende; e non tutte – anche quando si predispongono a giocare la partita della crescita di complessità, usano il tipo di apprendimento organizzativo e manageriale adatto, nel loro concreto, a rendere governabile – e utile – la maggiore varietà, la maggiore variabilità, la maggiore interdipendenza e la maggiore indeterminazione.

Molti attori ancora oggi, in effetti, vivono in modo drammatico una transizione, come l'attuale, che passa per innovazioni dirompenti (come la digitalizzazione e la globalizzazione) e per una generale perdita di controllo sulle dinamiche economico-sociali, a causa del declino dei poteri regolatori delle grandi imprese e degli Stati nazionali. E le difficoltà delle imprese che si vedono eroso il proprio vantaggio competitivo si accompagnano a quelle degli esclusi e dei “perdenti” della rivoluzione digitale/globale in corso: i lavoratori che perdono il posto di lavoro o si vedono ridotto il compenso ricevuto; i risparmiatori che perdono parte dei loro risparmi a causa della instabilità dei valori finanziari; i cittadini che percepiscono la minore forza della democrazia, quando questa – in mancanza di istituzioni “forti” a scala trans-nazionale – si esercita soltanto (e poco) a scala nazionale. Il vissuto che ne risulta è di scetticismo, sofferenza e richiesta di impossibili tutele, tornando al passato.

In effetti, questo vissuto negativo, che si è recentemente propagato negli Stati Uniti e in molti paesi europei, ha più di una giustificazione psicologica.

## 6.4. Il punto di partenza: complessità (ridotta) e apprendimento (istruttivo) nel fordismo

La lunga egemonia del *fordismo*, nel corso del novecento (almeno per tutto il periodo 1900-1970), ci aveva abituato a vivere e lavorare in un mondo caratterizzato da una forte compressione della *complessità*. Un mondo in cui la varietà viene ridotta a standard, la variabilità a programmi replicativi che durano inalterati nel tempo, l'interdipendenza a relazioni confinate in un sistema chiuso (la grande azienda autosufficiente, verticalmente integrata), in cui il potere di comando e di programmazione possono prescrivere comportamenti semplici e ripetitivi, riducendo il lavoro a “lavoro astratto”, impersonale, e il consumatore a seguace fedele delle indicazioni ricevute dall'azienda. D'altra parte, era anche possibile fare previsioni attendibili a medio-lungo termine sui trend della domanda, dei prezzi, della concorrenza ecc., riducendo al minimo il loro grado di indeterminazione, grazie al potere di stabilizzazione detenuto dagli oligopoli, che controllano il mercato, e dallo Stato regolatore, che corregge gli eventuali squilibri.

La riduzione della complessità ammessa dalle pratiche fordiste ha certamente un costo: il consumatore deve accettare prodotti e servizi standard; il lavoratore diventa un esecutore non intelligente (ma obbediente). Lo stesso comportamento del management viene iscritto in programmi, procedure e calcoli che lasciano poca discrezionalità e soprattutto rendono massimo il controllo (di conformità) dall'alto. Tuttavia questi “sacrifici” sono più che compensati dalla crescita di produttività che l'azienda fordista ottiene nell'uso efficiente delle macchine e dei programmi di produzione, che rendono veloce e poco costosa la produzione proprio grazie al rispetto degli standard replicativi, all'aumento dei volumi, alla velocizzazione dei processi e ai calcoli di ottimizzazione che definiscono i programmi.

Grazie a questi vantaggi, i modelli di business messi a punto dalle imprese fordiste, e dalla cultura manageriale da esse sviluppata, sono rimasti praticamente *invincibili* fino agli anni settanta. Ossia fino a quando le grandi imprese e gli Stati regolatori riescono a ridurre e controllare la complessità economica e sociale, limitandola a quella ammessa dalle procedure e dai programmi precodificati.

Questa invincibilità seleziona anche un tipo di apprendimento e di cultura manageriale corrispondenti.

Le forme organizzative tipiche di questo modo di decidere e di apprendere qualificano l'impresa fordista come:

- a) impresa della produzione di massa, che massimizza i volumi di replicazione dei propri prodotti standard, generando valore con l'uso replicativo di conoscenze codificate che possono essere riprodotte a costo zero;
- b) impresa che, seguendo la logica degli standard replicabili, rende impersonale il lavoro e i processi che lo impiegano, ambedue sottoposti a programmi e procedure che escludono l'intelligenza delle persone coinvolte (questo vale anche per il management di medio livello. Solo al vertice dell'organizzazione c'è spazio per le iniziative e le idee personali del top management, che danno forma ai programmi). Lo stesso vale per i consumatori, che vengono spersonalizzati e ridotti a "numero" per essere ricondotti allo standard offerto dall'impresa;
- c) impresa che attrae e centralizza la finanza di un gran numero di investitori-azionisti, in modo da poter sostenere i grandi investimenti necessari per la crescita dimensionale e produttiva; in molti casi, la crescita dimensionale comporta la trasformazione in impresa manageriale, in cui il comando viene esercitato da manager professionali, su delega dell'azionista di comando o, in mancanza, del "pubblico" degli azionisti;
- d) impresa verticalizzata che opera con programmi top-down, tradotti in procedure e norme burocratiche, e li distribuisce tra funzioni e divisioni dai confini ben presidiati. Di conseguenza, man mano che si scende nella piramide organizzativa, le competenze richieste e le responsabilità demandate si restringono, assegnando alle persone funzioni e competenze specializzate che presidiano un campo di azione molto ristretto. Ciascuna funzione, ai livelli intermedi o bassi della piramide organizzativa opera in modo separato dalle altre funzioni, con le quali non comunica se non indirettamente, attraverso i programmi, o, in caso di necessità, passando dai vertici;
- e) impresa verticalmente integrata, che tende, ogni volta che è possibile, ad essere autosufficiente rispetto all'esterno, riducendo al minimo gli apporti di fornitori e professionisti esterni alla propria filiera e alla propria conoscenza, nettamente *firm specific*;
- f) impresa rigida, che programmando a lungo termine e investendo su tutte le funzioni richieste dalla filiera, si carica di un volume rilevan-

te di *sunk costs*, che rendono molto costoso e lento ogni eventuale ripensamento sul percorso prescelto;

- g) impresa che riduce il rischio gravante sul lavoro dipendente e sugli azionisti, perché – grazie al suo potere di influenza e alla sua programmazione a lungo termine – stabilizza il loro reddito e il loro ruolo (e avendo in questo modo una delega da questi *stakeholder* necessaria per esercitare il comando senza eccessivi conflitti).

Queste strutture organizzative danno priorità all'*efficienza* dei mezzi, visto che fini e procedure sono dettati dal vertice. Questo significa riduzione dei costi eliminando funzioni o duplicazioni non necessari, ma anche investimento nel *capitale umano* e nelle *competenze codificate* di cui i decisori, ai vari livelli, devono essere dotati.

Una volta definiti i modelli di calcolo, gli standard, i programmi e le procedure da applicare, l'apprendimento organizzativo e manageriale necessario al management fordista era un *apprendimento di tipo istruttivo*: data una regola (che qualcuno ha codificato e prescritto) si tratta infatti di *istruire* le persone ad applicarla nelle decisioni che dovranno prendere.

La formazione manageriale impartisce questo tipo apprendimento con un rilevante investimento di mezzi per formare le *competenze tecniche* necessarie alla gestione delle macchine e delle procedure previste, e anche per formare le competenze normative o contabili per gli *adempimenti giuridici o fiscali obbligatori*.

Un altro campo in cui la formazione manageriale è chiamata ad operare è quello relativo alla creazione delle premesse necessarie alla realizzazione pratica di specifici (e saltuari) *programmi di innovazione organizzativa*. Quando il vertice decide di varare innovazioni che modificano i comportamenti da tenere in specifiche funzioni, diventa infatti necessario “addestrare” le persone coinvolte nella ridefinizione degli obiettivi, nell'identificazione dei nuovi sistemi di misura dei risultati, di incentivo e di controllo, nelle nuove procedure da adottare.

L'insieme di queste azioni arricchisce in concreto l'*identità aziendale*, che si materializza in forme di sapere e di responsabilità *firm specific*, diverse da quelle sviluppate in altre aziende.

La *formazione interna* presidia e alimenta – sul piano delle rappresentazioni semantiche del linguaggio da usare nelle interazioni organizzative e del *problem solving* quotidiano – questa specificità della cultura aziendale, rispetto all'esterno e alle altre esperienze aziendali. La contaminazione con

professionalità e idee provenienti da formatori esterni o da esperienze altrui non è richiesta – anche se può esistere – ma è utile principalmente per alimentare l’istruzione su competenze tecniche o su adempimenti obbligatori. Non per discutere e relativizzare il modo specifico di far funzionare la divisione del lavoro interno e il sistema di incentivi/controlli previsto, nella gerarchia verticale, per i diversi livelli organizzativi.

Nel corso della transizione post-2000, l’apprendimento istruttivo è rimasto fondamentale, per la formazione manageriale, per una serie di funzioni di base, che costituiscono ancora oggi l’ossatura dei processi formativi aziendali:

- a) formazione di *allineamento top-down*, quando si tratta di mobilitare e porre al servizio delle strategie assunte dal vertice le energie diffuse ai vari livelli dell’organizzazione;
- b) formazione sulle *competenze manageriali di base* per i neo-assunti o per i “talenti” proiettati verso responsabilità superiori;
- c) formazione individuale finalizzata a *specifiche esigenze dei singoli* (e attivata su loro richiesta).

In questi casi il processo formativo può utilizzare i metodi istruttivi tradizionali perché si tratta di fornire modelli predefiniti, che un docente o un documento sono in grado di esprimere in modo abbastanza esauriente in forme trasferibili alle persone in formazione.

Ma, quando si tratta di imparare a comprendere situazioni complesse, in divenire, la formazione deve dare di più e di meglio, rispetto agli standard dell’apprendimento istruttivo, dovendo sanare un gap di velocità e di contenuti rispetto alla transizione in corso. Inizia così a manifestarsi un po’ dappertutto la ricerca di elementi di discontinuità rispetto alle pratiche formative consolidate, facendo emergere due nuovi modelli di apprendimento: l’apprendimento evolutivo e l’apprendimento creativo. La situazione osservabile nelle diverse aziende dell’indagine si caratterizza per un mix sperimentale di queste due pratiche innovative, che stanno prendendo corpo attraverso nuove esperienze di formazione.

## 6.5. Prima discontinuità: la ricerca della flessibilità attraverso l'apprendimento evolutivo

La cultura manageriale e i modelli di apprendimento cambiano quando, a partire dagli anni settanta, il livello di complessità delle variabili interne o esterne cresce, togliendo efficacia agli assetti e comportamenti ereditati dal fordismo.

Nel periodo 1970-2000, un'onda montante di complessità addizionale (e non prevista) si riversa sulle aziende in termini di *turbolenza esterna* (crisi energetica, svalutazione selvaggia del dollaro, nuove tecnologie fuori controllo per gli oligopoli presenti nei vari settori ecc.) e *interna* (fluttuazione della domanda, riduzione dei margini, autunno caldo, crisi finanziarie). Queste due cause di turbolenza si rivelano ben presto *incompatibili con le strutture rigide* create dall'efficientismo fordista degli anni precedenti: l'adattamento alle nuove condizioni dei mercati e del sistema interno è infatti ritardato o impedito dagli elevati *sunk costs* sostenuti per aumentare la scala e realizzare l'integrazione verticale dei processi, dal varo di programmi di produzione pluriennali che non possono essere modificati a breve e da procedure di calcolo che, in condizioni di incertezza, non consentono più di prendere decisioni conformi. Il rischio che ne consegue, nella prassi di tutti i giorni, è la paralisi organizzativa: continuare a prendere decisioni in conformità ai programmi e a formare le persone in termini di apprendimento istruttivo significava, in effetti, aggravare la rigidità organizzativa rispetto ad un contesto che stava andando fuori controllo.

La crisi delle precedenti forme di organizzazione e di apprendimento è vissuta un po' da tutte le imprese, in quegli anni, ma – col senno di poi – possiamo dire che essa non è tutto. Anzi, a ben guardare, è solo una delle facce della medaglia che rappresenta l'evoluzione post-fordista del periodo successivo agli anni settanta. In questa evoluzione, c'è anche una faccia positiva che emerge in modo sempre più visibile e realistico negli anni a seguire: il sistema produttivo reagisce e sviluppa, con un processo di adattamento spontaneo, nuove forme di organizzazione, maggiormente capaci di lavorare in situazioni ad elevata complessità. Anzi, la crescita della varietà, della variabilità, dell'interdipendenza e dell'indeterminazione che caratterizza il contesto competitivo di quel periodo induce non solo ad adottare comportamenti difensivi, ma anche a sviluppare e selezionare competitivamente nuove forme di aziende e di capitalismo flessibile, in modo da rende-

re governabile la crescita della complessità, utilizzandola come fonte di valore. Ogni paese e ogni settore “inventa” allora strumentazioni diverse per ottenere maggiori margini di flessibilità, dando luogo a modelli differenti e complementari:

- l'*impresa distrettuale* (in Italia), che usa i rapporti di prossimità (fisica) per coordinare in modo flessibile molte piccole e medie imprese dello stesso settore, specializzate ciascuna in una microfunzione e in una microcompetenza che apportano alla filiera locale;
- la *lean production* e il *Kaizen* (apprendimento continuo) in Giappone, che usa la flessibilità degli uomini interni all'azienda ed esterni (filiera dei molti microfornitori specializzati) per rispondere alle variazioni della domanda e ai problemi di gestione delle linee emergenti dalla pratica;
- l'*extended enterprise* in America, che abbatte i *sunk costs* all'origine della rigidità delle grandi organizzazioni, inducendole a concentrare il proprio impegno su un core business ristretto e ricorrendo per tutto il resto all'*outsourcing* da fornitori esterni;
- l'*impresa decentrata* che supera la divisione del lavoro della tipica matrice fordista (ordinata per funzioni, divisioni e/o aree operative) sviluppando una ossatura orizzontale con unità di business autonome e responsabilità organizzative per progetto. Due soluzioni che superano la verticalità e la separatezza (in “silos” non comunicanti) delle strutture precedenti, proponendo una logica operativa più orizzontale, in cui ogni unità ha una autonomia di risultato, è in grado di presidiare il proprio “cliente” (interno o esterno), ha la possibilità di allacciare relazioni utili con l'esterno, decentrando nella filiera le operazioni e le competenze che non fanno parte del core business prescelto.

Le imprese che ne risultano, nell'insieme, sono molto diverse dal modello fordista classico.

## **6.6. Le nuove imprese che popolano il capitalismo flessibile post-fordista**

La decomposizione della filiera in diverse unità di business autonome e specializzate (nei distretti, nella *lean production*, nell'impresa estesa e decentrata) consente infatti di recuperare l'iniziativa e l'intelligenza degli *uomini* messi a capo di queste unità, sia che esse siano unità interne che forni-

tori esterni di piccola dimensione. I legami tra questi uomini devono essere mantenuti investendo sulla fiducia e sulla relazione, sia quando la filiera delle interdipendenze si realizza in uno specifico territorio (grazie ai vantaggi della prossimità) sia nella proiezione esterna della filiera verso fornitori e mercati a distanza.

Nascono nuove imprese, che già hanno le caratteristiche utili per operare in modo flessibile nelle nuove filiere, ma cambiano anche – spesso con ristrutturazioni severe e processi di *downsizing* – le grandi imprese ereditate dal fordismo e la loro cultura manageriale. Su quasi tutti i punti del precedente modello operativo e culturale si sviluppa una logica della contraddizione, che alla fine deve riuscire a far coesistere il nuovo (flessibile) con il vecchio (efficiente), senza rivoluzionamenti distruttivi. Si apre una fase dialettica in cui la mediazione tra vecchio e nuovo apre spazi importanti sia alle decisioni strategiche del vertice sui percorsi di innovazione da adottare, sia – in parallelo – a nuove modalità di formazione e apprendimento manageriale.

Infatti, riprendendo le caratteristiche sopra richiamate per la tipica organizzazione fordista:

- a) l'impresa della *produzione di massa* si apre alla differenziazione dei prodotti e dei servizi offerti, accettando per ciascuno di essi minori volumi e cercando *maggiore qualità*, grazie ad un investimento rilevante *sull'interazione collaborativa con i diversi clienti*;
- b) la crescente complessità dei prodotti offerti, degli adattamenti da fare giorno per giorno, delle interazioni da gestire, dei margini di incertezza in cui muoversi rimettono al centro dei processi decisionali delle aziende gli *uomini*, a tutti i livelli dell'organizzazione, dai *lavoratori* che si muovono nella linea ai *manager intermedi*. Non si tratta infatti più solo di eseguire programmi e tenere comportamenti a norma, ma di orientarsi e prendere decisioni in situazioni fluide, difficilmente prevedibili e calcolabili. Lo stesso vale per i *consumatori*, che cessano di essere visti come un insieme indistinto, e tornano a differenziarsi in base alle preferenze e ai significati di cui ciascuno di essi è portatore;
- c) la centralizzazione *finanziaria* si riduce perché le aziende di maggiore scala riducono il loro grado di diversificazione e, nei settori che continuano a presidiare, ricorrono maggiormente dall'*outsourcing* da fornitori esterni. Questo tipo di adattamento apre il campo alla crescita degli investimenti personali e familiari di un gran numero di piccoli e

medi imprenditori presenti nelle filiere. La *cultura manageriale* delle grandi imprese si contamina con quella *imprenditoriale* richiesta dall'interazione con altri attori delle filiere e con le unità autonome interne. Mentre, nelle piccole imprese, la cultura padronale dell'imprenditore-persona, che si è "fatto da sé", scopre con un certo ritardo l'importanza del sapere manageriale. Inoltre, l'imprenditore-persona fa ricorso solo raramente a manager assunti nella sua azienda, e preferisce invece quasi sempre rivolgersi – su questioni che superano la sua competenza pratica – a professionisti esterni, il cui apporto non incide sulla linea di comando aziendale;

- d) *l'impresa verticalizzata* diventa più *orizzontale*, popolandosi di unità di business autonome che – dovendo presidiare le mutevoli esigenze dei clienti da servire – mettono in essere processi continui di auto-organizzazione, ancorati al potere di influenza delle *leadership* che li promuovono e alla loro capacità di *team bulding*. Aumenta il ricorso ad apporti di *mentors* e di *coachers*, che aiutano le persone ad auto-collocarsi nel contesto fluido in cui si trovano ad operare, sviluppando rappresentazioni coerenti con una organizzazione che si propone sempre di più come un *frame* in divenire;
- e) l'impresa che operava in un circuito chiuso, e *firm specific*, si apre all'esterno, sostituendo la logica dell'*integrazione verticale*, e passando quindi dall'obiettivo del controllo diretto su tutta la filiera a quello di una efficace *interazione collaborativa con fornitori e professionisti*, che diventano fonte di flessibilità e di competenze da richiedere al bisogno. Ciò significa *contaminare i codici operativi e le procedure interne* con codici e procedure che non possono più essere soltanto *firm specific* ma devono essere definiti in modo da poterle *condividere* con gli altri attori già presenti nella filiera e con i potenziali interlocutori esterni, a cui può diventare conveniente rivolgersi;
- f) *la rigidità* delle precedenti strutture si riduce perché una parte degli investimenti richiesti viene decentrata ai fornitori esterni e perché – anche nel campo del proprio *core business* – i *sunk costs* sostenuti risultano meno vincolanti che in precedenza perché si cominciano ad usare tecniche e macchine dotate di maggiore flessibilità (sul modello *lean*);
- g) l'impresa cerca di *liberarsi del rischio* connesso alle garanzie sul posto di lavoro e sul dividendo fornite in precedenza a lavoratori dipendenti e azionisti di minoranza, sviluppando rapporti di lavoro meno vinco-

lanti (che aumentano il lavoro temporaneo o il ricorso alle partite iva esterne) e accettando percorsi accidentati, non stabili in borsa.

Le imprese ex-fordiste, dunque, reagiscono alla crescita della complessità innovando il loro modo di pensare e di funzionare, sia pure con un certo ritardo e delegando all'esterno parte rilevante degli adattamenti da fare.

## **6.7. Percorsi di apprendimento evolutivo e nuove esperienze di formazione manageriale**

In ciascuna di esse scatta, in prima istanza, un *adattamento spontaneo*, anche se non indolore: le procedure legate all'*apprendimento istruttivo* vengono limitate a quei pochi problemi che sono rimasti codificabili e a bassa complessità (ad esempio questioni tecniche o amministrative).

Per tutto il resto, subentra, invece, una forma diversa di approccio: l'*apprendimento evolutivo*. Ossia una forma di apprendimento che – imitando i modelli che hanno dato forma all'intelligenza biologica degli organismi e delle specie – lavora in modo sperimentale, procedendo per prova-errore ed usando il “filtro” della selezione ex post sul mercato del percorso migliore. Migliorando passo per passo i risultati conseguiti ci si avvicina a quella che – nella letteratura sui cosiddetti *fitness landscapes* – viene concepito come la sommità di una collina. Arrivati al suo punto di massimo (locale) l'adattamento evolutivo cessa di garantire progressi ulteriori, perché ogni tentativo, in ogni direzione, frutta risultati minori di quelli già raggiunti nel punto di massimo locale<sup>1</sup>.

Nei processi di apprendimento evolutivo, si lavora per tentativi, lasciando la massima libertà di sperimentazione dal basso, senza precludere a priori la messa alla prova delle intuizioni o delle soluzioni che emergono nella pratica differenziata di molte persone (nell'organizzazione di impresa) o di molte imprese (nel sistema produttivo). Si tratta di microinnovazioni che non costano molto e possono essere messe alla prova molto velocemente: dopodiché scatta il processo selettivo (ex post). Tra i tanti passi compiuti

<sup>1</sup> Levinthal D.A. (1997), “Adaptation on a rugged landscape”, *Management Science*, 43, pp. 934-950. Levinthal D.A., Warglien M. (1999), “Landscape Design: Designing for Local Action in Complex Worlds”, *Organization Science*, Vol. 10, No. 3, Special Issue: *Application of Complexity Theory to Organization Science* (May-Jun.), pp. 342-35.

alla ricerca di un migliore risultato, si identifica la soluzione migliore, e si fanno convergere i comportamenti organizzativi o quelli di sistema verso questa direzione. Poi si va avanti con un altro passo ancora, e via così fino a che la direzione presa ha sfruttato tutto il suo potenziale latente: arrivati al massimo locale l'energia del processo evolutivo si riduce, fino a spegnersi. I comportamenti diventano allora conservativi, invece che generativi.

L'apprendimento evolutivo, in effetti, è la molla che nel capitalismo distrettuale italiano dà forma all'esperienza di migliaia di piccole imprese che imparano a sfruttare i vantaggi della prossimità nei distretti industriali e in altri sistemi locali di imprenditorialità diffusa. Quando si tratta di prendere una decisione in un contesto altamente incerto e informale, l'apprendimento evolutivo procede infatti per microinnovazioni e micromiglioramenti, che diventano cumulativi se le soluzioni più "adatte" vengono mantenute nel corso del tempo, eliminando quelle risultate meno efficaci alla prova dei fatti.

Lo stesso vale per le grandi imprese che cercano una via post-fordista per aumentare la propria flessibilità e il livello di complessità ammessa. La logica adottata è quella di rinunciare a piani e propositi che cadono top-down, dal vertice agli operatori delle unità di business che hanno la responsabilità e il potere di decidere nel loro campo specifico. Molto meglio è se il vertice sceglie di mobilitare l'intelligenza diffusa delle tante idee e dei tanti esperimenti (in concorrenza) presi dalla base e definisce il suo ruolo come quello del promotore e del selettore ex post dei risultati migliori, da generalizzare o rinforzare.

In questo modo di procedere, le pratiche e le culture aziendali, nonché i rapporti col contesto, evolvono attraverso l'*autonomia sperimentale* conferita a tanti decisori che, operando "sulla linea", imparano dagli errori e vanno avanti cumulando le soluzioni rivelatesi migliori.

Per portare avanti questa trasformazione servono "uomini diversi" da quelli ereditati dall'organizzazione fordista prevalente in quasi tutte le imprese fino agli anni settanta.

Questi uomini diversi – adatti a lavorare con i fornitori, i clienti, i professionisti, i ricercatori da coinvolgere nelle filiere – possono innanzitutto derivare da un ricambio manageriale, innestando ai vari livelli dell'organizzazione, e talvolta al vertice, persone che, avendo fatto esperienze diverse, sono in grado di immaginare e guidare il cambiamento organizzativo interno.

Ma il ricambio con persone di provenienza esterna ha comunque, quasi sempre, uno spazio limitato: la maggior parte delle persone che devono es-

sere mobilitate nelle reti fluide dell'interazione flessibile sono quelle che, in precedenza, hanno assimilato il modo di operare dell'organizzazione fordista, codificato dall'apprendimento istruttivo messo in opera durante la loro carriera interna.

La formazione delle persone e del loro "nuovo" modo di operare diventa in questo senso un pilastro delle strategie aziendali, in tutte le organizzazioni di grande dimensione. Devono infatti fare un salto evolutivo che non è richiesto alle piccole e medie imprese, nate sul campo già con una struttura informale e personale e abituate ad operare in filiere popolate da una fascia pulsante di imprenditorialità diffusa (queste imprese avranno semmai il problema opposto di rendere meno informale e interpersonale i loro sistemi produttivi, man mano che le dimensioni crescono e che le tecnologie evolvono).

Le imprese maggiori si trovano invece nella necessità di investire in *processi formativi rilevanti* che riguardano la creazione, in impresa, di capacità di decisione e interazione adatte ad ambienti fluidi, ad alta complessità.

Non vengono meno le necessità, per certe funzioni, della formazione rivolta alle competenze tecniche e agli adempimenti obbligatori, ma l'apprendimento istruttivo non è più una leva adatta per sviluppare le nuove capacità di decisione e interazione di cui le persone devono essere dotate, ai diversi livelli dell'organizzazione. In primis, al livello del *management* e dei *quadri*.

I processi formativi adatti ad innescare l'apprendimento evolutivo nella pratica del management spostano l'asse della formazione sulle *esperienze* e sul modo di rappresentarle, rendendole comunicabili e ripetibili da parte di altri, quando si trovano davanti problemi simili. L'articolazione delle attività formative tende ad affiancare (o sostituire) le lezioni in aula con:

- gruppi anche di *piccola dimensione* da coinvolgere in azioni formative ad hoc, ma di *qualità*;
- sviluppo di capacità di *team building* in relazione al *lavoro per progetti* e ai risultati da conseguire in modo condiviso;
- creazione di un *mindset* attento alle differenze e alle possibilità di innovazione ai vari livelli dell'organizzazione, da intrecciare attraverso cicli di *job rotation*, consentendo in questo modo una *contaminazione trasversale* tra silos funzionali interni e tra ambiente interno ed esterno;
- messa a punto di un *linguaggio condiviso* che consenta all'organizzazione interna e alla filiera di mantenere buone capacità di comuni-

- cazione e integrazione tra funzioni e competenze differenti, ma anche con apertura ai *social* e alle *communities* digitali;
- focalizzazione del lavoro sul *servizio al cliente*, in termini di *co-marketing* e di *costumer experience*, in modo da interpretare le sue nuove esigenze, aumentando così la creazione di *shared value*;
  - identificazione di *talenti* e di percorsi di sperimentazione del nuovo da associare a percorsi di carriera più rapidi;
  - sollecitazione della curiosità e delle idee proposte dalle persone, attrezzando laboratori di simulazione o usando la *gamification* delle esperienze;
  - laboratori di sperimentazione in cui le persone possono imparare la collaborazione empatica;
  - metodologie di misurazione dei risultati e forme utili di selezione delle soluzioni “vincenti”, con benefici conseguenti da distribuire (premi, carriera, reputazione);
  - partnership con esperti esterni o con Business School autorevoli per favorire la contaminazione delle persone con il nuovo.

Si tratta di “mettere a terra”, collegandole alle persone coinvolte, le nuove idee, dando rilevanza all’autonomia delle soggettività pro-attive che operano in azienda (*leading people*). Il nuovo non va solo enunciato in astratto, ma calato nella pratica, dandogli forma sperimentale e aperta, tollerante verso l’errore (da cui si impara).

## **6.8. Seconda discontinuità: dopo il 2000, quando comincia la transizione digitale/globale, l’apprendimento evolutivo non basta più**

La maggior parte delle imprese dell’indagine ha portato avanti, con discreto successo, esperienze di apprendimento sperimentale appoggiate alla formazione, usando molte delle metodologie sopra descritte.

Ma, andando avanti su questo terreno, ci si è progressivamente resi conto del fatto che l’apprendimento evolutivo ha un limite di fondo, perché usa la logica del “miglioramento continuo”, e non quella del “salto evolutivo” verso il nuovo, che si realizza creando una *distanza progettuale consapevole* tra passato e futuro. Procedendo per piccoli passi, e con un orizzonte limitato al brevissimo periodo, l’apprendimento evolutivo è molto efficace

nel definire il percorso migliore fino ad arrivare ad un “massimo locale”. Ma non è detto che – in una fase storica di transizione da un paradigma all’altro – il “massimo locale” sia anche la soluzione migliore, tra quelle raggiungibili.

Questo handicap diventa rilevante – e in certi casi pressante – dopo il 2000, quando si tratta di avviare percorsi di transizione adatti ad immettersi nella rivoluzione digitale/globale in corso.

È quanto sostiene con forza Stuart Kauffman<sup>2</sup>, che – usando ancora la metafora dei *fitness landscapes* – contrappone il massimo locale raggiunto dai micromiglioramenti evolutivi (la vetta della collina) al massimo non-locale (la vetta più alta tra le montagne che stanno intorno, ad una certa distanza). Per avvicinarsi e scalare le montagne del massimo non locale bisogna infatti affrontare un percorso che inizialmente è segnato da rendimenti decrescenti: si deve infatti scendere dalla collina nella valle per poi – dopo un certo percorso fatto in condizioni difficili (regressive) – iniziare a salire sul crinale della montagna nella cui vetta sta il massimo non-locale.

Ma chi potrà farlo? Solo qualcuno che:

- a) è in grado di *vedere* il potenziale elevato associato alla montagna, che si staglia in lontananza e richiede un percorso inizialmente regressivo;
- b) solo chi *crede alla propria capacità* di reggere alle difficoltà del percorso e, successivamente, di scalare la montagna.

Serve dunque un percorso di apprendimento che si configura in modo diverso da quello del microadattamento evolutivo: bisogna partire da una *idea* che identifica un potenziale latente (raggiungibile, ma non in modo immediato) e da una identità soggettiva che ha fiducia nelle proprie capacità differenziali (per lo meno rispetto ai concorrenti) e fissa, con le sue scelte, una rotta di lungo periodo, destinata ad affrontare, almeno all’inizio, contesti difficili, che altri – concentrati sugli obiettivi di breve – rifiuterebbero come eccessivamente pericolosi o “perdenti”.

L’apprendimento evolutivo che ha caratterizzato i primi decenni di abbandono della razionalità fordista funziona dunque fino al momento in cui le scelte strategiche hanno un orizzonte adattivo, di breve termine, perché *non ci sono*, all’orizzonte, *grandi potenziali latenti* verso cui fare

<sup>2</sup> Kauffmann S. (1995). *At Home in the Universe. The Search for Laws of Self-Organization and Complexity*, Oxford University Press, New York

rotta. Ma, per quanto abbiamo detto, non è il metodo adatto per affrontare una trasformazione che richieda *salti evolutivi* da un massimo locale ad un altro, alla ricerca di potenziali maggiori ma distanti (un massimo non-locale).

I salti evolutivi diventano tuttavia necessari quando alla ricerca dell'adattamento alla flessibilità post-fordista subentra la spinta verso innovazioni *disruptive* come quelle indotte dalla *transizione digitale/globale* post-2000. Queste innovazioni mettono in campo enormi potenziali di valore che sono raggiungibili solo partendo dalla formulazione di un'idea del nuovo e del possibile; e dalla decisione di perseguirne la realizzazione con un percorso di medio-lungo periodo, affrontando con determinazione le difficoltà immediate.

In questi casi, occorre una marcia in più, che è quella fornita dall'*apprendimento creativo*. Un apprendimento che, come si è detto, non si limita a de-costruire i vecchi assetti rendendoli più duttili e flessibili, ma che:

- 1) parte dalla capacità di immaginare o di “vedere” un punto di arrivo – magari molto distante, o molto ambizioso;
- 2) si organizza per guidare un percorso che, accettando i sacrifici iniziali e i rischi sul breve periodo, riesca a mantenere la rotta di lungo periodo nella direzione del porto prescelto,
- 3) ricostruisca un (nuovo) ordine organizzativo consapevole, a supporto delle reti di divisione del lavoro, di collaborazione intraprendente e di assunzione dei rischi da mettere in campo nella generazione del valore.

In molte aziende che operano sulla frontiera dell'innovazione digitale/globale, l'*apprendimento creativo* comincia – dopo il 2000 – a subentrare alle due precedenti forme di apprendimento (istruitivo ed evolutivo) in tutte le decisioni rilevanti che vanno oltre la calcolabilità o il microadattamento. E, nel suo affermarsi come *driver* del cambiamento strategico e organizzativo, aumenta notevolmente la responsabilità di chi deve decidere immaginando soluzioni nuove, che possono funzionare solo se si convince il sistema aziendale interno e gli interlocutori esterni a “crederci” e adottarle.

Nella transizione digitale/globale ci sono almeno due condizioni nuove, che fanno emergere nuovi potenziali e inducono dunque ad abbandonare il presidio dei “massimi locali” già raggiunti:

- 1) crescono i *moltiplicatori potenziali* che danno valore (almeno sperato) ad un'idea. Da un lato, le reti digitali rendono possibile ri-

produrre e trasferire a costo zero, e con grande velocità, i modelli di prodotto, di servizio o di soluzione offerti dalla domanda. Se un'idea nuova, dopo il training iniziale, entra in uno di questi percorsi moltiplicativi che mobilitano la domanda di migliaia o milioni di persone raggiunti dalla rete, il valore potenziale di cui è portatrice può essere veramente grande, e tale da giustificare la partenza per un viaggio rischioso e dal risultato non scontato. D'altra parte, tecnologie digitali e globalizzazione generano un effetto dirompente, come l'implosione della distanza, per cui lo spazio di propagazione delle "buone idee" diventa tendenzialmente ubiquitario, sovrapponendo la dimensione locale, quella metropolitana e quella globale;

- 2) la duttilità interattiva delle reti consente di indirizzare la propagazione di un'idea innovativa non solo verso coloro che ne traggono un'utilità pratica (come soddisfazione di un bisogno), ma anche verso coloro che *ne condividono il senso*. Ossia verso quella popolazione selezionata (ma potenzialmente anche molto estesa) che associa il significato di quell'idea ad un modo di vivere e di lavorare coincidente con i propri desideri, le proprie aspirazioni, le proprie convinzioni etiche.

Le reti della comunicazione a distanza digitale/globale – con i loro moltiplicatori ma soprattutto con la loro duttilità di uso – rendono infatti possibile lo sviluppo, in moltissimi campi, di *comunità di senso* trans-territoriali e collegate ai significati, invece che alla condivisione fisica dello stesso contesto di vita o di lavoro. Comunità di senso più o meno consolidate, più o meno riconosciute, si stanno infatti affermando, in questi anni, un po' dappertutto: nel senso assegnato all'alimentazione, alla salute, al divertimento, al turismo, al lavoro svolto, al risparmio, alla cittadinanza, ai beni comuni. In tutti questi casi, è la creazione di senso che assegna valore ai beni, ai servizi e alle soluzioni che vengono offerte al mercato, fornite dal welfare pubblico, o "donate" come segno di vicinanza e condivisione gratuita entro la comunità di senso prescelta.

I grandi moltiplicatori delle reti attuali propagano valore e senso a partire da idee che descrivono mondi nuovi, in potenza. Essi sono alla base delle dinamiche accelerate – sempre più frequenti nei diversi settori – da cui emergono le cosiddette *organizzazioni esponenziali*, ossia organizzazioni

che innovano in modo dirimpente, dando luogo a cicli di crescita molto rapidi rispetto ai *competitors*<sup>3</sup>.

Le organizzazioni esponenziali rendono visibile, attraverso un ciclo accelerato di crescita, quanto grande possa essere il potenziale latente in una idea innovativa. Questo potenziale si libera una volta che l'idea viene messa in campo, traducendosi in modelli di prodotto, servizio o soluzione facilmente replicabili e trasferibili grazie alle reti.

Ma la creatività esiste e si afferma anche attraverso dinamiche meno evidenti e rapide. Molte imprese creative sviluppano idee che non sono isolate, ma fanno parte di uno sciame di innovazioni parallele, qualche volta complementari e qualche volta concorrenti. Uno sciame che comprende molti soggetti, ciascuno con le sue differenze, ma che nell'insieme propaga un'idea base condivisa, crea legami e codici di rete intercambiabili, veicola significati comuni. Lo possiamo vedere, ad esempio, in tutti i settori che oggi possono integrare flussi virtuali veloci e a costo zero con prodotti, uomini e contesti materiali di produzione che invece rimangono difficilmente replicabili e trasferibili. La propagazione è assai più rapida e intensa che in passato, ma prende spesso la forma dello sciame di innovazioni complementari/concorrenti, in cui restano visibili molte differenze.

In tutti questi campi, l'apprendimento creativo mette in movimento una serie molto numerosa e differenziata di soggetti, che cercano metodologie e legami per la condivisione del senso e la creazione di filiere produttive dove il senso si traduca in valore.

La digitalizzazione non promuove solo lo sviluppo di algoritmi, più o meno intelligenti, che automatizzano la risposta ai problemi. Ma mette in campo le *persone*, che in precedenza – nel modello fordista di organizzazione e produzione/consumo – erano rimaste emarginate. E le persone sono *portatrici di senso*, non solo di bisogni standard. Le persone – manager, lavoratori, professionisti, fornitori, consumatori, cittadini ecc. – costruiscono *desideri* condivisi, *legami* affidabili tra loro, *linguaggi* finalizzati, *approdi* lontani ma affascinanti verso cui dirigere il proprio viaggio di vita e di lavoro.

La transizione post-2000 rende le reti di relazione *più veloci* e al tempo stesso *più empatiche*, perché ricche di senso per chi usa la rete per stabilire

<sup>3</sup> Ismail S. (2014), *Exponential Organizations. Why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours (and what do about it)*, ExO Partners LLC; traduzione italiana *Exponential Organizations. Il futuro del business mondiale*, Marsilio, Venezia, 2015, p. 27.

legami e interazioni con altri. Per questo motivo le persone e le loro proiezioni collettive diventano gli attori privilegiati della creazione di valore nella rete attraverso la propagazione di idee e di significati condivisi.

Le reti che rendono veloci e affidabili le interazioni (nella filiera, nei territori, con le banche ecc.) diventano, in effetti, una *risorsa abilitante* per le persone, per le piccole imprese e per le comunità di senso: tutte entità ricche di spirito soggettivo, ma che in precedenza erano confinate a ruoli subordinati o passivi.

Lo vediamo un po' dappertutto. In primo luogo, rialzano la testa i *consumatori finali*, che, nella nuova economia digitale/globale hanno a disposizione una pluralità di alternative, riuscendo, così, sia a catturare l'attenzione di produttori che si affacciano alla rete, sia ad auto-organizzarsi per creare significati condivisi (gruppi di consumo, lavoratori emotivamente o eticamente coinvolti, imprese responsabili, comunità di senso, filiere attente alla sensibilità degli attori coinvolti). Poi acquistano nuovo spazio – di iniziativa e di senso – i lavoratori. Non tutti, si intende, ma quelli che riescono ad avere uno spazio di discrezionalità affidabile: questi lavoratori si domandano se oggi se la loro dedizione all'azienda si giustifica solo con lo stipendio e la carriera, o può legarsi – in positivo, ma anche in negativo – al tipo di funzione sociale cui il lavoro dell'impresa si dedica. Lo stesso, infine, vale per i risparmiatori che, di fronte alle speculazioni insensate e pericolose della finanza, si domandano se non ci sia la possibilità di usare il proprio risparmio per contribuire allo sviluppo di iniziative utili alla propria vita e ai propri convincimenti ideali.

Potremmo continuare. Ma quello che più conta è che i percorsi di apprendimento creativo, nella rivoluzione digitale/globale in corso, non manifestano soltanto la voglia di ideazione e di azione delle persone: serve un *collante*, un legame tecnologico e sociale che fornisca ai processi produttivi i moltiplicatori necessari ad aumentare il valore potenziale delle idee e del lavoro ad esse dedicato.

Il collante tecnologico è rappresentato dall'uso di una o più *piattaforme comunicative e logistiche*, che consentano flussi veloci e a basso costo tra i diversi punti di una rete ampia trans-territoriale. Ma la rete tecnologica non potrebbe funzionare come fattore di propagazione e di condivisione se non fosse accompagnata dallo sviluppo di *linguaggi, codici e significati* condivisi, garantiti da un investimento in reputazione, fiducia reciproca e regole di ingaggio rispettate. La necessità di questi presupposti mostra "l'altra fac-

cia” delle reti digitali/globali: il potere – spesso monopolistico, ma comunque sempre influente – detenuto da chi, prima degli altri, riesce a fornire le piattaforme e i modelli semantici di maggiore successo al popolo multiforme degli *users*, che usano la comunicazione, la logistica e i significati condivisi (come marchi, logo, indicazioni etiche ecc.) per dare valore alle proprie idee.

Tutte le soggettività individuali e collettive che vogliono seguire il proprio percorso di innovazione, al servizio della propria idea, hanno infatti bisogno di immergersi in questo humus tecnologico e semantico allo stesso tempo.

Non si tratta solo di un cambiamento che investe le aziende di frontiera, maggiormente esposte alla transizione digitale/globale, ma che riguarda un po’ tutti gli attori in gioco: le imprese piccole e grandi, e le persone, collocate ai vertici di qualche organizzazione o immerse nella routine quotidiana della linea. Per tutti, in una situazione in cui il presente diventa fluido e il futuro non dato – ma da esplorare puntando verso traguardi e metodi nuovi – perdono infatti efficacia sia l’apprendimento (soltanto) istruttivo che quello (soltanto) evolutivo. In tutte le imprese, non solo in quelle di punta.

L’apprendimento diventa così creativo, e non solo evolutivo. Nel senso che non procede a 360°, esplorando il mondo del possibile in tutte le direzioni (scegliendo ex post la strada che ha dato risultati migliori) ma sceglie in partenza una direzione di marcia, o per lo meno un porto di arrivo, verso cui andare. E si adatta per strada alle circostanze incontrate, senza mai perdere di vista il punto di arrivo.

## **6.9. Apprendimento creativo: verso l’impresa agile e empatica, che sa anche rendere sostenibile il suo viaggio**

L’apprendimento creativo è un *viaggio*. Si parte infatti da un’*idea* che – per divenire fonte di valore – deve sposarsi alla potenza connettiva delle reti digitali/globali che la replicano e la trasferiscono a costo zero e con grande velocità. Molte di queste idee danno luogo a modelli di business che si caratterizzano per una rapidissima crescita esponenziale, a rendimenti crescenti. E che, con altrettanta rapidità, perdono quota e valore se non vengono continuamente rigenerati dall’innovazione.

L'apprendimento creativo – manageriale e non – va così avanti in modo *dialettico*, intrecciando due logiche di azione non sempre facili da integrare:

- a) la logica dell'*impresa agile*, che crea valore attraverso una rete di interazione on demand con i suoi presupposti di sistema (una piattaforma modulare, una logistica veloce, una filiera collaborativa, un linguaggio condiviso per la comunicazione, un sistema di *smartworking* a distanza, una strumentazione di *data analytics*, una reputazione responsabile che, nella rete, genera fiducia e apprezzamento reciproco);
- b) la logica dell'*impresa empatica*, che crea valore attraverso una rete di *sense-making*, come parte di una comunità di senso che associa consumatori, fornitori, concorrenti, scuola, istituzioni intorno ad un significato, che definisce un'identità condivisa per la rete di *sense-making* nel suo insieme.

Le due forme di impresa possono rimanere distinte, ma più frequentemente si intrecciano tra loro, dando luogo a mix differenti da caso a caso.

La *formazione manageriale* deve contribuire in maniera determinante a creare i presupposti dell'agilità e/o dell'empatia in rete.

A questo scopo bisogna innanzitutto definire, nel circuito formativo, una *rappresentazione condivisa del futuro possibile e desiderabile*. Una rappresentazione che dia accesso – almeno nella speranza degli attori – a parte del *grande potenziale* di valore implicito nella transizione digitale/globale in corso. È qualcosa che vale per ogni mestiere: il commerciante dotato di negozio, magazzino e vetrina dovrà chiedersi in che modo – con quali tecniche, con quali relazioni, con quali prestazioni – la sua funzione di intermediazione potrà in futuro creare valore per i produttori e i consumatori interessati. Ma questo vale anche per i giornalisti, ricercatori, gli insegnanti, i tassisti, i ristoratori e gli albergatori, i professionisti ecc.

Qualunque sia l'idea di valore elaborata dalla sua creatività, il commerciante, il giornalista ecc. dovranno usare la propria capacità di auto-organizzazione creativa per dare forma, spesso con modalità originali o inedite, ai codici comunicativi e semantici della condivisione dell'*ideabase*, sia sul fronte dell'agilità che su quello del *sense-making*.

Il *potenziale* da “agganciare” e sfruttare ai fini del vantaggio competitivo e della generazione di valore, definisce dunque il porto di arrivo, e segna la distanza da porre tra il passato e il futuro. La formazione deve metterlo a fuoco portando a sintesi i mutamenti osservabili nell'ambiente e le possibilità di sviluppo della specifica impresa, fino ad arrivare a disegnare una

nuova mappa del potenziale delle singole persone e delle funzioni e relazioni da allacciare.

Le nuove idee creative possono infatti nascere guardando avanti, e in alto. Ma devono poi atterrare sull'esistente, possibilmente senza farsi (troppo) male. Esse entrano in contraddizione con le *identità di partenza* dei diversi soggetti, individuali e collettivi, che portano avanti una visione condivisa di futuro ma al tempo stesso hanno identità che hanno preso forma in un contesto passato, non più attuale. Le identità di partenza vanno dunque decostruite e ricostruite guardando ai nuovi significati e dunque al fascino o al valore atteso che, nelle aspettative, li accompagnano. Cosa non semplice e spesso altamente conflittuale.

La definizione e realizzazione di questi passaggi richiede dunque un *engagement* importante che coinvolge il vertice organizzativo in un rapporto di condivisione con le persone che devono muoversi nelle reti agili ed empatiche sopra richiamate.

Ecco perché l'apprendimento creativo non è un'intuizione del nuovo che matura in un momento e si realizza a breve. Al contrario essa, come abbiamo detto, prende forma attraverso un viaggio, qualche volta tortuoso, qualche volta costoso e insoddisfacente. Ma comunque teso verso il futuro possibile, senza perdere di vista la meta da raggiungere. È un compito che a prima vista sempre proibitivo ma che difficilmente fallisce o ritorna al punto di partenza; infatti, anche quando le cose si rivelano difficili, la prospettiva di senso e di valore che si ha davanti coinvolge e si rigenera lungo il cammino. Strada facendo, infatti, le persone e le imprese che praticano l'apprendimento creativo si rendono conto che quello che ciò che è davvero importante non è la meta, ma il viaggio. Anzi, il viaggiare (imparando).

La meta – un punto di arrivo potenziale dotato di attrattività sul terreno del valore economico e del senso – è necessaria per partire e dare la forza per continuare quando si incontrano ostacoli importanti lungo la strada. Ma nel corso di questa esperienza bisogna fare tesoro della *serendipity*, ossia delle circostanze non previste con cui si entra in contatto. E qui l'apprendimento creativo si intreccia con quello evolutivo: il viaggiare, lasciandosi attrarre dalla *serendipity* del non previsto, serve per mettere a punto la visione del territorio da esplorare e della strada da seguire da quel punto in avanti. Una volta esplorato uno spazio nuovo, bisogna tracciarne la mappa, definirne i dettagli, codificarlo e renderlo abitabile.

Per andare avanti procedendo in questo modo, la creatività non è tutto: essa apre le porte del possibile, ma – una volta entrati – bisogna rendere abitabile il territorio usando l'apprendimento evolutivo per gestire e selezionare le varietà possibili e l'apprendimento istruttivo per rendere efficiente il rapporto mezzi-fini. È il combinarsi di queste tre forme di azione – diverse ma complementari – che consente di andare avanti, rendendo sostenibile il percorso che porta da un massimo locale verso vette più alte e più sfidanti.



## Ringraziamenti

ASFOR e CFMT ringraziano le aziende che hanno partecipato alla ricerca rispondendo al questionario.

Abiformazione – Divisione Di Abiservizi Spa; Acam Spa; Acea Spa; Adp Employer Service Italia Spa; Aeroporto g. Marconi di Bologna; Alfa Wassermann Spa; Amcor Flexibles Italia Srl; Api Anonima Petroli Italiana Spa; Aps; Artsana Spa; Axpo italia Spa; Azienda Trasporti Milanesi Spa; Banco Desio E Della Brianza; Barilla G&R F.lli Spa; Baxi Spa; Berner Spa; Bonduelle Italia Srl; Bonfiglioli Riduttori Spa; Brembo Spa; Caffarel Spa; Calle e Call Holding; Cameo; Cgt; Clarins Italia Spa; Colacem Spa; Crédit Agricole Cariparma; Credito Valtellinese Spa; Crown Aerosols Italia Srl; Cup2000 scpa; Delphi Italia Automotive Systems Srl ; Denso Thermal Systems Spa; Despar Service Srl; Dico Spa; Edison Spa; Emmegi Spa; Enel Spa; Eni Corporate University Spa; Ernst & Young Financial Business Advisory Spa; Etro Spa; Everis Italia Spa; Fastweb Spa; Fenice Spa; Ferrovie dello Stato Italiane Spa; Finaf Spa; Fincantieri Spa; Fondazione Poliambulanza; Fox Networks; Fro – Air Liquide Welding Italia Spa; Gea Refrigeration Italy; Generali Italia; Gi Group Spa; Gottardo Spa; Grandi Stazioni Rail; Groupon Srl; Hera Spa; Hilti Italia Spa; Huvepharma Italia Srl; Istituto nazionale previdenza sociale; Kohler engines-lombardini; Komatsu Italia Manufacturing Spa; La Doria Spa; Leonardo; Links Management And Technology Spa; Luigi Lavazza Spa; Marsh Spa; Microsoft Italia Srl; Miele Italia Srl; Ncr Italia Srl; Osram Spa; Panasonic Italia Branch Of Panasonic Marketing Europe Gmbh ; Pearson Italia; Pirelli; Polynt sp; Pricewaterhousecoopers; Radici Partecipazioni; Ramboll Environ Italy Srl; Reale mutua assicurazioni; Robintur Spa; Sacchi Giuseppe Spa; Santander Consumer Bank; Sda Express Couerie; Sematic Spa; Sky Italia; Sol Spa; Stmicroelectronics Srl; Suzuki Italia Spa; Tech Data Italia; Teleflex medical; Tnt Global Express; Totalerg Spa; Ubi Banca Spa; Unicomm Srl; Unicredit Spa; Valentino Spa; Varvel Spa; Vertiv; Vodafone Italia Spa; Wärtsilä Italia Spa; Webasto Spa; Zetema progetto cultura Srl.

ASFOR e CFMT ringraziano i manager che hanno partecipato ai focus group realizzati a Milano – Bologna – Torino – Padova – Roma.

Silvia Cappelli – Edison; Giorgio Ceccon – ENI; Lucia Pellino – Lavazza; Chiara Carbini – Microsoft; Valentina Mastroianni – Sky; Isabella Agosto – Assicurazioni Generali; Barbara Lucini – Assicurazioni Generali; Daria Banfi – Humanitas; Mariangela Petrerà – Marsh; Claudio D’Ettolè – Pirelli; Sara Panizza – Tech Data; Ilaria Gigou – Clarins; Licia Mignardi – CUP 2000; Patrizia Pocaterra – Delphi Italia Automotive Systems; Giorgio Maria Ghezzi – ENAV – Academy; Ugo Canonico – Gruppo Hera; Marco Sarracino – Gruppo Hera; Luca Ceccaroni – Technogym; Rosa Santamaria Maurizio – American Express; Silvana Nocioni – Angelini Scuola Di Management; Marco Lorenzin – APS; Manuela Lunari – BMW; Ludovica Lisi – Mcarthurglen Designer Outlets; Rosario Izzo – Nuovo Trasporto Viaggiatori; Giovanni Bassi – PWC; Cecilia Cellai – Tecnostruttura; Maria Luisa Traisci – Telecom Italia; Maria Antonietta Mura – Tuogroup/Dico; Roberta Biglino – Zetema Progetto Cultura; Ornella Dalmasso – Alpitour; Lucia Stefanelli – Denso Thermal Systems; Giuseppe Maccianti – Santander Consumer Bank; Piergiorgio Casalone – Suzuki; Roberto Strapazon – Tnt Global Express; Francesca Dutto – Unicredit; Donatella Tagliapietra – Amcorflexibleslug; Chiara Carlesso – Baxi; Angelo Pigatto – Despar; Franco Cogo – Gottardo; Manuel Modolo – Gruppovega; Liana Prandini – Komatsu Italia Manufacturing; Francesco Blasi – Komatsu Italia Manufacturing; Raffaella Stecchini – Komatsu Italia Manufacturing; Lorenzo Calzavara – Unicomm.

ASFOR e CFMT ringraziano i manager che hanno partecipato alle interviste individuali.

Marcello Bugari – Reale Mutua; Melisa Costantino – Ernst&Young; Micaela Di Giusto – Cameo; Claudio Galli – Kohler; Roberta Gentile – Vertiv; Barbara Lucini – Assicurazioni Generali; Paola Marletta – Pomellato; Carlo Pettinelli – Angelini David Ricco – Enel; Filippo Romanini – Barilla; Roberto Zecchino – Bosch; Sara Scapinello – Lavazza; Fabio Noferini – Samsung; Laura Bedusi – Etro; Pietro Ferrario – Autogrill.

# Allegato. Questionario indagine Asfor-CFMT 2017 sulla formazione dei manager nelle imprese



## Osservatorio Managerial Learning. Indagine Asfor-CFMT in tema di formazione dei manager nelle imprese

### Presentazione e note alla compilazione

Gentilissimi,

vi ringraziamo per il tempo che dedicherete alla compilazione di questa indagine.

Il questionario è organizzato in 6 sezioni:

- A. Dati generali aziendali
- B. Strategia dell'azienda e ruolo della formazione
- C. Sistema di formazione dei manager e sistemi di gestione e sviluppo HR
- D. Contenuti e metodi per la formazione continua dei manager
- E. Punti di forza e aree di miglioramento del processo formativo
- F. La percezione dei trend.

#### Obiettivo della Survey

Focalizzare i principali trend evolutivi della formazione rivolta ai manager nelle imprese italiane: a quali bisogni si intende dare risposta, attraverso quali contenuti e metodi, con quali risultati, etc.

La Survey prevede una parte qualitativa svolta tramite focus group e interviste.

I manager sono la popolazione destinataria dei processi formativi su cui è focalizzata la survey. In questo contesto per manager si intendono:

- coloro i quali in Italia hanno la qualifica contrattuale di "dirigente";
- chi ha una qualifica di "quadro" ed esercita però responsabilità significative e ha autonomia elevata di gestione e presa di decisione;
- gli "alti potenziali" inseriti in percorsi di talent development.

Le domande del questionario sono mirate ad esplorare le iniziative, le pratiche e i trend di formazione rivolti a queste popolazioni.

Non sono pertanto di interesse ai fini di questa survey, iniziative e programmi di contenuto manageriale rivolti a professional o ad altre figure che non rispondano alle caratteristiche di cui sopra.

#### Avvertenze!

Al fine di procedere correttamente alla compilazione del questionario, si prega di utilizzare i seguenti pulsanti di navigazione che trovate in alto e a fondo ad ogni pagina:

- **Avanti**, per proseguire alla pagina successiva. Automaticamente si salveranno i dati inseriti.
  - **Indietro**, per tornare alla pagina precedente e modificare/integrare i dati inseriti.
  - **Esci**, per uscire dal sondaggio senza salvare la pagina corrente (il salvataggio avviene con il pulsante Avanti). I dati fino a quel momento inseriti, verranno tuttavia inviati al collettore (ASFOR) che crea un file per ogni rispondente. E' possibile in qualsiasi momento rientrare per completare e/o modificare i dati inseriti. Il "file" presso il collettore si aggiorna automaticamente.
  - **Invia**, per inviare il questionario quando si è finito di compilarlo.
- I pulsanti "Avanti" e il pulsante "Invia" devono essere cliccati per il salvataggio delle pagine con le risposte fornite.

**IMPORTANTE!** Il sistema usa i **cookie** (file memorizzati nel proprio PC da siti web) per salvare le risposte delle singole pagine. Pertanto, affinché possano essere salvati i dati inseriti, occorre che non vengano cancellati i Cookie del vostro PC fin quando non si è inviato definitivamente il questionario.

1

Per ogni necessità relativa alla compilazione, vi preghiamo di contattare la Segreteria Organizzativa ASFOR: e-mail: [info@asfor.it](mailto:info@asfor.it) - tel. 0258328317



**Osservatorio Managerial Learning.  
Indagine Asfor-CFMT in tema di formazione  
dei manager nelle imprese**

**A- DATI GENERALI AZIENDA**

**1. Dati identificativi dell'azienda**

Denominazione e ragione sociale:

Indirizzo sede legale:

Città

Prov.

CAP/Codice postale

**2. Riferimenti del responsabile della compilazione del questionario:**

Nome e Cognome:

ruolo/posizione:

Indirizzo e-mail:

cellulare:

telefono

**3. Numero complessivo dei dipendenti dell'azienda:**

**4. Di cui:**

In Italia:

All'estero:

Numero totale di

dipendenti con

qualifica di dirigente:

**5. Settore di appartenenza:**

- Industriale manifatturiero  Alimentare  Moda, Design e Beni di Lusso
- Energia (elettricità, gas, etc.)  Public Utilities e ambiente  Telco (telecomunicazioni)
- Pay TV e Media Company  Banche e Assicurazioni  Grande distribuzione  Commercio di beni
- Costruzioni e attività immobiliari  Informatica e sistemi  Chimico  Farmaceutico
- Sanità e assistenza sociale  Logistica e trasporti  Turismo, Ristorazione e Ospitalità
- Servizi alle imprese  Pubblica Amministrazione  Altre attività

specificare:

**6. Caratteristiche dell'azienda e livello di internazionalizzazione:**

- Azienda italiana che opera prevalentemente/esclusivamente in Italia
- Azienda italiana che promuove e commercializza prodotti e servizi anche all'estero
- Multinazionale con Head Quarter in Italia
- Multinazionale con Head Quarter all'estero e attività commerciale in Italia
- Multinazionale con Head Quarter all'estero e attività industriali e commerciali in Italia

**7. Nella sua azienda, sono presenti Corporate University e/o Academy aziendali che erogano formazione per i manager e alti potenziali?**

*(ATTENZIONE! sono possibili entrambe le risposte)*

Corporate University

Academy

**8. Nella sua azienda, chi è responsabile di scegliere ed attivare i programmi di formazione per i manager e alti potenziali?**

- Ruolo/Funzione svolti nell'ambito della direzione HR centrale
- Unità organizzative interne alle diverse Direzioni di business o Business Unit
- Academy
- Corporate University

**Osservatorio Managerial Learning.  
Indagine Asfor-CFMT in tema di formazione  
dei manager nelle imprese**

**B - STRATEGIA DELL'AZIENDA E RUOLO DELLA  
FORMAZIONE**

**9. Quali sono state nell'ultimo triennio (2014-2016) le priorità strategiche rilevanti della sua azienda?**

*(ATTENZIONE! indicare massimo 3 risposte)*

- Razionalizzazione ed efficientamento di strutture e processi
- Innovazioni rilevanti di prodotti/servizi
- Miglioramento e monitoraggio della Customer Experience (sviluppo e fidelizzazione della base clienti)
- Sviluppo/trasformazione digitale
- Internazionalizzazione
- Esternazionalizzazione di funzioni o fasi del ciclo produttivo
- Integrazione a monte e/o a valle dei processi
- Sviluppo di partnership con fornitori, centri di ricerca, etc.
- Cambiamenti organizzativi, di sistemi gestionali e della cultura aziendale
- Crescita attraverso acquisizioni e incorporazioni
- Altro
- specificare:

**10. Quale rilevanza ha avuto nell'ultimo triennio la formazione dei manager per supportare l'execution delle strategie?**

**Grado di accordo: per nulla d'accordo; parzialmente d'accordo; d'accordo; molto d'accordo.**

	per nulla d'accordo	parzialmente d'accordo	d'accordo	molto d'accordo
Ha fornito le competenze manageriali abilitanti necessarie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ha contribuito a sviluppare "senso di urgenza" e consapevolezza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E' stato uno strumento utile per mettere meglio a fuoco le strategie da perseguire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ha rafforzato in modo significativo la leadership individuale e collettiva dei manager	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ha svolto una funzione di allineamento dei manager sulle priorità	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ha migliorato in modo sostanziale il livello di collaborazione nel/nei team manageriali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ha avuto un ruolo complessivamente marginale, le competenze manageriali necessarie sono state acquistate da fuori (inserimento di manager dal mercato)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ha avuto un ruolo limitato, l'apprendimento manageriale fondamentale è avvenuto attraverso la collaborazione nei processi di lavoro, nei team di progetto, dal confronto con i competitor, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11. Quali saranno le priorità strategiche dell'azienda nei prossimi tre anni?**

**(ATTENZIONE! indicare massimo 3 risposte)**

- Razionalizzazione ed efficientamento di strutture e processi
- Innovazioni rilevanti di prodotti/servizi
- Miglioramento e monitoraggio della Customer Experience (sviluppo e fidelizzazione della base clienti)
- Sviluppo/trasformazione digitale
- Internazionalizzazione
- Esternazionalizzazione di funzioni o fasi del ciclo produttivo
- Integrazione a monte e/o a valle dei processi
- Sviluppo di partnership con fornitori, centri di ricerca, etc.
- Cambiamenti organizzativi, di sistemi gestionali e della cultura aziendale
- Crescita attraverso acquisizioni e incorporazioni
- Altro
- specificare:

**12. In quale modo pensa che possa evolvere l'importanza della formazione dei manager nei prossimi 3 anni a sostegno delle strategie?**

- Probabilmente sarà meno importante che nel passato
- Lo stesso di sempre
- Un ruolo più importante che nel passato, uno strumento fondamentale per il cambiamento
- Non saprei



**Osservatorio Managerial Learning.  
Indagine Asfor-CFMT in tema di formazione  
dei manager nelle imprese**

**C - SISTEMA DI FORMAZIONE DEI MANAGER E SISTEMI DI GESTIONE E SVILUPPO HR**

**13. Esiste un modello di leadership e/o di competenze manageriali esplicito e formalizzato in azienda?**

- SI  
 NO  
 In corso di progettazione

**14. Il modello di leadership (tratti, valori o comportamenti organizzativi) e/o il modello di competenze manageriali è parte integrante dei sistemi di valutazione dei manager (processo di performance management e valutazione del potenziale)?**

- SI, fanno parte solo del processo di performance management  
 SI, fanno parte solo valutazione del potenziale  
 SI, fanno parte del processo di performance management e valutazione del potenziale  
 NO

**15. Quali sono i riferimenti fondamentali per l'analisi dei bisogni e la definizione dei piani e dei programmi formativi dei manager?**

**Grado di accordo: per nulla d'accordo; parzialmente d'accordo; d'accordo; molto d'accordo.**

	per nulla d'accordo	parzialmente d'accordo	d'accordo	molto d'accordo
Processo di performance management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Processo di valutazione del potenziale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategie/programmi di cambiamento organizzativo, gestionale e culturale che investono tutta l'azienda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Progetti di cambiamento e di business e specifiche esigenze espresse da singole direzioni o business unit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Altro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

specificare "altro":

**16. Esiste in azienda una offerta formativa formalizzata e strutturata, costituita da moduli corsuali e percorsi?**

- SI  
 No, non esiste. I programmi vengono progettati ed erogati di anno in anno

**17. Se SI, indicare quale tipo di offerta formativa:**

**Sono possibili più risposte:**

- Offerta aziendale a catalogo strutturata e coerente con il modello di leadership e/o di competenze manageriali
- Leadership curriculum che accompagna i principali passaggi di carriera
- Programmi definiti a supporto del talent development (per gli alti potenziali)
- Specifiche iniziative e programmi stabili per i manager (anche gestiti da agenzie esterne)
- Altro (specificare)
- specificare "altro":

**18. Quale percentuale (in linea di massima) dell'attività formativa per i manager è:**

**(ATTENZIONE! indicare il peso % su base 100)**

Mandatory/definita dall'azienda centralmente (che invita i partecipanti ai programmi)

Mandatory ma organizzata sulla base delle richieste dei responsabili diretti nelle diverse direzioni o BU

On demand (richiesta dalle persone e fruita su base volontaria)

**19. Per la formazione rivolta ai manager si fa ricorso alla docenza interna?**

- No, i manager intervengono per l'apertura e la chiusura/feedback finale dei corsi
- SI, con un ruolo prevalente di testimonianza
- SI, con un ruolo vero e proprio di docenza e facilitazione
- In linea di massima NO

**20. L'attivazione di docenti interni nella formazione dei manager in futuro:**

- Crescerà
- Diminuirà
- Rimarrà stabile

21. Per lo sviluppo dei manager si fa ricorso a coach e mentor interni ?

	SI	NO
Coach interni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mentor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**Osservatorio Managerial Learning.**  
**Indagine Asfor-CFMT in tema di formazione**  
**dei manager nelle imprese**

**D - CONTENUTI E METODI PER LA FORMAZIONE CONTINUA DEI  
MANAGER**

**22. Con riferimento all'anno in corso, quale rilevanza viene attribuita ai seguenti contenuti nella formazione per i manager?**

**Grado di rilevanza: nessuna; limitata; elevata; molto elevata.**

	nessuna	limitata	elevata	molto elevata
Sviluppo della leadership (in senso ampio)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovazione e change management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Collaborazione, integrazione, team spirit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Accountability e execution	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
People management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Smart working/open working, nuova cultura del lavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digital mindset/competenze digitali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integrazione intergenerazionale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Multiculturalità	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategia, business thinking, modelli decisionali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CSR, sostenibilità, etica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Customer experience e cultura del cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skills manageriali specifiche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Altro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

specificare "altro":

**23. Con riferimento all'anno in corso quale rilevanza viene attribuita ai seguenti contenuti di famiglia professionale?**

**Grado di rilevanza: nessuna; limitata; elevata; molto elevata.**

	nessuna	limitata	elevata	molto elevata
Amministrazione, finanza e controllo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Logistica e supply chain	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IT e sistemi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vendite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizzazione/HR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

specificare "altro":

24. Con esclusivo riferimento alla formazione per i manager e per gli alti potenziali, qual è nell'anno in corso la rilevanza di effettivo utilizzo delle seguenti metodologie?

Grado di rilevanza: nessuna; limitata; elevata; molto elevata.

	nessuna	limitata	elevata	molto elevata
Aula con coinvolgimento dei partecipanti attraverso gestione casi, role playing, esercitazioni, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Workshop e lab focalizzati sullo sviluppo di idee e progetti innovativi e di utilità per l'azienda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Blended e-learning: mix di moduli a distanza, aula, esperienza sul campo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-learning totalmente autogestito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outdoor/indoor, con attività esperienziali e debriefing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Offsite meeting con un mix di stimoli formativi e team work su temi di business	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Executive coaching	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mentoring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Learning tour (presso altre realtà aziendali, centri di ricerca, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Altro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

specificare "altro":

25. Da parte dei manager e degli alti potenziali, come evolve la motivazione ad apprendere attraverso la formazione (la loro domanda di formazione)?

Grado di accordo: per nulla d'accordo; parzialmente d'accordo; d'accordo; molto d'accordo.

	per nulla d'accordo	parzialmente d'accordo	d'accordo	molto d'accordo
Tende a diminuire a causa della mancanza di tempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Non è elevata a causa di una percezione di scarsa utilità: rapporto sforzo/beneficio non ottimale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
È elevata negli alti potenziali, meno elevata per i manager	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si privilegiano altre forme di apprendimento considerate più efficaci (confronti con realtà avanzate, letture, partecipazione a convegni, esperienza sul campo, utilizzo della rete...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sia per i manager che per gli altri potenziali è in continua crescita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Con riferimento alla formazione per i manager e per gli alti potenziali, qual è il numero medio di giornate (con realistica approssimazione) erogate nel 2016?

	<3	fra 3 e 5	fra 5 e 10	> 10
per i manager:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
per gli alti potenziali:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**Osservatorio Managerial Learning.  
Indagine Asfor-CFMT in tema di formazione  
dei manager nelle imprese**

**E - PUNTI DI FORZA E AREE DI MIGLIORAMENTO DEL PROCESSO  
FORMATIVO**

**27. Con riferimento alla formazione per i manager e gli alti potenziali, in che misura ritiene che le seguenti fasi del processo formativo debbano migliorare?**

**Grado di necessità di miglioramento: bassa; limitata; elevata; molto elevata.**

	bassa	limitata	elevata	molto elevata
Analisi dei fabbisogni e definizione di budget e piani formativi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Progettazione dell'offerta: qualità dei contenuti, learning solutions, mix di modalità e canali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erogazione: gestione delle partecipazioni, qualità della docenza, ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valutazione dei risultati: gradimento, apprendimento, risultati per l'organizzazione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**28. Nella sua azienda quali azioni sono state intraprese, o si pensa di adottare a breve, in particolare nella formazione per manager e alti potenziali?**

**(Indicare le azioni intraprese o in fase di adozione. Sono possibili più risposte)**

- Implementare soluzioni di blended e-learning attraverso l'impiego di piattaforme tecnologiche
- Accrescere la quota di on demand e l'iniziativa individuale verso il proprio piano di sviluppo
- Ridurre la durata media dei programmi/corsi in aula
- Migliorare la qualità e la robustezza del processo di analisi dei bisogni formativi
- Migliorare il livello di coinvolgimento e codesign con il management per la messa a punto dei programmi formativi
- Adottare criteri di scelta più rigorosi dei fornitori esterni
- Stringere partnership con fornitori esterni qualificati
- Sviluppare partnership con business school di fama internazionale
- Sfruttare al meglio tutte le fonti di finanziamento
- Altro
- specificare "altro":

**29. Con riferimento alla formazione per i manager e per gli alti potenziali, qual è il grado di soddisfazione verso la collaborazione con le seguenti tipologie di fornitori?**

**Grado di soddisfazione: bassa; limitata; elevata; molto elevata.**

**ATTENZIONE! selezionare "non saprei", se non si utilizza la tipologia di fornitore.**

	non saprei	bassa	limitata	elevata	molto elevata
Società di consulenza	<input type="radio"/>				
Centri di formazione	<input type="radio"/>				
Università Italiane	<input type="radio"/>				
Università estere	<input type="radio"/>				
Business school italiane	<input type="radio"/>				
Business school estere	<input type="radio"/>				
Fornitori di e-learning	<input type="radio"/>				
Reti free di offerta e-learning ( es. Coursera)	<input type="radio"/>				
Esperti, docenti, liberi professionisti (scelti individualmente)	<input type="radio"/>				

**30. Con riferimento ai diversi fornitori di formazione, in che misura, per la sua azienda, devono migliorare i seguenti fattori di qualità del servizio?**

**Grado di accordo: per nulla d'accordo; parzialmente d'accordo; d'accordo; molto d'accordo.**

	per nulla d'accordo	parzialmente d'accordo	d'accordo	molto d'accordo
Comprensione delle esigenze del Committente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovatività e qualità dell'offerta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacità di codesign	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coerenza dei contenuti e delle soluzioni rispetto agli obiettivi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualità della docenza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacità di delivery internazionale (altri Paesi o gruppi con diverse nazionalità)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacità di progettare/erogare sfruttando la tecnologia e con soluzioni a distanza, blended.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Osservatorio Managerial Learning.  
Indagine Asfor-CFMT in tema di formazione  
dei manager nelle imprese**

**F - LA PERCEZIONE DELLE TENDENZE  
EVOLUTIVE**

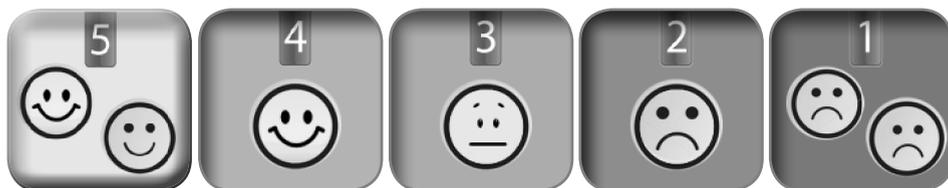
**31. Sulla base della sua personale esperienza e conoscenza della formazione per i manager e gli alti potenziali (e non necessariamente con esclusivo riferimento al contesto aziendale nel quale opera), esprima il suo grado di accordo relativamente alle seguenti affermazioni.**

**Grado di accordo: per nulla d'accordo; parzialmente d'accordo; d'accordo; molto d'accordo**

	per nulla d'accordo	parzialmente d'accordo	d'accordo	molto d'accordo
"Per i manager e gli alti potenziali si andrà verso piani di sviluppo e soluzioni di formazione autogestite anche sulla base della tecnologia disponibile"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Per fronteggiare la competitività ed il cambiamento, le aziende si orienteranno sempre di più a selezionare e reclutare dall'esterno manager che già possiedono le competenze necessarie"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"La formazione che si eroga per manager e alti potenziali è insufficiente per fare fronte al cambiamento, all'innovazione e alle sfide competitive con cui le aziende si devono misurare"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"La formazione per i manager e gli alti potenziali deve evolvere in termini di contenuti e metodi per essere in linea con la velocità del cambiamento e la crescente complessità che si vive nei contesti di business"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	per nulla d'accordo	parzialmente d'accordo	d'accordo	molto d'accordo
"Le attività formative fatte all'esterno presso centri di formazione o business school sono molto utili per la contaminazione culturale e la creazione di reti di relazioni e si dovrebbero praticare maggiormente"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"La formazione veramente efficace per i manager e gli alti potenziali è quella in cui le persone si possono misurare con problemi e progetti reali da risolvere/proporre/realizzare"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"I manager credono poco nell'utilità della formazione, se non è strettamente finalizzata ad ottenere risultati di business nel breve periodo"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"I manager prediligono soluzioni per apprendere diverse dalla formazione..."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"La sfida di cambiamento più importante nella formazione di manager e alti potenziali è quella di sfruttare al meglio la rivoluzione digitale anche in questo campo.."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## QUESTO LIBRO TI È PIACIUTO?



**Comunicaci il tuo giudizio su:**  
[www.francoangeli.it/latuaopinione.asp](http://www.francoangeli.it/latuaopinione.asp)



**VUOI RICEVERE GLI AGGIORNAMENTI  
SULLE NOSTRE NOVITÀ  
NELLE AREE CHE TI INTERESSANO?**



Seguici in rete



Sottoscrivi  
i nostri feed RSS



Iscriviti  
alle nostre newsletter

**FrancoAngeli**

**VAI SU: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)**

**PER SCARICARE (GRATUITAMENTE)  
I CATALOGHI DELLE NOSTRE PUBBLICAZIONI  
DIVISI PER ARGOMENTI E CENTINAIA DI VOCI:  
PER FACILITARE LE TUE RICERCHE.**

Management & Marketing  
Psicologia e psicoterapia  
Didattica, scienze della formazione  
Architettura, design, territorio  
Economia  
Filosofia, letteratura, linguistica, storia  
Sociologia  
Comunicazione e media  
Politica, diritto  
Antropologia  
Politiche e servizi sociali  
Medicina  
Psicologia, benessere, auto aiuto  
Efficacia personale, nuovi lavori



**FrancoAngeli**

---

# Terziario Futuro

---

Il testo presenta i risultati della ricerca “Come cambia la formazione per i manager” sviluppata all'interno dell'Osservatorio Managerial Learning nato dalla collaborazione di ASFOR e CFMT.

Dalla ricerca che ha coinvolto oltre 100 aziende emerge un quadro ampio e articolato relativo a ciò che le imprese fanno in tema di formazione manageriale, ma soprattutto emergono trend significativi di cambiamento che per manager, direzioni HR e specialisti del settore è utile conoscere al fine di orientare le scelte del futuro.

I risultati della ricerca sono stati integrati dal racconto di quattro casi aziendali tutti connotati da una componente di innovazione del processo formativo volta ad ottenere maggiore efficacia dell'apprendimento.

**Marco Vergeat** è attualmente Presidente del Gruppo Summit e Presidente di ASFOR – Associazione Italiana per la Formazione Manageriale. In precedenza è stato Amministratore Delegato di ISVOR FIAT e di ISVOR Knowledge System, inoltre è stato Vice President Managerial Development del Gruppo Fiat. Per lunghi anni ha insegnato in varie Università “Organizzazione e Modelli di Direzione” e “Metodi e processi della formazione”.

**Enzo Rullani** dirige il T-Lab – Laboratorio del Terziario che innova di CFMT e insegna Economia della Conoscenza presso la Venice International University. Nella sua attività di ricerca si è occupato di terziario innovativo, contribuendo alla realizzazione dei volumi della collana CFMT. Ha inoltre lavorato nel campo delle piccole imprese, dei distretti industriali e delle tecnologie ICT.