



Formazione: i trend 2009-2010

La ricerca di Asfor sui “Trend Evolutivi della Formazione Manageriale” – presentata alla Luiss di Roma lo scorso 18 giugno nel corso della VII Giornata Asfor della Formazione Manageriale – quest’anno, attraverso focus group, interviste e questionari, ha coinvolto circa cento aziende.

Due i principali obiettivi: comprendere quale sia l’impatto della crisi sulle scelte e i budget della formazione manageriale; cogliere i trend, l’evoluzione dei contenuti e dei metodi, i sistemi di collaborazione e i collegamenti della formazione ai più ampi processi di apprendimento nelle organizzazioni.

1 Investimenti. Un certo numero di aziende, circa un quarto del campione, prevede consistenti riduzioni degli investimenti, dal 50% al 70% e nelle situazioni più critiche, pochissimi casi, si va anche oltre. La maggioranza delle aziende dichiara impatti più moderati anche se significativi con riduzioni dei budget che si aggirano intorno al 30%. Poi ci sono anche aziende, pochissimi casi, che confermano gli investimenti previsti o addirittura pensano di incrementarli. Si tratta di aziende con andamenti di business anticiclici o che, congiuntamente a previsioni positive di risultati, entrano in una nuova fase di sviluppo dell’organizzazione e avviano politiche e piani più strutturati di gestione e sviluppo delle persone. In tutti domina un approccio teso alla massima efficienza: si contrae la durata dei programmi, si riducono o si eliminano del tutto le soluzioni residenziali, vengono ridefiniti e meglio selezionati i target di partecipazione, si ricorre ove possibile e indicato alla formazione interna. La quasi totalità delle aziende si impegna di più nell’utilizzo sistematico di tutte le fonti di finanziamento, a partire dai conti azienda di Fondimpresa e Fondirigenti fino ad arrivare ai bandi europei.

2 Soluzioni “su misura”. Il commitment dei vertici aziendali è elevato verso la formazione che riguarda il prodotto, i processi, i servizi “core” e le reti distributive, tutto ciò che è considerato necessario per sopravvivere, cogliere le opportunità e riaccendere lo sviluppo. Vi è uno spostamento generalizzato di priorità, prevale la focalizzazione su risultati di breve periodo, vi è un senso di urgenza. Si riducono al minimo, salvo eccezioni, i programmi finalizzati allo sviluppo individuale. Si privilegia la formazione di supporto agli obiettivi di business: cala totalmente l’interesse per i corsi a catalogo anche nelle aziende di media dimensione, e si prediligono soluzioni “su misura”.

3 Cambiamento e leadership. Investimenti in formazione si fanno anche per la leadership. Quest’ultima viene intesa come il possesso e la condivisione di una serie di valori e di competenze ritenute importanti per la qualità del management in azienda. Circa venti delle aziende intervistate hanno infatti, a partire dal 2007-2008, definito e diffuso modelli di leadership formalizzati e più o meno dettagliati. Non sempre questi modelli rendono però cogente e stringente la relazione tra leadership, gestione del cambiamento e risultati. Ciò condiziona anche gli obiettivi e i contenuti della formazione che lasciano sullo sfondo le priorità del business. L’innovazione e l’apertura internazionale sono tematiche ritenute sempre molto importanti, ma l’investimento nel 2009 risulta limitato.

4 Action learning e coaching. I metodi considerati efficaci sono l’action learning (apprendere lavorando sui progetti reali) e il coaching che fornisce alle persone un supporto sul campo. Si prendono le distanze dagli approcci troppo teorici e dalle mode, da tutto ciò che non assicura una trasferibilità reale degli apprendimenti. L’e-learning si considera ormai necessario e consolidato laddove si tratta di informare e addestrare popolazioni molto decentrate sul prodotto, su normative o procedure di servizio.

5 Network di formatori. Le reti di formatori interni crescono: docenti part-time, testimonials, addestratori, coach etc. Le “faculty” interne sono necessarie per veicolare saperi e valori aziendali molto contestualizzati e coerenti con le esigenze del business. Quasi mai i processi di selezione, formazione e certificazione dei “formatori” interni sono definiti e formalizzati. Solo le realtà più avanzate si stanno attrezzando in tal senso. Nelle grandi aziende cresce la consapevolezza che per offrire una formazione di valore bisogna sfruttare meccanismi di rete: si sviluppa così la collaborazione tra corporate university, “faculty” interne, centri di ricerca e business school, società di consulenza.

6 Mba internazionali. Infine un fenomeno significativo: a fronte di un calo delle iscrizioni dei master specialistici cresce l’interesse verso i corsi Mba internazionali, in lingua inglese, part-time. Crescono, rispetto allo scorso anno, del 50%, le manifestazioni di interesse da parte dei giovani che lavorano in azienda e del 10%-15% le iscrizioni effettive.

Marco Vergeat è consigliere Asfor, responsabile Corporate Learning, amministratore Delegato Summit