

Crisi e trend della formazione manageriale

di Marco Vergeat *

La crisi ha avuto un impatto significativo sugli investimenti in formazione manageriale. I pochi casi in cui quelli previsti sono stati confermati o addirittura incrementati si riferiscono a imprese con andamenti di business anticiclici o che entrano in una nuova fase di sviluppo dell'organizzazione e avviano politiche e piani più strutturati di gestione e sviluppo delle persone. Circa un quarto del campione prevede invece riduzioni degli investimenti che variano dal 50% al 70%. La maggioranza delle aziende dichiara impatti più moderati, con riduzioni dei budget intorno al 30%. In tutti domina un approccio teso alla massima efficienza: si contrae la durata dei programmi, si riducono le soluzioni residenziali, vengono più accuratamente selezionati i partecipanti, si ricorre – ove possibile e indicato – alla formazione interna, vi è un utilizzo più sistematico di tutte le fonti di finanziamento.

Questi i risultati più significativi della ricerca Asfor – Associazione italiana per la formazione manageriale sui «Trend evolutivi della formazione manageriale», condotta su un campione di un centinaio di imprese, rappresentativo di grandi e medie aziende, che tiene in considerazione anche la distribuzione geografica delle realtà coinvolte. Due gli obiettivi principali della ricerca: comprendere l'impatto della crisi sulle scelte e i budget della formazione manageriale; cogliere l'evoluzione dei contenuti e dei metodi, i sistemi di collaborazione e i collegamenti della formazione ai più ampi processi di apprendimento delle persone nelle organizzazioni. Risultati? Ricchi e articolati, in relazione all'elevato grado di differenziazione delle aziende coinvolte, ma si rintracciano alcune tendenze comuni.

Si riducono i programmi finalizzati allo sviluppo individuale e si privilegia la formazione di supporto agli obiettivi di business, quella che riguarda il prodotto, i processi, i servizi *core* e le reti distributive, o questioni come la sicurezza dei luoghi di lavoro. Il *commitment* dei vertici è elevato verso tutto ciò che è considerato necessario per sopravvivere, cogliere le opportunità e supportare lo sviluppo. Cala totalmente l'interesse per i corsi a catalogo, si prediligono soluzioni «su misura».

Il cambiamento rimane un driver importante: nuovi assetti organizzativi, nuove linee di business, processi di integrazione conseguenti ad acquisizioni e fusioni, allineamento su piani strategici ed operativi per riprendere lo sviluppo, miglioramenti di processi *core*. Investimenti in formazione si fanno anche per la leadership, intesa come il possesso e la condivisione di valori e competenze ritenute importanti per la qualità del management. L'innovazione e l'apertura internazionale sono ritenute molto importanti, ma l'investimento nel 2009 risulta limitato.

I metodi considerati efficaci sono l'*action learning* (apprendere lavorando sui progetti reali) e il coaching. Si prendono le distanze dagli approcci teorici e dalle mode, da tutto ciò che non assicura una trasferibilità reale degli apprendimenti.

Crescono, nelle organizzazioni di maggiori dimensioni, le «*faculty interne*», reti di formatori necessarie per veicolare saperi e valori aziendali contestualizzati e coerenti con le esigenze del business. Le realtà più avanzate si stanno attrezzando per formalizzare i processi di selezione, formazione e certificazione dei formatori interni. Cresce anche la consapevolezza che per offrire una formazione di valore bisogna sfruttare meccanismi di rete e collaborazioni tra corporate university, *faculty interne*, centri di ricerca e business school, società di consulenza. <<



* Consigliere Asfor responsabile Corporate Learning; amministratore delegato Summit