



FONDAZIONEISTUD

ISTUD BUSINESS SCHOOL

LTS – Learning Trend Survey

Il 1° Osservatorio permanente in Italia sull'apprendimento nelle
organizzazioni

a cura di Marco Leonzio e Luca Quaratino

Obiettivi conoscitivi

- ✧ Ricostruire **l'efficacia dei principali processi e strumenti di apprendimento** oggi presenti nelle aziende italiane ed intercettarne i **trend emergenti**
- ✧ Esplorare **i bisogni di competenze della Linea e le sue attese** rispetto ai processi di formazione/sviluppo e alla relazione con gli attori organizzativi che li presidiano
- ✧ Identificare **l'evoluzione del ruolo esercitato dagli specialisti di formazione e sviluppo** nel promuovere e governare i processi di apprendimento individuale e organizzativo

Metodologia

E' stato somministrato un **questionario strutturato** a una popolazione target composta da manager appartenenti al network della Fondazione ISTUD in quanto ex-partecipanti o in quanto operanti all'interno di aziende partner.

Il questionario è stato somministrato attraverso una piattaforma on-line nei mesi a cavallo tra il 2015 e il 2016.

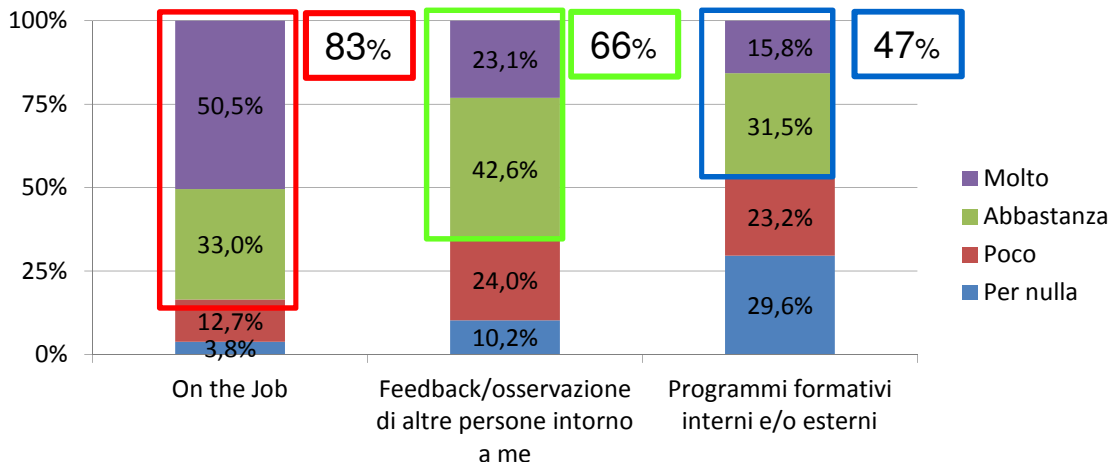
Sono stati complessivamente raccolti **oltre 300 questionari** validi.

L'importanza delle diverse esperienze di apprendimento

La domanda mira a verificare il modello di apprendimento “70/20/10” di **Lombardo**, il quale sostiene che coloro che lavorano nelle organizzazioni apprendono...

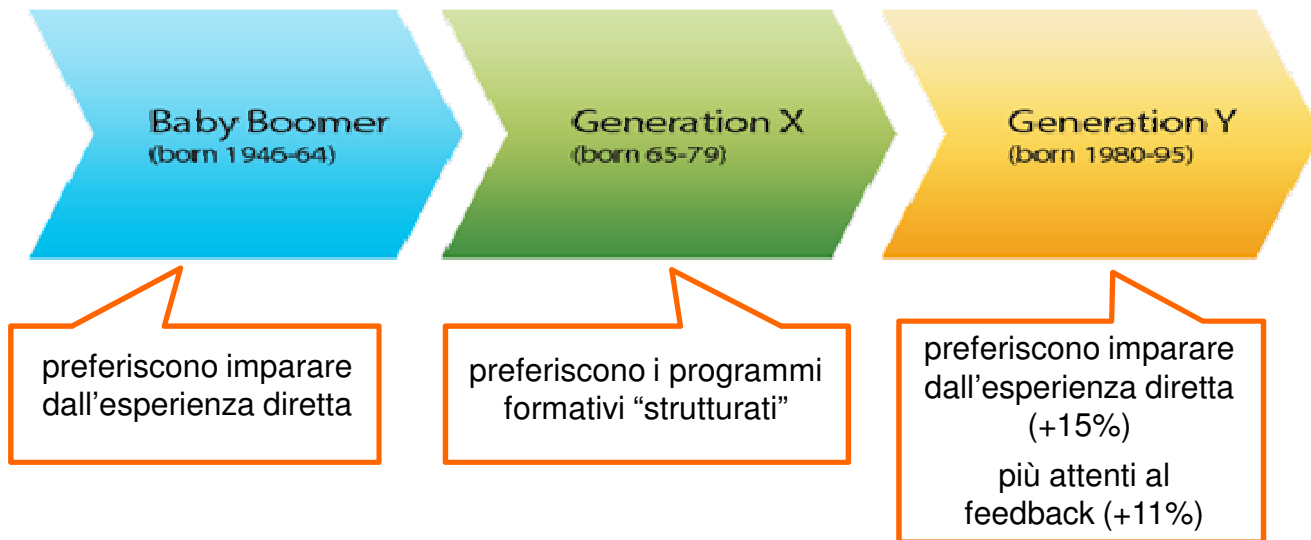
- 70% from real life and on-the-job experiences, tasks and problem solving.
- 20% from feedback and from observing and working with role models.
- 10% from formal training.

Quanto sono state per te importanti negli ultimi 12 mesi le seguenti esperienze di apprendimento: (1=per nulla, 2=poco, 3=abbastanza, 4=molto)



I rispondenti sembrano **confermare il modello di apprendimento di Lombardo (70-20-10)**, in cui il ruolo chiave è costituito dall'on the job, seguito dalle relazioni professionali e infine dai programmi formali di formazione

L'importanza delle diverse esperienze di apprendimento



...i BB hanno già frequentato troppi "corsi", possono solo più imparare dall'esperienza?

..e gli Y troppo pochi, ed hanno bisogno di provare prima di andare al "corso"?

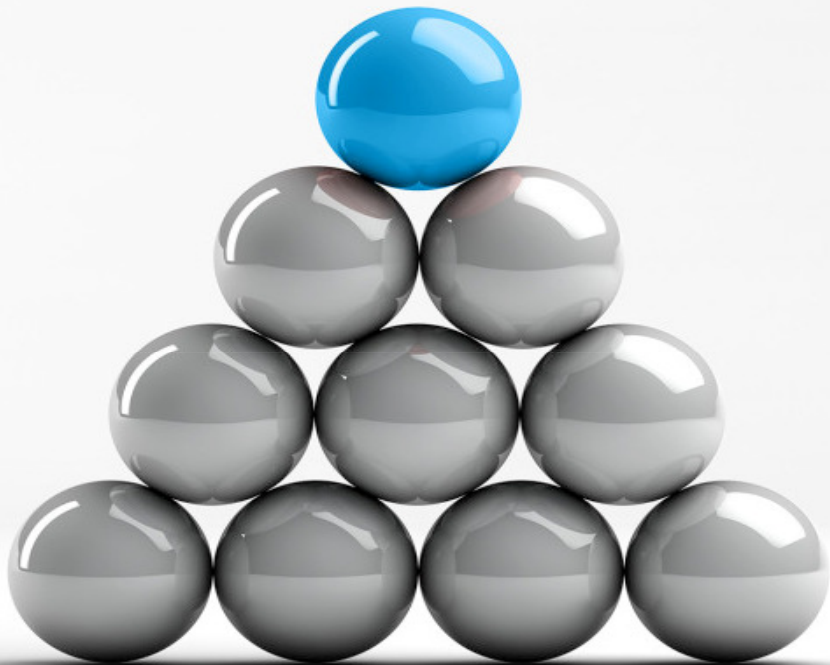
Gli X hanno una buona esperienza ed hanno piuttosto bisogno di "riorganizzarla"?

Le attese verso le esperienze formative



La formazione è innanzitutto percepita come una leva di miglioramento del proprio sviluppo e spendibilità sul mercato del lavoro (**employability**); in seconda battuta come un canale di acquisizione di **nuovi contenuti**.

Le attese verso le esperienze formative



Le esigenze di **confronto con l'esterno** e **rielaborazione esperienza** crescono con la gerarchia

L'attesa che la formazione sia utile per la **crescita personale** è inversamente proporzionale al livello: viene sentita di più alla "base"

i dirigenti hanno altri canali per farlo?

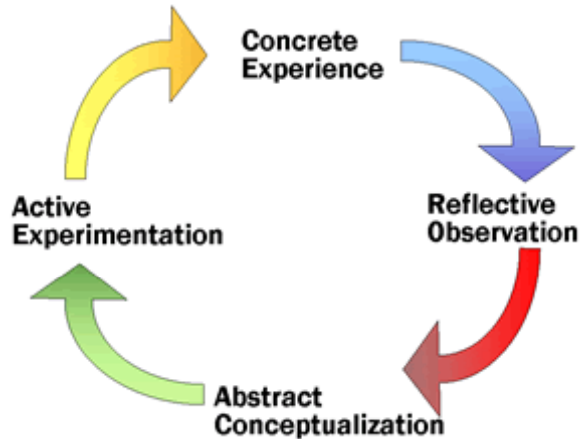
Sentono una maggiore esigenza di **contenuti** gli **impiegati** (alzare la testa, crescere) e i **dirigenti**:

i quadri sono troppo focalizzati a risolvere problemi?

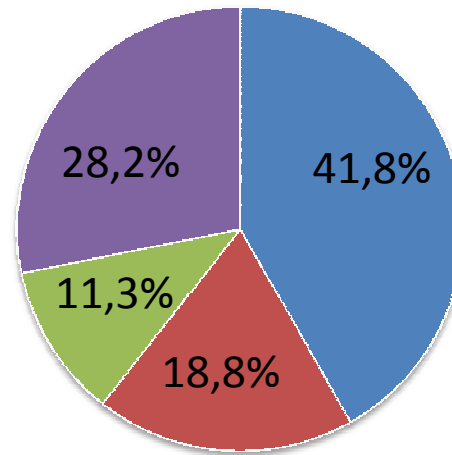
ai dirigenti in che forma li possiamo fornire?

Il processo di apprendimento

Qual è la preferenza del manager italiano rispetto alla teoria di Kolb?



Riesci a imparare meglio....



- Vivendo direttamente le diverse situazioni
- Osservando quanto accade e riflettendo sulle esperienze fatte
- Partendo da un sapere organizzato
- Progettando la tua azione e poi sperimentando

L'apprendimento dall'**esperienza** appare il canale preferenziale, offrendo una conferma della **centralità delle metodologie attive** nella formazione dei manager. Interessante anche la rilevanza percepita di logiche orientate all'azione.

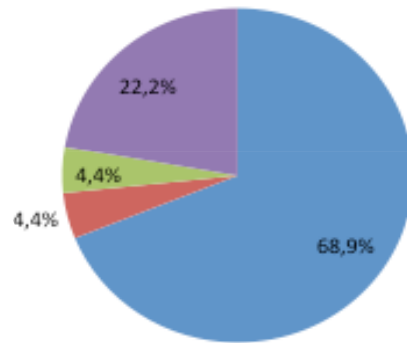
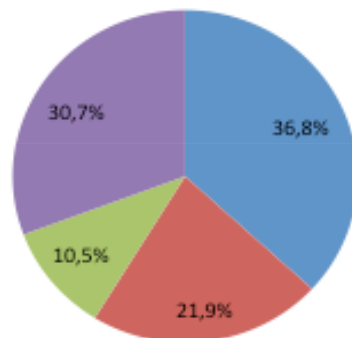
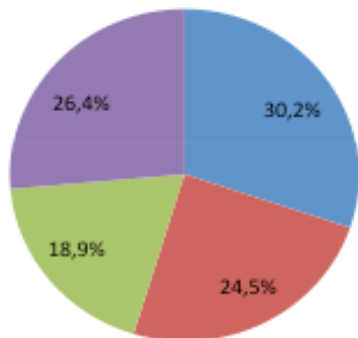
Il processo di apprendimento

Baby Boomer
(born 1946-64)

Generation X
(born 65-79)

Generation Y
(born 1980-95)

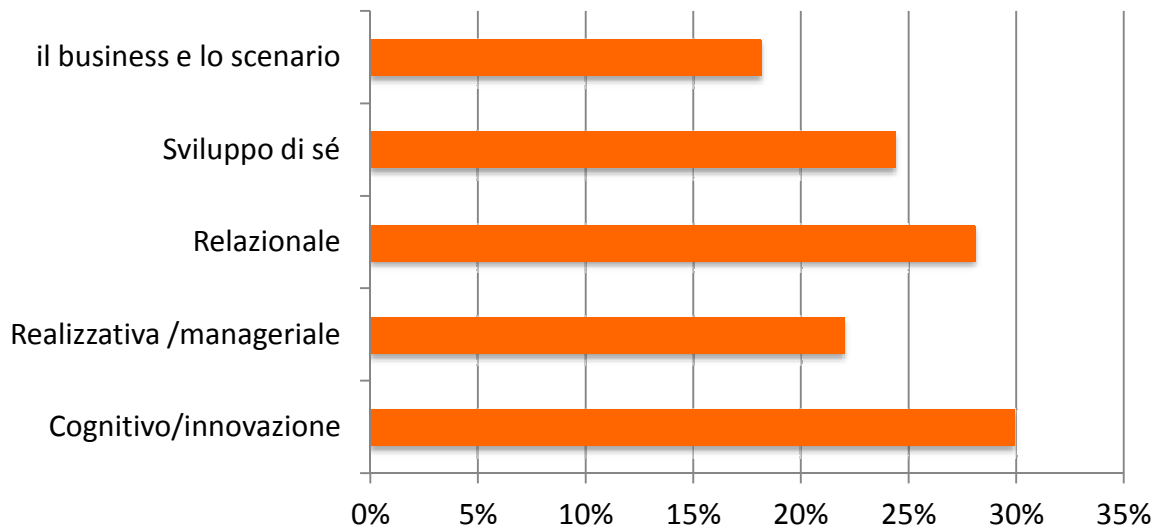
- Vivendo direttamente le diverse situazioni
- Osservando quanto accade e riflettendo sulle esperienze fatte
- Partendo da un sapere organizzato
- Progettando la tua azione e poi sperimentando



Negli Y prevale in modo netto l'apprendimento tramite l'immersione nell'**esperienza** (69%), mentre spariscono quasi quelli da **osservazione riflessiva** e **sapere organizzato**

Le competenze prioritarie da sviluppare

Abbiamo individuato 5 **aree** di competenza chiave per il successo dell'impresa e per ciascuna abbiamo scelto le 5 **competenze** chiave.



l'area **realizzativa/manageriale** è citata

quarta per importanza su cinque

In generale, il cluster **business/scenario** è ritenuto più marginale rispetto agli altri.

... poco comprensibile?

... passaggio da modello porteriano a modello delle competenze interne?

Le competenze prioritarie da sviluppare (per singole competenze)



1° **pensiero strategico e visione d'insieme**

(50%: un rispondente su due l'ha scelta)

2° **gestione dei conflitti e negoziazione** 38,3%

3° **flessibilità e apertura al cambiamento** 34,1%

4° **incidere e influenzare** 32,2%

5° **comunicazione** 31,3%

.... e le ultime della classifica?

22° **networking** 14%

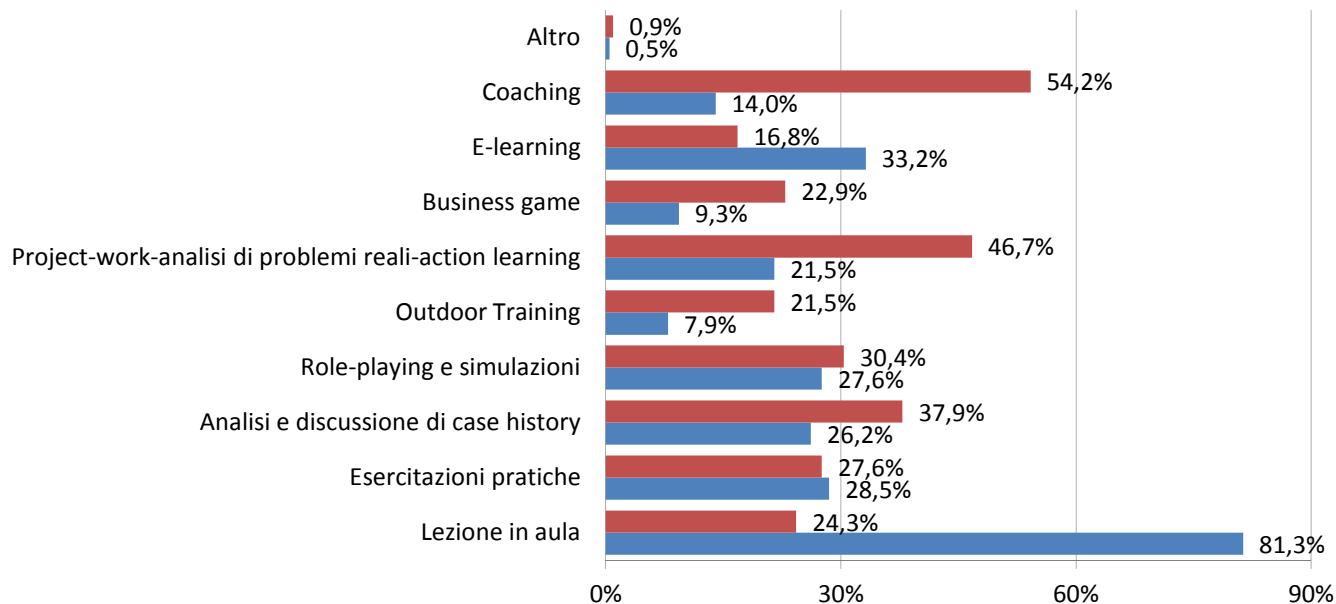
23° **tenacia di fronte alle difficoltà** 14%

24° **tecnico professionali (amministrazione, mktg, ecc)** 13,1%

25° **informatiche – excel, PPT, ...** 5,6%

i **quadri** dicono che
per loro le
competenze chiave
sono **gestione
conflitti e
flessibilità**

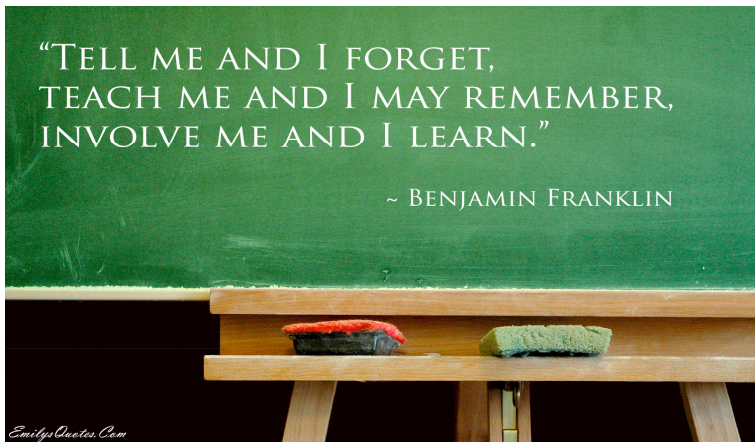
I metodi didattici utilizzati e auspicati



I delta più significativi riguardano

- le **lezioni in aula** ancora dominanti nei percorsi formativi
- il **coaching** che appare ancora poco praticato rispetto alle attese
- i **progetti concreti** e l'**action-learning** di cui si auspica un incremento sensibile

I metodi didattici utilizzati e auspicati



Il **coaching** cresce lungo il livello di inquadramento: tra i **dirigenti** lo utilizza il 25%, cioè uno su quattro

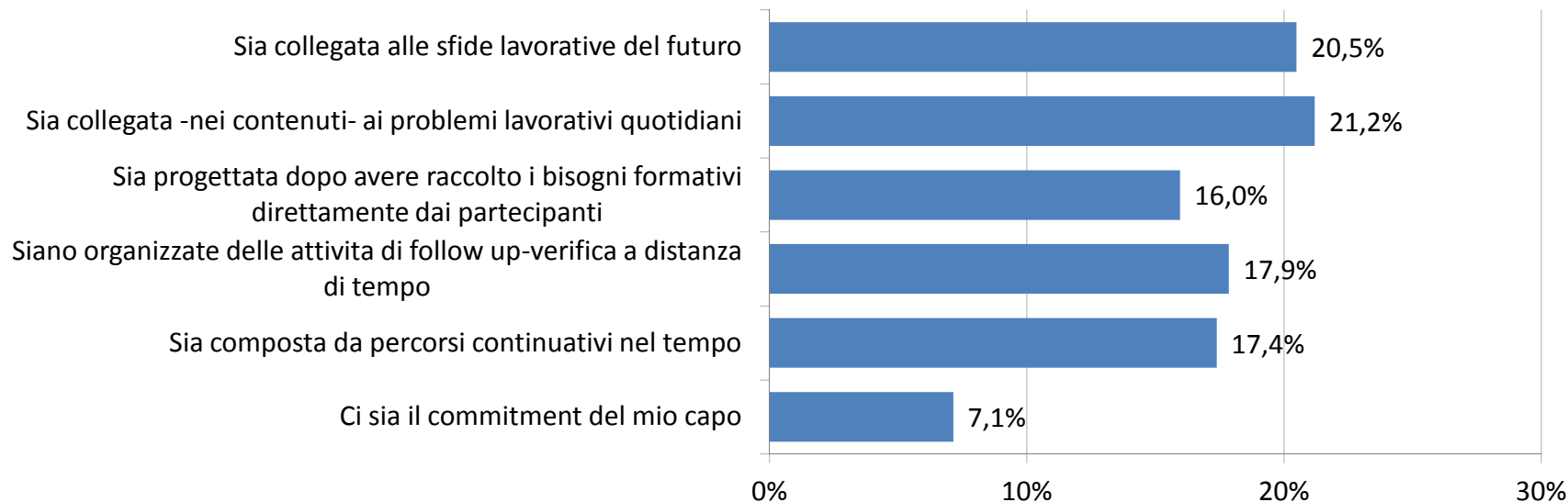
Guardando avanti, i dirigenti **auspicano** un incremento ulteriore del **coaching**, dell'**outdoor** e della **discussione di casi**

I giovani della Generation Y auspicano tutto ciò che è **pratico, divertente e digitale**: BG, outdoor, esercitazioni pratiche...

...**basta che non sia una lezione** (solo l'11% la auspica per il futuro)



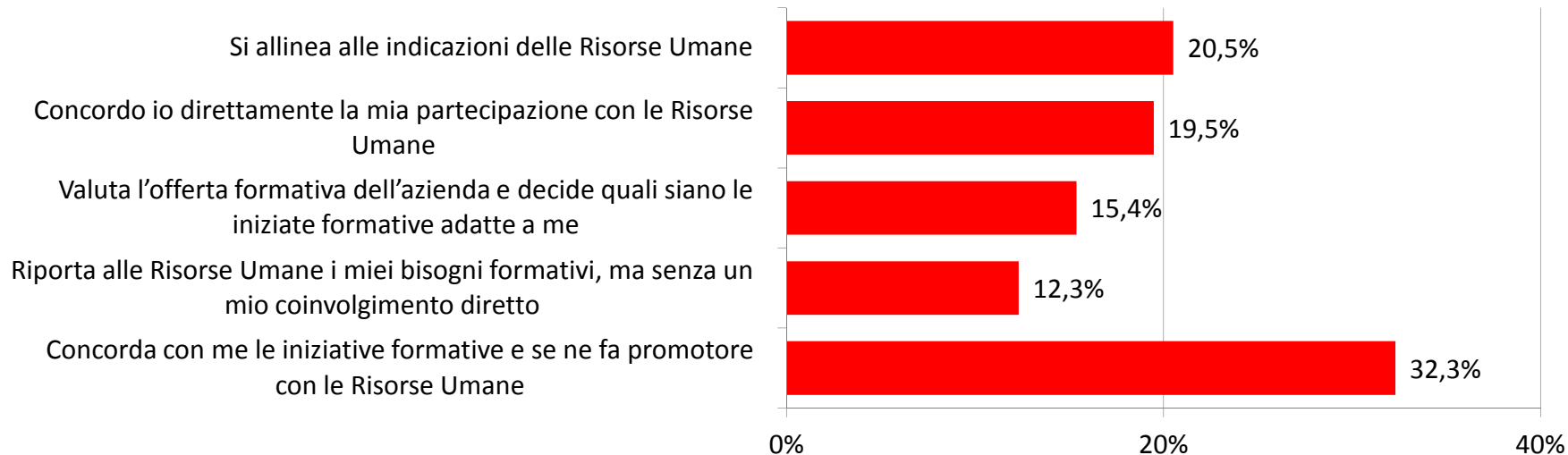
Le condizioni di efficacia della formazione



Il punto chiave sembra essere la **capacità della formazione di collegarsi ai problemi lavorativi reali**, evitando di rimanere astratta e quindi “apparente”. Una **richiamo alla concretezza** già evidente dalle risposte precedenti sui metodi auspicati.

La collaborazione tra RU e Linea

In che modo il tuo Responsabile diretto collabora con le Risorse Umane nella gestione delle attività formative? una scelta



Sembrano emergere **un ruolo poco proattivo dei capi di linea** (40%) e un **limitato ascolto** diretto dei propri collaboratori (27,7%). Dati in parte compensati dai casi (19,5%) in cui c'è un interessante processo di **attivazione dal basso da parte dei singoli** nel concordare le iniziative formative con RU.

In sintesi

- ✓ La formazione è oggi chiamata a ripensarsi assumendo “**forme nuove e diversificate**” che la radichino nel contesto lavorativo e organizzativo, **integrandosi sempre più con altre leve** quali la comunicazione interna, i processi di engagement, il miglioramento continuo
- ✓ L'ingresso progressivo in azienda di appartenenti alla **Generazione Y** (e Millenials) impone una revisione delle logiche di progettazione e dei metodi attualmente utilizzati per erogare
- ✓ L'utilizzo crescente di **metodologie attive e individualizzate**, e di dispositivi pedagogici “hands-on”, nel concepire i processi di apprendimento rappresenta un punto di non ritorno
- ✓ Occorre trovare un delicato bilanciamento tra le **esigenze organizzative** (business) e quelle **individuali** (employability) nel progettare gli interventi
- ✓ In termini di competenze, la sfida rimane sullo sviluppo delle **qualità e attitudini personali**
- ✓ Cresce l'esigenza di una stretta **partnership tra i diversi attori coinvolti** (linea e RU)