



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI MILANO-BICOCCA
DIPARTIMENTO DI PSICOLOGIA

Dottorato di Ricerca
in Psicologia Sociale, Cognitiva e Clinica
XXIII ciclo

**Evoluzione dei modelli di gestione e sviluppo delle
persone in azienda nella transizione tra crescita e
crisi economica**

Coordinatore: Prof. Francesco Paolo Colucci

Tutor: Prof. Luigi Ferrari

Dottoranda: Dott.sa Giulia Venini

"...quando le istituzioni si irrigidiscono, è l'invecchiamento, la sclerosi e la morte della società (...) Il tramonto di una civiltà è però sempre la sua incapacità a pensare operativamente i problemi che realmente ha prodotto e la mancanza di coraggio nel progettare situazioni nuove. La crisi è sempre un calo dell'intelligenza sociale (...) Bisogna contare su un ringiovanimento interno della società, su una collettiva capacità di usare l'impulso attivo del nuovo come sorgente di liberazione e di rinnovamento."

John Dewey

1918-1919

Riassunto

Introduzione

L'attività di ricerca: la scelta dell'oggetto di studio

L'evoluzione della crisi

Il percorso longitudinale

Contesto teorico

Psicologia del lavoro e pratica operativa

Psicologia del lavoro e teoria delle organizzazioni

Psicologia del lavoro e crisi economica

Declino organizzativo

Progetto di ricerca

Ipotesi di ricerca

Metodologia

Campione

Strumenti di indagine

Focus Group

Colloqui in profondità

Strumento di decodifica

Analisi del contenuto

Acquisizione

Codifica

Interpretazione

Risultati

Contesto economico e budget delle attività di formazione manageriale

Commitment dei vertici verso le attività di formazione manageriale

Collegamento e coerenza di programmi ed investimenti realizzati in formazione manageriale con le strategie d'impresa e le priorità di business

Driver strategici della formazione manageriale

Leadership come fattore di competitività e di successo del business

Trend relativi ai metodi e ai contenuti adottati per erogare formazione manageriale

Cambiamento del concetto di formazione manageriale

Conclusioni

Bibliografia

Riassunto

Il presente lavoro di ricerca si propone di osservare natura e caratteristiche del processo di cambiamento che sta avendo luogo all'interno delle organizzazioni aziendali nazionali per quanto attiene i modelli di formazione e crescita della classe dirigenziale, al fine di documentare quali strumenti e soluzioni sono dispiegate dalle imprese per far fronte alla prolungata instabilità del contesto economico-finanziario.

Più in dettaglio, il progetto si attende di osservare e documentare quanto e come il clima economico ha impattato sul sistema delle organizzazioni italiane e quanto e come la cultura organizzativa sia stata influenzata dalla fase critica e abbia reagito apportando conseguenti trasformazioni al suo interno. Lo fa scegliendo come punto di vista quello dello sviluppo delle persone nelle organizzazioni, nello specifico dello sviluppo e formazione del management in azienda.

La ricerca ha proceduto nel corso degli anni a quattro fasi di rilevazione: 2008-2009-2010-2011, con l'obiettivo di monitorare l'andamento e la rilevanza dei processi di formazione manageriale. Il monitoraggio longitudinale sulle dinamiche della domanda di questo tipo di formazione da parte delle imprese e sulle scelte di formazione (sempre manageriale) ha permesso di analizzare i mutamenti che hanno avuto luogo nel passaggio da una fase di prolungata, seppur contenuta, crescita economica ad una fase recessiva fino ad una fase di crisi economica e ha inteso tracciare gli impatti che questo andamento altalenante ha riflesso sulle organizzazioni.

Partendo dall'analisi della letteratura sul declino organizzativo, l'approccio scelto inquadrerà diverse variabili organizzative e descriverà le differenti performance e le soluzioni contingenti rilevate tra le imprese che compongono il campione di studio.

Introduzione

Il quadriennio appena trascorso (2008-2011) è stato caratterizzato da una crisi finanziario - economica molto rilevante per velocità, portata e potenziale di contagio alle economie globali. Nonostante le reiterate previsioni sulle prospettive di crescita, l'economia mondiale ha ulteriormente rallentato, frenata non solo da fattori temporanei, quali il rialzo dei prezzi dell'energia e delle materie prime e dalle conseguenze dei disastri naturali (si veda a titolo di esempio il terremoto in Giappone del 2011), ma anche dalla perdurante debolezza dell'occupazione, dall'intonazione meno espansiva assunta dalle politiche di bilancio e dalla diffusa incertezza circa la risoluzione degli squilibri finanziari (AAVV, 2011) (Bollettino Economico n. 66 Banca).

Le crisi economico-finanziarie non sono nuove nella storia della moderna economia: a partire dalla "bolla dei tulipani" (XVII secolo) (Dash, Lonza, & Zuppet, 2009), passando per il "sistema di Law" e per la bolla della Compagnia dei Mari del Sud (XVIII secolo) (Chancellor & Maiello, 2000), fino ad arrivare alla "grande depressione" del '29 e alle crisi che puntualmente dagli anni '70 in poi hanno costellato le vicende degli stati nazione.

Ciò che richiama la nostra attenzione in questo particolare momento storico risiede nella riflessione, proposta da diversi osservatori (si veda rassegna stampa Wall Street Journal agosto. 2011), secondo la quale questo quadriennio abbia ricompreso al suo interno due crisi di natura differente:

"Ci sono tre differenze fondamentali tra la crisi di tre anni fa e quella di oggi. La più ovvia è che le due crisi hanno origini diverse. La crisi del 2008 cominciò dal basso, dagli ottimisti che compravano le case grazie ai prestiti delle banche. Questa invece è iniziata dall'alto. I vari governi, incapaci di stimolare le loro economie, hanno gradualmente perso la fiducia delle comunità finanziarie. E questo ha causato una progressiva riduzione negli investimenti privati, che di conseguenza ha alimentato disoccupazione e tassi di crescita bassi. I mercati e le banche in questo caso sono le vittime, non i carnefici." (F. Guerrera, 9 ago 2011, Wall Street Journal).

Per uscire da questa crisi, conclude il WSJ, non basterà un'iniezione di nuovi capitali nel mercato. Bisognerà aspettare che i mercati abbiano recuperato fiducia, o che i governi abbiano preso misure significative per rilanciare l'economia. Ma ci vorrà molto tempo.

Una crisi, dunque, complessa, ascrivibile a diversi fattori che ricomprende momenti temporali differenti, coinvolgendo costrutti importanti sia di natura collettiva che individuale.

Il quadriennio 2008 -2011 ha le caratteristiche per diventare momento prezioso di riflessione e impone agli occhi degli osservatori la necessità di essere analizzato da molti punti di vista: determinanti di significato collettivo ed individuale sono chiamate in causa nel ridefinire uno scenario socio-economico nel quale i presupposti finora condivisi necessitano di essere rinegoziati (B. Obama, Discorso alla Nazione, 26 luglio 2011).

Il contesto attuale risulta dunque di significativa importanza per la speculazione teorica e per la ricerca pratica poiché la portata di questo cambiamento può mettere in luce le dinamiche e le soluzioni che i sistemi complessi adottano per reagire ad un mutamento così rilevante.

Come vedremo nel prosieguo della dissertazione, a differenza della crisi finanziaria del 2008 che non ha generato impatti significativi sul sistema delle imprese produttive (ad eccezione di quelle imprese che avevano una considerevole esposizione sui mercati finanziari), la recente crisi economica ha invece avuto ripercussioni notevoli sui sistemi complessi (nel nostro caso le imprese presenti nel territorio nazionale): ha inciso significativi mutamenti nel modo di interpretare il mandato nel presente, la visione del futuro e di esercitare la pratica operativa, diffondendo un senso di urgenza generalizzato e imprimendo accelerazioni nel processo di cambiamento e rinnovamento delle funzioni aziendali. La crisi economica ha generato l'opportunità del cambiamento. Uno degli obiettivi della tesi è verificare se e come questa opportunità è stata colta ed interpretata.

L'attività di ricerca: la scelta dell'oggetto di studio

L'attività di ricerca che qui presentiamo si è concentrata sull'esplorazione delle soluzioni e dei metodi specifici di gestione e sviluppo del management che le organizzazioni aziendali stanno impiegando per

far fronte al periodo di prolungata incertezza economica e finanziaria che ha coinvolto l'intero sistema produttivo e di consumo negli ultimi quattro anni. Nello specifico andremo a monitorare, attraverso un'analisi longitudinale, **i trend evolutivi della formazione manageriale che le imprese hanno realizzato nell'ultimo quadriennio**, ovvero nell'arco temporale ricompreso da una situazione di, seppur moderata, crescita ad una di importante crisi economica.

Data la portata del cambiamento, i punti di osservazione che potevano essere adottati per esplorare e ragionare sul fenomeno sono molteplici e non sempre concordanti tra loro. In questo caso si è scelto di monitorare un osservatorio specifico: il sistema di sviluppo e formazione della classe dirigente aziendale.

Lo sviluppo del personale e la sua formazione sono luoghi privilegiati di riflessione sulle organizzazioni, proprio perché rappresentano uno degli spazi di creazione della cultura d'impresa e diventano laboratori per l'elaborazione e la diffusione del modello organizzativo (Trentini, Bellotto, Brusciagioni, Margiotta, & Salatin, 2004). La formazione manageriale¹, più nello specifico, è poi estremamente legata al modello di gestione che l'azienda vuole adottare. Occupandosi di competenze non solo tecniche e tecnologiche (il cui driver fondamentale è costituito dal problema da risolvere) ma anche di competenze strettamente legate al modello di gestione (comportamenti auspicati ed attesi) e al modello di business che si vuole proporre, la formazione manageriale diventa la lente attraverso cui osservare e dare conto dei cambiamenti occorsi nel sistema organizzativo italiano negli ultimi quattro anni. (Quaglino & Carrozzini, 2003)

Contestualmente e ciò è in affinità con la natura esplorativa dell'approccio scelto, si noti che in linea generale, la psicologia del lavoro, come disciplina e come pratica operativa, ha sempre dovuto rapportarsi con un mondo produttivo fortemente calato nella realtà sociale, storicamente ed economicamente determinata. Studiare il lavoro in una prospettiva psicologica, significa infatti rendersi conto che si ha di fronte una comunità sociale che opera in uno specifico scenario economico e politico e all'interno di un contesto storico e culturale capace di influenzare gli orientamenti delle persone e

¹ Formazione manageriale è tutto quanto è a supporto di un insieme di capacità, di qualità, di competenze gestionali del management, sia nei confronti della gestione di fenomeni specifici aziendali, ma anche di apertura verso quelle che sono le tendenze esterne. E' funzionale all'acquisizione degli strumenti di governo delle complessità generate dal contesto interno (persone, posizione, visione futura) e alla consapevolezza e sviluppo delle competenze necessarie a governare e far crescere l'organizzazione, il team, le risorse tecniche e finanziarie in coerenza con i valori dell'azienda e, in ultimo, è generatrice di una certa cultura 'gestionale' che consiste nello sviluppare gli altri interpretando i segnali di un contesto complesso. (Senge, 2006)

delle imprese (Chmiel, 2000). La psicologia del lavoro emerge dunque come disciplina fortemente centrata sul contesto e sulle sue problematiche.

L'ipotesi di partenza è che l'organizzazione, in quanto sistema vivo e dinamico, reagisce alle trasformazioni e agli stimoli esterni mettendo in atto un cambiamento corrispondente ma non strettamente proporzionale al suo interno: l'approccio è quello sistemico che vede l'organizzazione e l'ambiente esterno in costante trasformazione e mutuo adattamento (Emery & Trist, 1965] (Trist, Murray, & Emery, 1997) (Katz & Kahn, 1978).

Quando gli input esterni si propongono in maniera costante e unidirezionale si assiste ad una spinta di pari proporzione che va in direzione di trasformare il sistema organizzazione e i suoi attori in modo coerente.

La recente cronaca economica evidenzia come la crisi dei mercati abbia avuto un considerevole impatto sull'economia reale generando una riflessione sui meccanismi produttivi e commerciali prevalenti, sui modelli aziendali e sui relativi sistemi organizzativi. Le imprese nazionali, a prescindere da dimensione e settore di appartenenza, hanno risentito in maniera generalizzata del clima economico, del calo della domanda di consumo e dell'atteggiamento di prudenza che istituti bancari, finanziari e di credito hanno attivato a seguito della turbolenza finanziaria che ha colpito i mercati nell'ottobre 2008. (AA.VV., 2010)

Il contesto nel quale il progetto di ricerca si inserisce è appunto quello della transizione da una fase di (seppur contenuta) crescita e sviluppo ad una fase di crisi e stagnazione economica.

In sintesi, il progetto si attende di osservare e documentare quanto e come il clima economico ha impattato sul sistema delle organizzazioni in Italia e quanto e come la cultura organizzativa e gestionale sia stata influenzata dalla fase recessiva e abbia reagito apportando conseguenti trasformazioni al suo interno. Lo fa scegliendo come punto di vista quello dello sviluppo delle persone nelle organizzazioni, nello specifico della gestione e formazione del management in azienda.

L'evoluzione della crisi

Di seguito proponiamo un breve excursus sull'evoluzione della crisi che ci permetterà di chiarire modalità e canali attraverso cui la crisi finanziaria globale si è trasmessa alla nostra economia. Si stima infatti che nel triennio 2008-2010 gli effetti degli scossoni finanziari abbiano generato nel nostro paese una perdita corrispondente a 6,5 punti percentuali alla crescita del PIL, prevalentemente verificatisi nel 2009 (Caivano, Rodano, & Siviero, 2010). Questa contrazione ha interessato, seppur con percentuali diverse, tutte le principali economie (secondo stime OCSE il PIL dei paesi industriali è caduto del 4% nel giro di sei mesi tra ottobre 2008 e marzo 2009).

Secondo gli analisti (Bassanetti, Cecioni, Nobili, & Zevi, 2009) le caratteristiche di entità, rapidità e diffusione che questa crisi porta con sé, non trovano pari nei precedenti episodi recessivi dal dopoguerra ad oggi. L'antecedente più rilevante è rintracciabile solo nella prima fase della Grande depressione degli anni trenta. Non ha invece paragone la risposta data dalle politiche economiche, monetarie e fiscali: il coordinamento dispiegato su base internazionale, la velocità, l'entità, la natura e l'ampiezza degli interventi non rintraccia analogie nella storia dell'economia moderna.

Durante la prima metà del 2007, negli Stati Uniti, emergono i primi segnali di tensione a seguito della politica di disinvestimento operata da alcune importanti istituzioni finanziarie che cominciano a ridurre la propria esposizione in titoli *subprime*. Ad agosto il mercato dei titoli interbancari appare sostanzialmente congelato. A partire dall'inizio del 2008 il pericolo del contagio ai principali mercati si fa reale, ma non deflagrerà fino all'autunno dello stesso anno quando appare chiaro che i mercati sono stati raggiunti e duramente colpiti dalla crisi finanziaria. La trasmissione della crisi finanziaria all'economia reale è veloce: tra il quarto trimestre del 2008 e il primo del 2009 il commercio internazionale tracolla e gli scambi economici iniziano una rapida discesa che si assesterà solo a metà del 2009.

In Italia nello specifico la crisi si è dispiegata in quattro fasi principali (AAVV, 2011) (Caivano et al., 2010):

- tra l'agosto del 2007 e l'agosto del 2008, nonostante il *turmoil* dei mutui *subprime* non abbia sostanzialmente influito sull'attività economica, si rintracciano i primi segnali di tensione: aumento dei prezzi delle materie prime, elevata crescita del credito alle imprese, progressivo incremento dell'inflazione al consumo e rallentamento delle vendite italiane all'estero. Tutta

l'area dell'euro vive un clima sospeso, di attesa per le evoluzioni future dei mercati internazionali. Finché nel secondo trimestre del 2008 il PIL registra 1,3% in negativo rispetto alla media dell'anno, una contrazione che si manterrà fino a giugno 2009.

- tra l'agosto 2008 e il marzo 2009, la crisi vive il suo momento più duro con il fallimento di Lehman Brothers, il rialzo del rischio sui mercati interbancari, un generalizzato peggioramento nelle condizioni di offerta di credito. Il valore capitale delle principali banche nazionali e internazionali scende vertiginosamente. Questo è il momento in cui la crisi finanziaria travolge l'economia reale: crollo del commercio mondiale e drastica contrazione della produzione industriale, calo degli investimenti e stretta creditizia, caduta della domanda e crescita della disoccupazione. Il risultato di questo scenario vede il PIL del nostro paese assestarsi su valori a forte segno negativo (-5,1%) valori che si rintracciano negli andamenti economici di quasi un decennio prima.

La reazione a questo scenario non si fa attendere e nell'autunno del 2008 le banche centrali delle principali economie operano un taglio coordinato dei tassi di interesse (la BCE adotterà un tasso che si aggira intorno all'1%, il più basso dall'introduzione dell'euro congiuntamente ad una massiccia introduzione di liquidità ed un potenziamento delle operazioni di rifinanziamento a lungo termine). Contemporaneamente vengono potenziate le politiche di credito monetario, estese le aree di copertura degli ammortizzatori sociali e introdotti strumenti di sostegno alla patrimonializzazione delle banche.

- dalla primavera 2009 fino alla metà del 2010, si assiste ad una fase di riassetto: nonostante l'elevata incertezza, la crescente stabilità dei mercati finanziari riduce i premi per il rischio, le condizioni di accesso al credito si stabilizzano, la produzione industriale riprende progressivamente e all'inizio dell'autunno 2009 il PIL nazionale segna un timido +0,7, tornando ad assestarsi ai livelli pre - crisi. Di contro, l'economia reale fa i conti con un biennio durissimo nel quale il mercato del lavoro ha visto scendere i propri livelli occupazionali drasticamente: a febbraio 2010 i posti di lavoro persi rispetto a solo due anni prima sono 700.000.

- tra la seconda metà del 2010 e la prima metà del 2011 prosegue la ripresa, ma con un rallentamento alla fine del 2010: la domanda interna cresce a ritmi modesti, unitamente alla flessione della domanda estera. Nel secondo trimestre 2011 il PIL si assesta attorno a +1,3 punti percentuali e la fiducia delle imprese registra un progressivo rialzo riportando i livelli ad una situazione pre - crisi. L'attività industriale, indebolita nella fase finale del 2010, riprende lentamente nel primo semestre 2011. Di contro il debito verso gli istituti di credito e bancari è tornato a salire. Emergono inoltre i primi segnali tensivi sul debito sovrano di alcuni paesi dell'area euro compreso il nostro, preludio di ciò che accadrà a partire dall'autunno del 2011. Il dato più evidente che la fase recessiva non sia ancora conclusa è fornito dal fatto che l'occupazione non riparte: i licenziamenti sono diminuiti ma le assunzioni non hanno ripreso con modalità incoraggianti. Il tasso di disoccupazione si assesta a quota 8,5% e non accenna a diminuire. (si veda Tav.1 per una comparazione delle principali variabili macroeconomiche)

Tav. 1 – Principali variabili macroeconomiche: “storia”

	2007	2008	2009	2010
Prodotto interno lordo	1.4	-1.3	-5.1	0.7
Importazioni di beni e servizi	3.3	-4.3	-14.6	2.1
Esportazioni di beni e servizi	3.9	-3.9	-19.1	2.6
Consumi finali nazionali famiglie	1.1	-0.8	-1.8	0.4
Investimenti fissi lordi	1.3	-4.0	-12.2	0.7
Variazione scorte	0.1	-0.3	-0.4	0.2
Deflatore dei consumi	2.3	3.2	-0.2	1.5
Competitività export	-5.4	-4.5	-1.2	-1.9
Tasso Euribor 3 mesi	4.3	4.6	1.2	1.1
Domanda estera	6.7	3.6	-11.8	4.2
Dollaro/euro	1.37	1.47	1.4	1.4
Prezzi manufatti esteri	2.0	3.5	-2.3	0.7
Prezzo del greggio Brent	72.7	97.7	61.9	82.8
Prezzo importazioni materie prime non agricole	16.6	12.4	-24.3	18.5
Prezzo importazioni materie prime agricole	15.0	17.8	-20.6	22.5

Fonti: ISTAT e Banca d'Italia.

Nota: gli aggregati di contabilità nazionale riflettono i dati ISTAT fino al 2009, le previsioni pubblicate nel Bollettino Economico della Banca d'Italia n. 59, per il 2010. L'andamento delle variabili esogene è tratto dal Bollettino Economico della Banca d'Italia n. 59, gennaio 2010.

Abbiamo esposto il quadro delle vicende che hanno caratterizzato l'economia nazionale negli ultimi quattro anni² e che hanno inflesso un'impronta significativa agli andamenti macro-economici del nostro paese. I numeri indicano infatti che nel triennio 2008-2010 (i dati 2011 non sono ancora stati resi disponibili da Banca d'Italia), i fattori ascrivibili alla crisi economica hanno complessivamente sottratto 10 punti percentuali di crescita al PIL e, nel medio termine, la crisi potrebbe aver influito significativamente anche sulle potenzialità di sviluppo della nostra economia, riducendo il ritmo di crescita del PIL potenziale dello 0,3%.

Il percorso longitudinale

Il percorso di ricerca svolto durante i quattro anni di scuola di dottorato si è concentrato da un lato su un lungo approfondimento del *framework* teorico in cui si colloca il progetto di ricerca (crisi economiche e organizzazioni produttive sono state oggetto di riflessioni trasversali e multidisciplinari anche extra-psicologiche che ricomprendono l'ambito sociologico, antropologico e delle scienze economiche) e dall'altro sulla rilevazione *on field* dei dati e sulla loro successiva analisi.

La dimensione temporale è particolarmente saliente e interessante ai fini di questa indagine poiché ci ha permesso di acquisire la prima rilevazione di dati in una situazione di "controllo" o situazione "0" ovvero un contesto economico e produttivo investito solo minimamente dai fattori depressivi. Le rilevazioni successive (realizzate tutte a distanza di 8-12 mesi l'una dall'altra) ci hanno invece permesso di inquadrare il fenomeno in tutta la sua complessità focalizzandoci sui mutamenti progressivi che si sono realizzati all'interno delle organizzazioni in coerenza con gli eventi e le trasformazioni esterne. In questo senso la ricerca ha la fortuna e il merito di aver inquadrato le imprese presenti sul territorio nazionale, con continuità e focus mirato in un momento specifico e particolare della storia del paese.

² ulteriori analisi relative alla recente crisi di fiducia e all'attacco speculativo ai nostri titoli di stato non attengono per dimensione temporale e funzionale agli obiettivi specifici della nostra argomentazione e per questo motivo non sono stati ulteriormente approfonditi in questa sede.

La recessione prima e la crisi economica successivamente hanno generato un profondo impatto sugli sforzi che le aziende hanno dispiegato nell'investimento sul capitale umano, a causa sia della riduzione delle risorse materiali che di quelle umane (AAVV, 2011).

La ricerca ha preso avvio da questo scenario e ha proceduto nel corso degli anni a quattro fasi di rilevazione: 2008-2009-2010-2011 (vedi tabella 1), con l'obiettivo di monitorare l'andamento e la rilevanza della formazione manageriale attraverso l'indagine longitudinale sulle dinamiche della domanda di questo tipo di formazione da parte delle imprese e sulle scelte di formazione (sempre manageriale) per le risorse presenti in azienda. L'arco temporale esplorato ha permesso di analizzare i mutamenti che hanno avuto luogo nel passaggio da una fase di prolungata, seppur contenuta, crescita economica ad una fase recessiva fino ad una fase di crisi economica e ha inteso tracciare gli impatti che questo andamento in negativo ha riflesso sulle organizzazioni.

La ricerca si articola in quattro fasi di rilevazione e analisi:

Tabella 1 – Fonte Istat

Rilevazione	Arco temporale	PIL	Fiducia dei consumatori (base 2005=100)
1° realizzazione di focus group e colloqui in profondità	febbraio-aprile 2008	-1,0	95
2° realizzazione di focus group e colloqui in profondità	febbraio-maggio 2009	-5,0	90
3° realizzazione di focus group e colloqui in profondità	febbraio-maggio 2010	0,7	92
4° realizzazione di focus group e colloqui in profondità	febbraio-giugno 2011	1,3	85

Figura 11 - Clima di fiducia delle imprese - Anni 2005-2011 (indici destagionalizzati, base 2005=100 - gen2005-ott2011)



Fonte: Istat

Coerentemente con questo obiettivo, durante la ricerca sono state scelte sette aree di approfondimento che sono state discusse in occasione di 30 focus group e 13 interviste individuali con un campione di 113 aziende (tra le più importanti in Italia per dimensione e fatturati) realizzate nel corso di quattro anni.

Le aree oggetto di discussione hanno riguardato: crisi economica e budget delle attività di formazione, commitment del vertice verso le attività di formazione manageriale, collegamento e coerenza dei programmi e degli investimenti realizzati in formazione manageriale con le strategie d'impresa e le priorità di business, driver strategici della formazione manageriale, leadership quale fattore di competitività e successo del business, trend relativi ai contenuti della formazione manageriale e ai metodi adottati per erogare formazione manageriale ed infine una rilevazione centrata su come è va modificandosi il concetto di formazione manageriale negli ultimi anni a seguito del mutamento dello scenario circostante.

Le attività di ricerca su campo sono state condotte con il supporto e la supervisione della società di consulenza Summit S.r.l. e con il patrocinio di ASFOR – Associazione per la Formazione Manageriale - che ha promosso la ricerca presso i suoi associati, mettendo a disposizione canali di comunicazione, contatti e strumenti per una efficiente realizzazione della ricerca e della sua presentazione al pubblico.

Il percorso di dottorato e ricerca ha proceduto secondo un'agenda che riportiamo di seguito (tab. 2) e che mette in luce gli elementi longitudinali che hanno caratterizzato il disegno di ricerca e la sua realizzazione:

Tabella 2

Anno accademico	Attività di ricerca
2008-2009	Riflessione e analisi critica dei modelli teorici prevalenti affermatasi nella storia della psicologia del lavoro e della formazione nell'ultimo secolo
2008	Definizione e perfezionamento del disegno di ricerca Determinazione della metodologia del processo di ricerca
2008-2009-2010-2011	Definizione e reclutamento del campione Realizzazione di focus group Realizzazione colloqui in profondità Analisi parziali dei contenuti emersi di anno in anno
2009-2010-2011	Analisi qualitativa del contenuto: focus group e colloqui in profondità
2010-2011	Sintesi e schematizzazione dei risultati emersi
2011	Analisi longitudinale delle rilevazioni effettuate nei quattro anni e stesura tesi

Contesto teorico

Turbolenza dei mercati, internazionalizzazione degli scambi, fenomeni di urbanizzazione di massa, precarietà diffusa, innovazioni tecnologiche e produttive, parcellizzazione e quasi - scomparsa del lavoro, hanno modificato scenario ed equilibri dell'attuale mondo del lavoro ed hanno inciso trasformazioni importanti anche per le organizzazioni (Novara & Sarchielli, 1996).

Se è vero che le organizzazioni nascono per fornire risposta ai bisogni del loro ambiente, per fornire cioè beni e servizi necessari e utili a questo (Sarchielli, 2008) quando queste finalità vengono a modificarsi nel tempo, si rende necessaria una trasformazione conseguente all'interno della stessa organizzazione, pena la sua disgregazione funzionale e psicologica.

Molte e diverse sono le discipline che si occupano di cambiamento e trasformazione del lavoro e di organizzazione così come molte e diverse sono le traiettorie con cui si può approcciare questa dimensione dello stare nel mondo. In questo progetto, la dimensione di studio privilegiata è quella della psicologia del lavoro e delle organizzazioni, che conta su una ricca tradizione speculativa e su una consolidata pratica operativa.

Psicologia del lavoro e pratica operativa

La psicologia applicata alle organizzazioni si è sempre occupata dei comportamenti con cui le persone interpretano, interagiscono e modificano le strutture in cui sono inserite.

Il legame tra organizzazioni, lavoro e psicologia risale alla "psicotecnica" di Hugo Munsterberg [1863-1916] primo tentativo di applicare ad una situazione lavorativa le conoscenze psicologiche con una focalizzazione esclusiva sui requisiti psicofisici legati alle attività lavorative e alle condizioni di fatica. Ma è con l'avvento dell'epoca dell'industrializzazione che la psicologia del lavoro organizzato si delinea

come campo d'indagine autonomo attraverso il lavoro di F.W. Taylor il quale elabora un sistema "scientificamente fondato", passato alla storia col nome di "Scientific Management" [1903; 1911], per compiere procedure e sequenze di lavoro nel modo più razionale e con strumenti che ne massimizzano la produttività. Si deve inoltre a Taylor l'introduzione delle pratiche di addestramento al compito e delle attività di selezione del personale sulla base delle caratteristiche individuali (in questo caso prevalentemente fisiche). Nonostante le contraddizioni di questo approccio, culminate nella redazione del rapporto Hoxie, si possono rintracciare elementi di sopravvivenza del Taylorismo anche nelle esperienze più recenti di produzione industriale (si pensi alle ricerche di Re e Briante [1977] negli stabilimenti Fiat della fine anni '70 (Oddone, Re, & Briante, 1977) e ai metodi di addestramento legati alle teorie di "Lean Production" (Krafcik & International Motor Vehicle, 1990)).

Altre esperienze fondanti si ritrovano nei contributi di Charles Myers, che con il National Institute of Industrial Psychology diede vita a una delle prime istituzioni per lo studio del lavoro umano organizzato nel 1921, nell'esperienza dell'Army Alpha Test e della Psychological Corporation [1922] che negli stessi anni negli Stati Uniti si specializzò nella pubblicazione di strumenti psicometrici per la misura di attitudini e di caratteristiche personali applicate al lavoro.

La fase più matura dello studio del comportamento organizzativo applicato alle imprese si impone a seguito degli esperimenti che Elton Mayo, un professore della Harvard Business School, svolgerà alla Western Electric Company presso gli stabilimento Hawthorne [1924 – 1932]. Dai primi esperimenti mirati a verificare gli effetti dell'illuminazione sulla produttività delle lavoratrici, fino agli sviluppi successivi centrati sulla politica di incentivazione salariale e poi all'introduzione del servizio di *counseling* si va delineando un nuovo e diverso approccio al lavoro e al lavoratore che passerà sotto il nome di "scuola delle relazioni umane". La figura razional - utilitaristica dell'uomo economico proposta dal modello tayloristico cede il passo ad una dimensione più complessa del lavoratore in cui il fattore umano diventa una determinante irrinunciabile di cui l'organizzazione deve tenere conto e possibilmente farsi carico.

Il quadro dello sviluppo storico-epistemologico degli studi sul comportamento organizzativo varia poi a seconda dell'angolazione da cui si guarda al percorso di sviluppo delle conoscenze. Insieme a Taylor fondatore della scuola classica, si inseriscono Fayol e Weber i quali propongono un approccio normativo; con Mayo e gli sviluppi successivi di Maslow, McGregor e Argyris ci si riferisce invece alla scuola delle relazioni umane.

Si noti che la psicologia del lavoro nasce in un preciso momento storico, cioè alla fine dell'Ottocento, quando il capitalismo andava trasformando il proprio spirito e si preannunciava quella che sarebbe stata la seconda rivoluzione industriale. E' stato proprio in questo periodo che, in reazione ai miti scientifici e obiettivisti (Gabassi, 2007) dilaganti insieme alla società industriale, nacque un interesse attorno alla soggettività lavorativa. Pur tuttavia, è solo a partire dagli anni '70 che la focalizzazione specifica sulla risorsa uomo all'interno delle organizzazioni produttive e di servizio prende piede.

Difatti, ciò che rimane saldo nel corso l'evoluzione degli studi in materia di psicologia del lavoro è la centratura sulla **rilevanza delle persone inserite all'interno della dimensione organizzativa**: superata la fase di studi che si concentrava sulla tendenza alla classificazione delle tipologie organizzative (morfologica, tassonomica e funzionale) e degli indici e condizioni influenti sulle capacità produttive umane, si consolida un interesse teorico che fa dello sviluppo delle persone, delle strutture e delle connesse risorse immateriali (le conoscenze, le informazioni e le innovazioni che le donne e gli uomini riescono a realizzare grazie al loro patrimonio di competenze), del vissuto delle persone all'interno del sistema organizzazione, delle dinamiche di relazione e dei flussi di comunicazione che avvengono nell'ambiente il presupposto imprescindibile di osservazione e studio dell'oggetto di indagine.

La psicologia del lavoro con cui ci confrontiamo oggi non è più dunque la raccolta di un'insieme di fatti, misure e aspetti ricorrenti. Seppur mantenga in cornice questi elementi interpretativi, la psicologia del lavoro è diventata un modo di concepire le organizzazioni, di vederle ed analizzarle accuratamente e approfonditamente. Il ricercatore in questo senso va alla scoperta di regolarità e ricorrenze, e si sforza di definirle, di interpretarle e di tradurle in un linguaggio condiviso.

Psicologia del lavoro e teoria delle organizzazioni

I contributi di ricerche, concetti, teorie e ipotesi che sono state messe a punto nel corso degli anni esprimono una pluralità di approcci e di punti di osservazione che la psicologia ha sviluppato a partire dall'osservazione delle dinamiche del lavoro. Le differenze tra teoria delle organizzazioni e psicologia delle organizzazioni non sono sempre facilissime da cogliere anche perché vi sono molte aree di sovrapposizione; la psicologia dell'organizzazione rappresenta un campo di conoscenze assolutamente

indispensabile per la storia delle organizzazioni che incentra la sua attenzione non solo sulle dinamiche individuo (o gruppo) organizzazione ma anche sulle strutture e sui processi che portano gli individui ad interagire tra di loro, ad interagire con materie prime e risorse di varia natura, ad interagire con le organizzazioni. (Depolo & Sarchielli, 1991)

Le organizzazioni (soggetto relativamente recente nella storia dell'uomo) sono difficili da vedere nonostante siano l'interlocutore con cui più spesso ci confrontiamo nel corso della vita: le organizzazioni sono così molteplici e diffuse che le diamo per scontate. Le organizzazioni sono scuola, ospedale, università, aziende agricole, imprese edili, uffici comunali,, banche, aziende di prodotti e di servizi, etc... ***“Le organizzazioni sono, nella definizione di Daft (Daft, Boldizzoni, & Nacamulli, 2004), entità sociali guidate da obiettivi, progettate come sistemi di attività deliberatamente strutturate e coordinate che interagiscono con l'ambiente esterno. L'elemento chiave di un'organizzazione non è un edificio o un insieme di politiche e procedure; le organizzazioni sono fatte dalle persone e dalle loro reciproche relazioni. Un'organizzazione esiste quando le persone interagiscono le une con le altre nell'esercizio di funzioni che aiutano a conseguire degli obiettivi e rispondere alle richieste dell'ambiente che le circonda.”*** (pg. 16 (Daft et al., 2004).

Le organizzazioni con cui ci confrontiamo oggi hanno raggiunto un grado di complessità e interrelazione che non era prevedibile nelle teorizzazioni che si sono occupate di imprese produttive all'inizio del nostro secolo. Un antecedente teorico utile ai fini della definizione sopracitata di organizzazione e della nostra trattazione si rintraccia nel contributo di Von Bertalanffy (1966) e nella sua “teoria dei sistemi aperti” (Bertalanffy & Bellone, 2004). Nel momento in cui nell'ambito delle scienze sociali l'azienda è passata dall'essere intesa come “aggregato” all'essere intesa come “sistema lungo” (Novara & Sarchielli, 1996), per molti anni ci si è continuati a confrontare con una dimensione aziendale percepita come sistema esclusivamente chiuso caratterizzato da elementi costanti nel quale il livello di analisi si condensava solo su ciò che accadeva all'interno (strutture relazionali, dinamiche comunicative, flussi evolutivi). Attraverso la metafora biologica, Von Bertalanffy introduce l'immagine di un'organizzazione intesa come sistema aperto, vivente, in continuo scambio di materia con l'ambiente esterno. Applicando i principi fisici della termodinamica all'organizzazione, Von Bertalanffy arriva ad affermare che gli stadi di equilibrio, per definizione transitorio, che si sperimentano all'interno di una organizzazione, altro non sono che il risultato del livellamento delle differenziazioni dello scambio che si realizza tra ambiente interno ed ambiente esterno. Un sistema aperto deve interagire con l'ambiente circostante per

sopravvivere e al contempo consuma ed esporta risorse verso l'ambiente. In questo senso non può isolarsi, deve continuamente cambiare e adattarsi all'ambiente.

Una organizzazione intesa come sistema aperto non può prescindere dal contesto in cui è inserita, sia quello di prossimità che quello più distante. In quest'ottica infatti la cornice macroeconomica dell'andamento nazionale ed internazionale impatta in modo diretto sul divenire organizzativo sia mediante una pressione esercitata dalle variabili quantitative e numeriche (accesso e condizioni di credito, domanda di consumo, capacità produttiva, scambi economici) sia attraverso una condizione soggettiva eminentemente psicologica che riflette il vissuto delle persone inserite nelle organizzazioni che vedono modificare il proprio mandato, il proprio ruolo, la propria aspettativa verso il presente ed il futuro della vita nell'organizzazione. Le crisi economiche sono eventi di portata dirimpante nello scenario sociale: psicologia del lavoro, psicologia economica e teorie organizzative non possono prescindere dalla considerazione di questi eventi per formulare ipotesi, interpretazioni ed eventualmente soluzioni applicative.

Psicologia del lavoro e crisi economica

Se è vero dunque che la storia della psicologia del lavoro è la "storia della soggettività lavorativa" (Bruscaglioni & Spaltro, 1982), con un'attenzione particolare alle varie fasi che caratterizzano l'interazione tra individuo ed organizzazione, allora, nel ricostruire lo sviluppo della disciplina nel corso del suo secolo di vita, è necessario tenere in forte considerazione le determinanti di natura economica che impattano sullo scenario organizzativo generando significative influenze sul pensiero psicologico di approccio e di metodo.

Nel 1929 l'estesa crisi economica, passata al secolo con il nome di "grande depressione", delinea uno scenario di grave declino generalizzato che ha un suo impatto significativo anche sul piano organizzativo, riacutizzando le tensioni sociali, la disoccupazione e l'impoverimento, distogliendo l'attenzione della psicologia dai temi classici di natura organizzativa per circa un ventennio (Novara, Rozzi, & Sarchielli, 1983) e segnando in prima istanza una battuta d'arresto per lo sviluppo della psicologia e successivamente un'inversione di tendenza della disciplina che si concentra sempre di più sul fattore

umano. In questo contesto, anche la psicoanalisi comincia ad occuparsi del significato più profondo che il lavoro può assumere per l'uomo, al di là della sua funzione meramente produttiva.

Paradossalmente la crisi economica del 1929 ha svolto un ruolo decisivo in molti paesi per lo sviluppo delle discipline centrate sull'uomo; nel caso della psicologia ha stimolato la ridefinizione del concetto di uomo al lavoro e ne ha modificato le pratiche metodologiche. A seguito della grande depressione, il modello produttivo si avvia verso importanti trasformazioni, analizzando e pianificando gli elementi in causa e riconoscendo un peso sempre più rilevante al fattore umano, tanto che la costituzione delle funzioni del personale nelle imprese risale a questo periodo.

La crisi del 1929 non ha avuto pari nella storia dell'economia moderna per dimensione e durata dell'effetto depressivo esercitato sulle diverse economie. Le riflessioni scaturite da questo evento traumatico nel campo delle scienze umane sono state riassorbite successivamente da diverse correnti di pensiero e la trasformazione del modello produttivo e del mercato del lavoro ha segnato la nascita negli anni '50 della psicologia della formazione. Da un esame sommario della letteratura e della raccolta organizzata di saggi di psicologia del lavoro e dalla lettura dei manuali emerge uno sbilanciamento a favore degli studi e degli approfondimenti realizzati in situazioni di crescita economica a svantaggio delle riflessioni che riguardano le condizioni di crisi. La psicologia del lavoro si è occupata e continua ad occuparsi dei fenomeni di crisi economica e dei fenomeni recessivi in misura marginale rispetto alle ripercussioni e all'ampiezza che questi accadimenti hanno su tutto il tessuto sociale. Eppure le crisi economico finanziarie non sono un fenomeno che l'uomo ha conosciuto solo a partire dal ventesimo secolo ma fanno parte della storia dell'occidente.

I recenti accadimenti e la crisi economico-finanziaria partita nel 2008 accentuano ulteriormente il ruolo marginale che la psicologia del lavoro ha interpretato, centrando il suo focus di studio solo su alcuni aspetti della vita organizzativa e non riuscendo a formulare una visione d'insieme che possa segnare una traiettoria univoca da percorrere per accompagnare "la soggettività" a transitare lungo questo prolungato periodo di incertezza.

Declino organizzativo

Le teorie organizzative si sono in generale basate sull'assunto di un andamento caratterizzato da continuo sviluppo e quindi relativamente poca produzione scientifica si è concentrata sulle cause del declino, sulla risposta al declino e sugli effetti del declino nelle organizzazioni.

L'enfasi sulla crescita riflette una condizione produttiva ed organizzativa trainante negli ultimi cinquant'anni che, a parte rare e puntuali eccezioni, è l'ideologia prevalente della società industriale e del paradigma capitalista (Latouche, 2008). Tuttavia, l'attuale scenario recessivo impone una situazione diversa da quella auspicata dai modelli predominanti, descrivendo un contesto in cui la crisi economica prolungata, il rallentamento degli scambi sul mercato e la significativa esigenza di *downshifting* chiamano in causa il sistema produttivo e le organizzazioni nel rispondere a nuove esigenze di segno negativo.

Il declino organizzativo è stato variamente descritto in termini di incapacità di adattarsi all'ambiente (Weitzel, Jonsson, & Johnson, 1991), di processi organizzativi stagnanti (Cameron, Sutton, & Whetten, 1988), dello stato che precede la crisi finale (Weitzel & Jonsson, 1989), e di sostanziale diminuzione delle risorse base disponibili in un'organizzazione in un dato periodo di tempo (Cameron et al., 1988) (D'Aveni, 1989).

Partendo dall'analisi della letteratura sul declino organizzativo e in particolare dal lavoro di Weitzel & Jonsson (1989) e Whetten (1988), ci si riferirà al **declino organizzativo come ad una situazione di scarsa capacità adattiva delle aziende verso il contesto, ridotta legittimità delle funzioni interne e forte vulnerabilità delle imprese sul mercato**. Questo approccio inquadra diverse variabili del declino organizzativo e viene ripreso in questa ricerca attraverso la descrizione delle diverse performance e delle soluzioni contingenti rilevate tra le imprese che compongono il campione di studio.

Il declino organizzativo, conseguente ad uno scenario di crisi, è un'area di ricerca che è stata indagata solo a partire dagli anni '70 in coincidenza con la fase di deindustrializzazione (con approfondimenti su settori, imprese, aree territoriali) (Scott, 1974). Tipicamente, gli studi che si sono occupati di questo andamento decrescente hanno riguardato il caso di una impresa, una industria, un settore o un area territoriale produttiva (Wilks, 1983), che, colpita da fenomeni di natura esogena (lo spostamento delle

attività produttive, una forte trasformazione tecnologica, un'innovazione relativa alle materie prime, un cambiamento nei costumi di consumo collettivo) o endogena (il fallimento di una politica produttiva o commerciale, un investimento non in linea con la domanda del mercato, acquisizioni/fusioni non completate con successo, la gestione fallimentare della dimensione temporale) procede verso il non-sviluppo determinando prima una fase di stagnazione e successivamente una fase di crisi e deterioramento delle prestazioni fino a giungere ad uno stato di atrofia generalizzata che ne precede la morte.

Poche ricerche invece si sono documentate su ciò che accade ad un sistema organizzazione esposto ad un dato contesto in un dato tempo: il tempo organizzativo è infatti, nella definizione data da Strati (Gherardi & Strati, 1984) un tempo proprio e specifico che l'organizzazione definisce e vive in maniera esclusiva. Impossibile concepire il tempo come concetto assoluto e universalistico, uguale per tutti, poiché il tempo organizzativo diventa un elemento specifico e caratterizzante di quella organizzazione mettendo in luce sincronie e diacronie rispetto ai tempi del sistema più generale (Gherardi & Strati, 1984) S. Zan pag 13). Pur tuttavia durante periodi di tempo caratterizzati da rapidi e sensibili cambiamenti (come ad esempio l'attuale crisi finanziario economica), il rapporto di causalità tra modificazioni del macro-sistema e modificazioni della singola organizzazione o del sistema organizzazione si intensifica, non adottando tempi di reazione strettamente meccanicistici e deterministici ma "calandoli" nella specifica realtà organizzativa, lasciando comunque un segno rintracciabile nel disegno organizzativo generale, sia esso definito in termini di dimensione, assetto organizzativo, politica produttiva e commerciale.

La dimensione del tempo nello studio delle organizzazioni viene generalmente espressa nell'immagine del ciclo vitale e attraverso i concetti di mutamento, crescita e sviluppo (Gherardi & Strati, 1984) . [In questo caso, non riporteremo il riferimento agli studi classici di organizzazione sul ciclo di vita organizzativo (Quinn, Cameron, & National Center for Higher Education Management, 1983) poiché non significativi ai fini della nostra trattazione.] Il segno grafico relativo al ciclo di vita delle organizzazioni è quasi sempre in crescendo.

La crisi dello sviluppo e il declino che ne consegue, è invece meno presente nei modelli delle teorie organizzative e viene generalmente etichettato secondo la definizione impropria di "cambiamento". Secondo (Watzlawick, Weakland, Fisch, & Ferretti, 1974) esistono due tipi di cambiamento: un

cambiamento che si realizza all'interno della cornice del sistema e un cambiamento che invece cambia il sistema. Se vogliamo darne una definizione più netta potremmo dire che il cambiamento del secondo tipo, che può coincidere con una fase di declino, comincia quando l'organizzazione fallisce nel rispondere ad iniziative di cambiamento o muta in modi inappropriati (Gross, Giaquinta, & Bernstein, 1971) (Nelson & Yates, 1978). Di contro, laddove una crisi sia superata poiché viene dispiegata una sua corretta risoluzione, secondo un'ottica preminentemente evolucionista, questo permetterà all'organizzazione di accedere ad uno stadio di sviluppo più alto.

Vero è che le crisi finanziarie hanno caratteristiche di intensità e velocità superiori alle crisi generate da fattori altri ed in quanto tali mettono più seriamente a rischio la capacità di adattamento, cambiamento e relativa sopravvivenza delle organizzazioni. Le crisi finanziario - economiche, soprattutto se prolungate nel tempo e largamente generalizzate, espongono il sistema organizzazione al serio rischio del declino inteso come deterioramento della prestazione, caduta delle aspettative di prestazione fissando l'organizzazione ad uno stato di crisi non-superata.

L'approccio longitudinale combinato con una consapevolezza delle dinamiche tipiche del declino organizzativo, ci aiuteranno a spiegare fasi e caratteristiche dei dati raccolti nel corso dei quattro anni di indagine e ci aiuteranno a comprendere se la fase che stiamo attraversando è identificabile come una fase di cambiamento contingente, una fase di cambiamento radicale oppure una fase di vero e proprio declino organizzativo.

Progetto di ricerca

Ipotesi di ricerca

Prendendo spunto dalle produzioni teoriche che si sono occupate di declino organizzativo, ci si è concentrati a sviluppare e condurre un'analisi su campo volta a indagare l'impatto che, in ottica sistemica, la crisi economica sta avendo sulle politiche di sviluppo e formazione del personale dirigente nelle organizzazioni presenti sul territorio nazionale.

Il progetto di ricerca è stato dunque sviluppato con l'**obiettivo principale di monitorare le prassi e le politiche di formazione e sviluppo del top management** attraverso quattro rilevazioni ognuna a distanza di 8-10 mesi. La dimensione longitudinale è volta a testimoniare se vi siano stati cambiamenti e di quale portata, per verificare se sia in corso un mutamento nel sistema.

Al fine di raggiungere questo obiettivo si è convenuto di concentrare la ricerca sull'approfondimento di alcune dimensioni che, per contenuto strategico e centralità determinante nelle politiche di gestione e sviluppo del management, permettono la realizzazione di un vero e proprio osservatorio del dinamismo organizzativo.

Si tratta infatti di sotto-dimensioni verticali che analizzate nel loro insieme permettono una visione generale e puntuale degli indirizzi strategici dell'organizzazione e consentono la qualificazione del mutamento in corso.

Queste aree costituiscono anche le questioni concettuali attorno a cui sono state costruite le fasi di rilevazione e i momenti di riflessione della ricerca:

1. Impatto/impatti che la crisi economica ha operato sui budget che l'azienda destina alle attività di formazione del management
2. Il commitment che il vertice dell'azienda dimostra verso le attività di formazione manageriale

3. Il collegamento e la coerenza che i programmi e gli investimenti realizzati in formazione manageriale mantengono con le strategie d'impresa e le priorità di business
4. I driver strategici della formazione manageriale: quali sono e come cambiano in funzione del cambiamento dell'impresa
5. Il tema della leadership come fattore di competitività e di successo del business
6. I trend relativi ai contenuti e ai metodi adottati per erogare formazione manageriale
7. Come si evolve e cambia il concetto di formazione manageriale nelle aziende

Più in sintesi la ricerca si concentra sulla comprensione di quale sia l'impatto della crisi sulle scelte e sulla cultura della gestione e dello sviluppo manageriale e nel cogliere i trend, l'evoluzione dei contenuti, dei metodi, delle popolazioni e dei sistemi di collaborazione e i collegamenti della formazione ai più ampi processi di creazione di significato delle persone nelle organizzazioni.

Gli obiettivi precedentemente riportati rispondo alle seguenti domande di ricerca:

Cosa accade quando una direzione aziendale si confronta con una fase recessiva generalizzata, di arresto dell'espansione (quando si opera sul mercato con risorse e personale stabile o decrescente)? Se e in che misura sono cambiati i modelli "culturali e aspirazionali" interpretati dal management in azienda, gli atteggiamenti e i comportamenti attesi verso il lavoro in azienda? In che modo la crisi influenza le decisioni delle organizzazioni sulla formazione? Come cambiano le esigenze e le priorità? C'è stata un'evoluzione dei modelli di riferimento? Quali sono i metodi che funzionano maggiormente? Quali sono i temi trainanti della formazione manageriale? Quali le popolazioni su cui ci si concentra maggiormente?

Adottando un approccio diretto a sviluppare modelli e generalizzazioni, più che a trovare soluzioni contingenti, si è operato con una presenza diretta sul campo di indagine, all'interno di specifiche realtà organizzative, con minori possibilità di controllo, maggior complessità dei problemi e una diffusa incertezza delle situazioni che non possono essere definite in modo univoco. In questo senso, il progetto di ricerca di seguito presentato è caratterizzato da elementi di contingenza, poiché i risultati emersi acquistano significato nel "qui ed ora", non possono essere generalizzati per altre realtà ed altre congiunture economiche e le metodologie e tecniche di indagine non possono essere trasferite da un contesto all'altro mantenendo salda l'affidabilità e la validità dei risultati.

La ricerca è di stampo descrittivo, non è immediatamente orientata a verificare ipotesi sul reale, quanto invece a descrivere sistematicamente il fenomeno in oggetto di studio e il suo scopo è quello di raccogliere il maggior numero possibile di elementi significativi in questo senso. Si inserisce dunque nell'area disciplinare della Psicologia Organizzativa nella classificazione proposta da Enop [1995] e ripresa successivamente da Depolo [1998] e propone un'analisi longitudinale di tipo inter-organizzativo (Depolo, 1998).

Metodologia

Al fine della realizzazione del percorso d'indagine - ossia la rilevazione dei trend evolutivi della formazione manageriale - si è scelto di utilizzare un approccio ispirato dalla Grounded Theory (Glaser & Strauss, 2009) che privilegia il "momento della scoperta" rispetto a quello della verifica. Lasciando l'oggetto d'indagine il più possibile libero da strutturazioni teoriche preventive, in modo da consentire l'emergere dei significati in tutta la loro ricchezza e da favorirne una lettura non vincolante.

In questo senso, si giustifica la concezione "circolare" o "iterativa" della costruzione del disegno di ricerca (Mazzara, 2002) che non prevede una netta separazione tra la fase di raccolta dei dati e quella dell'analisi ma una continua interconnessione: l'analisi inizia non appena sono disponibili i primi dati ed influenza le fasi successive di raccolta dati e la costruzione della relativa teoria.

La continua riflessione sulla ricerca e sulle singole fasi che la compongono, ci ha portato nel corso del tempo a rivedere, ri-tarare, ri-localizzare i temi d'indagine e modificare in maniera parziale gli strumenti di ricerca in funzione del raggiungimento degli obiettivi inizialmente dichiarati. Un altro elemento, coerente con l'approccio della Grounded Theory, da tenere in considerazione che ha inciso sul procedere dello studio è dato dalla scelta operata di modificare e ampliare la fonte dei dati (nel nostro caso il *panel* di aziende) nel corso del processo di ricerca, proprio per poter raccogliere maggiori elementi ed informazioni più utili ai fini dell'indagine.

Campione

Il campione che ha preso parte a questa indagine costituisce un elemento di valore per la ricerca.

Sono state intervistate 113 persone operanti in altrettante 113 aziende nel corso dei quattro anni, la maggior parte delle quali ha preso parte a tutti quanti e quattro i momenti di rilevazione, mentre poche

altre hanno preso parte a solo una, due o tre rilevazioni su quattro per motivi riconducibili alla disponibilità delle persone nel momento in cui sono state effettuate le ricerche.

La scelta delle aziende partecipanti ha risposto a criteri qualitativi di rappresentatività della complessità della realtà indagata. La domanda di partecipazione è stata infatti rivolta a persone che lavorano in imprese selezionate secondo un piano di rilevazione definito e pensato sulla base di caratteristiche che attengono alla dimensione aziendale, al fatturato al numero di dipendenti, alla presenza di una struttura permanente dedicata alla formazione manageriale, al ruolo ricoperto dagli interlocutori all'interno dell'organizzazione e alla peculiarità del segmento di appartenenza.

Il campione è rappresentativo sia delle grandi aziende, con *corporate university* e strutture dedicate alla formazione, sia delle aziende di media dimensione, molto attente alla qualità e al ruolo sempre più critico del management, ma con presidi di formazione più snelli.

La scelta degli intervistati è stata funzionale allo scopo di giungere ad una interpretazione approfondita del contesto oggetto di studio: si tratta sempre di persone che ricoprono il ruolo di responsabili della funzione risorse umane, responsabili del personale, responsabili della formazione, responsabili dello sviluppo, etc...

Di seguito in dettaglio riportiamo tutte le aziende che hanno preso parte alla ricerca dal 2008 al 2011 con un focus dettagliato sulle dimensioni di fatturato (2008 e 2010 – ultimo dato disponibile) e sul numero di dipendenti.

Il campione è andato aumentando nel corso delle rilevazioni così come il numero di sedi territoriali in cui hanno avuto luogo le rilevazioni: da 25 aziende nel 2008 a 52 aziende nel 2011 – da tre sedi territoriali – Milano, Roma e Torino – nel 2008 a 9 Milano, Palermo, Bari, Torino, Trieste, Lecce, Bologna, Vicenza, Roma nel 2011.

Questo incremento è ascrivibile a due ordini di motivi: il primo è relativo alla volontà di coprire maggiormente l'intero territorio nazionale e raggiungere anche quelle realtà tipicamente più periferiche portando alla luce le peculiarità del territorio e il secondo attribuibile al crescente interesse alla partecipazione che è stato espresso di anno in anno dalle imprese coinvolte.

Ragione Sociale	Ricavi 2010 (€/000)	Ricavi 2009 (€/000)	Ricavi 2008 (€/000)	EBITDA 2010 (€/000) (MOL)	Numero dipendenti 2010
ABB S.P.A.	1.693	2.024.183	1.962.760	274	7.624
ALCAN PACKAGING	92.911	166.675	178.493	6.491	765
ALENIA AERMACCHI S.P.A.	267.274	291.400	274.188	39.252	1.876
ALFA WASSERMANN S.P.A.	300.467	275.430	265.348	72.921	1.128
ALIGROS S.P.A.	66.143	58.577	62.449	722	222
AMADORI	1.098.000	1.078.000	1.030.000	N.D.	6500-
ASKOLL HOLDING SRL	348.034	315.322	127.691	27.680	2.762
AVIO S.P.A.	1.752.991	1.702.159	1.653.639	305.199	4500
AZIMUT - BENETTI S.P.A.	462.378	626.567	856.469	36.923	2.002
BARILLA HOLDING S.P.A.	3.902.933	4.170.947	4.288.728	454.593	4337
BAXI S.P.A.	260.031	224.834	277.321	26.305	772
BAYER S.P.A.	840.079	842.640	842.049	109.117	1.349

BERNER S.P.A.	79.634	82.365	88.712	2.431	328
BOLTON SERVICES S.P.A.	12.387	12.084	11.600	631	49
BREMBO	1.075.252	825.897	1.060.771	175.235	5.880
BTICINO S.P.A.	859.982	802.395	946.949	232.180	3.061
CA.FI.MA. SOCIETA'	144.736	147.752	144.636	52.495	809
CHLORIDE S.R.L.	126.265	110.309	128.975	22.080	212
COCA - COLA HBC ITALIA S.R.L.	1.145.761	981.642	943.575	125.334	3.226
COLMER ITALY – INTERGROUP S.P.A.	53.446	61.907	63.395	4.700	157
DANIELI & C. - OFFICINE MECCANICHE S.P.A.	2.283.694	2.018.173	2.623.855	299.894	8.698
EDS	440.895	309.212	388.664	27.389	2.224
ELECTROLUX ITALIA S.P.A.	926.017	1.026.343	1.254.792	72.774	5.785
ELEMER IMPIANTI	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
ERICSSON TELECOMUNICAZIONI – S.P.A.	1.180.337	1.202.750	1.556.448	36.142	4.088

ERMENEGILDO ZEGNA HOLDITALIA - S.P.A.	962.617	796.961	870.580	140.491	7.169
FERRERO – S.P.A.	2.570.689	2.474.337	N.D.	306.486	7.824
FERROLI S.P.A.	527.072	507.249	615.552	29.985	3.276
FIAMM S.P.A.	492.340	403.586	465.775	37.353	1.981
FIAT	35.880.000	50.102.000	59.380.000	-1.138.000	196.723
FINMECCANICA	18.826.000	17.095.000	15.037.000	2.017.000	74.126
GD S.P.A.	699.516	N.D.	N.D.	98.148	3.237
GEA REFRIGERATION ITALY SPA	39.077	58.377	61.722	5.084	198
LOMBARDINI HOLDING S.P.A.	1.234.452	1.260.269	1.351.842	13.410	3.007
HAIER (ITALY) APPLIANCES S.P.A.	16.152	12.443	6.813	-267	108
HAWORTH S.P.A.	25.655	35.987	66.780	-5.269	275
IBM ITALIA S.P.A.	3.742.037	3.700.545	3.910.730	416.234	15.501
IDEAL STANDARD ITALIA S.R.L.	171.358	176.093	227.953	3.451	67
GRUPPO ILLY S.P.A.	333.830	306.342	294.488	43.921	980

ITALCEMENTI	4.790.944	5.006.379	5.775.557	850.204	21.057
LEO COSTRUZIONI S.P.A.	9.482	6.062	10.661	1.109	33
LINKS - MANAGEMENT & TECHNOLOGY - S.P.A.	6.536	7.157	7.205	1.633	95
NICE	183.900	171.100	192.100	47.300	744
NOKIA SIEMENS NETWORKS ITALIA S.P.A.	393.802	150.371	131.458	-7.290	1.167
OM CARRELLI ELEVATORI S.P.A.	209.889	200.325	324.787	17.932	899
PEDROLLO S.P.A.	130.999	108.356	127.296	27.048	171
PFIZER ITALIA S.R.L.	1.706.978	1.251.234	1.343.717	153.608	2.196
PININFARINA	204.407	186.176	527.304	-13.093	844
PIRELLI & C SPA	4.848.418	4.462.207	4.660.175	649.352	30.329
SANOFI-AVENTIS S.P.A.	1.422.782	1.401.859	1.372.262	273.264	2.559
SCHERING - PLOUGH S.P.A.	458.158	N.D.	N.D.	25.793	953
SEDA ITALY SPA	207.589	190.570	176.924	31.575	723

SELEX SISTEMI INTEGRATI S.P.A.	734.756	733.408	577.520	118.033	3.224
SEWS - CABIND S.P.A.	64.490	120.053	226.234	9.147	6.472
SCHINDLER – S.P.A.	208.619	203.620	210.042	17.562	1.152
SKF INDUSTRIE S.P.A.	878.276	661.272	906.151	98.699	2.815
STAPLES MONDOFFICE S.R.L.	279.253	264.436	6.306.000	18.872	599
ROBERT BOSCH SPA	316.378	302.890	362574	3.907	N.D.
TECHNOGYM S.P.A.	351.612	305.761	400.357	50.285	1.656
TOWER AUTOMOTIVE	132.891	45.234	55.334	3.496	566
VIMAR S.P.A.	168.532	155.794	178.727	56.448	831
WEBASTO S.P.A.	63.957	69.222	77.681	-928	284
WHIRLPOOL EUROPE S.R.L.	1.364.316	1.599.422	1.607.906	53.860	4.869
WINCOR-NIXDORF S.R.L.	62.056	73.752	88.224	3.506	248
WUERTH S.R.L. - G.M.B.H.	657.301	576.849	680.532	20.493	3.984

ACQUEDOTTO PUGLIESE S.P.A.	360.277	344.689	325.551	103.096	2.046
AEROPORTI DI ROMA S.P.A.	598.398	560.712	567.200	272.315	2.356
AMIAT S.P.A.,	180.186	210.535	186.070	40.816	2.048
A.T.M. S.P.A.	625.020	403.035	375.152	100.969	9.501
EDISON	10.446	8.867	7.458	1.369	3.939
ENEL	71.773.000	62.171.000	59.885.000	17.200.000	79.913
ENI	98.864.000	83.519.000	108.148.000	25.428.000	78.830
FERROVIE DELLO STATO ITALIANE S.P.A.	7.275.000	6.234.452	6.394.626	1.568.000	82.566
HERA	3.668.563	4.204.204	3.716.336	610.770	6.516
ISMETT	33.158	31.614	28.809	3.136	587
METRONAPOLI S.P.A.	47.182	49.060	49.191	3.571	536
POSTE ITALIANE	21.620.813	10.343.768	17.693.505	2.326.234	151.844
S.A.G.A.T. S.P.A.	61.280	57.959	61.477	18.668	414
SAIPEM	11.526.000	10.292.000	10.094.000	1.836.000	38.428

SEAT PAGINE GIALLE	1.110.649	1.209.821	1.375.989	487.578	4.493
S.I.P.R.A. S.P.A.	1.033.437	992.500	1.191.055	16.102	443
TELECOM ITALIA	27.561.000	27.163.000	30.158.000	11.890.000	70.150
ACCENTURE S.P.A.	1.083.201	1.095.520	1.119.243	66.907	5.181
ADECCO ITALIA HOLDING S.P.A.	845.501	683.960	1.171.544	23.673	1.760
ARCES	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
AXA ASSISTANCE	11.740	10.637	10.806	1.387	169
AGRILEASING	335.237	248.430	203.625	303.482	N.D.
BANCA CARIME	348.898	393.430	472.781	N.D.	2.224
BANCA MEDIOLANUM	367.618	314.580	286.336	N.D.	1.564
BANCA POPOLARE DI MILANO	1.431.180	1.749.504	1.613.878	N.D.	8.602
BANCA POPOLARE DI VICENZA	623.586	531.557	527.536	N.D.	4.348
BANCA POPOLARE PUGLIESE	104.740	119.892	71.010	N.D.	848
BANCO DESIO	223.682	209.054	223.950	N.D.	1.404

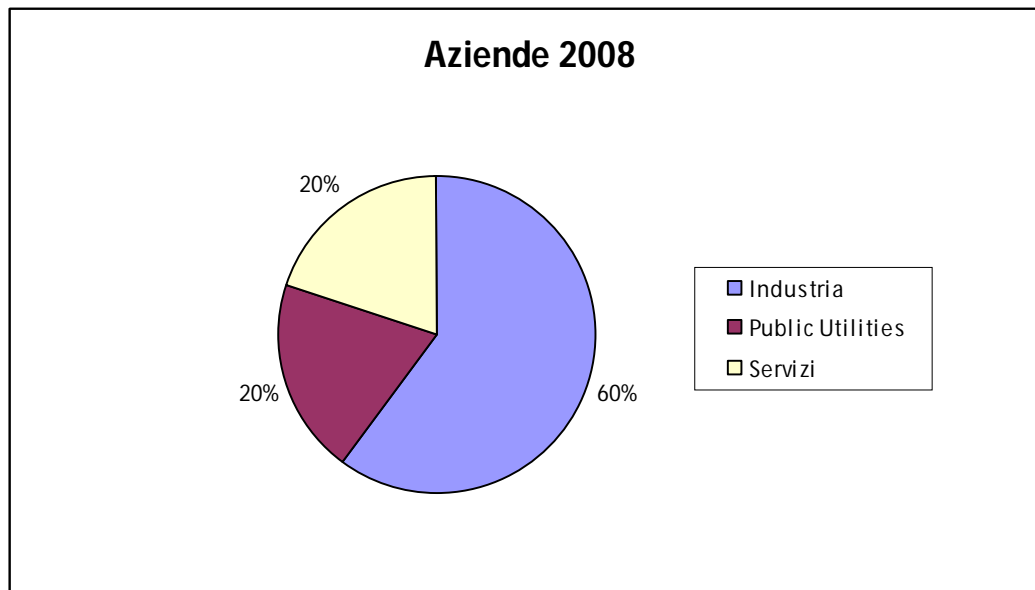
BANCO SANTANDER	249.312	N.D.	N.D.	N.D.	707
ERNST & YOUNG	212.607	213.551	209.475	10.499	1.150
EMILBANCA	55.041	55.002	58.499	N.D.	N.D.
EXPRIVIA	96.662	85.737	76.546	15.252	1.324
FGA CAPITAL FIDIS	596.400	576.100	536.200	212.600	N.D.
FICES S.P.A.	9.610	8.524	8.955	657	55
GENERALI ASSICURAZIONI	73.188.000	70.530.000	68.805.000	4.077.000	85.368
HUMANITAS S.P.A.	460.239	413.800	388.346	68.473	2.553
ICOS	47.895	43.435	36.945	-345	884
INTESA SAN PAOLO	13.861.000	13.499.000	13.959.000	N.D.	102.501
UNICREDIT	26.347.000	27.752.000	27.866.000	N.D.	162.000
MAN POWER	776.876	668.813	1.012.238	3.803	1.393
MEDIASET	4.253.600	3.815.000	4.198.200	1.989.400	5.796
PIRELLI SSC	4.848.000	4.067.000	4.660.200	433.000	29.573

POSTE VITA	9.494.000	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
REALE MUTUA	57.466.00	N.D.	N.D.	N.D.	1.231
SHERATON HOTEL - STARWOOD ITALIA S.R.L.	191.447	147.409	186.886	26.937	1.998
UBIBANCA	3.496.061	3.906.247	4.089.739	N.D.	19.699
VODAFONE OMNITEL N.V.	9.085.208	8.873.669	8.386.463	4.214.877	8.211
TOT. AZIENDE 113					

CAMPIONE – ANNO 1 (2008)

La prima sessione di focus group e interviste ha coinvolto 25 aziende segmentate come riportato nella seguente chart:

Tavola 2.



Di queste 25 aziende:

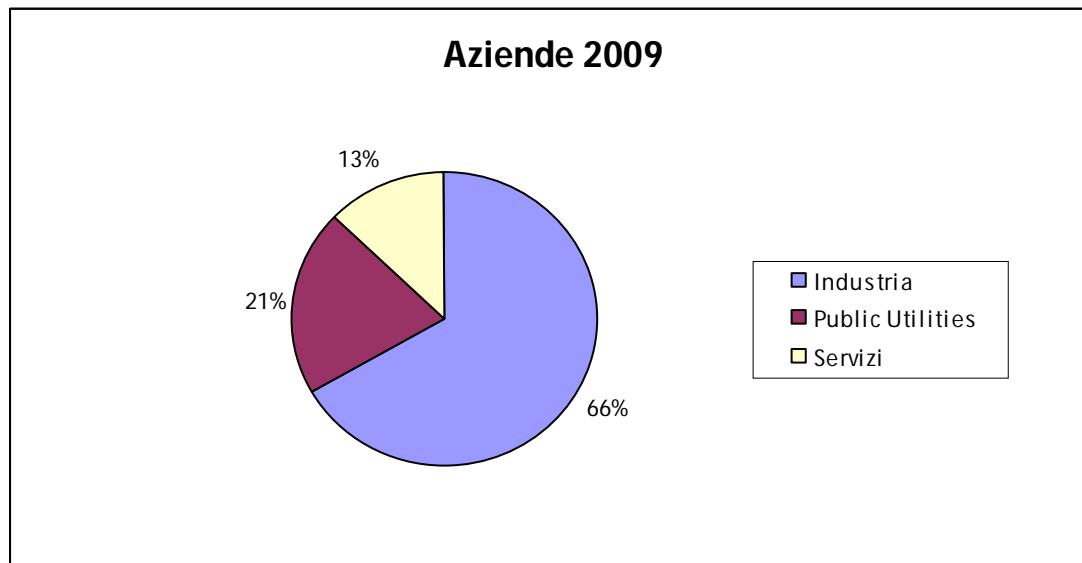
- 19 aziende hanno partecipato a 3 focus group che hanno avuto luogo nelle sedi di Milano, Torino e Roma e che hanno avuto una durata media di circa 3 ore
- 6 aziende hanno partecipato a colloqui individuali della durata di circa un'ora l'uno

Questa prima fase ha indagato le dinamiche dello sviluppo organizzativo e della formazione manageriale in un contesto economico nazionale e internazionale che non mostra ancora segnali di flessione (vedi scenario macro-economico in introduzione) e che quindi indicheremo come una fase contrassegnata da andamento e crescita economica continuata.

CAMPIONE – ANNO 2 (2009)

La seconda rilevazione tramite focus group e interviste ha coinvolto 39 aziende segmentate come riportato nella seguente chart:

Tavola 3.



Di queste 39 aziende:

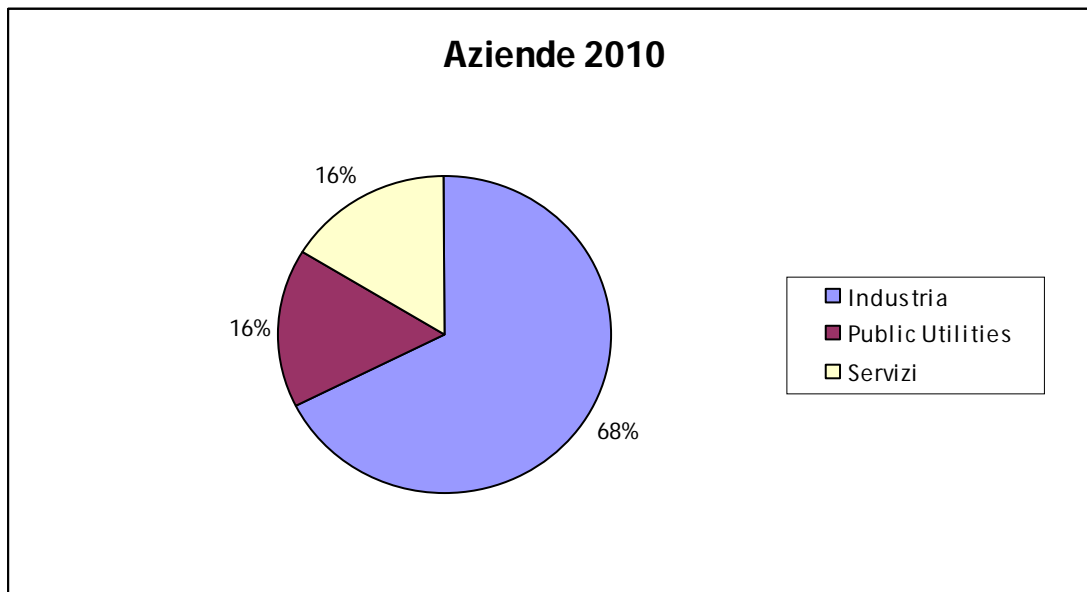
- 36 aziende hanno partecipato a 8 focus group che hanno avuto luogo nelle sedi di Milano (3 rilevazioni), Torino, Roma, Napoli, Vicenza, Lecce e che hanno avuto una durata media di circa 3 ore
- 3 aziende hanno partecipato a colloqui individuali della durata di circa un'ora l'uno.

Questa seconda fase si colloca in un contesto economico e produttivo ben diverso; piena congiuntura negativa: la stagnazione ha superato i due trimestri e le imprese cominciano a risentire in maniera più o meno rilevante (in base ai comparti produttivi e ai settori di appartenenza) del mutato scenario economico (AA.VV., 2010).

CAMPIONE – ANNO 3 (2010)

La terza sessione di focus group e interviste ha coinvolto 42 aziende segmentate come riportato nella seguente chart.

Tavola 4.



Di queste 42 aziende:

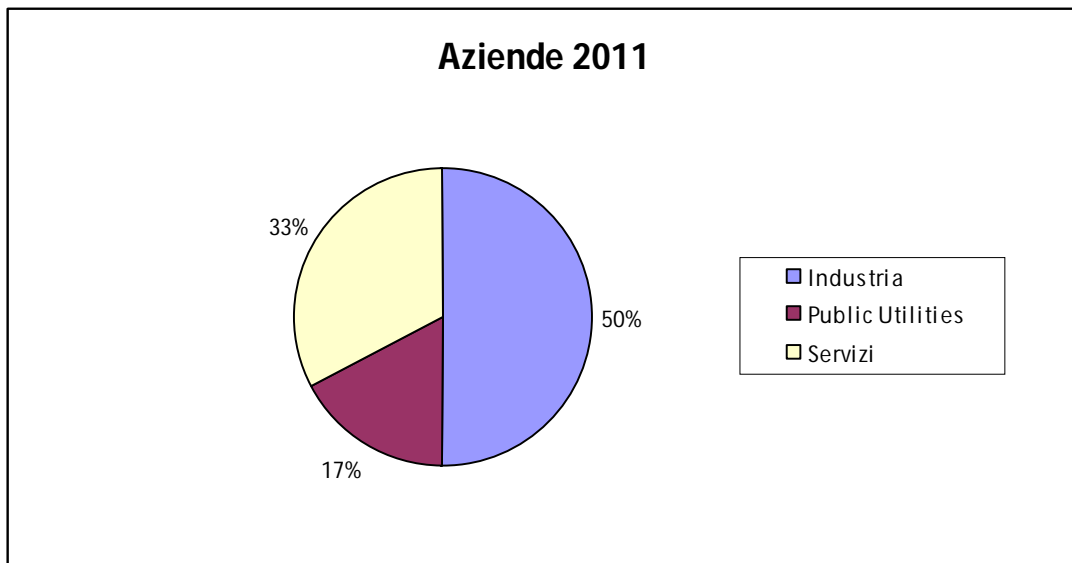
- 40 aziende hanno partecipato a 8 focus group che hanno avuto luogo nelle sedi di Milano (2 rilevazioni), Torino, Bologna, Roma, Lecce, Vicenza e Trieste e che hanno avuto una durata media di circa 3 ore
- 2 aziende hanno partecipato a colloqui individuali della durata di circa un'ora l'uno

Questa terza rilevazione si colloca in una fase differenziata: per alcune imprese si tratta di un periodo di stasi/lenta ripresa dell'attività produttiva e commerciale a seguito del rallentamento dell'andamento recessivo; per altre aziende l'impatto della situazione economica è ancora rilevante e ha impatti evidenti sulla capacità produttiva e commerciale delle organizzazioni e di conseguenza sul sistema di gestione e sviluppo delle risorse.

CAMPIONE – ANNO 4 (2011)

La quarta rilevazione tramite focus group e interviste ha coinvolto 52 aziende segmentate come riportato nella seguente chart:

Tavola 5.



Di queste 52 aziende:

- 50 aziende hanno partecipato a 11 focus group che hanno avuto luogo nelle sedi di Milano (3 rilevazioni), Palermo, Bari, Torino, Trieste, Lecce, Bologna, Vicenza, Roma e che hanno avuto una durata media di circa 3 ore
- 2 aziende hanno partecipato a colloqui individuali della durata di circa un'ora l'uno.

La quarta fase di rilevazione ha avuto luogo appena prima della recente scossa finanziaria dei titoli nazionali sul mercato azionario. Le aziende continuano a soffrire dello scenario di crisi generalizzata che colpisce gli scambi. Sembrano emergere segnali di consapevolezza relativi al perdurare della fase negativa. Alcune realtà hanno sviluppato soluzioni adattative di medio - lungo raggio, pur tuttavia l'impatto della situazione economica è rilevante e ha conseguenze evidenti sulla capacità produttiva e commerciale delle organizzazioni e di conseguenza anche sul sistema di gestione e sviluppo delle risorse.

Strumenti di indagine

L'oggetto di studio non definisce di per sé stesso l'angolo prospettico (o il punto di vista) da cui lo si vuole esaminare, né, tanto meno l'approccio metodologico adeguato. Ovvero un qualsivoglia problema può essere affrontato secondo modelli definiti convenzionalmente come qualitativi oppure secondo modelli quantitativi. L'impostazione prevalente in alcuni ambienti scientifici e professionali conferisce un primato di validità e attendibilità alle indagini quantitative e considera le indagini qualitative con una certa "resistenza" (Trentini, 1980) pag. 357). In realtà gran parte della riflessione e della ricerca socioeconomica e psicologica opera per mezzo di categorie qualitative: Freud, Marx, Keynes, Galbraith, Toqueville, Schumpeter, Piaget, Adorno, Weber, Parsons basano molta parte della loro analisi sull'osservazione e l'interpretazione dei dati disponibili, sulla documentazione storica, sul riscontro dei collegamenti tra fenomeni diversi, sulla raccolta di rilievi non quantificati: alla ricerca del passaggio tra dato e significato... (Trentini, 1980) pag 358). E così accade anche nello studio dell'impresa a livello della formazione dei processi decisionali e dell'esercizio dei comportamenti quotidiani.

La prospettiva quantitativa e quella qualitativa non sono mutualmente esclusive, semmai complementari. A volte si possono integrare e implementare a vicenda secondo due possibilità:

- se si deve condurre un'analisi esplicativo - interpretativa di un dato fenomeno le tecniche qualitative possono essere più efficaci per inquadrare il fenomeno in oggetto e la domanda di fondo;
- se si deve condurre un'analisi esplicativo - descrittiva dello stesso fenomeno i modelli quantitativi possono risultare più calzanti nell'inquadrare l'oggetto di studio e gli interrogativi sottostanti;

Per entrambe le metodologie, il criterio di scelta risiede non tanto nella natura del metodo, ma in quella degli scopi da raggiungere. Un criterio dunque di natura epistemologica, che si giustifica all'interno della chiave di lettura che si è scelto di adottare per studiare questo fenomeno che in questo dato momento storico e in questa data situazione, si è deciso di costituire come oggetto d'indagine (Trentini, 1980).

Si è dunque convenuto che gli strumenti di analisi più utili ed efficaci per procedere in questo progetto di ricerca fossero:

- Focus Group Discussion (Morgan, Krueger, & King, 1998)
- Colloqui in profondità

Focus Group e colloqui in profondità rappresentano un metodo efficace per realizzare questo tipo di indagine sia per la ricchezza dei dati che permettono di rilevare - in termini di quantità di contenuti che consentono di affrontare - sia per il livello di approfondimento che consentono di raggiungere (Quaglino & Carrozzini, 2003). Danno facoltà di ottenere una visione ampia del contesto oggetto di studio, comprendente la rilevazione non solo di necessità manifeste e latenti, ma anche di elementi che costituiscono la cultura organizzativa, con una attenzione all'armonizzazione dei bisogni formativi agli scopi organizzativi (Goldstein, 1986). L'obiettivo conoscitivo di questa analisi impone infatti la scelta di uno strumento di rilevazione dei dati che consenta di accedere alla prospettiva degli interlocutori in modo non intrusivo, lasciando ai partecipanti la massima libertà di espressione. Tale scelta metodologica è in linea con l'adozione di un approccio di ricerca di stampo psico-sociale e interpretativo, teso all'esplorazione del fenomeno oggetto di studio in tutta la sua complessità.

Il vantaggio offerto dalla scelta di una metodologia che valorizzi la pratica discorsiva risiede nel fatto che è elemento fondante di costruzione della realtà sociale. Un approccio discorsivo penetra la materia sociale passando in rassegna problematiche, ostacoli, soluzioni e conclusioni e mette in luce le dinamiche di co-costruzione dei significati collettivi ed individuali.

Focus Group

"La forza delle pratiche discorsive nella costruzione della realtà sociale è il fondamento della prospettiva critica nella psicologia sociale. Per tale ragione un approccio discorsivo viaggia dentro la materia sociale dai problemi che solleva fino alle conclusioni che suggerisce" (Mazzara, 2002) pag 126) Se la pratica discorsiva si impone al centro dell'indagine psicologica, i Focus Group Discussion rappresentano uno strumento metodologico che permette ai soggetti di esprimere le proprie opinioni a proposito di specifici fenomeni psicosociali attraverso un'indagine dei meccanismi di co-costruzione della realtà che li circonda.

E' uno strumento efficace e funzionale al disegno di ricerca poiché permette di approfondire la comprensione che gli intervistati hanno dell'oggetto della ricerca mediante un'intervista in profondità,

di gruppo e semi-strutturata. Lo stile di conduzione è non direttivo e prevede la collaborazione all'attività del gruppo da parte dell'intervistatore che in questo caso viene definito "active-member-researcher" (Adler & Adler, 1994).

Il vantaggio della scelta di questo metodo di indagine risiede nella possibilità di raccogliere una grande quantità di dati in un tempo limitato e nella valorizzazione della dinamica relazionale che si instaura tra i partecipanti. Ciò delinea un *setting* favorevole e funzionale alla scoperta di come i significati vengano costruiti socialmente.

In questo senso, la combinazione del metodo dei focus group con quello dell'intervista individuale, permette di esaltare l'interazione con gli altri intervistati dando grande rilievo alla dimensione interazionale ma anche di andare in profondità sulle dimensioni oggetto di analisi e di favorire l'interazione con l'intervistatore.

Dal punto di vista strettamente tecnico abbiamo deciso di optare per un gruppo composto da 4 a 10 soggetti (Morgan et al., 1998) così facilitando il dispiegarsi di una conversazione partecipativa nella quale ogni soggetto avesse la possibilità di esprimere la propria opinione su più temi.

Contestualmente al numero dei partecipanti coinvolti, si è deciso di reclutare soggetti che in qualche caso avessero intrattenuto relazioni di conoscenza e in qualche caso fossero completamente sconosciuti: questa condizione metodologica è stata più che altro dettata dal contesto professionale e territoriale nel quale ci siamo mossi che ha previsto per alcune sedi la reciproca conoscenza delle persone coinvolte all'interno dello stesso gruppo professionale di riferimento e per altre sedi la completa estraneità dei soggetti. La letteratura in merito suggerisce che l'impiego di soggetti estranei sia più corretto dal punto di vista metodologico, tuttavia si riscontra che l'interazione conversazionale migliora significativamente laddove vengano reclutati soggetti che condividono una qualche relazione, sia pur essa soltanto di superficiale conoscenza (Annese & Mininni, 2002).

Dal punto di vista dell'omogeneità del campione, si è verificata quasi sempre una condizione di equilibrio intra-gruppo. Mentre per quanto attiene all' omogeneità intergruppo, gli incontri sono stati pianificati rispettando il criterio di affinità e rispondenza tra partecipanti ma la differenza delle condizioni riscontrate nei diversi territori ha accentuato alcune difformità fisiologiche pre-esistenti. Ciò per sottolineare che i vissuti rappresentati dalle persone sono una traccia fedele delle vicissitudini delle

aziende inserite in un dato contesto territoriale specifico ed in quanto tali hanno testimoniato fedelmente gli equilibri e i disequilibri del sistema paese.

Come abbiamo accennato all'inizio del capitolo i temi approfonditi e le domande utilizzate nel corso dell'analisi longitudinale sono leggermente variate al variare del contesto. Nella tabella di seguito riportiamo l'evolversi delle tracce di conduzione dei Focus Group che sono state elaborate seguendo primariamente una logica di continuità coerente con gli obiettivi del progetto di ricerca e che hanno gradualmente inserito nuove aree di approfondimento in linea con i cambiamenti che sono avvenuti nel contesto macroeconomico del Paese.

Tabella 3.

Rilevazione	Domande di ricerca
1° - 2008	<p>I budget della formazione manageriale sono in crescita o in diminuzione ?</p> <p>Quali caratteristiche e quale intensità ha il commitment del top management verso la formazione manageriale?</p> <p>Esiste un sistema organizzato di formazione? Se sì quali caratteristiche ha? E' un sistema stabile? Ci sono programmi collegati al sistema gestionale di valutazione e carriera, progetti di business, ruoli e responsabilità identificate?</p> <p>Attorno a quali driver si concentra e si qualifica l'attività formativa dei dirigenti?</p> <p>La leadership è oggetto di valutazione nell'organizzazione? Esiste un modello di leadership esplicito in azienda, nell'organizzazione? Che tipo di programmi formativi si realizzano su questo tema? Con quali contenuti? Con quale approccio metodologico?</p> <p>Quali sono le metodologie che riscuotono maggior interesse? Quali i contenuti su cui ci si concentra maggiormente?</p>
2° - 2009	<p>Le difficoltà economiche hanno influenzato le politiche e le decisioni relative alla formazione? Se sì, in che modo? Sono stati tagliati i budget? Quali sono le opportunità, quali sono i vincoli</p>

che l'attuale situazione determina sulle scelte di formazione?

La committenza del vertice è forte? Cresce? Decresce? Esprime altre priorità?

La formazione gode di buona considerazione in azienda? E' considerata importante nelle politiche del personale, è considerata importante anche per il business, per i risultati operativi? Per supportare il cambiamento? Ritenete che la formazione manageriale sia ben collegata alle strategie e alle priorità dell'azienda?

Quali driver strategici oggi ispirano e orientano gli investimenti in formazione?

Esiste un modello di leadership formalizzato? Se si, che caratteristiche ha? Su questo tema si investe con interventi dedicati?

Quali tematiche sono oggetto di formazione con priorità – es: ultimi 3 progetti? Quali metodi e metodologie sono considerate più efficaci, efficienti, oggetto d'interesse?

3° - 2010

In quale misura e con quali conseguenze la situazione del mercato e dell'economia continua ad impattare sulle politiche e sulle scelte di formazione?

Qual è il livello e quali sono le caratteristiche del commitment verso la formazione manageriale del top management: in generale cresce o diminuisce? Su quali popolazioni e su quali tematiche si concentra? Attraverso quali modalità si esprime?

Nella vostra percezione in che misura si ritiene che vi sia coerenza e collegamento tra formazione manageriale e le priorità del business e del cambiamento e la people strategy e i sistemi di gestione delle persone?

Quali sono i principali driver strategici della formazione manageriale: sviluppo della leadership, competenze manageriali, internazionalizzazione, gestione e supporto del cambiamento, ecc...?

Esiste un modello di leadership esplicito dell'azienda? Se si, in che misura è un riferimento per la formazione manageriale? Ha subito un'evoluzione negli ultimi anni, è stato innovato, cambiato? Se si, in quale direzione?

Quali sono le metodologie e gli approcci considerati maggiormente efficaci? Quali le soluzioni che calano di interesse?

4° - 2011

Come sono stati allocati i budget di formazione 2011? Sono stati tagliati? Quali evidenze sono state lasciate dalla crisi economica nelle pratiche e nelle strategie che attengono le attività di formazione manageriale?

Il vertice aziendale, sostiene la formazione manageriale? C'è un elevato livello di commitment verso queste attività?

La formazione è pensata in una logica di coerenza e rafforzamento con le strategie d'azienda? Il collegamento delle attività di formazione manageriale ai sistemi di sviluppo è assicurato da sistemi stabili, formalizzati ed efficaci?

Quali sono i principali driver strategici della formazione manageriale: sviluppo della leadership e competenze manageriali, gestione e supporto del cambiamento, internazionalizzazione/globalizzazione e multiculturalità, creazione del valore, sviluppo tecnologico ed innovazione di processo, ecc...?

Quali sono le metodologie e gli approcci considerati maggiormente efficaci? Quali le soluzioni che calano di interesse?

Quale significato oggi viene attribuito al concetto di Formazione Manageriale (quali obiettivi/contenuti, quali target di popolazione, etc..)?

I focus group hanno avuto una durata variabile media di circa 3,5 ore. Sono stati realizzati nel rispetto delle indicazioni di *setting* contenute nei testi classici (Morgan et al., 1998) e condotti sempre dalla stessa persona. Tutti focus group sono stati audio registrati, trascritti e *clusterizzati* secondo un criterio di analisi del contenuto qualitativa che verrà descritta nel capitolo relativo alla decodifica.

Colloqui in profondità

"Se i significati attribuiti alle azioni da chi le pone in essere sono le vere cause dell'agire umano, un soggetto agente non può essere semplicemente osservato e analizzato dall'esterno, ma dovrà essere interrogato" (Bruner 1990, pag 194) (Mazzara, 2002).

Il colloquio in profondità è una metodologia di rilevamento di dati qualitativi finalizzata a indagare aspetti della vita del soggetto e della sua realtà psicologica e psicosociale, che ha luogo attraverso uno scambio e un confronto interpersonale tra intervistatore e interlocutore. E' una tecnica non direttiva, centrata sull'intervistato e sui modi in cui egli costruisce l'oggetto di indagine. Si tratta di una metodologia che prevede simmetria relazionale tra intervistatore e interlocutore anziché la subordinazione di quest'ultimo rispetto all'intervistatore: riconoscendo l'importanza dell'intervistato quale persona informata, lo mette nella condizione di agire piuttosto che di subire l'intervista. E' uno strumento di rilevazione flessibile, in grado di cogliere la complessità dell'oggetto d'indagine e di far emergere il punto di vista dei soggetti intervistati, innalzando il linguaggio e gli scambi simbolici ad area elettiva d'indagine (Fele, 2007). La comunicazione che si instaura tra intervistatore ed intervistato costituisce il perimetro di un campo intersoggettivo, nel quale i significati espressi dall'interlocutore sono confermati, negoziati e modificati e nel quale si costruisce, cresce e si conferma la realtà stessa del soggetto (Mazzara, 2002).

L'obiettivo primario di questa tecnica è quello di accedere alla prospettiva del soggetto, cogliendo le sue categorie concettuali e le sue interpretazioni della realtà. Ciò significa che l'intervistato non è il depositario di una "verità" definitiva e totale, ma di un punto di vista personale che l'intervistato decide di condividere con l'intervistatore, collaborando verso un obiettivo di comune interesse.

In questo progetto di ricerca nello specifico, la ragione legata all'impiego del colloquio in profondità è duplice: da un lato viene utilizzata come tecnica esplorativa per validare le aree di approfondimento e le domande che sono state successivamente impiegate anche nel contesto dei focus group, dall'altro ci ha permesso di andare in profondità su alcune aree e portare a sintesi alcune dimensioni che durante i focus group avevano mostrato informazioni in apparenza contraddittorie o poco chiare.

Strumento di decodifica

La comprensione del materiale raccolto scaturisce dalla combinazione tra soggetti parlanti, approccio interpretativo adottato e ricercatore. In questo senso l'interpretazione mira a realizzare una sorta di "espansione" (Labov & Fanshel, 1977) del materiale prodotto, a ricomporre uno scenario frammentato, arricchendo il testo raccolto "sulle basi intuitive di una comprensione culturale condivisa" (Mazzara, 2002).

Il procedimento utilizzato per decodificare il materiale raccolto prevede la realizzazione dell'analisi del contenuto attraverso le fasi di acquisizione, codifica e interpretazione che di seguito presentiamo in dettaglio.

Analisi del contenuto

La comprensione dei dati emersi dalle rilevazioni procede con l'elaborazione dei dati raccolti tramite i focus group e i colloqui attraverso l'analisi di contenuto (Tuzzi, 2003) e la loro interpretazione al fine di chiarire gli orientamenti adottati sul piano operativo e strategico.

L'analisi del contenuto è secondo la definizione di Smith (Smith, 2000) pag. 314) "una tecnica usata per estrarre informazioni desiderate da un corpus di materiale (usualmente verbale) identificando sistematicamente e oggettivamente determinate caratteristiche di tale materiale. L'applicazione imparziale e sistematica di procedure di analisi definite esplicitamente a tutto il materiale selezionato si intende oggettiva in quanto produce risultati liberi da distorsioni sistematiche e che possono essere riprodotti da altri intervistatori qualificati."

Krippendorff (Krippendorff, 1983), pag. 37) la definisce una "ricerca atta a stabilire inferenze valide e replicabili a partire dai dati, per arrivare al relativo contesto". In questo senso, si tratta di una tecnica di analisi dei dati che ha lo scopo di ridurre la grande varietà di informazioni qualitative presenti in un documento verbale in un insieme più piccolo e interpretabile di informazioni che metta in luce categorie distinte. Ciò si realizza effettuando procedure di codifica che trasformano i dati grezzi attraverso operazioni di selezione e focalizzazione (Miles & Huberman, 1994)..

L'analisi del contenuto registra i dati attraverso una griglia di lettura che identifica le diverse categorie di analisi: in questo caso coincidenti in parte con i *topic* di discussione stabiliti a priori, in parte generate a posteriori – ricercandole dall'interno dello stesso testo analizzato o a partire dalle analisi precedentemente effettuate.

L'approccio di analisi adottato è di stampo eminentemente qualitativo, privilegia il momento interpretativo, così facendo genera e verifica ipotesi interpretative a partire dai dati. Il processo di analisi ha previsto tre fasi: acquisizione del materiale, codifica e interpretazione.

Acquisizione

La prima fase del processo di analisi consiste nell'acquisizione del materiale. I focus group e le interviste audio-registrate sono state anzitutto trascritte. La trascrizione è funzionale all'effettuazione di una analisi rigorosa dei dati grezzi poiché permette di disporre di un corpus testuale, sul quale effettuare le successive fasi di analisi, condivisibile e di facile lettura.

Tavola 6.

The image shows a screenshot of a document grid used for content analysis. The grid consists of 6 columns and 2 rows of text. The text is in Italian and appears to be a report or document with various sections and sub-sections. The grid is used for content analysis.

<p>AREA A COLLEGAMENTO DELLA FORMAZIONE ALLE STRATEGIE AZIENDALI</p> <p>SESTIERE ORGANIZZAZIONE QUADRO</p> <p>RELANDO</p> <p>Il nuovo piano strategico è un documento che definisce la visione e la missione dell'azienda e il modo in cui la formazione deve contribuire a raggiungere questi obiettivi. È un documento che definisce la visione e la missione dell'azienda e il modo in cui la formazione deve contribuire a raggiungere questi obiettivi.</p>	<p>PROSPETTIVE</p> <p>Il nuovo piano strategico è un documento che definisce la visione e la missione dell'azienda e il modo in cui la formazione deve contribuire a raggiungere questi obiettivi. È un documento che definisce la visione e la missione dell'azienda e il modo in cui la formazione deve contribuire a raggiungere questi obiettivi.</p>	<p>Il nuovo piano strategico è un documento che definisce la visione e la missione dell'azienda e il modo in cui la formazione deve contribuire a raggiungere questi obiettivi. È un documento che definisce la visione e la missione dell'azienda e il modo in cui la formazione deve contribuire a raggiungere questi obiettivi.</p>	<p>Il nuovo piano strategico è un documento che definisce la visione e la missione dell'azienda e il modo in cui la formazione deve contribuire a raggiungere questi obiettivi. È un documento che definisce la visione e la missione dell'azienda e il modo in cui la formazione deve contribuire a raggiungere questi obiettivi.</p>	<p>Il nuovo piano strategico è un documento che definisce la visione e la missione dell'azienda e il modo in cui la formazione deve contribuire a raggiungere questi obiettivi. È un documento che definisce la visione e la missione dell'azienda e il modo in cui la formazione deve contribuire a raggiungere questi obiettivi.</p>	<p>Il nuovo piano strategico è un documento che definisce la visione e la missione dell'azienda e il modo in cui la formazione deve contribuire a raggiungere questi obiettivi. È un documento che definisce la visione e la missione dell'azienda e il modo in cui la formazione deve contribuire a raggiungere questi obiettivi.</p>
<p>Il nuovo piano strategico è un documento che definisce la visione e la missione dell'azienda e il modo in cui la formazione deve contribuire a raggiungere questi obiettivi. È un documento che definisce la visione e la missione dell'azienda e il modo in cui la formazione deve contribuire a raggiungere questi obiettivi.</p>	<p>Il nuovo piano strategico è un documento che definisce la visione e la missione dell'azienda e il modo in cui la formazione deve contribuire a raggiungere questi obiettivi. È un documento che definisce la visione e la missione dell'azienda e il modo in cui la formazione deve contribuire a raggiungere questi obiettivi.</p>	<p>Il nuovo piano strategico è un documento che definisce la visione e la missione dell'azienda e il modo in cui la formazione deve contribuire a raggiungere questi obiettivi. È un documento che definisce la visione e la missione dell'azienda e il modo in cui la formazione deve contribuire a raggiungere questi obiettivi.</p>	<p>Il nuovo piano strategico è un documento che definisce la visione e la missione dell'azienda e il modo in cui la formazione deve contribuire a raggiungere questi obiettivi. È un documento che definisce la visione e la missione dell'azienda e il modo in cui la formazione deve contribuire a raggiungere questi obiettivi.</p>	<p>Il nuovo piano strategico è un documento che definisce la visione e la missione dell'azienda e il modo in cui la formazione deve contribuire a raggiungere questi obiettivi. È un documento che definisce la visione e la missione dell'azienda e il modo in cui la formazione deve contribuire a raggiungere questi obiettivi.</p>	<p>Il nuovo piano strategico è un documento che definisce la visione e la missione dell'azienda e il modo in cui la formazione deve contribuire a raggiungere questi obiettivi. È un documento che definisce la visione e la missione dell'azienda e il modo in cui la formazione deve contribuire a raggiungere questi obiettivi.</p>

La trascrizione dei focus group ha rappresentato un'attività onerosa ed ha prodotto un corpus di materiale molto esteso che è stato poi sistematizzato nel corso del processo di codifica.

Codifica

Una volta acquisite, le informazioni sono state organizzate, elaborate e sintetizzate: operazioni che costituiscono la seconda fase dell'analisi del contenuto.

Come precedentemente evidenziato, i focus group e le interviste sono state anzitutto scomposte sulla base dei temi previsti dalla traccia e di quelli emersi in sede empirica. Una lettura attenta del corpus ci ha consentito di individuare tutti gli argomenti affrontati che costituiscono unità di analisi di natura linguistica, dotate di particolare significato ai fini della nostra indagine (Gianturco, 2005). Tali unità sono state indicizzate con proposizioni semplici che sintetizzano frasi più articolate effettivamente presenti nelle trascrizioni. Si tratta di espressioni di singoli concetti che non hanno specifici referenti testuali perché possono essere rintracciati in poche parole, in una frase o in più frasi (Losito, 1996). Obiettivo della scomposizione è il miglioramento del patrimonio di informazioni a disposizione per giungere ad una interpretazione approfondita e trasversale dei temi oggetto di indagine.

Una volta individuate le unità di analisi, il corpus testuale è stato analizzato al fine di individuare ed associare a ciascuna unità le diverse modalità in cui si articola, vale a dire i diversi punti di vista espressi nei focus group e nelle interviste su uno stesso tema. Questo processo ha consentito la strutturazione del testo in una griglia concettuale facilmente navigabile, che ha costituito la base per l'analisi. Ogni colonna della griglia rappresenta un intervistato, la variabile del nostro studio. In riga si inseriscono i temi, ovvero le unità di analisi individuate in precedenza. Nell'intersezione tra riga e colonna vengono collocate le modalità in cui il tema si articola in ogni intervista.

Contesto economico e budget delle attività di formazione manageriale

Il primo argomento che presentiamo tra i risultati di questo progetto di ricerca è funzionale ad illustrare e centrare il tema del cambiamento in un'ottica sistemica.

Come precedentemente chiarito, le aree di approfondimento del progetto di ricerca e quindi conseguentemente i *topics* indagati hanno recepito i mutamenti avvenuti nel contesto esterno con una logica di diretta influenza.

Dal 2009 l'accelerazione impressa dalle vicende finanziarie all'andamento dell'economia reale si fa tangibile e si impone alla nostra attenzione la necessità di indagare a fondo il tema dell'impatto della situazione economica sui budget dedicati all'attività di formazione.

Di seguito presentiamo i risultati emersi anno per anno e ci riserviamo di proporre una sintesi a chiusura del paragrafo.

Anno 1 – 2008

Nel 2008 abbiamo registrato un panorama genericamente caratterizzato da una stabile allocazione di risorse economiche nei centri di spesa dedicati alla formazione manageriale.

Pur tenendo conto delle diverse "fasi evolutive" attraversate da ciascuna organizzazione appare pacifico che i budget di formazione manageriale siano stati destinati in una logica di continuità con il recente passato e in qualche caso anche di crescita.

Pur non avendo sollecitato approfonditamente questo aspetto, le risposte ottenute dai diversi gruppi sono andate nella direzione di confermare l'andamento del recente passato e di delineare uno scenario

di moderata stabilità (nonostante la differenza tra le specifiche realtà, l'immagine emersa è quella di un sistema in equilibrio).

“..in questo momento sul manageriale stiamo crescendo, in un contesto comunque di contenimento. Però cresce.

Xxx cresce a livello centrale....a livello locale è meno controllabile, però come funzione centrale il budget cresce...

Diciamo che, visto che le richieste del vertice sono più specifiche nell'ambito della formazione manageriale rispetto ad una volta, siamo noi che ritaglieremo una fetta più grossa per quello, cioè diventa una crescita. In qualche modo si può dire che cresca.

I budget dedicati alla formazione manageriale crescono in modo esponenziale, poiché si sta centralizzando molto l'attività di formazione

*La spesa è la stessa, in continuità con gli anni precedenti, il budget è in diminuzione e quindi ricorriamo ai finanziamenti*³*

Budget stabili emersi in logica di contingenza”

In sintesi possiamo dire che, ad eccezione di due casi specifici, i budget sono tutti in crescita. Quando l'azienda si confronta con un sistema di formazione già strutturato la crescita c'è anche se contenuta, mentre quando il sistema formativo è assente, la necessità di costruirlo fa prevedere significativi investimenti in questa direzione.

Si noti che i budget per le attività formative 2008 sono stati stabiliti nei piani ad inizio anno; l'approvazione dei budget di formazione è tipicamente gestita in una logica top-down oppure con un sistema di doppio budget. La morfologia aziendale specifica in questo caso come negli altri gioca un ruolo importante: nel caso di aziende multinazionali, se la casa madre è in Italia, vi è tendenzialmente un maggiore collegamento delle funzioni del personale alle strategie aziendali e quindi una maggior

³ Gli investimenti delle imprese per potenziare il valore delle risorse umane e accrescere il loro know-how sono premiati dalle istituzioni europee e nazionali attraverso un sistema di agevolazioni e finanziamenti alla formazione.

possibilità di incidere sulle risorse da allocare – se la casa madre è all'esterno, la funzione del personale locale riveste un ruolo tipicamente meno strategico e centrale, più operativo e legato alla dimensione tecnico-esecutiva.

Anno 2 – 2009

Emerge immediatamente la sensazione di una fase molto difensiva. La crisi ha generato un forte impatto sulle attività di formazione in generale: non c'è aspetto che non sia stato toccato dalla riduzione dei budget e in generale delle risorse (persone e strutture) dedicate alla formazione. Le verbalizzazioni di seguito riportate esprimono un forte sentimento di urgenza:

"...Vi è un'esigenza di sopravvivenza più che di sviluppo. Siamo un po' tutti alla finestra, domina un clima di grande attenzione.

Oggi i conti non tornano...da novembre in poi avremo il blocco totale di tutte le attività.

Ciò che è di moda non te lo puoi più permettere: rispetto al budget avremo un tentativo di azzeramento...

La crisi determina uno spostamento di risorse finanziarie da esterne a fondi interprofessionali...alla fine la formazione si fa solo se viene finanziata.

Investimenti e assunzioni ridotte...vi è interesse solo verso la formazione professionalizzante

La formazione rimane una delle prime voci di costo sulle quali si interviene in riduzione...

Allerta sulla dinamica dei costi anche da parte del top management. Uso massiccio di fondi e tanta tanta pianificazione.

Aumenta la formazione manageriale, ma metodologicamente l'approccio è più applicativo, assomiglia a quella dei professional con la "prova di mestiere". Puntiamo ad essere efficienti ed efficaci, a capire meglio i bisogni già in fase di assessment

La crisi ha portato focalizzazione... maggiore attenzione ad evitare sprechi, maggior centratura sui bisogni reali ed un approccio metodologicamente molto concreto, domina la ricerca di senso...

Forte aumento della formazione commerciale che diventa un elemento chiave della vendita.

Ri-orientamento sui temi strategici: attenzione all'efficacia, ma anche all'efficienza

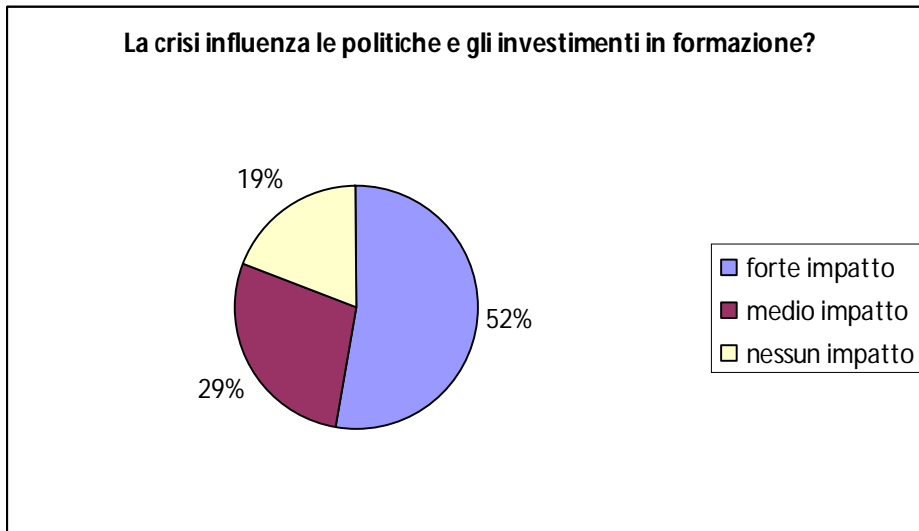
Maggior responsabilità verso il tema della formazione che prima veniva vista un po' come premio ed oggi viene invece vista come una leva per favorire l'espansione e fronteggiare la complessità"

Come spesso accade, nelle fasi di congiuntura negativa, non tutti gli enti e le imprese vengono interessate allo stesso modo. La crisi ha avuto, in generale, un impatto molto significativo sugli investimenti in formazione manageriale, ma i comportamenti delle aziende sono differenziati e dipendono da diversi fattori: andamento e previsioni di risultati, situazione dei mercati di riferimento, dimensioni e complessità organizzativa. In linea generale possiamo però affermare per circa un quarto del campione si operano consistenti riduzioni degli investimenti, dal 50% al 70% e nelle situazioni più critiche 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.

La molteplicità delle situazioni non deve far dimenticare lo scenario generale. In complesso, vi è stata una forte riduzione delle risorse dedicate alla formazione che è stata ben più profonda del calo del prodotto interno lordo. Queste riduzioni sono spesso collegate al calo dei fatturati, alle forti compressioni sui margini e, a volte, anche ad atteggiamenti prudenziali adottati dalle imprese. Quasi tutte le aziende che riducono i budget non si limitano a ridimensionamenti marginali.

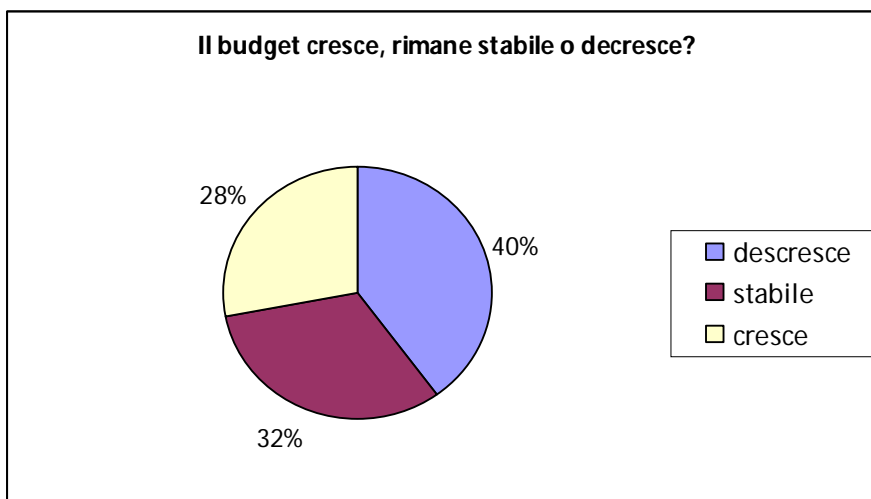
Alla domanda: "la crisi influenza le politiche e gli investimenti in formazione?" il campione è risultato così segmentato

Tavola 8:



"Il budget cresce, rimane stabile o decresce?"- le risposte degli intervistati si distribuiscono così:

Tavola 9.



Come prevedibile, alcune realtà sono state colpite dalle vicende economiche mentre altre sono state soltanto sfiorate; altre ancora sono state investite da cambiamenti assai più radicali che riguardano ruolo, strutture organizzative e modalità di erogazione o acquisizione di servizi. Poche, infine, hanno aumentato gli investimenti, **mettendo in serio dubbio le teorie sulla formazione come attività anticiclica**. In questo caso facciamo riferimento al modello keynesiano esposto nel 1936 (Keynes, 1978) all'interno delle teorie sul ciclo economico che prevedono un intervento diretto dello stato il quale, qualora i mercati non siano in equilibrio o vivano situazioni di congiuntura negativa, ha il compito importante di intervenire nel sistema con politiche anticicliche (tra cui la formazione) e per sostenere gli investimenti nelle aree più colpite.

Nel 2009 le imprese dichiarano che per il 2010 le previsioni saranno positive, i cali generalizzati dovrebbero cessare, anche se è probabile che prevarrà la prudenza in attesa di segnali più chiari sulla ripresa dei diversi settori e ciascuna azienda.

Anno 3 – 2010

La situazione economica ancora incerta e critica continua a influenzare le scelte aziendali sulla formazione. La maggioranza delle aziende dichiara "stabilità" dei budget di formazione manageriale, una minoranza invece dichiara che vi è stata un'ulteriore riduzione (tra il 10% e il 30%). Il dato, in apparenza confortante, deve tenere conto però delle importanti riduzioni dei budget di formazione consuntivate nel 2009 per la maggior parte delle aziende intervistate. La previsione è che gli investimenti del 2010 in attività di formazione non siano sufficienti a recuperare i tagli del 2009.

La diminuzione dei budget non soltanto ha ridotto il perimetro di intervento della formazione, ma ha modificato in profondità le strategie di apprendimento e le modalità della formazione. Ad un anno e mezzo dallo scoppio della crisi sui mercati, la maggioranza del campione afferma che questo momento di prolungata incertezza spinto tutti, a gestire meglio l'efficienza dell'attività formativa, consolidando nuove prassi:

- Utilizzo massiccio e sistematico di tutte le **fonti di finanziamento** possibile a partire naturalmente dai conti azienda di Fondimpresa e Fondirigenti⁴ fino ad arrivare ai bandi di finanziamento europei.
- **Maggiore attenzione all'efficienza:** la maggioranza degli enti e delle imprese ha posto molta attenzione per migliorare l'utilizzo efficiente delle risorse dedicate alla formazione. Una percentuale minore delle aziende ma significativa (un quarto del campione) ha riorganizzato le unità organizzative dedicate alla formazione riducendo gli organici.
- **Maggiore attenzione alla durata dei programmi:** si riducono o si eliminano del tutto le soluzioni "di moda" e i programmi che prevedono spese residenziali incidendo sulle spese di viaggio dei partecipanti e dei docenti.
- Diffusa attivazione di soluzioni di formazione interna con **maggiore ricorso ai manager docenti**.
- Ridefinizione e **selezione più attenta dei target di partecipazione:** si invertono le logiche che prevedevano la partecipazione alle attività formative come "premio" o "incentivo" per le persone e prevalgono logiche attente a fare "la formazione che serve alle persone per sostenere il business".

⁴ Il Fondo Sociale Europeo è il più "vecchio" dei Fondi Strutturali: la sua istituzione è già prevista nel Trattato CE originale (art.132-135) allo scopo di migliorare la possibilità di occupazione dei lavoratori all'interno del mercato comune e contribuire così al miglioramento del loro tenore di vita e di agevolare la mobilità geografica e professionale dei lavoratori. Operativo dal 1962, il Fondo Sociale Europeo (FSE) è uno dei quattro Fondi Strutturali dell'Unione Europea finalizzati a promuovere uno sviluppo armonioso dell'insieme della Comunità e una progressiva riduzione delle disparità esistenti tra i cittadini e le Regioni dell'Unione. Più specificamente, il FSE rappresenta lo strumento finanziario dell'Unione volto a sostenere la Strategia Europea per l'occupazione e di prevenire e combattere la disoccupazione ed investire nelle risorse umane, promuovendo un alto livello di occupazione e di integrazione sociale, la parità tra uomini e donne e la coesione economica e sociale. L'obiettivo principale del FSE è dunque la lotta alla disoccupazione, contribuendo alla creazione di nuovi e migliori posti di lavoro e allo sviluppo delle competenze dei lavoratori, soprattutto delle fasce deboli e di coloro che incontrano particolari difficoltà nella ricerca di un impiego o nel mantenimento dello stesso.

Fondirigenti mette a disposizione delle imprese aderenti per la formazione del proprio management le risorse provenienti dal contributo 0.30% del monte salari trasferite dall'Inps sul proprio conto aziendale attivando un ventaglio di servizi e strumenti per finanziare piani formativi su misura di ciascuna azienda.

Fondimpresa contribuisce in Italia alla diffusione di una cultura del valore della formazione. Fondimpresa è il più importante tra i Fondi interprofessionali per la formazione continua. Un sistema efficiente e innovativo, che finanzia la formazione secondo le esigenze di ogni singola azienda. Con il Conto Formazione ogni impresa può avviare il proprio piano formativo trovando risorse, partner, assistenza.

- **Maggiore flessibilità e attenzione ai costi da parte dei fornitori di formazione:** si diffondono attività a commessa attribuite con gara e sempre più spesso è la funzione Acquisti ad intervenire direttamente nel processo di selezione fornitori entrando nel merito dei contenuti formativi e negoziando attività ed *economics*, seguendo la logica di maggiore rilevanza della qualità al minor costo nella scelta dei fornitori di formazione.
- **Maggiore personalizzazione dei programmi:** a fronte del ridotto numero di attività formative erogate si insiste sulla scelta di programmi “su misura” pensati e calati nelle esigenze dell’azienda.

Anno 4 – 2011

La rilevazione è stata realizzata nei mesi di febbraio e luglio del 2011 quando la crisi del debito pubblico non si era ancora manifestata nel pieno della sua forza e la “ripresina” dell’intero sistema economico era ancora in atto. Il clima di relativa fiducia ha probabilmente contribuito a rafforzare i segnali di cauto ottimismo. I cali generalizzati dei budget di formazione sono cessati, le imprese che operano prevalentemente nel mercato interno risentono della debolezza della situazione paese maggiormente rispetto alle imprese multinazionali, invertendo il trend rilevato l’anno precedente che vedeva una maggior esposizione delle grosse realtà multinazionali e una posizione più protetta delle nostre realtà nazionali.

Il sistema formativo aziendale si è adattato con rapidità al conteso competitivo e nella maggioranza dei casi non ha subito passivamente i tagli, ma ha ridisegnato la propria offerta per fornire un contributo concreto per superare la crisi. Si conferma lo scenario già descritto durante l’anno precedente che testimonia come la crisi abbia generato un cambiamento delle politiche legate alla gestione delle attività formative sia sul piano sostanziale che su quello morfologico. Le verbalizzazioni emerse confermano questo trend.

In linea generale possiamo evidenziare alcuni fenomeni che confermano quanto già visto nel 2010 ed altri emergenti che con tutta probabilità andranno a consolidarsi in pratiche operative da cui non sarà possibile tornare indietro:

- **Rifocalizzazione delle attività formative:** la maggioranza delle aziende ha orientato la formazione per ottenere il miglioramento dei risultati aziendali in modo più rapido e diretto. Gran parte delle organizzazioni ha introdotto nuovi programmi coerenti con le nuove priorità aziendali. Molti di questi programmi hanno riguardato la riduzione costi, il miglioramento dell'efficienza, le vendite, ma anche la gestione del cambiamento.
- Forte esigenza di concretezza confermata dall'attenzione posta verso le **metodologie di valutazione della formazione:** tutte le aziende valutano la soddisfazione di chi frequenta i programmi, gran parte l'apprendimento dei partecipanti, una minoranza integra formazione con la valutazione delle prestazioni. Emerge il bisogno di ottenere risultati "tangibili".
- **Accurata e selettiva scelta dei partecipanti.** La maggioranza delle aziende ha concentrato le attività su partecipanti individuati come strategici: i talent o gli alti potenziali, anche se ogni realtà ha una propria definizione.
- Notevole sviluppo di **faculty interne** composte da manager che, pur mantenendo le responsabilità di business, dedicano una parte del loro tempo a svolgere attività di docenza a seguito di specifici indirizzi aziendale. Questa espansione è dovuta non soltanto a motivi di efficienza, ma anche alla crescente importanza del coaching e dei ruoli dedicati alla gestione del *know how* ("champion", esperti, ecc...).
- **Maggiore contestualizzazione al business,** ai clienti, alle culture organizzative. Le aziende si aspettano non soltanto soluzioni di apprendimento innovative nei contenuti e nelle metodologie, ma anche la capacità di reperire e gestire fonti di finanziamento. Emerge la necessità di riconfigurare l'intera offerta formativa per renderla coerente alla riduzione delle risorse disponibili e ai criteri selettivi di accesso al finanziamento e maggiormente integrata alla strategie di cambiamento, innovazione e internazionalizzazione.

IN SINTESI:

L'attività formativa ha risentito significativamente delle flessioni imposte dal mercato.

Nel 2008 abbiamo registrato un panorama caratterizzato da una stabile allocazione di risorse economiche nei centri di spesa dedicati alla formazione. Pur tenendo conto delle diverse “fasi evolutive” attraversate da ciascuna organizzazione appare chiaro come i budget di formazione siano stati destinati in una logica di continuità con il recente passato e in qualche caso anche di crescita.

Dal 2009 in poi, invece, rileviamo un drastico taglio delle risorse assegnate ai piani formativi; assistiamo inoltre alla nascita di vissuti di disorientamento nelle persone che operano nell’ambito della funzione del personale (nelle verbalizzazioni emergono per la prima volta espressioni quali “timore del futuro”, “incertezza generalizzata”, “perdita di senso”).

Il 2010 è l’anno diacronico nel quale la situazione economica incerta e critica continua a influenzare le scelte aziendali sulla formazione con diverse declinazioni. A due anni dall’implosione della crisi, la maggioranza delle aziende dichiara la “stabilità” dei budget della formazione manageriale, una minoranza invece dichiara che vi sarà una ulteriore riduzione, poche aziende registrano un incremento. Gli investimenti operati successivamente al 2009 non sono sufficienti per recuperare ciò che negli anni precedenti è stato ridotto.

Nel 2011 si diffonde un orientamento che era già stato delineato almeno in parte nella rilevazione dell’anno precedente. La crisi ha ribadito la necessità di assumere approcci innovativi, integrati e sistemici: ha spinto tutti, a gestire meglio l’efficienza dell’attività formativa, consolidando nuove prassi: selettività dei target, focalizzazione sugli obiettivi prioritari, riduzione della “durata” dei programmi, forte contenimento dei costi della logistica, maggiore ricorso alla docenza interna.

Parte di questa efficienza si esprime anche attraverso una *practice* sempre più diffusa: quasi tutte le aziende del campione sfruttano i finanziamenti di Fondimpresa e Fondirigenti, considerati fondamentali per sostenere l’attività formativa. Alcune aziende arrivano a dichiarare che “nulla viene fatto” se non è finanziato. Sempre più spesso la gestione dei budget di formazione è influenzata dalla funzione Acquisti che arriva a ricoprire un ruolo nodale nel processo decisionale di scelta dei fornitori e delle soluzioni anche per i programmi di formazione manageriale. In particolare si osserva che il ricorso alle “gare” (con procedure più o meno complesse e formalizzate) stia diventando una prassi generalizzata.

Commitment del vertice verso le attività di formazione manageriale

Il commitment dei vertici verso le attività di formazione è misura e termometro della legittimità di cui l'attività formativa gode nell'organizzazione e di conseguenza influenza direttamente la cultura aziendale condivisa e contemporaneamente indica la direzione futura di sviluppo non solo della classe dirigenziale ma anche delle strategie d'impresa.

Il commitment del vertice (sia esso rappresentato dal proprietario d'azienda, dall'amministratore delegato o dal direttore generale – in base alla morfologia aziendale e alle caratteristiche dell'organizzazione) è un tema di grande rilevanza per la funzione formativa poiché mette in luce credibilità ed aspettative rivolte verso queste attività e contemporaneamente genera un impatto significativo sul coinvolgimento dei destinatari.

E' stato importante misurare questa dimensione nello specifico frangente temporale poiché ci ha permesso di analizzare il momento storico attraverso l'approccio e la visione dei ruoli apicali aziendali e comprendere le strategie che dall'alto sono state adottate per fronteggiare il complesso scenario economico.

Anno 1 – 2008

La prima rilevazione descrive una situazione composta con sfumature e caratteristiche differenziate che riflettono il diversificato panorama delle organizzazioni nazionali. Il campione è variamente composto e di seguito riportiamo l'istantanea che emerge dai focus group e dalle interviste.

Si registrano aziende che testimoniano un forte commitment e che tipicamente stanno vivendo una fase di crescita e strutturazione: nascita di funzioni dedicate centralizzate, creazione di faculty interne, strutturazione di *corporate university* e *academy*. In questi contesti, la fase di avvio di una nuova componente organizzativa richiede un forte coinvolgimento dei vertici, investimenti economici e una spinta promotrice importante verso tutti i livelli dell'organizzazione.

Nelle aziende che hanno invece sviluppato negli anni un sistema strutturato di formazione e crescita delle persone e che stanno dunque vivendo una fase organizzativa più matura, il commitment dei vertici

si concentra maggiormente verso quelle attività formative che generano discontinuità, che sono immediatamente di supporto al cambiamento o che sono indispensabili per generare risultati di business nel medio periodo.

Anno 2 – 2009

La seconda rilevazione segna un punto di svolta rispetto ai trend del recente passato. Come nelle altre dimensioni indagate, si conferma il brusco cambiamento di priorità, la concentrazione sul breve periodo, sui risultati operativi e a volte sulla capacità di sopravvivere al momento storico.

Tutte le aziende del campione testimoniano un'inversione di tendenza: le aziende che stavano vivendo una fase di costruzione rallentano, arrestano o rimandano i piani di strutturazione di realtà organizzative dedicate alle formazioni ed reindirizzano gli investimenti in altre direzioni.

Il vertice aziendale reindirizza la propria area di influenza verso altre attività, ritenute più utili e funzionali al traghettamento della realtà imprenditoriale durante il periodo di incertezza. Il commitment dei vertici si concentra dunque verso le dimensioni ritenute essenziali per la sopravvivenza, per generare e cogliere le possibilità aperte e per favorire il mantenimento delle posizioni competitive: la formazione sponsorizzata dai vertici si attiva su contenuti che riguardano il prodotto, i processi, i servizi centrali e le reti distributive.

Si sostiene e si promuove solo la formazione che opera direttamente in supporto agli obiettivi di business. Il vertice aziendale si incarica di infondere e diffondere pressione verso gli obiettivi di breve periodo e sollecitazione verso l'allineamento sui temi del cambiamento e l'adozione di nuovi ritmi e nuove priorità.

Anno 3 – 2010

La terza fase di rilevazione va nella direzione di confermare il trend rilevato nella seconda indagine. L'elemento di arricchimento è rappresentato nella qualificazione delle modalità in cui il commitment si esprime.

Il commitment dei vertici continua ad essere elevato verso programmi considerati rilevanti per il business (supportare cambiamenti organizzativi, abilitare nuovi ruoli e processi, diffondere saperi e comportamenti indispensabili per l'azienda)

Elevato e in crescita nella maggior parte delle aziende, si manifesta attraverso:

- Approvazione diretta di piani formativi e programmi prioritari;
- Sponsorizzazione di academy di famiglia professionale;
- Partecipazioni e testimonianze dirette nei programmi di interesse

In generale, i commitment dei vertici continua a restringere il proprio perimetro di interesse alle sole attività formative fortemente centrate sul business, sugli obiettivi di breve e medio termine, sulla gestione del cambiamento. In questo senso notiamo un'accentuazione di questo trend anche nella realtà più grandi a partecipazione pubblica che tipicamente hanno una tradizione consolidata di accompagnamento delle persone nel percorso di crescita e sviluppo. A tutti i livelli dell'organizzazione si diffonde una consapevolezza generalizzata che connota i programmi di formazione in modo strettamente aderente alle strategie d'impresa; contemporaneamente il vertice aziendale imprime un senso di urgenza a queste attività, presentandosi in aula, con testimonianze dirette, interventi di condivisione e in qualche caso di co-costruzione dei contenuti strategici erogati. Di contro si rileva una conferma della passività e a volte anche un atteggiamento di disincentivazione verso tutte le altre attività formative che non sono centrate nel qui ed ora e che non hanno un impatto diretto e significativo sull'operato "dell'oggi". Questa forbice risulta tanto più rilevante quanto più l'azienda è centralizzata, di natura padronale ed esposta ai quei mercati e settori che sono stati investiti dall'onda d'urto della crisi economica.

Non vi sono segnali che vanno in contro tendenza, l'allineamento del campione in questa direzione è piuttosto omogeneo e laddove la funzione del personale ha colto questo trend appieno e si è fatta portatrice delle istanze di cambiamento strategico nel mutato contesto, si nota un avvicinamento della funzione e della sua responsabilità nell'operare come partner strategico del business all'interno di processi e obiettivi *core*.

Anno 4 – 2011

Il commitment dei vertici risulta essere altalenante. Da un lato risente del grado di stabilità e continuità del top management (in tempi di forte cambiamento una condizione sempre più rara), dall'altro evidenzia un interesse molto selettivo verso pochi programmi considerati strategici per il business e il cambiamento. Le aree di investimento risultano essere sempre legate alle dimensioni processuali, di prodotto, dei servizi "core".

In generale emerge però che i vertici dell'azienda non sempre considerano la formazione e i sistemi di gestione e sviluppo attuali come una leva prioritaria per il raggiungimento degli obiettivi di breve e medio periodo. Il commitment post-crisi per oltre metà del campione risulta indebolito e molto discontinuo anche se naturalmente non mancano le aziende che invece dichiarano un elevato livello di commitment.

In alcuni casi emerge anche un tema di credibilità dell'attività formativa dovuto al fatto che nel passato non sempre l'investimento di denaro e tempo delle persone speso nei programmi di formazione ha saputo generare risultati apprezzabili.

IN SINTESI:

Il ritratto che emerge da questa dimensione dipinge una situazione abbastanza omogenea.

Seppur inquadrato in fasi di crescita e strutturazione differente, il commitment dei vertici aziendali è stato reindirizzato con un investimento quasi esclusivo sul momento presente (processi, prodotti, reti distributive) per tentare di fronteggiare le complessità legate all'evolversi dello scenario globale.

Contemporaneamente sono state messe in discussione le scelte operate nel recente passato che hanno talvolta visto la funzione del personale operare secondo logiche poco agganciate ai reali bisogni aziendali.

Collegamento e coerenza dei programmi e degli investimenti realizzati in formazione manageriale con le strategie d'impresa e le priorità di business

La terza area di approfondimento che presentiamo riguarda il livello di collegamento e coerenza dei programmi e degli investimenti realizzati in formazione manageriale con le strategie dell'azienda e le priorità del business. Questa area di approfondimento è significativa ai fini dell'indagine poiché una lettura finale del corpus di dati ci ha permesso di effettuare un'analisi trasversale delle dinamiche di collegamento tra piani formativi e strategie di business.

L'analisi trasversale lascia sullo sfondo l'evolversi della situazione finanziario - economica e si concentra sulla diversa natura delle strutture aziendali mettendo in luce alcune regolarità: abbiamo registrato che le aziende nelle quali vi è un collegamento assicurato da sistemi formalizzati ed esplicitato nelle pratiche operative, la crisi ha avuto un impatto meno incisivo sulle funzioni del personale e sulle politiche di formazione. Le realtà che invece avevano un collegamento critico e per certi versi instabile hanno riscontrato maggiore difficoltà nella gestione delle restrizioni generate dall'evolversi della crisi.

Di seguito presentiamo i risultati emersi distinguendoli per anno di rilevazione e lasciando un commento al dato trasversale e chiusura del paragrafo.

Anno 1 – 2008

Nella prima rilevazione emerge già che il collegamento alle strategie e priorità dell'impresa dei programmi e degli investimenti in formazione è un tema rilevante e per certi aspetti critico. Il processo di analisi dei bisogni e quindi di qualificazione della domanda compare quale elemento di debolezza per la definizione dei piani di formazione.

Nelle realtà nelle quali la funzione deputata alla formazione è strettamente legata alle funzioni di linea ed operative (poche), il collegamento appare saldo, gli investimenti garantiti dalla percezione di utilità diffusa a generare risultati tangibili per l'azienda. Mentre nelle aziende nelle quali vi è uno scollamento tra le funzioni di staff (tra le quali rientra la funzione del personale) e le funzioni di linea, i programmi formativi non sempre sono supportati da adeguati collegamenti tra contenuti e relativa applicabilità nei contesti lavorativi.

Nella maggioranza del campione prevale un approccio contingente alla formazione, costituito per lo più da iniziative a progetto o a commessa, rispetto a programmi stabili e alla definizione di core curricula per lo sviluppo del management. A titolo di esempio notiamo una sostanziale assenza di programmi costanti e modulari per lo sviluppo delle competenze di famiglie professionali e di modesta entità sono anche i programmi stabili di accompagnamento e supporto alle carriere. Fanno eccezione i programmi per i neo-inseriti e per limitate popolazioni di talenti.

La formazione manageriale a catalogo è diffusa tra le aziende che hanno partecipato alla ricerca. I cataloghi sono aggiornati su base annuale e hanno la funzione di rendere esplicita l'offerta formativa verso le persone ed i capi diretti, responsabilizzando entrambi verso la scelta di corsi più rispondenti alle esigenze individuali.

Rimane comunque generalmente carente il collegamento della formazione con i sistemi di valutazione e sviluppo del management, talvolta perché questi sistemi sono deboli ed incompleti, talvolta perché la formazione continua ad essere un optional ai fini dello sviluppo e non parte integrante e cogente dei piani di sviluppo aziendali.

Anno 2 – 2009

La seconda rilevazione segna un'accelerazione rispetto ai trend del recente passato. Vi è uno spostamento generalizzato di priorità, prevale la focalizzazione su risultati di breve periodo, domina un senso di urgenza.

Lo scollamento evidenziato nella precedente rilevazione si accentua e laddove si era registrata una certa "distanza" tra programmi e formativi e obiettivi di business si assiste ad una sostanziale riduzione generalizzata di tutte le attività formative; in quei contesti dove invece si era realizzata una partnership virtuosa tra funzioni di staff e di linea, le attività formative vengono mantenute, seppur con una significativa riduzione negli investimenti, e vengono ancor di più calate nel contesto della complessa realtà operativa quotidiana.

Si riducono al minimo, salvo eccezioni, i programmi finalizzati allo sviluppo individuale che riguardano lo sviluppo delle persone in azienda: programmi di accompagnamento alla crescita di carriera e all'assunzione di nuove responsabilità, formazione continua, programmi di inserimento, attività a supporto delle *skills* individuali. In tal senso cala totalmente l'interesse per i corsi a catalogo anche nelle aziende di media dimensione.

Si investe invece nella 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. Si sostiene quasi esclusivamente la formazione di supporto agli obiettivi di business. Si prediligono soluzioni "su misura" .

Anno 3 – 2010

La terza rilevazione conferma e acuisce il trend rilevato nell'anno precedente.

A tutti i livelli dell'organizzazione si diffonde una consapevolezza generalizzata che reindirizza la maggioranza dei programmi di formazione in una logica di stretta aderenza alle strategie d'impresa. Di contro si rileva una conferma di un orientamento scettico e a volte disincentivante verso tutte le attività formative che non sono centrate sull'operatività quotidiana e sugli obiettivi di breve. Come nel *topic*

esposto precedentemente, questa situazione si accentua quanto più l'azienda è centralizzata, di natura padronale ed esposta ai quei mercati e settori che sono stati investiti dall'onda d'urto della crisi economica.

Questo percorso segna un mutamento nella morfologia e nel mandato che la formazione può e deve interpretare in azienda, un cambiamento dal quale non si torna indietro: le attività formative diventano prioritariamente supporto per il business e per le strategie dell'impresa e viene accantonato l'approccio secondo il quale la funzione delle formazione debba essere a supporto dello sviluppo individuale delle persone. Questa consapevolezza si è ormai diffusa nel campione e sembra segnare un punto di svolta nell'evoluzione degli ultimi anni della funzione del personale e delle sue logiche operative.

Anno 4 – 2011

L'ultima rilevazione vede un peggioramento generalizzato delle condizioni di collegamento alle strategie e priorità dell'impresa dei programmi e degli investimenti in formazione: continua ad essere un tema rilevante e critico.

Dall'analisi dei dati è emerso che il collegamento della formazione manageriale alle priorità di business è sempre più sentito proprio perché poco stabile. Si fa riferimento esplicito per garantire tale collegamento ai piani strategici, si utilizzano strutture dedicate (quali *corporate university*) che rispondono al CEO e a responsabili di funzione ed i budget di spesa vengono approvati dal comitato direttivo.

Il processo di analisi dei bisogni e quindi di qualificazione della domanda rimane elemento critico per la definizione dei piani di formazione manageriale. Diverse aziende testimoniano le difficoltà incontrate nel procedere ad una efficiente ed approfondita valutazione dei bisogni, indicando allo stesso tempo come questa sia significativa ai fini di una efficace azione formativa.

Il collegamento ai sistemi di valutazione, sviluppo e gestione del management rimane debole o significativamente migliorabile. Talvolta sono deboli o incompleti i sistemi di valutazione, talvolta la formazione non è parte integrante, ma continua ad essere un optional ai fini dello sviluppo.

La formazione manageriale “a catalogo” riprende lentamente piede anche se viene collettivamente considerata meno efficace dei programmi ad hoc. La formazione a catalogo sovente è incernierata su competenze e conoscenze (definite con approccio analitico). L’offerta viene aggiornata su base annuale e biennale e talvolta è definita a livello paese. Viene spesso intesa come un’opportunità volta a stimolare e responsabilizzare le persone e i capi diretti verso la scelta di corsi più rispondenti alle esigenze individuali.

IN SINTESI:

Contestualmente all’evolversi della crisi economica abbiamo assistito ad un cambiamento significativo del ruolo e delle attese rivolte verso i programmi e gli investimenti realizzati in formazione manageriale.

Le strategie d’impresa e le priorità di business diventano il punto di partenza e il punto di arrivo del sistema formativo aziendale e laddove le funzioni del personale non si allineano a questo cambiamento, sono destinate ad una drastica riduzione del proprio perimetro d’azione e della capacità di incidere nell’organizzazione.

Questo trend vede avvantaggiate quelle aziende che hanno fatto della partnership strategica tra funzioni di linea e di staff una dimensione consolidata, una prassi operativa condivisa, un modo di allinearsi e di realizzare gli obiettivi dell’impresa. Per queste realtà la crisi ha ingenerato prevalentemente una ottimizzazione nell’uso delle risorse e una ancor maggiore centratura delle attività su ciò che è ritenuto fondamentale per l’impresa e per la sua sopravvivenza nel breve e nel medio periodo. Le realtà che invece scontavano una distanza d’intenti, operativa e psicologica rispetto alla realtà produttiva dell’impresa, hanno fatto i conti con un progressivo indebolimento della propria autonomia, della propria capacità di influenzare processi e del consenso generato nella linea; hanno fronteggiato disinvestimenti nelle attività formative sia a livello di budget erogati sia a livello del commitment dei partecipanti e della più generale legittimità delle attività svolte.

Driver strategici della formazione manageriale: quali sono e come cambiano in funzione del cambiamento dell'impresa

I driver strategici di formazione manageriale interpretano la direzione intrapresa dall'organizzazione e ne traducono finalità ed intenti a livello informativo e formativo: comunicandoli alle persone e contemporaneamente fornendo strumenti e traiettorie affinché le persone possano procedere operativamente in quella direzione.

I driver colgono appieno il momento aziendale e il momento evolutivo che l'organizzazione sta attraversando. In questo senso è interessante analizzare lo spostamento di priorità e il cambiamento realizzato nel corso dei quattro anni.

Anno 1 – 2008

Il tema della gestione e dello sviluppo dei talenti è molto sentito nella maggioranza del campione: la maggior parte delle aziende partecipanti attua programmi di talent management. Le modalità di individuazione dei talenti si basano su valutazioni di prestazioni e potenziale. Si realizzano programmi di formazione per talenti con contenuti e modalità varie dai Master con Business School ai learning tour, da corsi in house, ad esperienze di outdoor e a programmi di coaching.

Le sfide dell'internazionalità e dell'interculturalità sono considerate rilevanti per le aziende impegnate in una competizione globale. Vi è una forte divaricazione tra aziende che praticano politiche e soluzioni collaudate e avanzate ed aziende che registrano un forte ritardo. Nella formazione per sviluppare l'internazionalità del management sono ampiamente privilegiate scelte e soluzioni concrete: corsi in lingua inglese e aule miste, team interfunzionali ed internazionali su progetti ed iniziative di business, attività esperienziali per favorire team building e team integrati; mentre risultano in forte calo generiche iniziative di formazione sull'interculturalità. La formazione è sì considerata un utile complemento per favorire internazionalità ed interculturalità, ma ciò che conta davvero è l'esperienza di lavoro all'estero e lo stretto contatto con ambienti internazionali. La scarsa padronanza della lingua inglese in molti casi rappresenta ancora una criticità ed un ostacolo.

L'innovazione è considerata da tutti una necessità, un fattore strategico di sopravvivenza nel medio e lungo periodo. Riguarda principalmente il prodotto, il marketing e la distribuzione, i processi di lavoro. In qualche caso vi sono unità organizzative e programmi dedicati a favorire e valorizzare l'innovazione diffusa (tendenza emergente è quella di creare contesti di lavoro che favoriscano i comportamenti orientati all'innovazione), ma troppo spesso l'innovazione risulta essere il frutto dell'iniziativa individuale e fatica a diventare un processo organizzato. Nonostante l'esistenza di qualche "best practice" riguardante il binomio formazione-innovazione l'investimento formativo in questa direzione è ancora insufficiente.

Le tematiche riguardanti sostenibilità ambientale e responsabilità sociale sono perlopiù considerate tematiche di moda, su cui vengono svolte attività di generica informazione e sensibilizzazione. I programmi di formazione per sviluppare una cultura della responsabilità sociale quando ci sono, sono pochi e progettati a livello corporate. Le aziende che si occupano davvero di sostenibilità sono quasi unicamente quelle aziende che svolgono attività a forte impatto ambientale, anche se vi è qualche eccezione nei servizi.

Anno 2 – 2009

Il cambiamento si impone come uno dei driver importanti: nuovi assetti organizzativi, nuove linee di business, processi di integrazione conseguenti ad acquisizioni e fusioni, allineamento su nuovi piani strategici ed operativi per riprendere lo sviluppo, forti miglioramenti di processi "core".

Il cambiamento è inteso e incernierato sulle risposte da fornire nelle aree più critiche: si tratta di interventi guidati da esigenze molto operative, legate al ciclo di gestione delle attività di breve periodo. Contemporaneamente emergono richieste di strumenti di interpretazione rispetto ai tempi nuovi: come potenziare le capacità di lettura della complessità, come affrontare i tempi di crisi, che significato attribuire al proprio operato in azienda, che tipo di creatività è richiesta in questo momento. La maggioranza delle attività formative vengono agganciate all'esigenza di fornire strumenti e technicalities e fronteggiare il momento.

Il tema del cambiamento sollecita la necessità di lavorare su comportamenti legati al “fare davvero” e aumenta l'enfasi sul “lavorare su ciò che serve e può aiutare a costruire un significato condiviso di questo momento” con una spinta all'efficacia e all'efficienza. Queste sono le esigenze che generano iniziative di formazione manageriale.

L'innovazione, l'apertura internazionale, la gestione dei talenti, la sostenibilità ambientale e la responsabilità sociale sono tematiche ritenute ancora importanti, ma l'investimento nel 2009 risulta di molto limitato.

Anno 3 – 2010

I driver strategici della formazione hanno risentito inevitabilmente dei cambiamenti imposti dal contesto. Nel 2009 abbiamo rilevato come il cambiamento rimanesse uno dei driver più importanti. Questo orientamento si ritrova anche nell'anno successivo.

Ciò che appare più evidente in questa rilevazione è che, passata la fase più acuta, rimane un senso di diffuso disorientamento nelle persone e la popolazione dirigenziale sente più di altre il bisogno di elaborare e costruire un significato collettivamente condiviso del momento presente; è in questo contesto che nascono e si sviluppano interventi mirati a rinforzare la consapevolezza del ruolo e la gestione dei collaboratori in un'ottica di mutato contesto. Si tratta sia di attività finalizzate a fornire *tools* veri e propri che siano anche aggiornati dal punto di vista professionale, sia di creare occasioni per “alzare la testa” dal perimetro delle attività quotidiane per riflettere criticamente su quanto accaduto e sugli sviluppi futuri.

Investimenti in formazione sono stati fatti anche per la leadership. Si nota però che non sempre i modelli di leadership adottati hanno però reso cogente e stringente la relazione tra leadership, gestione del cambiamento e risultati. Ciò ha condizionato 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 su questi ambiti è passato in secondo piano.

Anno 4 – 2011

Nel 2011 abbiamo osservato un focus di attenzione contiguo e coerente con le rilevazioni passate ma che necessariamente integra alcuni elementi di novità che sono generati dai processi di riorganizzazione (operati sul del personale) che le aziende hanno messo in atto nel passato recente.

Si rileva una crescita della diffusione e di nuovi modelli di leadership e performance management, l'integrazione interfunzionale e lo sviluppo della collaborazione (soprattutto nelle aziende caratterizzate da strutture a matrice, team di progetto, processi di *project management*), e di nuovo il cambiamento organizzativo.

Tra i temi che cominciano a diventare oggetto d'interesse (talvolta di preoccupazione) da parte di alcune aziende, c'è quello del conflitto generazionale, dell'integrazione dei giovani della cosiddetta generazione Y, portatori di aspettative e di una cultura del lavoro diverse e non sempre comprese e accettate dai più senior.

Leadership come fattore di competitività e di successo del business

Il tema della morfologia e delle modalità con cui si esprime e si esercita la leadership in azienda ha affascinato gli studiosi per decenni. In uno studio⁵ effettuato su un campione di aziende di grandi dimensioni, i ricercatori hanno dimostrato che una buona leadership è associata positivamente ai profitti netti di 167 società in un arco temporale di 20 anni. Leadership è quindi un leva per cambiare significativamente le cose, tanto più in un periodo nel quale la complessità, la volatilità e l'incertezza legata al futuro impattano significativamente sulla situazione contingente. Difatti, nonostante le definizioni di leadership siano molteplici e ognuna sia agganciata ad una scuola di pensiero diversa per contenuti e modalità di esercizio, il *fil rouge* tra le diverse teorie si mantiene attraverso la condivisione della capacità del leader di esercitare influenza sociale. In questo senso la leadership può essere

⁵ vedi (Lieberson & O'Connor, 1972) pag. 117-130.

genericamente definita come “un processo di influenza sociale nel quale il leader cerca la partecipazione volontaria dei collaboratori nello sforzo per il raggiungimento dei traguardi organizzativi”⁶.

Di seguito presentiamo i dati emersi dalle diverse fasi di rilevazione. Le informazioni emerse delineano uno scenario evolutivo differente rispetto agli altri *topics* indagati, poiché l'avvento della crisi non impatta direttamente su questa area di sviluppo del management, non segnando né un'inversione di tendenza né tantomeno un'accelerazione in direzione di un'intensificazione delle attività formative dedicate. Ciò che osserviamo maturare è piuttosto una crescente consapevolezza, dettata anche dai trend internazionali, di cos'è la leadership in azienda, di come si esercita e di come si possa strutturare un sistema per favorire la sua circolazione.

Anno 1 – 2008

La prima rilevazione segnala chiaramente che il tema della leadership quale fattore di competitività e di successo del business non è ancora percepito come una priorità. Quasi tutte le aziende (vi sono solo pochissime eccezioni) non hanno un modello esplicito di leadership, conseguentemente la valutazione della qualità della leadership non influisce sulla carriera, sulla retribuzione variabile o su altri aspetti del sistema di “total reward”. Inoltre lo sviluppo della leadership difficilmente viene concepito come il prodotto di un sistema di sviluppo coerente ed integrato (processo di valutazione, scelta di gestione delle persone, formazione, etc..).

Infine si attribuisce alla leadership un significato circoscritto alla capacità di gestire le persone (lead people), e non esteso ad un significato più vasto e ad una cultura più ampia di elaborazione di una visione, promozione e governo del cambiamento, capacità di execution, orientamento ai risultati, ecc... In molti casi la leadership è considerata una delle capacità manageriali invece che la risultante dell'integrazione di tratti, qualità, competenze, esperienze e valori dell'individuo.

⁶ vedi (Schriesheim, Tolliver, & Behling, 1978) pag. 35

Anno 2 – 2009

Nella seconda rilevazione notiamo che, nonostante i tagli operati su larga scala, vengono mantenuti investimenti in formazione (seppur moderati) per la leadership.

Quest'ultima comincia ad essere 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 il 20% delle aziende intervistate hanno infatti definito e diffuso modelli di leadership formalizzati e più o meno dettagliati, in continuità con attività avviate a partire dal 2007-2008.

Si nota tuttavia che non sempre questi modelli rendono 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.

Anno 3 – 2010

La terza rilevazione segna un avanzamento nel percorso che attribuisce alla leadership e al suo sviluppo un ruolo importante per le attività formative. Il 30% delle aziende intervistate ha definito un modello di leadership formalizzato ed esplicito, una parte del campione (il 20% ca.) sta lavorando per giungere a definirne uno, la restante parte lo considera un tema importante. La leadership comincia ad essere un riferimento importante nei processi di valutazione e selezione, ma solo in rari casi la valutazione della sua performance è funzionale ad un collegamento alla retribuzione variabile.

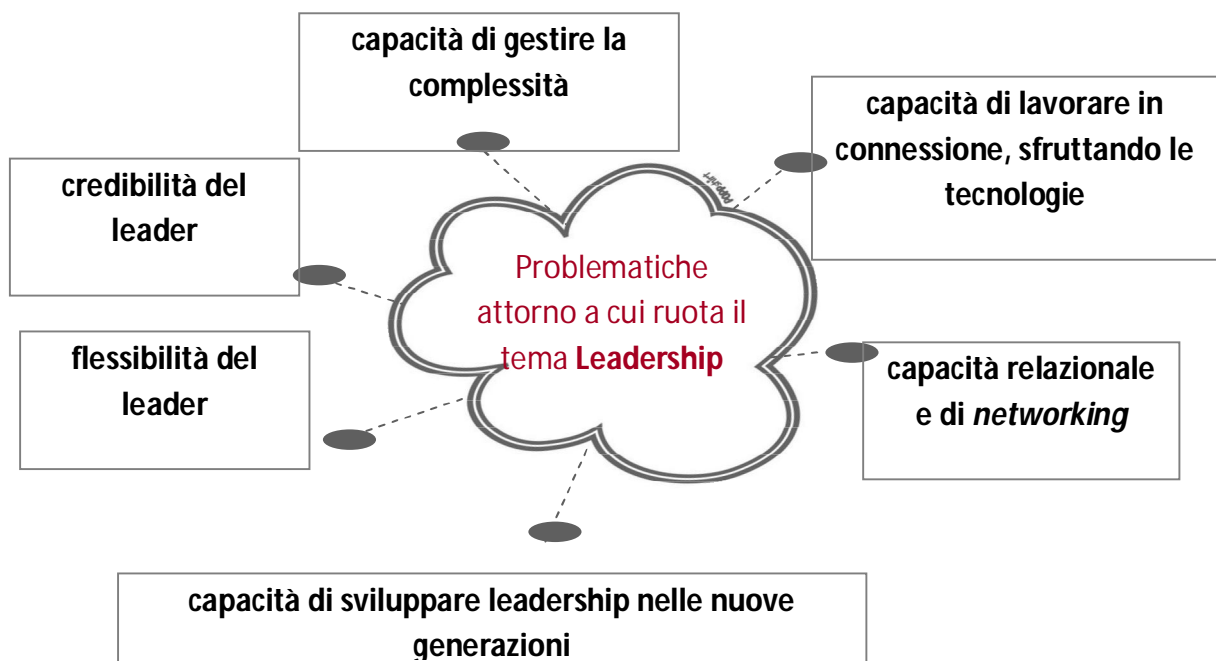
I modelli di leadership che le aziende adottano sono molto differenziati: alcuni sono basati sui comportamenti organizzativi, altri su sistemi integrati di valori e competenze. Tuttavia per la maggioranza delle aziende la leadership non è ancora un riferimento forte per la formazione del management ai diversi livelli e questo è testimoniato dalla carenza di programmi di "leadership curriculum" e dalla scarsa presenza di approcci/metodi organici e strutturati allo sviluppo della leadership.

Anno 4 – 2011

La crescente diffusione dei modelli di leadership nelle aziende ci permette di analizzare verticalmente il *topic* nell'ultima sessione di raccolta dati.

Le aziende che hanno un modello di Leadership presentano fra loro significative differenze di approccio: come rilevato in precedenza alcune utilizzano la leadership nei processi di valutazione e selezione, mentre in pochi agganciano la valutazione della leadership alla retribuzione variabile. Sono differenti anche le caratteristiche dei modelli di leadership: alcuni sono basati sulla definizione di un numero limitato di comportamenti organizzativi attinenti la guida del business e delle persone, altri sono più complessi e sono basati su "tassonomie" di valori e competenze manageriali.

Complessivamente possiamo però dire che la riflessione delle aziende sulla leadership si concentra intorno ad alcuni temi ritenuti di grande attualità (vedi schema): la gestione della complessità, la credibilità del leader in un contesto di rapidi cambiamenti, la necessità oggi di guidare il business sfruttando appieno la connettività, le relazioni, il *networking*.



Ciò che è emerso con chiarezza è che si continua ad attribuire alla leadership un significato confinato alla responsabilità di gestire le persone, disattendendo le attese più ampie che vogliono il leader capace di creare visione, generare influenza virtuosa, governare la complessità e promuovere il cambiamento, realizzare execution, potenziare il raggiungimento dei risultati, ecc...

IN SINTESI:

Il tema leadership segna quindi un ritardo del sistema aziendale italiano, rispetto ad altri paesi più avanzati nello scenario internazionale dove la leadership è già considerata una priorità e un fattore di successo determinante per le aziende in questo momento di incertezza. Il confronto con aziende globali, dove i sistemi di formazione della classe dirigente non possono prescindere dall'aver definito e strutturato percorsi integrati processi di selezione, sviluppo e valutazione delle performance di leadership per il proprio management, sottolinea una certa arretratezza su un tema considerato da molti osservatori strategico per il successo dell'impresa.

Trend relativi ai metodi e ai contenuti adottati per erogare formazione manageriale

Metodi e contenuti delle attività di formazione manageriale vengono presentati insieme partendo dall'assunto che siano progettati in una logica di mutua influenza: *setting* e metodologia recepiscono e a loro volta definiscono e qualificano il contenuto formativo e viceversa.

Le informazioni presentate risentono principalmente di due effetti nell'evolversi dello scenario economico: da un lato i budget ridotti determinano l'ottimizzazione delle risorse disponibili (e questo influisce direttamente sulle scelte metodologiche), dall'altro la maggior selezione dei target di popolazione destinatari delle attività formative porta a prediligere soluzioni mirate e "su misura" (e questo incide sulle scelte di contenuto).

Di seguito i risultati segmentati per anno di rilevazione:

Anno 1 – 2008

Durante le rilevazioni le 2008 appare chiaro che l'attenzione è concentrata sull'utilizzo di metodologie che sfruttano il supporto informatico (e-learning, piattaforme on-line per la scelta e la selezione di corsi a catalogo, social network, etc..) e dei contenuti che attraverso questo posso essere erogati efficacemente. Questo interesse è legato sia alla possibilità di cogliere appieno i benefici portati dall'innovazione tecnologica sia a ragioni di natura prettamente economica.

Si registrano una serie di fenomeni stabilizzati: l'utilizzo di *web-based training* per i contenuti di vendita e prodotto e per alcune "campagne" su contenuti standard (IAS, 626, legge 231, ecc...), l'adozione di piattaforme tecnologiche su licenza LMS, l'amministrazione del processo formativo, la disponibilità di cataloghi on-line e l'adozione di soluzioni composite (in aula e *on line*) per la formazione manageriale.

L'e-learning quando si limita ad essere *web-based training* (corsi *on-line*), non è né centrale né rilevante per le strategie di sviluppo ed innovazione della formazione. Mentre la vera frontiera è costituita dalla facilitazione, dal potenziamento e da una maggior finalizzazione dei processi di apprendimento informali. E cioè dall'incrocio tra le tecnologie WEB 2.0 con le dinamiche sociali e di scambio tipiche delle comunità di pratica o di interesse.

Questa frontiera suscita grande interesse e curiosità ma il campione è distante dall'aver maturato una visione approfondita e consapevole del fenomeno e delle sue potenzialità.

Anno 2 – 2009

In coerenza con il diffuso senso di urgenza e la necessità di pragmatismo che si è diffusa all'interno delle organizzazioni, la formazione manageriale vira bruscamente verso soluzioni che prevedono metodologie di apprendimento che si realizzano lavorando sui progetti reali.

I metodi collettivamente considerati efficaci sono quelli che prevedono forme di *action learning* centrato esclusivamente contenuti di business e sulle priorità strategiche dell'impresa. Da queste sessioni di lavoro/formazione emergono soluzioni operative, immediatamente praticabili e adottabili nella realtà aziendale.

Sempre in un'ottica di supporto pragmatico, ma in questo caso rivolta al singolo, è invece dovuta la diffusione dell'*executive coaching* che fornisce alle persone un supporto sul campo valido anche ai fini di realizzare i cambiamenti attesi.

Si prendono dunque 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. Scompare quindi dal ventaglio metodologico disponibile destinato alla popolazione dirigenziale.

Anno 3 – 2010

Nella terza rilevazione ritroviamo una marcata attenzione ai metodi che risulta strettamente collegata alla preoccupazione per i risultati: si punta al rafforzamento dei comportamenti organizzativi e delle performance.

Il coaching continua ad essere un metodo ampiamente utilizzato e sempre più diffuso, spesso adottato in integrazione con altre modalità formative più tradizionali. Prosegue l'interesse e il campo di applicazione dell'*action learning* centrato su progetti reali e finalizzato anche obiettivi di integrazione, team building e innovazione. Si conferma una certa diffusione delle soluzioni di *experiential learning* che si realizzano attraverso l'utilizzo di metafore organizzative, risulta poi centrale la capacità di razionalizzare gli apprendimenti per trasferirli nella propria realtà organizzativa. Si conferma il calo di interesse per le soluzioni outdoor: troppo onerose e legate ad un messaggio celebrativo che appare difficile conciliare con la realtà lavorativa quotidiana e la situazione del mercato.

Permane il calo di interesse verso soluzioni standard (corsi a catalogo, programmi interaziendali) mentre si continuano a prediligere soluzioni su misura fortemente contestualizzate.

Si noti un fenomeno interessante: cresce l'interesse per i singoli individui e i loro specifici bisogni, cresce l'attenzione per le soluzioni che assicurano risultati in tal senso. Gli investimenti maggiori si concentrano nei programmi che si concentrano sullo sviluppo della leadership individuale e (di riflesso) collettiva delle persone di elevato potenziale.

La centratura sul singolo individuo diventa un elemento fondamentale e negoziale anche nelle politiche di retribuzione e *retainment* delle persone.

Anno 4 – 2011

Si confermano i trend rilevati nelle due sessioni precedenti.

Sul versante dei metodi, la maggioranza del campione propende per soluzioni molto "*blended*", una gamma ampia e varia di metodi scelti e mixati in funzione degli obiettivi da raggiungere, ma anche in funzione della necessità di coinvolgere e motivare le persone al partecipare con soddisfazione alla formazione: "senza annoiarsi" e senza "soffrire troppo".

Il coaching è sempre più diffuso e si amplia anche la frequenza dell'adozione di soluzioni che contemplano dell'*action learning* che oltre a promuovere l'innovazione e il cambiamento potenzia il lavoro dei team. Sono in forte e generalizzato calo, anche per il costo, le soluzioni di outdoor training.

Dal punto di vista della scelta sia dei metodi che dei contenuti si registra una tendenza in crescita verso i programmi costruiti in *co-design*: con i fornitori esterni, con i clienti interni, con le prime linee delle funzioni interessate e a volte direttamente con i destinatari. La collaborazione in fase di rilevazione della domanda e progettazione del percorso formativo ingaggia le persone alla partecipazione e influisce positivamente sia sul successo e sul gradimento dell'iniziativa che sulla percezione utilità complessiva del programma svolto.

Negli ultimi due anni si nota un ritorno di interesse, tra gli addetti ai lavori, per la valutazione della efficacia e del ROI della formazione. L'interesse è accompagnato da una certa sfiducia nella possibilità di applicare metodologie affidabili per questo tipo di misurazioni e valutazioni. Quanto il problema sia sentito per migliorare la robustezza e la qualità del processo formativo e quanto sia conseguenza delle

pressioni subite in azienda da parte di chi alla formazione manageriale non crede molto e lancia sfide un po' impossibili e strumentali sarà da approfondire. Di certo quando la valutazione dell'efficacia e del gradimento è elevata la formazione manageriale rischia meno di essere messa in discussione.

Cambiamento del concetto di formazione manageriale

Nella rilevazione del 2011, a valle di un biennio caratterizzato da crisi ed instabilità economica ed anche da profonde trasformazioni organizzative e di business che hanno investito numerose aziende, ci si è voluti interrogare sull'evoluzione del significato che le aziende attribuiscono al concetto di formazione manageriale. L'obiettivo era quello di ri-focalizzare l'oggetto di indagine per coglierne l'evoluzione in maniera più appropriata.

Dai focus group viene confermato con forza che vi sono diverse finalità e morfologie della formazione manageriale: una è quella di accompagnamento e supporto ai passaggi di carriera, alla crescita delle responsabilità (programmi istituzionali). Un secondo tipo di formazione manageriale è quella che risponde ai fabbisogni posti in evidenza dai sistemi di valutazione. Questo tipo di formazione può essere realizzata a progetto o avvalersi di soluzioni a catalogo. Infine vi è una formazione di contenuto manageriale progettata sempre ad hoc, volta a supportare il cambiamento e, per definizione, rispondente a bisogni collettivi. Queste diverse tipologie di programmi si accompagnano anche a diverse scelte di durata e metodo e presentano differenti condizioni di efficacia.

Ciò che emerge in generale e in maniera trasversale è che la formazione manageriale tende a coinvolgere anche le persone che operano a livelli di responsabilità più operativa: quadri e *professional* ed anche figure operaie con responsabilità di gestione di team. Solo una piccola minoranza di aziende, associa la formazione manageriale alla popolazione dei dirigenti, ai talenti, agli alti potenziali, mentre la maggioranza del campione conferma che queste popolazioni, pur continuando ad essere un target importante, non sono più destinatari prevalenti delle attività di formazione manageriale.

Le competenze manageriali di tipo "soft", valori e comportamenti organizzativi, rappresentano il contenuto principale della formazione manageriale: prendere decisioni, guidare e collaborare nel team,

comunicare in modo efficace, aprirsi al cambiamento, ecc. La responsabilità della gestione di collaboratori e team è senz'altro il criterio più importante per la selezione dei target di popolazione a cui destinare la formazione manageriale.

Infine la formazione manageriale è sempre di più continua, modulare e diluita nel tempo, sfrutta una varietà di metodologie di lavoro e si sforza di contestualizzare al massimo i contenuti dei programmi.

CONCLUSIONI

La crisi iniziata nel 2008 continuerà a produrre i propri effetti almeno sino al 2012.

I cambiamenti avvenuti segnalano all'intera comunità professionale la necessità di diventare un vero e riconosciuto business partner. Contribuire ai risultati aziendali, dare supporto al *change management*, ma anche aiutare il management a individuare risposte nuove in contesti complessi e dinamici diventano le sfide principali per chi si occupa di formazione manageriale. Alcune aziende iniziano ad utilizzare la formazione per mantenere alta la motivazione rinforzando l'identità aziendale e il senso di appartenenza.

Nei tempi di crisi le aziende eccellenti nell'utilizzo della leva formativa saranno quelle che andranno oltre le emergenze dettate dalla congiuntura e dalle mode. In particolare, sapranno utilizzare la formazione sia per soddisfare le esigenze immediate del business sia per consolidare i vantaggi competitivi durevoli delle imprese. È opportuno ricordare quanto sosteneva Peter Drucker: *"nei tempi di turbolenza ottenere risultati vuol dire, in larga misura, fare un buon lavoro in grado di preparare il business di oggi a quanto accadrà in futuro"* (Drucker, 1981).

Conclusioni

I risultati della ricerca mostrano che le organizzazioni nazionali stanno cambiando, che stanno reagendo con tempi e modalità differenti alle sollecitazioni dell'ambiente esterno.

Gli investimenti in gestione e sviluppo delle risorse in azienda segnano una profonda battuta d'arresto e il compito che tradizionalmente la formazione manageriale interpreta (di "leva strategica" da attivare nei periodi di crisi per ripartire in ottica competitiva quando il mercato torni a girare) è largamente disatteso.

Le attività di formazione risultano sostanzialmente tagliate fuori dai budget aziendali, ridotte nel numero di risorse, centrate in una logica del "qui ed ora", scarsamente sponsorizzate dai vertici aziendali e miopi ai fini della costruzione di una visione di medio - lungo termine che tipicamente dovrebbero avere come mandato.

Si profila dunque un sostanziale ridimensionamento del ruolo caratteristico che la funzione formativa esercita nel contesto organizzativo, interpretabile, come una fase di profondo cambiamento che darà luogo alla nascita di nuovi significati da validare collettivamente.

L'arco temporale ricompreso in questa indagine e i risultati che ne emergono inquadrano alcuni fenomeni che posso essere ricondotti, secondo gli schemi classici esposti ad inizio relazione, ai prodromi di una fase di declino organizzativo: ridotta legittimità delle attività formative in azienda, ridotto perimetro d'azione della funzione del personale nelle dinamiche di generazione del valore, limitata capacità di prevedere ed interpretare il futuro in un'ottica di sviluppo e crescita delle risorse umane presenti in azienda sono solo alcuni dei segnali più evidenti.

Ciò che potrà accadere nel medio periodo è arduo da prevedere, molto dipenderà dall'evolversi dello scenario macro-economico e finanziario che coinvolgerà il nostro paese e le economie circostanti; quello che possiamo affermare ad oggi con certezza è che questa crisi economica ha generato un'importante opportunità di cambiamento e che coloro i quali ne stanno cogliendo gli insegnamenti e stanno

reindirizzando i proprio sforzi verso le nuove priorità, potranno sperare di sopravvivere a questa fase ed affrontare le sfide future con una rinnovata e preziosa consapevolezza.

Bibliografia

- AA.VV. (2010). *Bollettino Economico Banca D'Italia*.
- AAVV. (2011). *Bollettino Economico Banca d'Italia*
- Adler, P. A., & Adler, P. (1994). Observational techniques. *Handbook of qualitative research*, 1, 377-392.
- Annese, S., & Mininni, G. (2002). La focus group discussion tra analisi del contenuto e analisi del discorso. *BM Mazzara (a cura di), Metodi qualitativi in psicologia sociale. Prospettive teoriche e strumenti operative*. Roma: Carocci.
- Bassanetti, Cecioni, Nobili, & Zevi. (2009). *Le principali recessioni italiane: un confronto retrospettivo*.
- Bertalanffy, L., & Bellone, E. (2004). *Teoria generale dei sistemi. Fondamenti, sviluppo, applicazioni*: Mondadori.
- Bruscaglioni, M., & Spaltro, E. (1982). *La Psicologia organizzativa*: F. Angeli.
- Caivano, Rodano, & Siviero. (2010). *La trasmissione della crisi finanziaria globale all'economia italiana*.
- Cameron, K. S., Sutton, R. I., & Whetten, D. A. (1988). *Readings in organizational decline: frameworks, research, and prescriptions*: Ballinger Pub. Co.
- Chancellor, E., & Maiello, F. (2000). *Un mondo di bolle. La speculazione finanziaria dalle origini alla «new economy»*: Carocci.
- Chmiel, N. (2000). *Introduction to work and organizational psychology: a European perspective*: Blackwell.
- D'Aveni, R. A. (1989). The Aftermath of Organizational Decline: A Longitudinal Study of the Strategic and Managerial Characteristics of Declining Firms. *The Academy of Management Journal*, 32(3), 577-605.
- Daft, R. L., Boldizzoni, D., & Nacamulli, R. C. (2004). *Organizzazione aziendale*: Apogeo.

- Dash, M., Lonza, G., & Zuppet, R. (2009). *La febbre dei tulipani. La prima grande crisi economica della storia*: BUR Biblioteca Univ. Rizzoli.
- Depolo, M. (1998). *Psicologia delle organizzazioni*: Il Mulino.
- Depolo, M., & Sarchielli, G. (1991). *Psicologia dell'organizzazione*: Il mulino.
- Druker, P. (1981). *Dirigere in tempi di turbolenza. Il ruolo del management negli anni '80*: Etas Libri, Milano.
- Fele, G. (2007). *L'analisi della conversazione*: Il Mulino.
- Gabassi, P. G. (2007). *Psicologia del lavoro nelle organizzazioni*: FrancoAngeli.
- Gherardi, S., & Strati, A. (1984). *Sviluppo e declino: La dimensione temporale nello studio delle organizzazioni*: Università degli studi di Trento.
- Gianturco, G. (2005). *L'intervista qualitativa: dal discorso al testo scritto*: Guerini scientifica.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2009). *La scoperta della grounded theory. Strategie per la ricerca qualitativa*: Armando Editore.
- Goldstein, I. L. (1986). *Training in organizations: needs assessment, development, and evaluation*: Brooks/Cole Pub. Co.
- Gross, N., Giaquinta, J. B., & Bernstein, M. (1971). *Implementing organizational change*: New York: Basic Books.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*: Wiley.
- Keynes, J. M. (1978). *Teoria generale dell'occupazione, dell'interesse e della moneta (1936)*. Utet, Torino.
- Krafcik, J. F., & International Motor Vehicle, P. (1990). *The effect of design manufacturability on productivity and quality: an update of the IMVP assembly plant study*: International Motor Vehicle Program Massachusetts Institute of Technology.
- Krippendorff, K. (1983). *Analisi del contenuto: introduzione metodologica*: ERI.
- Labov, W., & Fanshel, D. (1977). *Therapeutic discourse: psychotherapy as conversation*: Academic Press.
- Latouche, S. (2008). *Breve trattato sulla decrescita serena*. Bollati Boringhieri, Torino.

- Lieberson, S., & O'Connor, J. F. (1972). Leadership and organizational performance: A study of large corporations. *American Sociological Review*, 117-130.
- Losito, G. (1996). *L'analisi del contenuto nella ricerca sociale*: FrancoAngeli.
- Mazzara, B. M. (2002). *Metodi qualitativi in psicologia sociale: prospettive teoriche e strumenti operativi*: Carocci.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*: Sage Publications.
- Morgan, D. L., Krueger, R. A., & King, J. A. (1998). *Focus Group Kit: Planning focus groups*: SAGE Publications.
- Nelson, R. R., & Yates, D. (1978). *Innovation and implementation in public organizations*: Lexington Books.
- Novara, F., Rozzi, R. A., & Sarchielli, G. (1983). *Psicologia del lavoro*: Mulino.
- Novara, F., & Sarchielli, G. (1996). *Fondamenti di psicologia del lavoro*: Il Mulino.
- Oddone, I., Re, A., & Briante, G. (1977). *Esperienza operaia, coscienza di classe e psicologia del lavoro*: G. Einaudi.
- Quaglino, G. P., & Carrozzi, G. P. (2003). *Il processo di formazione. Dall'analisi dei bisogni alla valutazione dei risultati*: Franco Angeli.
- Quinn, R. E., Cameron, K. S., & National Center for Higher Education Management, S. (1983). *Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence*: National Center for Higher Education Systems.
- Sarchielli, G. (2008). *Psicologia del lavoro*: Il Mulino.
- Schriesheim, C. A., Tolliver, J. M., & Behling, O. C. (1978). Leadership theory: Some implications for managers. *MSU Business Topics, Summer*, 35.
- Scott, W. G. (1974). Organization Theory: A Reassessment. *The Academy of Management Journal*, 17(2), 242-254.
- Senge, P. M. (2006). *La quinta disciplina*: Sperling & Kupfer.
- Smith, C. P. (2000). Content analysis and narrative analysis. *Handbook of research methods in social and personality psychology*, 313-335.

- Trentini, G. (1980). *Manuale del colloquio e dell'intervista*: ISEDI.
- Trentini, G., Bellotto, M., Brusciaglioni, M., Margiotta, U., & Salatin, A. (2004). *Culture organizzative e formazione*: Franco Angeli.
- Trist, E. L., Murray, H., & Emery, F. E. (1997). *The Social Engagement of Social Science: The socio-ecological perspective*: University of Pennsylvania Press.
- Tuzzi, A. (2003). *L'analisi del contenuto: introduzione ai metodi e alle tecniche di ricerca*: Carocci.
- Watzlawick, P., Weakland, J. H., Fisch, R., & Ferretti, M. (1974). *Change: la formazione e la soluzione dei problemi*: Astrolabio Ubaldini.
- Weitzel, W., & Jonsson, E. (1989). Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension. *Administrative Science Quarterly*, 34(1), 91-109.
- Weitzel, W., Jonsson, E., & Johnson, E. (1991). Reversing the Downward Spiral: Lessons from W. T. Grant and Sears Roebuck. *The Executive*, 5(3), 7-22.
- Wilks, S. (1983). *Industrial crisis: A comparative study of the state and industry*: St. Martin's Press (New York).