



RAPPORTO SPECIALE 2018

La formazione manageriale in Italia nel 2018

A CURA DI ROSAMARIA SARNO

Richiesto il modello “T shaped”: competenze verticali affiancate alle orizzontali

di **Bruno Fabiano, Founding Partner di Kaizen Institute Italy**

Kaizen Institute è specialista nel supportare trasformazioni aziendali su operations, supply chain e innovazione. Nell'ambito della nostra specializzazione abbiamo osservato che le esigenze formative si sono focalizzate su quattro aree:

1. Comprensione e governo di trasformazioni complesse “End to End” piuttosto che su moduli singoli.
2. Esecuzione e controllo della strategia già definita.
3. Train the trainers per i coach interni.
4. Sviluppo dei team sullo shopfloor (quello che chiamiamo “Daily Kaizen”).

Un'altra caratteristica sempre più richiesta è la capacità di fare delivery in più Paesi mantenendo lo standard o su più team multiculturali localizzati in posti differenti. Sul versante management diventa sempre più rilevante lo sviluppo di soft skill adeguate al livello di sfide presenti. In questo senso sembrano sempre più vicine le soft skill del documento del World Economic Forum: Critical thinking and problem solving, Creativity and innovation, Cross-cultural understanding, Communications, information and media literacy, Computing and ICT literacy, Career and learning self-reliance. Noi siamo attivi sulle prime due con programmi di formazione specifici.

La trasformazione digitale non è ancora una priorità diffusa per tutte le organizzazioni. Quello che vediamo oggi è una serie di progetti pilota che vanno a testare elementi della trasformazione o ad applicare elementi del piano Industry 4.0. In questo ambito sta riscuotendo molto successo il training “Future Value Stream 4.0” che incrocia la visione operations con le tecnologie abilitanti 4.0. In questo caso la modalità di erogazione è da subito “open” in quanto coinvolge specialisti provenienti da ambiti diversi (automazione, AI, security, big data).

In questo senso la nostra offerta è focalizzata su eventi



di training di 2-3 giorni, i “Kaizen Live Experience”, svolti in azienda con riferimenti su casi reali. Mediamente vengono preferiti gli eventi specifici ritagliati su misura mentre in forma stabile gli eventi a catalogo. A questi eventi si aggiungono i benchmark tour in Italia e in Giappone e gli eventi di networking come il Kaizen Award Italia. Il fabbisogno di for-

mazione in questo momento storico richiede competenze multidisciplinari su percorsi più completi e intervallati con applicazioni pratiche in azienda. Il modello di competenze che risulta più inseguito è oggi quello “T shaped” in cui le competenze verticali sono affiancate a quelle orizzontali che consentono di collaborare con specializzazioni differenti. In più, si è spostato in avanti l'obiettivo formativo verso la gestione di trasformazioni complesse, in team con specialisti e altri stakeholder.