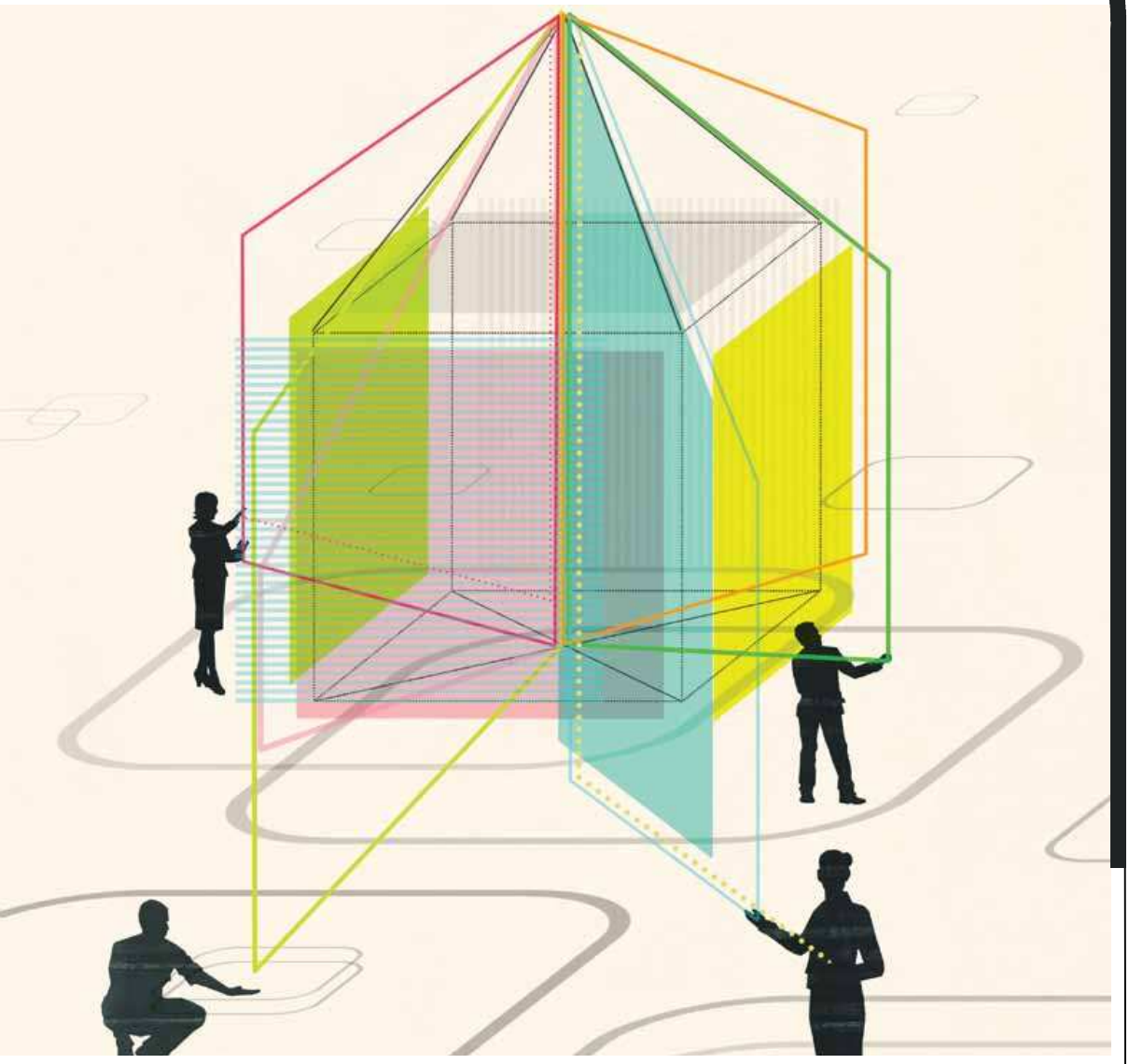

FORMAZIONE MANAGERIALE

INSERTO REDAZIONALE

Primi segnali di ripresa?

La Grande Recessione iniziata nel 2008 sembra essere alle spalle. Anche se i fondi dello 0,30% destinati alla formazione sono stati dirottati dall'Inps verso la cassa integrazione in deroga e pur tra dati in chiaroscuro, aziende e formatori guardano con moderato ottimismo al 2015

di Rosamaria Sarno

Pare ci sia una certa ripresa. Forse non proprio vivace, ma in ogni caso presente e confermata da diverse strutture formative. È pur vero che buona parte della domanda di formazione proviene direttamente dai singoli manager, giovani e meno giovani, che investono sul proprio sviluppo professionale, gli uni per tutelarsi di fronte a un futuro che presenta anche per loro grandi margini di incertezza, gli altri per presidiare con maggiori competenze e conoscenze la posizione occupata o, molto spesso, per ricollocarsi nel mondo del lavoro. Ma anche da parte delle aziende c'è una certa richiesta di formazione per i propri manager. In particolare, come ci hanno segnalato le business school e le associazioni di settore da noi intervistate, c'è domanda di interventi brevi e incisivi, sempre più personalizzati per le specifiche strategie aziendali e per i relativi processi di cambiamento. Riscuotono un notevole successo gli eventi su temi formativi e, secondo alcune strutture, torna la richiesta di formazione a catalogo, che consente ai partecipanti di confrontarsi con persone di pari ruolo ma con background differenti. E nascono nuove figure manageriali da formare, dal manager della negoziazione al catch leader, all'esperto in finanza islamica.

Per quanto riguarda i dati di settore, non sono ancora disponibili quelli per il 2014 dell'Osservatorio **Asfor**, Associazione Italiana per la Formazione Manageriale, su domanda, offerta e trend evolutivi della formazione manageriale. La precedente indagine dello scorso anno indicava però già un aumento delle imprese che segnalavano l'intenzione di mantenere stabili gli investimenti dedicati alla formazione (il 50% contro il 41% del 2012); mentre la percentuale di imprese che intendeva diminuire i budget si riduceva dal 35% del 2012 al 31% del 2013. E, mentre nel 2012 era prevalsa la tendenza a prevedere per il 2013 ulteriori riduzioni di budget, nel 2013 la grande maggioranza delle aziende del campione indicava che i budget sarebbero rimasti stabili per il 2014.

Secondo l'ultima indagine Asfor, le imprese continuano a porre una grande attenzione al rapporto qualità dell'offerta formativa/prezzo proposto, molte progettano e realizzano i principali programmi di formazione manageriale in partnership con le scuole di management italiane e con le più rilevanti società di consulenza e formazione. In particolare, le aziende che hanno partecipato all'indagine mettono in evidenza che i fornitori di formazione sono chiamati a migliorare la capacità di comprensione delle esigenze del cliente, ad assicurare la coerenza dei contenuti e delle soluzioni ri-

spetto ai bisogni/obiettivi, a operare in una logica di co-progettazione. La conferma di queste richieste arriva anche dal fronte delle scuole e delle istituzioni di formazione intervistate da Asfor che, tra gli elementi più importanti nel confronto con i fornitori, indicano quelli relativi agli aspetti "collaborativi": capacità di progettare insieme gli interventi, coerenza tra obiettivi e soluzioni richieste, confronto con un referente unico qualificato per l'intera durata del progetto. L'affidabilità sul piano realizzativo sembra infine assumere più peso rispetto alla flessibilità e alla tempestività nella risposta da parte del committente.

L'aula resta il centro dell'attività formativa

Dall'analisi delle metodologie didattiche utilizzate si rileva poi una sostanziale continuità rispetto al passato: l'aula continua a rappresentare il centro dell'attività formativa, mentre il ricorso a forme di *online learning* appare alquanto limitato. Quanto al ruolo dei manager, si conferma il loro crescente coinvolgimento e utilizzo nella progettazione e realizzazione dei programmi di formazione aziendale. Per quanto riguarda poi i principali contenuti della formazione, dal confronto tra domanda e offerta si rileva la richiesta di programmi su misura in grado di affrontare temi interfunzionali quali la leadership, l'innovazione, le skill manageriali, la strategia, con una crescita, inoltre, dell'importanza dei temi legati all'etica/CSR.

Diversi i risultati emersi invece nell'ultima indagine condotta da AstraRicerche per **Manageritalia** presso quasi un migliaio di dirigenti: in prima posizione, come principale competenza richiesta a un manager viene indicata la capacità di gestire i costi e il budget, seguita dalla capacità di gestire, sviluppare e valutare le persone, poi, a pari livello, dall'orientamento al risultato e dalle competenze specialistiche relative alla funzione, mentre la leadership è solo quinta nell'elenco. Alla domanda sulle principali competenze che saranno richieste in futuro a un manager, vengono indicati innanzitutto l'orientamento al cambiamento, quindi la capacità di gestire, sviluppare e valutare le persone, seguita dalla visione strategica e dalla capacità di innovare e migliorare la modalità di lavoro. Quanto infine alle soluzioni adottate dai manager per gestire il proprio sviluppo professionale, essi affermano di affidarsi soprattutto a iniziative aziendali strutturate e organizzate, di aggiornarsi segnalando proposte formative all'azienda, ma di tenersi aggiornati anche frequentando percorsi formativi a proprio carico e partecipando a diverse community web.

Cresce il ricorso ai Fondi interprofessionali

Da varie fonti e, in particolare, dalla citata indagine Asfor arriva la conferma della tendenza emersa negli ultimi anni: le imprese fanno ricorso al finanziamento delle attività di formazione soprattutto attraverso i Fondi interprofessionali. C'è però da dire che la legge n. 85 del 2015 ha "distratto" dai Fondi centinaia di milioni di euro per rifinanziare la cassa integrazione in deroga. Il recente Manifesto per la formazione continua di **Aidp**, Associazione Italiana per la Direzione del Personale, ha segnalato questa contraddizione: i Fondi derivano infatti dallo 0,30% che versano le imprese all'Inps e che dovrebbe essere utilizzato proprio per la formazione continua.

Aidp ha sottolineato che, dai dati del XIII Rapporto sulla Formazione continua in Italia realizzato dall'**Isfol** per conto del Ministero del Lavoro e relativo alla popolazione che va dai 25 ai 64 anni, emerge un'Italia ancora in fortissimo ritardo rispetto agli altri Paesi europei, che invece interpretano la formazione agli adulti come un investimento: in Danimarca nel 2012 il 31,6% delle aziende è stato attivo nella formazione, nel nostro Paese solo il 6,6%. Dal Rapporto, però, si evidenzia che pur in una situazione di profonda crisi, in Italia si è registrato tra il 2011 e il 2012 una crescita (dal 5,7% al 6,6%) rispetto alle altre nazioni. "Questo incremento non ci può far dormire sonni tranquilli e occorre essere consapevoli che il lavoro da fare su questo tema è cruciale per innalzare il livello di produttività del nostro Paese", ha sottolineato il Manifesto Aidp. "Deve essere chiaro che il Jobs Act non è sufficiente per costruire il 'nuovo lavoro'. La vera grande riforma sta nel far crescere le competenze dei singoli, a tutti i livelli e in modo massiccio, dentro e fuori le aziende, attraverso una serie di strumenti che devono vedere nella formazione continua l'architrave per dare alle persone le concrete opportunità di crescita e di salvaguardia nel mercato del lavoro". In proposito Aidp sottolinea che sono comunque molte le imprese che tentano di reagire visto che il **Censis** rileva che la maggioranza di quelle con oltre 20 addetti, pari al 78,6%, ha cercato di intervenire con iniziative di innovazione strutturale, con la creazione di nuovi prodotti e servizi (49,1%) o con l'introduzione di nuove tecnologie funzionali al miglioramento dei processi di lavoro (45,1%). Il 38,9% si è concentrato sul miglioramento dei canali di vendita e di comunicazione, il 34,3% sull'ingresso in nuovi mercati territoriali, il 32,4% sul miglioramento della funzione finanziaria. Il 37,3% delle imprese ha espresso l'esigenza di adeguare il proprio portafoglio di competenze al cambiamento. Da questo dato, non esaltante ma pur sempre positivo, il sistema spera che la timida ripartenza del 2014 si consolidi il prossimo anno.

Il parere diretto dei protagonisti del settore

Nelle pagine seguenti pubblichiamo le valutazioni degli esperti di alcune delle principali strutture formative e associazioni di settore cui abbiamo posto una serie di domande per fare il punto sulla situazione attuale, sugli eventuali cambiamenti da loro rilevati, sulle prospettive di mercato e sulle più recenti e innovative proposte. Ecco i punti sui quali abbiamo chiesto il loro parere:

- Come va la formazione manageriale in Italia? Dal vostro osservatorio, quali segnali state cogliendo? Quali sono i fenomeni di maggior rilievo nel settore?
- Quali richieste stanno arrivando dalle aziende e/o dai manager? In quali settori e su quali tematiche? Quanto e come si investe?
- Quali sono le metodologie didattiche più richieste?
- Quali sono le motivazioni che spingono i singoli manager, giovani e meno giovani, a finanziarsi da sé corsi di formazione e master? Quanto sono disposti a investire in termini di tempo e denaro?
- Sono nate nuove figure manageriali? Con quale tipo di formazione e/o specializzazione?
- Nei confronti delle donne manager sopravvivono in azienda ancora disparità e pregiudizi che il più delle volte le spingono a conformarsi allo stile di leadership maschile, spesso addirittura esasperandolo ben oltre il modello. Quanto e come la formazione si sta muovendo per diffondere la consapevolezza del valore della diversità femminile e la sua valorizzazione innanzitutto nelle donne stesse e poi nel contesto aziendale?
- Gli Mba (full time, part time, executive, specialized) continuano a mantenere un certo appeal presso le aziende e i giovani talenti? Quali sono le formule più frequentate?
- Cresce la richiesta di interventi formativi e di coaching da parte dei professionisti che oggi devono possedere anche competenze imprenditoriali e manageriali: quali sono le loro principali esigenze?
- Quali sono le vostre principali proposte formative? Quali le modalità utilizzate e su quali temi?
- Se e che cosa è cambiato nei vostri percorsi formativi e nel vostro approccio al cliente?

Su questi temi ci piacerebbe avere anche il parere dei lettori. Scrivete i vostri commenti sulla nostra pagina Facebook:

facebook.com/HarvardBusinessReviewItalia

Tra le tendenze, variety management e attenzione al singolo

di Emanuele Castellani, amministratore delegato Cegos Italia

Rispetto agli altri Paesi europei, in Italia la formazione manageriale deve ancora recuperare terreno e la possibilità di finanziare la formazione allevia solo in parte la percezione di costo; in questo scenario si rilevano anche forti resistenze a "staccare e staccarsi" dall'attività lavorativa (in senso stretto). La tendenza degli ultimi anni ha di fatto ampliato questo gap rispetto all'Europa.

Fatta questa doverosa premessa sono comunque da segnalare alcuni nuovi trend, quantitativi (volumi) e qualitativi (rilevanza strategica dei progetti). Iniziamo dagli "eventi" su temi formativi: abbiamo preso parte a diversi appuntamenti dove la partecipazione è andata oltre ogni aspettativa, segnale di un rinnovato interesse e disponibilità a investire. Per questo motivo abbiamo in programma un road show che si annuncia già di grande successo: partecipativo, informativo, formativo e gratuito. Tra i temi più attuali abbiamo quello del *variety management*, legato non solo alla tutela della parità uomo-donna, ma anche e soprattutto alla valorizzazione delle diversità culturali e generazionali perché, come dice il nostro Tiziano Botteri nel suo *S-Age Management*, "immigrazione, allungamento della speranza di vita, trasformazione dei modelli di sviluppo economico legati in modo inscindibile alla conservazione ambientale sono tutti fattori che hanno riportato in primo piano la variabile demografica".

Altra propensione del mercato è l'attenzione al singolo. La richiesta di formazione a catalogo è cresciuta rispetto agli ultimi anni, soprattutto perché consente alla persona di confrontarsi con pari ruolo aventi background differenti. Allo stesso tempo assistiamo alla richiesta di percorsi dedicati, nati per

rispondere a esigenze in termini di conoscenze, nozioni o informazioni: grazie a interventi di consulting, teaching, coaching, counseling (in una parola *ad personam*), è possibile sviluppare competenze utili per affrontare il proprio ruolo e facilitare la realizzazione di progetti e obiettivi dell'organizzazione. La più grande novità 2014 in casa Cegos Italia? La *training BOX*, ovvero un concetto intangibile – la competenza – che si trasforma in qualcosa di tangibile – il cofanetto. L'idea è stata quella di offrire alle aziende, anche medio-piccole, la possibilità di disporre di un proprio catalogo e-learning, cui poter accedere in centinaia di modalità diverse, coinvolgendole attivamente nella fase di "blendizzazione" di un progetto formativo.

Forte interesse per la formazione all'internazionalizzazione d'impresa

di Pier Andrea Chevallard, segretario generale Camera di commercio di Milano e direttore Promos - Nibi

Le aziende, a causa di un mercato interno ancora asfittico, guardano con attenzione alle opportunità provenienti dai mercati esteri. Ciò crea un forte interesse per la formazione manageriale legata all'internazionalizzazione di impresa. Inoltre, considerato il forte appeal che i marchi del made in Italy esercitano in particolare su alcuni mercati, molte imprese trovano sbocchi interessanti per i loro prodotti soprattutto nel settore food e moda. Ciò determina un interesse crescente anche nel settore marketing e promozione, che ha visto negli ultimi anni un aumento della richiesta formativa.
Proprio a causa di queste tendenze, abbiamo assistito a un aumento dell'offerta formativa e contestualmente anche a una maggiore consapevolezza da parte dei discenti che cercano le proposte più complete e affidabili, privilegiando organismi e strutture autorevoli e riconosciute a livello internazionale. L'investimento di tempo e denaro nella formazione manageriale è ritenuto centrale anche nella costruzione di un curriculum valido e spendibile in Italia e all'estero da parte di consulenti e giovani professionisti. Ad esempio, il settore legale è molto interessato alla formazione specifica di avvocati nell'ambito della contrattualistica.
L'apertura di mercati come quelli dei Paesi islamici, invece, ha determinato un crescente interesse per i temi legati alla finanza islamica, che ha regole proprie, la cui conoscenza è centrale per lo sviluppo del business in quei Paesi.
La creazione di corsi snelli, la cui formulazione è pensata per i professionisti che già lavorano, è da sempre una caratteristica dell'offerta formativa di Nibi. Notiamo un certo interesse per le formule weekend che permettono di formarsi in modo mirato ed efficace senza intaccare le ore lavorative. Si tratta di un investimento importante sia per i giovani professionisti in cerca di un miglioramento della propria carriera sia per manager affermati o imprenditori che aprono così nuovi canali di business.
Eliminare gli sprechi, ridurre i costi operativi, rendere più competitiva la struttura commerciale, esplorare nuovi mercati geografici e investire in nuove tecnologie sono alcuni degli obiettivi chiave per le aziende. Sono quindi nate figure professionali con responsabilità nell'ottimizzazione delle risorse e riduzione degli sprechi, ma sono emersi anche ruoli chiave nel supportare la divisione Sales aumentandone la competitività e professionisti che scelgono le migliori soluzioni tecnologiche e strategiche per i prodotti aziendali.
Nibi offre un ventaglio ampio e variegato di corsi. È inoltre l'unica scuola manageriale a disporre di una rete di 10 uffici situati nei mercati mondiali più strategici. Nibi, infatti, beneficia della rete estera di Promos, costituita da unità operative con un'approfondita conoscenza del Paese di riferimento. L'offerta formativa di Nibi è focalizzata esclusivamente sulle tematiche relative all'internazionalizzazione di impresa con un conseguente grado molto elevato di specializzazione, con corsi caratterizzati da un approccio innovativo e business oriented, frutto di un'approfondita attività di ricerca e dell'esperienza ventennale maturata da Promos a fianco delle imprese.

Non bisogna mai smettere di sognare

di Jlenia Ermacora, responsabile Comunicazione e Relazione con le imprese Istud

"Reinventatevi e cercate di andare sempre oltre, ma con armonia, con moderazione. Il buon rivoluzionario non è quello che finisce in prigione, ma quello che cambia lo stato delle cose senza farsi notare". Mi piace ricordare sempre la frase di Hubert Jaoui, uno dei massimi esperti mondiali dell'innovazione quando scrivo e parlo di cambiamento. L'arrivo della crisi che ha colpito le imprese italiane negli ultimi anni ha cambiato le carte in tavola, imponendo alle persone e alle imprese la necessità di mobilitare le risorse intellettive e creative per sopravvivere a un mondo in continuo cambiamento e affrontare le sfide proposte da un'economia sempre più globale e reattiva.

Non tutti però sono stati in grado di affrontare il cambiamento, sono tante le aziende italiane ad aver dimenticato che si può cambiare e – soprattutto – che non si deve smettere mai di sognare. Nei contatti quotidiani che abbiamo con le imprese, quello che troviamo come fattore differenziante è la capacità di alcuni manager e imprenditori di non abbandonare il proprio entusiasmo anche se scoraggiati da una realtà lontana dal sogno. Ma proprio perché lontana dal sogno, è più facile immaginare di poterla cambiare, un giorno. E per questa ragione nelle nostre aule cerchiamo di aiutare manager, imprenditori, giovani risorse a coniugare la programmazione con il cambiamento, a comprendere cosa significa agire con coraggio e a mettere in atto la capacità di volgere a proprio vantaggio ogni situazione apparentemente scomoda. A continuare a sognare.

Al di là delle citazioni o degli slogan ottimistici, è davvero importante ricordarsi che è nei momenti di crisi che viene fuori il meglio di noi e che scopriamo nuove risorse e talenti che non pensavamo di avere. Sono le nuove idee che ci rendono unici e ci permettono di andare avanti. Per questo è strategica la formazione, la capacità di essere pronti ad apprendere sempre, che permette di formare nuovi modi, incrementare strategie di più largo respiro, fuggire dalla reazione ed entrare in azione.

In una survey che abbiamo condotto all'inizio di quest'anno tra quadri e dirigenti di tutte le funzioni, è emerso come l'aggiornamento professionale sia frutto dell'iniziativa personale (65% dei rispondenti) e come si sia sempre di più disposti a investire risorse economiche personali nella propria formazione (l'82%). Ognuno deve guidare la continua costruzione della propria crescita personale e professionale, imparando a valorizzare e sviluppare le proprie competenze. La nuova leadership si misurerà sempre di più nella capacità di guardare avanti, produrre innovazione e guidare il cambiamento, motivando e coinvolgendo le persone.

Conoscere il cambiamento, saperlo anticipare

di Roberto Brambilla, responsabile Formazione postlaurea, Università Cattolica del Sacro Cuore

La situazione del mercato del lavoro – difficile in alcuni settori, più dinamica in altri – sta rivelando alla formazione di manager e professionisti aspetti inediti e, per certi versi, non trascurabili. L'executive education rappresenta ormai una parte significativa e in decisa evoluzione della nostra offerta *postgraduate*. I dati mostrano come, negli ultimi anni, i percorsi dedicati ad aziende o aperti al mercato abbiano tenuto testa – nei numeri e nel fatturato – alle sfide indotte dalla crisi economica. E i segnali in questo senso sembrano incoraggianti.

Partecipando con le nostre Alte Scuole all'annuale indagine Asfor sull'offerta formativa manageriale in Italia (la più significativa nel settore), notiamo ormai diffusamente un'attenzione particolare ai fenomeni del "cambiamento". Sono le trasformazioni in atto a richiedere modalità nuove di intervento. Così la formazione manageriale, quando intesa in senso *custom*, viene a coincidere sempre più spesso con un'azione di empowerment qualificante e si sviluppa in stretta

connessione con la strategia aziendale e con il raggiungimento dei suoi obiettivi. Tempo e risorse costituiscono ormai un bene scarso e le organizzazioni puntano, per la formazione, direttamente all'essenziale. Questo comporta almeno due conseguenze, sia per l'azienda sia per gli enti formativi: da un lato un maggiore coinvolgimento del management aziendale nella progettazione e nella docenza dei percorsi – lo vediamo anche nella nostra esperienza, nel rapporto con banche, imprese, studi professionali – e dall'altro, come risultato del primo, una più efficace diffusione tra i partecipanti del know-how istituzionale e dei valori a esso sottesi, azioni spesso sostenute in azienda da periodi di affiancamento e *training on the job*.
Il cambiamento genera anche l'emergere di nuove richieste di contenuto. Del resto, in un mondo in rapida evoluzione, la strada per creare sviluppo appare sempre più quella di rafforzare il soggetto che affronta il lavoro. Non solo i manager necessitano di strumenti continuamente aggiornati, ma allo stesso tempo affermano anche l'urgenza di apprendere nuovi temi, legati alle trasformazioni del sistema globale, alle interconnessioni economia-politica, all'innovazione, alle tecnologie, all'etica, alla sostenibilità, alla tutela dell'ambiente in un'ottica di responsabilità sociale dell'impresa. Capire il mondo che cambia risulta già, di per sé, una sfida interessante. Saperlo guidare nel cambiamento è un compito decisamente impegnativo.

Richiesti programmi ad hoc per le specifiche strategie aziendali

di Elio Borgonovi, vicepresidente vicario Asfor e ordinario di Economia e management delle amministrazioni pubbliche, Università Bocconi

La formazione manageriale va come l'economia, ossia presenta forti punti di debolezza insieme a stimoli di razionalizzazione. In particolare, molte imprese ed enti pubblici sono stati indotti a rivedere la logica della formazione manageriale. Mentre nel periodo precedente alla crisi parte della formazione era vista come modo per gratificare i dipendenti e altre volte come fiore all'occhiello, dopo la crisi è prevalsa comunque la logica della formazione utile. Purtroppo questa tendenza, che può essere considerata positiva, convive con realtà nelle quali vi sono stati drastici tagli, se non addirittura azzeramenti delle iniziative di formazione.

Una reazione comprensibile, anche se non giustificabile, visto che molte ricerche evidenziano che le imprese in grado di superare la crisi sono state quelle che hanno mantenuto investimenti in innovazione e formazione.
Le aziende richiedono ai provider di formazione di costruire programmi specifici. Si tratta di qualcosa di più avanzato della formazione *taylored* del passato, poiché oggi le aziende chiedono di far precedere la formazione da analisi delle proprie strategie e dei propri processi di cambiamento.
Di fronte alla caduta di investimento da parte delle aziende, si nota il permanere di una apprezzabile motivazione di individui a finanziare anche direttamente la propria formazione. I giovani vedono questo come un investimento sul proprio futuro, manager in una certa fase della carriera vedono una formazione come modo per tutelarsi di fronte a un futuro che anche per essi presenta grandi margini di incertezza, visto che negli ultimi cinque anni vi sono stati migliaia di licenziamenti pure tra manager di diverso livello. Chi è riuscito ad accumulare i risparmi riesce anche a finanziare la propria formazione come modo per ricollocarsi nel mondo del lavoro, processo sempre più difficile in un Paese caratterizzato da una bassissima mobilità del lavoro a tutti i livelli.
Si possono sottolineare due aspetti della formazione manageriale poco trattati: quella per donne manager e quella per manager che hanno visto allungarsi l'orizzonte del proprio pensionamento. Sul primo aspetto ritengo che non sia più prevalente il modello secondo cui le donne manager sono quelle che si conformano al modello di management al maschile. Le partecipanti alle iniziative formative percepiscono che il loro contributo deriva proprio dalla valorizzazione delle diversità. In effetti sono ancora poche le iniziative formative focalizzate sullo stile di direzione al "femminile", ma queste tematiche vengono inserite all'interno di iniziative di diversity management che invece sono più numerose del passato. Invece la formazione di una *ageing population* di manager rappresenta ancora oggi un buco nero che il sistema Asfor dovrebbe cercare di affrontare velocemente.

Fuori dalle grandi aziende, sulla strada della libera professione

di Flaminia Fazi, presidente u2coach

La nostra esperienza con i clienti in questi ultimi mesi ci dà indicazioni su quanto le aziende si stiano orientando verso percorsi specifici, in grado di portare nelle prassi quotidiane delle persone l'integrazione di modelli di gestione più efficaci sia delle persone sia dei progetti. La pressione del tempo e degli obiettivi e un elevato livello di imprevedibilità e di velocità nel cambiamento pongono le persone sempre più in posizioni di incertezza e richiedono modelli operativi differenti che si possano portare avanti con successo grazie a competenze e attitudini prima poco valorizzate. Inoltre, il cambio generazionale è alle porte, e le nuove leve sono portatrici di una cultura del lavoro differente, interpretando in un nuovo modo status e leadership, potere e gestione delle informazioni. Le nostre specializzazioni in leadership, inclusion e coaching e un approccio di personalizzazione attenta degli interventi ci stanno portando a creare nuovi format, focalizzati all'ottimizzazione e all'efficienza da una parte e all'integrazione e sviluppo di una cultura di innovazione e responsabilità dall'altra. Si investe in proporzione molto più di prima sul management e sul top management e si progettano interventi più partecipativi, in cui il team coaching spesso è la metodologia elettiva. Le aziende sono attente a trattenere i talenti; tuttavia, dovendo trovare modalità di riduzione dell'organico, sono facilmente disposte a lasciar andare professional e manager. Notiamo un aumento di questa tipologia di profili, cioè persone preparate con un'elevata attenzione alla persona e alla qualità che non si riconoscono più all'interno delle grandi aziende e scelgono la strada della libera professione dopo semplici negoziazioni in uscita. È in crescita il numero di queste persone tra i partecipanti al nostro master in Coaching; si rivolgono a noi per diventare coach professionisti, ricercando qualità e solidità per la loro formazione come base solida per la loro seconda vita. Siamo sempre stati attenti alla qualità e, con piacere, da qualche tempo sperimentiamo una crescente propensione alla progettualità e al miglioramento continuo anche da parte dei nostri clienti, riuscendo a creare delle vere partnership sugli interventi in azienda e anche sui progetti individuali.

Forte personalizzazione per gli interventi formativi in azienda

di Marco Mantoan, amministratore delegato Anfia Service

Ormai è un fatto acquisito: le aziende hanno capito che della formazione non possono fare a meno, se vogliono restare sul mercato. Dal nostro punto di vista, che è quello delle imprese della filiera automotive e, in particolare, dell'area delle Operations, la domanda di formazione è in ripresa e si concentra sulle metodologie gestionali e sulle strategie manageriali del Lean Thinking e del Lean Six Sigma. A spingere in questa direzione è soprattutto l'esigenza di modificare modelli organizzativi ormai superati, che richiede interventi formativi sulle risorse umane, comprese le figure manageriali responsabili del loro coordinamento.

Cresce ulteriormente, poi, il ricorso ai fondi interprofessionali (Fondimpresa - Fondirigenti), specialmente per i corsi in house presso le aziende, che hanno imparato a valorizzare questo "salvadanaio della formazione" non senza qualche effetto collaterale: spesso si riscontra ancora, infatti, la tendenza a somministrare formazione "a pioggia" a tutti i dipendenti, invece di analizzare gli effettivi bisogni delle diverse aree e ruoli aziendali.

D'altro canto, la domanda di formazione tende a

una forte personalizzazione, secondo la tipologia di attività e di prodotto. Ne deriva un deciso sbilanciamento verso la formazione in azienda che, per numero di corsi da noi effettuati, nell'ultimo anno ha superato la formazione in aula. Anche in riferimento agli standard di metodo o ai sistemi di misurazione, è frequente la richiesta di customizzazione dei contenuti sui propri specifici prodotti e misure. Le aziende sono sempre più attente a questo aspetto nel valutare le offerte formative, oltre che più esigenti su elasticità dei prezzi e delle tempistiche di intervento. Le agenzie formative hanno, quindi, sviluppato forme di tutoraggio sempre più specializzate e anche più *time consuming* rispetto al passato, moltiplicando i contatti con i clienti, modellando i corsi sui loro bisogni specifici e dispensando consigli per ogni singolo caso.
Si consolida, infine, la tendenza a privilegiare il *blended learning*, con un mix di formazione in aula (o in azienda) e formazione online, quest'ultima soprattutto per le sessioni introduttive e le esercitazioni. L'e-learning, comunque, non sta sostituendo le modalità formative classiche. I tempi non sono ancora maturi, ma potrebbero diventarlo in futuro, grazie alla sempre maggiore interattività del web e all'integrazione di strumenti come videoconferenze, forum e social network con le risorse più tradizionali.

Eccellenza operativa, un must per realizzare piani industriali sfidanti

di Mariacristina Galgano, amministratore delegato Gruppo Galgano e direttore Scuola Galgano Formazione

Ogni azienda si trova oggi a dover realizzare piani industriali che per il prossimo triennio prevedono obiettivi ambiziosi. Come raggiungere obiettivi così sfidanti in un mercato in profonda trasformazione? Come riuscire a mobilitare le persone verso traguardi così elevati? È necessario avere metodologie efficaci, creare un linguaggio e un approccio comuni al perseguimento di tali obiettivi e attivare un processo che combini risultati di breve con una visione di lungo periodo, per dare coerenza e sinergia alle azioni messe in campo. Di fronte a obiettivi così impegnativi, il tema dell'eccellenza operativa diventa centrale. Rappresenta il requisito implicito e fondamentale per puntare a risultati sfidanti.
Alla luce di questo, un tema di formazione molto richiesto riguarda approcci e strumenti per realizzare performance elevate in ogni processo aziendale in termini di qualità, tempi di risposta ed efficienza. Cresce la domanda di formazione anche sul tema di come cambia il ruolo manageriale, quando un manager deve instillare nel team la tensione verso il miglioramento continuo e traguardi sempre più elevati, raggiungibili solo coinvolgendo le persone. Sta crescendo, in particolar modo in aziende di servizi, il bisogno di formarsi sul Lean 6 Sigma. Un approccio potente che fa ottenere risultati in tempi rapidi, crea abitudine alla lotta agli sprechi, genera profondo cambiamento culturale e valorizza le persone. I percorsi sul Lean 6 Sigma combinano contenuti metodologici con una formazione più comportamentale, con lo scopo di creare la consapevolezza di come debba cambiare lo stile di leadership quando si chiede alle persone di "mettersi in gioco" per perseguire performance elevate.

Le modalità di erogazione della formazione sono in forte evoluzione. Fra queste il *learning by doing*: "Ciò che sento, dimentico. Ciò che vedo, ricordo. Ciò che faccio, capisco". Un approccio didattico caratterizzato da brevi interventi in aula, molta formazione sul campo, concentrata in un lasso di tempo ristretto, scambio di esperienze tra partecipanti di settori diversi. Permette di trasferire know-how spendibile in tempi rapidi, vincendo scetticismi e dando un segnale forte di commitment in termini di eccellenza operativa. Concreto e calato nella realtà dei partecipanti, ha il vantaggio di far testare sul campo la sua validità, mostrare i risultati ottenibili dando evidenza alla loro applicabilità e generare motivazione.
La vera sfida della formazione oggi: generare motivazione all'apprendimento di nuovi modi per affrontare il lavoro. Stimolare, in una popolazione aziendale spesso "matura", il desiderio di cambiare e di "mettersi in gioco" perché un'azienda può crescere solo se crescono le capacità delle persone.

Accompagnare i manager nella guida ai cambiamenti continui

di Luciano Boccucci, founder e Ceo NoStopEvolution

In questi tempi di crisi i manager non vogliono solamente acquisire un modello o una tecnica specifici, ma chiedono sempre più di essere accompagnati in un'esperienza di cambiamento radicale e sconosciuto che richiede nuove skill da apprendere e sperimentare. È a questo fenomeno che la formazione manageriale cerca di dare delle risposte, che non sempre risultano efficaci. Si assiste, infatti, a un paradosso interessante: anche se tutto intorno a noi parla di cambiamento, spesso si continua a rispondere a nuove esigenze con i soliti approcci, rimanendo ancorati alle "vecchie" e rassicuranti conoscenze.

Le richieste che ascoltiamo hanno spesso a che fare con la capacità di essere più influenti nella gestione/guida del cambiamento. I manager chiedono di impattare sempre più in modo focalizzato, radicale e veloce sui comportamenti propri e delle persone con cui interagiscono, siano essi colleghi o stakeholder in senso più lato.

Cresce il numero delle persone che si stanno spingendo verso la propria *employability*, un esempio chiaro di come anche le situazioni difficili spingano verso l'acquisizione di nuove competenze per incrementare la propria capacità di offerta, o verso la ricerca di utilizzo delle stesse ma in forma nuova.

In questo contesto è quindi naturale che nascano nuove figure manageriali. La figura dell'agente creativo di trasformazione e cambiamento è nata proprio per rispondere alle esigenze dei clienti e per soddisfare il bisogno di formare persone attrezzate per guidare "cambiamenti continui": un nuovo tipo di leadership volto a guidare evoluzioni organizzative più profonde e radicali.

Le nostre principali offerte formative seguono due filoni principali: l'innovazione/cambiamento creativo e l'efficacia. Per quanto riguarda la prima, la nostra scuola di formazione The Daring Factory si è specializzata sulla figura del catch leader – agente creativo di trasformazione e cambiamento – capace di nutrire il cambiamento all'interno delle organizzazioni sostenendo i leader a osare creando nuove possibilità. Il catch leader sviluppa un nuovo stile di leadership che impatta sul cambiamento e sull'innovazione delle organizzazioni.

Nell'area dell'efficacia personale ci focalizziamo prevalentemente sulla comunicazione nelle sue diverse forme:

- supportiamo i manager a sviluppare un proprio personale "Impact Speaking", un modo di parlare in pubblico che impatta per presenza e per efficacia;
- li formiamo per condurre "Influential Conversation", dialoghi e confronti con i superiori o i colleghi in grado di creare valore e arrivare agli obiettivi con un impatto decisivo;
- li rafforziamo nel people management con il format e le coaching skill di "Navigational Conversations";
- li supportiamo nella difficile arte del feedback, con un programma sviluppato ad hoc.

La risposta all'emergenza manageriale

di Paolo Iacci, vicepresidente Aidp e professore Università LIUC Castellanza

Per capire lo stato della formazione manageriale in Italia occorre partire dall'osservazione di alcuni fenomeni strutturali in atto:

- Dall'inizio della crisi stiamo assistendo a una continua moria di dirigenti, licenziati o pensionati e nella maggioranza dei casi non più sostituiti: il fenomeno è particolarmente rilevante nelle aziende italiane di piccola e media dimensione (-150.000 dirigenti dal 2008 a oggi).

- Dall'ultima ricerca Censis "Dal valore delle competenze nuove opportunità per rimettere in moto il lavoro" emerge come in questi anni di crisi il 78% delle imprese sia stato costretto a operazioni di ristrutturazione, incidendo anche sul livello e sulla qualità delle competenze professionali interne, con il rischio, nel 48% dei casi, di far perdere loro anche le proprie capacità distintive *core*.

- Il terzo Rapporto "Generare Classe Dirigente" realizzato da Luiss e Fondirigenti ha evidenziato come la classe dirigente abbia perso la sua credibilità, non solo sul versante istituzionale, ma anche nelle organizzazioni.
- Le imprese stanno sempre più pensando "a breve", nell'affannoso tentativo di "salvare la pelle", nella maggioranza dei casi senza però riuscire a esprimere una visione strategica forte.

Questi fenomeni evidenziano come sia in atto nel sistema produttivo del nostro Paese una vera e propria "emergenza manageriale", di cui purtroppo si parla poco, anche tra gli addetti ai lavori. Una classe dirigente aziendale impaurita sta generando una minore qualità del proprio lavoro e di questo scadimento sta soffrendo tutto il nostro sistema produttivo, che non regge il passo con i nostri concorrenti. Vi è in atto una contrazione della formazione a tutti i livelli, con riflessi negativi sulla sua qualità. Dal 2008 a oggi sono in stabile diminuzione i finanziamenti diretti da parte delle aziende o dei gruppi di appartenenza. Malgrado si tenti, giustamente, di renderla quanto più possibile "operativa" e "immediatamente spendibile", è palpabile il minor interesse delle imprese, e per molti versi, anche dei singoli: se, infatti, da un lato si capisce in linea di principio che proprio questo è il momento di dare un maggior impulso al personale know-how posseduto, d'altro lato la quotidianità avviluppa tutto e rende difficoltoso persino l'investimento personale. È il frutto di una classe dirigente in affanno. Occorre rilanciare la formazione, e segnatamente quella manageriale, per ricostituire un livello di competenze professionali e gestionali all'altezza del nostro Sistema Paese e rispondere all'emergenza manageriale che stiamo purtroppo vivendo.

In crescita i manager che investono nel proprio sviluppo professionale

di Guido Carella, presidente Manageritalia

La formazione manageriale resiste alla crisi, forse perché sta cambiando rapidamente. Prende piede e sostanza una formazione più personalizzata, breve e legata al business. C'è richiesta di format e situazioni di *inspiring* per costruire e condividere insieme nuove vie, per gestire al meglio strategie e operatività in tempi sempre più discontinui e sfidanti. Poi, in parallelo alla ormai consolidata crescita del coaching, prendono piede anche format volti alla facilitazione dei processi decisionali di gruppo.

Un'arma per lo sviluppo professionale che oggi il manager non può più delegare in toto all'azienda, ma di cui deve farsi carico anche personalmente sia come pianificazione sia come investimento. E, come ci confermano le nostre indagini periodiche, aumentano coloro che sono disposti a farlo e lo fanno. Una formazione e informazione necessaria per supportare i forti cambiamenti in atto nell'organizzazione e nelle competenze dei manager che richiedono continuo aggiornamento delle figure classiche e capacità di costruire le necessarie competenze e skill di quelle nuove.

In quest'ultimo caso, per fare qualche esempio, il Chief Digital Officier e il Chief Data Officier, investiti in pieno dalla necessità delle aziende di gestire al meglio le tecnologie digitali da un lato e l'enorme mole di dati (big data) dall'altro. Ma anche quelle nuove figure responsabili a livello funzionale di più aree geografiche per gestirle in modo sinergico e con la massima eccellenza in ogni area e a livello globale.

Quindi, la formazione per i manager è oggi un must che va aggiornato di continuo. È proprio la formazione, spesso migliore e maggiormente diffusa, che le donne stanno sempre più utilizzando per aumentare il loro peso tra le manager e, seppure qui più lentamente, tra gli executive e i top. Ben venga quindi la formazione ad hoc per la leadership femminile, ma è solo un utile compendio ai meriti e una necessaria leva culturale per un ormai indispensabile utilizzo delle diversità, non solo e tanto di genere, ma nel fare business di tutte le aziende.

Insomma, alla formazione manageriale si chiedono, oggi ancor più, strumenti per gestire un contesto dinamico e sfidante ed è la vera arma per migliorare la competitività del Paese. Noi – con il Centro Formazione del Terziario, con Cibiesse, la sua business school, e con il Fondo bilaterale Fondir – lo facciamo guardando anche a quelle Pmi, vera ossatura dell'economia del Paese, che possono crescere solo inserendo e sviluppando più managerialità.

Tre i momenti chiave per interventi realmente pervasivi

di Alessandra Colonna, managing partner Bridge Partners

La formazione ha subìto repentini quanto prevedibili cambiamenti, accelerati dalla perdurante crisi economica, divenuta oramai una situazione stabile. È irrinunciabile il valore dell'acquisizione, del recupero o dello sviluppo di competenze, conoscenze e prassi comportamentali a livello manageriale che possano da una parte differenziare l'operato del singolo, a presidio della posizione occupata e della performance attesa, e dall'altra consentire alle aziende di guadagnare maggior competitività in un mercato dove le leve sono sempre più ridotte.

Registro un'esigenza sempre più stringente: rendere la formazione realmente "pervasiva" rispetto all'attività aziendale. Per pervasiva intendo non vissuta come fine a se stessa, pena il fallimento e l'impatto negativo in termini di spending e ingaggio. Penso, semplificando,a tre momenti: change, formazione e attivazione dei comportamenti. Sempre di più e in modo oramai ineludibile, la formazione va inserita in un processo di change che deve, con meccanismi prevalentemente agiti top-down, investire la popolazione che ne verrà coinvolta. Il processo formativo in sé deve rispondere a reali bisogni, che legano persone, competenze e obiettivi di business, per essere vissuto in modo proficuo e partecipato. In tale ottica, le metodologie più efficaci sono quelle che consentono di generare consapevolezza, a sua volta unica reale leva di cambiamento e di innesco della terza fase, quella relativa all'attivazione dei comportamenti nel quotidiano lavorativo, processo lento e farraginoso, e, spesso, se i primi due non sono efficaci, anche fallimentare.

A fronte di un sistema indifferenziato e autoreferenziale, registro positivamente una crescente domanda di "qualificazione" delle competenze manageriali possedute. Cito il manager della negoziazione, figura certificata da Cepas, professionalità che, tanto esternamente quanto internamente ai contesti aziendali, ha la responsabilità di coordinare la strategia e la gestione dei processi negoziali, per garantirne efficienza e efficacia. Penso alla diffusa incomunicabilità tra funzioni aziendali.

L'irrinunciabile profonda trasformazione delle organizzazioni, imposta dalla necessità di proporsi al mercato con ottiche e modalità profondamente innovative, sarà fallimentare se le diverse anime di un'azienda, grazie anche al ruolo di mediazione di un negoziatore esperto, non impareranno a dialogare e a confrontarsi per liberare al meglio, ciascuno nel proprio perimetro di azione, il proprio contributo.

Azioni brevi e incisive per cambiare passo

di Carlo Ratto (a sinistra) e Bruno Fabiano (a destra), partner KaiZen Institute Italia

In un momento di grandi cambiamenti, tutti cercano di migliorare i processi interni e riallineare la strategia con azioni brevi e incisive: per sviluppare

nuovi mercati, nuovi prodotti, per essere più veloci, per aumentare la qualità. In poche parole per cambiare passo. Per sostenere questi cambiamenti servono da un lato persone capaci di un project management veloce e puntuale, dall'altro competenze diffuse per riallineare e migliorare quotidianamente i processi interni. In tutte le funzioni.

I trend che vediamo in ambito formativo sono quattro:

1) Velocità - ottimizzare il proprio tempo.

2) Utilità - portare risultati, coinvolgere la squadra.

3) Attrattiva - dalla vecchia aula frontale a una palestra stimolante e coinvolgente in cui arricchirsi e allenarsi al fare. Creare competenze riconosciute a livello internazionale e spendibili in progetti importanti per l'avanza-

mento di carriera e nel mondo del lavoro.
4) Connessione - Accesso a una community di persone e aziende in crescita con cui condividere progetti e contatti. In modalità *Train the Trainers* per diventare autonomi. Con casi ed esperienze attuali.
Per quanto riguarda la domanda di soluzioni formative, anche se è facile cadere nella tentazione di tagliare i costi di formazione, esiste una nuova classe dirigente disposta a mettersi in gioco e sperimentare nuovi percorsi per cambiare in meglio le proprie organizzazioni. Anche nelle Università come IED o Unimore con corsi non convenzionali, e nella Pubblica Amministrazione come, ad esempio, con Trentino Sviluppo o con l'evento European Efficiency Engagement presso la DG Industria e Sviluppo della Commissione Europea.
I training più richiesti sono quelli che cambiano in meglio sia le capacità delle persone sia i loro comportamenti e si possono suddividere in tre aree:
1) Miglioramento dei processi: operations, ufficio, servizi.
2) Innovazione e strategia: nuovi prodotti, business esistenti e start-up.
3) Leadership e coaching.
Partendo dalla nostra esperienza di consulenza non convenzionale con i cantieri GembaKaizen, abbiamo consolidato un format particolare per i Cantieri Training ("Makethingsnotslides" è il motto), che fonde la parte cognitiva con l' "esperienza del fare" e si svolge in un'azienda vera che lo ospita.
Per i manager proponiamo invece benchmark strutturati in realtà eccellenti e in forte cambiamento in Europa, USA e Giappone. Ed eventi per top manager come il recente FEI - Front End of innovation a Venezia, svoltosi dal 17 al 19 marzo.
Kaizen Institute è presente da 30 anni in più di 50 Paesi, da 10 anni in Italia.

Sempre più mirata la domanda di formazione specializzata in finanza

di Nicola Dario, business unit director
Ifaf - Scuola di finanza

L'attuale contesto economico è sempre più competitivo per i manager. Il possesso di reali competenze in finanza è oggi diventato indispensabile, non solo per gli addetti ai lavori. I manager ne sono consapevoli e stanno investendo su se stessi. La domanda di formazione specialistica in finanza è di conseguenza in crescita, ma si è modificata in maniera significativa, diventando sempre più esigente e mirata. Esistono oramai innumerevoli fonti da cui attingere gratuitamente nozioni e conoscenze, basti pensare alla diffusione dei MOOC (*Massive Open Online Courses*) offerti dalle principali Università del mondo. Le reali esigenze dei manager vanno, però, oltre il solo possesso delle conoscenze, considerate al giorno d'oggi quasi alla stregua di una commodity. Chi è interessato a un percorso di formazione specialistico cerca programmi con una forte aderenza al reale contesto economico, strumenti immediatamente utilizzabili, un coinvolgimento diretto, una possibilità di confronto con una faculty attenta, preparata ed effettivamente attiva nel mercato.

Altro importante elemento ricercato è l'accesso a un network, con il quale confrontarsi e condividere opportunità nel tempo. Ifaf ha investito da tempo su questi elementi, facendoli diventare i suoi principali punti di forza. L'aggiornamento dei programmi, la qualità della faculty, la metodologia fortemente operativa e l'attenzione al network degli alumni sono oggi elementi distintivi della nostra offerta formativa.
Ma i manager cercano sempre più anche una maggiore flessibilità nella formazione, dal punto di vista sia della possibilità di scelta delle tematiche sia del tempo da investire. Per rispondere a queste esigenze, anche la struttura dei prodotti di Ifaf si è modificata. Ai percorsi più ampi e strutturati, come i master in "Finanza aziendale e Controllo di gestione" e in "Contabilità e Fiscalità d'impresa", si affiancano oggi numerosi percorsi brevi focalizzati su singole tematiche come: analisi di bilancio, gestione del cash flow, valutazione d'azienda, gestione delle crisi d'impresa ecc. In tal modo, i manager possono costruire un percorso formativo personalizzato dal punto di vista dei contenuti e compatibile con i propri impegni. Recentemente, sulla base delle indicazioni dei propri alumni, Ifaf ha anche presentato una nuova tipologia di workshop, che ha ottenuto una risposta particolarmente positiva dal mercato, e alcuni nuovi percorsi, tra cui un corso riservato ai "non-finance manager", che trasferisce in modo semplice e pragmatico i concetti fondamentali della finanza.