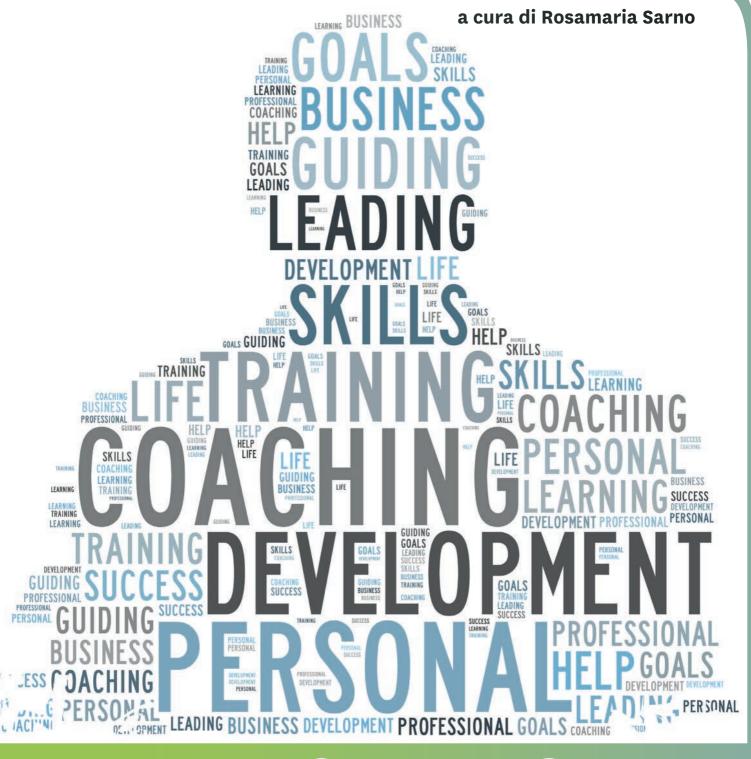
Rapporto Speciale 2015 -



FORMAZIONE MANAGERIALE

Tutti in aula!

La modalità di formazione più tradizionale è sempre la più diffusa. In crescita anche il coaching, mentre stentano a decollare i social network. Richieste soprattutto soluzioni *taylor made*, pensate e progettate su misura

di Rosamaria Sarno

l'aula la modalità principe per la formazione manageriale. Rimane salda e forte, in barba all'outdoor, all'e-learning tradizionale e alle varie alternative che fino a qualche anno fa sembrava dovessero soppiantarla definitivamente. I formatori, le business school e le associazioni da noi interpellati per questo Rapporto 2015 ce lo confermano. Certo, viene sempre più spesso svolta in house, deve essere coinvolgente e ricaricante, può avvalersi di casi multimediali e di nuovi strumenti, ma l'aula resta la modalità formativa più richiesta e utilizzata. E si confermano valide e particolarmente apprezzate le soluzioni interaziendali che, rese più dinamiche e in linea con le effettive esigenze del mercato, favoriscono il confronto tra manager di

Anche quest'anno, comunque, ci segnalano come specifica esigenza delle aziende quella di poter ricevere soluzioni taylor made, pensate e progettate su misura. E sono richieste proposte formative nuove, capaci di "riscaldare" luoghi di lavoro che si sono molto raffreddati e di ricostituire il corpo sociale dell'impresa messa a dura prova da questi anni di crisi.

L'importanza della personalizzazione dei programmi è stata rilevata anche dall'ultima indagine dell'Osservatorio **Asfor**, **Associazione Italiana per la Formazione Manageriale**, sulla domanda di formazione manageriale in Italia, rivolta a medio-grandi orga-

nizzazioni: molte imprese confermano la crescente attenzione non soltanto alla fase di analisi dei bisogni, ma anche alla valutazione dei risultati della formazione, al fine sia di individuare con maggiore precisione gli obiettivi di business che si intendono raggiungere sia di effettuare almeno una "stima" dei ritorni della formazione. Tra le altre tendenze che si sono consolidate negli ultimi anni: la focalizzazione verso programmi che riescano ad accelerare e sostenere l'implementazione delle strategie aziendali; il sostegno fornito dalla formazione ai processi di cambiamento chiave delle

imprese (sviluppo della leadership, gestione del cambiamento, innovazione, ricerca dell'efficienza nei processi produttivi, condivisione dei valori aziendali e internazionalizzazione); la forte attenzione verso l'utilizzo efficiente di tutte le risorse utilizzate nei programmi formativi. Questa attenzione riguarda non soltanto le persone che operano all'interno delle unità organizzative dedicate alla formazione, ma anche la selezione dei fornitori e la scelta delle metodologie didattiche. In questo con-

testo le organizzazioni hanno promosso

nuovi programmi di formazione coerenti con le nuove priorità aziendali. Strategie e programmi formativi si sono concentrati su cinque principali tematiche: lo sviluppo della leadership, l'aggiornamento delle competenze manageriali, la sicurezza, l'aggiornamento delle competenze professionali e l'innovazione.

realtà diverse.



Asfor segnala che le priorità sembrano indicare l'esigenza di un rafforzamento della capacità di guida e gestione dei processi aziendali per poter affrontare le sfide della competizione globale, mentre il crescente peso dei contenuti connessi al tema delle *operations* pare confermare la rinnovata attenzione verso le nuove forme di manifattura e di produzione industriale. L'elevata rilevanza attribuita alla sicurezza e alle lingue dimostra invece sia l'elevata attenzione che le aziende pongono su queste tematiche sia il ruolo dei Fondi Interprofessionali, cui si fa sempre più ricorso (rappresentano il 46% del totale dei finanziamenti) e le cui risorse sono spesso impiegate per finanziare questa tipologia di programmi.

Cresce ma è ancora limitato l'uso dei social network nei programmi di formazione

Anche dall'Osservatorio Asfor arriva la conferma della metodologia maggiormente utilizzata: oltre la metà di tutte le attività di formazione programmate dalle aziende si svolge con le modalità della docenza attiva (lezioni, esercitazioni ecc.), pur acquisendo un certo peso la formazione on the job (18%) e il coaching (9%). L'e-learning continua a essere pari a circa il 10% del totale delle attività formative, dato che va però letto anche in un'altra ottica: diverse imprese hanno superato l'utilizzo tradizionale dell'e-learning per avviare la sperimentazione di forme di social learning e di social collaboration. In modo crescente, infatti, rispetto alla precedente indagine oltre il 60% del campione ha sperimentato l'utilizzo dei social network nei programmi di formazione spesso utilizzando l'internet aziendale, gli ambienti di collaborazione, a volte LinkedIn, Facebook, Twitter e Web TV. Quanto ai giudizi sui social network, sono buoni ma forse al di sotto delle aspettative: il livello di soddisfazione per i partecipanti è di 6.1 (su una scala da 1=poco e 10=molto), mentre per le imprese è leggermente più alta (6.4). Per i ricercatori Asfor è probabile che occorra ancora un lungo lavoro sull'organizzazione, sulle persone e sulla cultura affinché siano utilizzate al meglio tutte le potenzialità espresse dalle nuove tecnologie.

In aumento la richiesta di coaching per top e middle manager

Cresce la diffusione del coaching, utilizzato non solo per i top manager ma anche e soprattutto per i middle con potenziale. Nella recente ricerca realizzata dall'**Università Bicocca di Milano** in collaborazione con **Icf-International Coach Federation** con l'obiettivo di fornire una fotografia sull'attuale diffusione del coaching in Italia emerge che vengono richiesti soprattutto percorsi di business

coaching (62%), che i clienti sono prevalentemente middle manager (circa il 34%) ed executive (27%) e, a seguire, liberi professionisti, imprenditori e impiegati. Gli obiettivi perseguiti sono lo sviluppo di competenze (leadership, ascolto, comunicazione, public speaking), lo sviluppo del potenziale/talento e della performance. La durata di un percorso di business coaching varia dai 3 ai 6 mesi con un numero medio da 4 a 8 sessioni; la distanza media tra sessioni è di 2-4 settimane.

Le riflessioni dei protagonisti del settore

Agli esperti di alcune delle principali strutture formative e associazioni del settore abbiamo posto una serie di domande per avere le loro valutazioni sulla situazione attuale, sulle prospettive di mercato e sulle più recenti proposte. Nelle pagine a seguire pubblichiamo i loro pareri. Ecco i punti su cui li abbiamo coinvolti:

- 1. Quali sono i principali trend che rilevate oggi nel campo della formazione manageriale?
- 2. Quali le principali esigenze formative delle aziende e/o dei manager? In quali settori e su quali tematiche?
- 3. Quali sono le metodologie didattiche più richieste?
- 4. Sono richiesti soprattutto programmi su misura oppure il catalogo torna ad avere nuovo spazio? Se sì, quali vantaggi vengono rilevati dalla partecipazione a corsi interaziendali?
- 5. Da quali esigenze nasce il crescente ricorso al coaching? Per quali figure aziendali?
- 6. Se e quando i manager fanno ricorso ai MOOC (Massive Open Online Courses)? Quali i vantaggi e/o le difficoltà nell'uso di questo strumento per la loro lifelong learning?
- 7. La cura del proprio personal brand è oggi fondamentale per un manager, soprattutto alla luce del crescente ruolo dei social media. Quale formazione è necessaria per sviluppare in modo adeguato il business model personale e valorizzare le proprie aree di eccellenza?
- 8. Sul fronte dei giovani, ai cosiddetti talenti vengono richieste qualità come flessibilità mentale e proattività, visione d'insieme e capacità visionaria ma, secondo recenti ricerche, solo una minoranza delle aziende riesce poi a valorizzarli. Quanto e come può intervenire la formazione perché le imprese sappiano motivarli e trattenerli?
- 9. Sul versante dell'internazionalizzazione, quali sono le principali esigenze formative delle aziende e dei loro manager per affrontare in modo efficace i mercati esteri?
- 10. Quali sono le vostre principali proposte formative? Quali le modalità utilizzate e su quali temi?
- 11. Se e che cosa è cambiato nei vostri percorsi formativi e nel vostro approccio al cliente?

Gestione del cambiamento e internazionalizzazione, due aree di forte richiesta dopo la crisi

di Jlenia Ermacora, Communication & International **Relations Director Fondazione Istud**



Forse, finalmente, dopo sette lunghissimi anni di crisi in cui il nostro Paese ha perso circa il 25% di produzione industriale e 10 punti percentuali di Pil, i primi segnali di ripresa si iniziano a intravedere all'orizzonte. Dal nostro osservatorio le esigenze formative delle imprese riguardano in questa fase soprattutto la gestione e l'accompagnamento del

cambiamento, declinati su tutti i livelli: cambiamento di modelli di business, di scenario competitivo, di catene di approvvigionamento e distribuzione, di modelli organizzativi. Chiaramente, il cambiamento spesso non è indolore e impatta in modo significativo sulle risorse umane, e per questo i responsabili HR sempre più tengono in considerazione la dimensione dell'engagement delle persone, chiedendoci interventi formativi mirati per coinvolgerle, valorizzarle e farle crescere, con l'obiettivo di ottenere un allineamento tra performance individuale e aziendale.

Ritornando alla crisi, in questi ultimi anni i mercati esteri hanno rappresentato una vera ancora di salvezza per il nostro Made in Italy. Ora che le condizioni macroeconomiche esterne sono favorevoli, l'export e l'internazionalizzazione diventano variabili ancora più strategiche. L'esigenza di fondo alla base dei nostri interventi a supporto dell'internazionalizzazione è quella di accompagnare i manager e gli imprenditori nell'acquisizione di una mentalità e di un approccio interculturale, che si traduce nella capacità di comprendere e interagire con culture diverse, che li aiuti a instaurare un rapporto di "partnership forte", di fiducia reciproca, di sintonia con le persone con cui si troveranno a operare nel Paese di destinazione.

Lavorare sull'interculturalità vuol dire primariamente la-

vorare sull'atteggiamento interculturale, che si traduce nella accettazione della necessità di tenere conto delle differenze e nella loro comprensione e, successivamente, nell'azione in direzioni diverse. Il che vuol dire portare le persone a essere più consapevoli delle possibili differenze culturali (e dei relativi diversi codici), rendendole in primo luogo esplicite. Proprio l'esplicitazione e la consapevolezza sono il presupposto per una più efficace gestione delle diversità. I mercati esteri su cui stiamo concentrando maggiormente i nostri sforzi di formazione e ricerca sono la Cina, anche attraverso una importante partnership con una delle migliori istituzioni formative dell'intero continente asiatico: la Tsinghua University di Pechino; e l'ampia area del Med-Golfo.

Cantieri training per sperimentare sul campo

di Bruno Fabiano, partner Kaizen Institute Italia

Cambiare passo. Non smettere mai di crescere. Migliorare ancora. Passano gli anni e con il tempo si modificano i mercati, i canali di vendita, le strutture aziendali, la congiuntura economica. Solo una cosa resta identica: l'enorme opportunità rappresentata dal miglioramento continuo in azienda. Così, anche



nel mondo della formazione, mentre si modificano approcci e metodologie, che puntano a un sempre maggiore coinvolgimento "operativo" di chi partecipa a un training, resta alta all'orizzonte una tensione continua al cambiamento, all'individuazione di strade nuove capaci di condurre a nuovi risultati.

In un recente incontro con un gruppo di imprenditori del settore orafo la domanda più sentita è stata: "Come adeguare le nostre persone alle sfide del mercato?". In questo contesto, è facile individuare quattro linee di sviluppo lungo le quali si muovono i nuovi percorsi formativi.

La prima: un forte orientamento alla velocità, al saper



ottimizzare il tempo in azienda e individuare risposte rapide a nuovi interrogativi e nuove questioni che coinvolgono a vario livello la vita dell'impresa.

La seconda: un'esigenza di concretezza e utilità, che unisca il team aziendale attraverso percorsi motivanti e capaci di produrre risultati misurabili, impegnandosi personalmente ad applicare i learnings su progetti aziendali reali.

La terza: una forte attrattiva, sia nel senso di una "vita d'aula" sempre più coinvolgente e "ricaricante", sia nell'appeal offerto dalla possibilità di raggiungere competenze e abilità utili al proprio percorso personale, professionale e aziendale.

La quarta: la costruzione di un network, di una comunità di persone e di aziende tutte orientate al miglioramento continuo e desiderose di scambiarsi suggerimenti, opinioni, buone pratiche.

Nasce proprio in linea con queste direttrici la scelta di proporre degli eventi di formazione che sono dei veri e propri "cantieri training" ospitati in azienda, attraverso i quali sia possibile toccare con mano i miglioramenti ottenuti e intravedere quelli che è ancora possibile costruire. In questo ambiente, manager e imprenditori possono sperimentare sul campo che cosa significa abbracciare il Kaizen nella propria azienda e allenarsi a far soffiare lo spirito del cambiamento in produzione, negli uffici, in ricerca e sviluppo, nella logistica e in ogni comparto. Da Carraro a Lavazza, da Bticino a Whirlpool, da Polidoro a Emak: sono tante le imprese che scelgono di far crescere una community del cambiamento capace di accompagnare la nostra economia e le nostre imprese. Perché, come ha sintetizzato brillantemente un imprenditore, "se vogliamo essere i numeri uno, le nostre persone devono diventare dei numeri uno. E i training servono a questo".

Nella filiera automotive prevale l'aula, soprattutto in house

di Marco Mantoan, amministratore delegato Anfia Service

Non esiste più nessuna azienda, per piccola che sia, che non investa in formazione, perlomeno nella filiera automotive, nostro target di riferimento. Un fenomeno a cui ha contribuito sia la riscoperta dei fondi interprofessionali (Fondimpresa - Fondirigenti), sia gli specifici requisiti di prodotto e di processo che le

case automobilistiche chiedono ai fornitori di soddisfare, fattore che ha incoraggiato lo sviluppo di una cultura diffusa in tal senso.

Si è acuita, quindi, la sensibilità verso la formazione tecnica, di pari passo con l'apertura verso costruttori auto esteri e, di conseguenza, con la necessità di prepararsi nell'approccio a diverse culture e lingue, a diverse prassi e modalità di controllo e valutazione. Sul fronte delle metodologie didattiche, l'aula continua a prevalere, con un deciso spostamento verso la variante in house - nel 2014 il numero dei corsi da

noi erogati in azienda ha superato quello dei corsi in aula – che si accompagna a una crescente customizzazione dell'offerta (adattamenti quando non vera e propria riprogettazione). Del resto, è innegabile che il vantaggio dei corsi interaziendali è l'arricchimento che deriva dal confronto tra realtà



imprenditoriali diverse per dimensioni, cultura e settori merceologici. Meno forte è la richiesta di formazione online, che rimane valida per le parti teoriche e introduttive dei corsi, ma meno adatta alle tematiche strettamente tecniche, quasi sempre con risvolti pratici-operativi.

Le nuove generazioni coprono una buona quota dei partecipanti ai nostri corsi. L'acquisizione di competenze tecniche costituisce per esse una leva motivazionale importante, sebbene possa rendere poi più difficile all'azienda gestire queste risorse altamente qualificate e, soprattutto, trattenerle in azienda.

Tra le proposte formative di maggior successo, vi sono sempre quelle relative alle strategie manageriali di miglioramento continuo (metodologia Lean Six Sigma, focalizzata sulla qualità di prodotto e sulla velocità di processo), oltre alle metodologie specifiche del settore automobilistico (FMEA, SPC, APQ-PPAP ecc.) e ai sistemi di gestione per la qualità.

Nella relazione con i clienti, si rileva una maggior mediazione a carico dell'Area Risorse Umane delle aziende, che pur avendo scarsa confidenza con la formazione tecnica, è chiamata a occuparsi della valutazione e dell'avvio dei piani formativi, dettandone tempi e modi e rendendo spesso più lento e più difficile il coordinamento con l'Area tecnica a cui la formazione è destinata.

Qualità al centro

di Mariacristina Galgano, amministratore delegato Galgano & Associati consulting e direttore Scuola **Galgano Formazione**



Nel campo della formazione manageriale, la Qualità torna a essere la parola chiave per numerose aziende industriali e di servizi. Sono numerose le realtà aziendali che hanno avviato intense campagne di sensibilizzazione e di attenzione al tema della Qualità, intesa come piena soddisfazione del cliente. Questo valore importante diventa il leitmotiv di nume-

rose iniziative di formazione e di sviluppo. Ma come preparare l'intera struttura aziendale? Le principali esigenze formative delle aziende ruotano tutte intorno alla grande questione "Qualità", che è prima di tutto affidabilità, "robustezza", qualità del prodotto e del servizio, capacità di mantenere le proprie prestazioni d'uso nel tempo... e non solo!

Nel settore industriale, in particolare, noi riscontriamo che servono percorsi formativi focalizzati sulla Progettazione e l'Industrializzazione, che trattano temi fondamentali per migliorare l'affidabilità del prodotto. Questi temi, quali il Robust Design e la Fmea, sono oggi ritenuti centrali per queste aree in quanto vanno a colmare un gap di competenze fondamentali per aziende che puntano sull'Innovazione. Qualità è anche, ovviamente, la capacità di produrre con una difettosità bassissima, misurabile in parti per milioni.

Raggiungere questi livelli di eccellenza richiede naturalmente forti competenze in termini di controllo di processo, fin dalle fasi di acquisizione del prodotto dai fornitori e d'ingresso in accettazione. È questo il motivo per cui consideriamo di grande attualità offrire i nostri percorsi formativi di specializzazione su tali tematiche rivisitate in ottica organizzativa e manageriale, al fine di accrescere fortemente le competenze di tutta l'area Qualità. Naturalmente - alla luce di tutto questo - sono richiestissimi anche percorsi di acquisizione e certificazione Six Sigma che da tempo la Galgano ha sviluppato avendo a oggi certificato oltre 850 Green e Black Belt®.

Tutto questo, però, non è ancora sufficiente. Puntare sulla Qualità significa prima di tutto ingaggiare tutte le persone dell'azienda nella ricerca del miglioramento continuo per la piena soddisfazione del cliente. Questo pone una grande sfida manageriale a tutti i livelli dell'azienda. Ed è per tale ragione che oggi la formazione, nelle diverse declinazioni che vediamo sempre più alternarsi fra coaching individuali, workshop e percorsi di specializzazione interaziendali e "su misura" in azienda, deve essere di taglio manageriale, puntando alla motivazione e al coinvolgimento delle persone e adottando forme didattiche innovative per coinvolgere e valorizzare la voce del personale nella ricerca di livelli di eccellenza sempre più elevati.

Una delle modalità innovative che abbiamo introdotto è lo "Scherma Training", che consente in modo molto incisivo di allenare abilità legate alla capacità di essere proattivi, rapidi ed efficaci nel raggiungere i risultati. Per vincere nella scherma, infatti come nel mondo aziendale, bisogna saper giocare di "fioretto" premiando l'iniziativa, anticipando le mosse dell'avversario alla velocità della luce, collaborando con la propria squadra assegnandosi in modo efficace ruoli e responsabilità e mantenendo consapevolezza degli ambiti di debolezza e dei punti di forza di ciascun giocatore.

Creare una leadership diffusa, capace di mobilitare il cuore e la mente delle persone al servizio del cliente resta oggi la priorità assoluta.

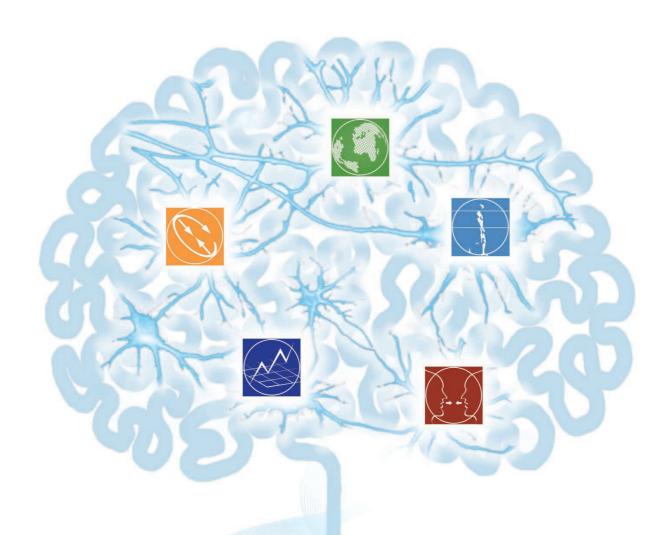
In crescita l'e-learning per il middle management

di Emanuele Castellani, amministratore delegato Cegos Italia



Vivendo ogni giorno il mercato, si nota facilmente un rinnovato entusiasmo verso la formazione e le esigenze espresse dalle aziende sono molteplici. La più evidente, fin dall'ultimo semestre 2014, risulta essere la richiesta di formazione in azienda di "progetti ad alto valore aggiunto" dove si fondano la parte formativa disegnata su misura e la parte

di consulenza "a monte" o "a valle", progetti per lo più legati alle nuove e dichiarate strategie aziendali. L'attenzione verso il singolo continua senza sosta dal 2013 e si concretizza nella richiesta di corsi a catalogo inerenti soprattutto ai basics dello sviluppo personale (ad esempio public speaking) e dello sviluppo manageriale (ad esempio gestione delle persone). Novità del 2015, invece, è la forte crescita dell'e-learning, in particolare per il middle mana-



Nutritional supplier for your mind

U2COACH, la prima coaching company italiana, promuove la crescita generativa negli individui, nei gruppi e nelle organizzazioni attraverso attività di consulenza, coaching, formazione.

La nostra mission è essere partner dei nostri clienti nello sviluppo del loro potenziale, nella realizzazione di risultati ambiziosi, nel rispetto delle diversità, della cultura aziendale e delle complessità del business. Affidarsi a U2COACH significa ricevere un supporto professionale e concreto nello sviluppo e nella gestione del capitale umano e della leadership. Significa accelerare i processi di apprendimento organizzativo ed individuale per costruire valore tangibile integrando strategia ed innovazione.

Significa scegliere professionisti altamente qualificati per clienti che esigono qualità.



gement. Quest'ultimo aspetto ci rende particolarmente felici considerati i grossi investimenti compiuti in tale ambito, non ultimo lo scorso anno sul blended 2.0 con la training Box. All'inizio del 2015 abbiamo iniziato a ricevere le prime richieste in chiave di formazione liquida, concetto che noi accompagniamo a quello della #Consapevole Evoluzione. L'una non può esistere senza l'altra. Se la formazione liquida prevede che l'azienda giochi un ruolo di indirizzo e messa a disposizione di formazione, c'è bisogno di una persona più sensibile alla propria formazione che voglia evolversi. Ulteriore conferma rispetto agli anni passati è costituita dal tema dei progetti internazionali richiesti dalle case madri, da erogare seguendo standard elevatissimi in tutte le Country, rispettando tempistiche stringenti e garantendo uniformità e localizzazione. Ne abbiamo progettati alcuni per aziende italiane sui temi delle vendite retail per clienti/consumatori asiatici, altri legati ai temi dello sviluppo manageriale che hanno interessato anche gli Stati Uniti. Il tema delle negoziazioni complesse è molto caldo e lo troviamo spesso in progetti internazionali concepiti all'estero che hanno poi ripercussioni anche nelle sedi italiane.

A livello generale, quali sono i temi più richiesti del momento? Direi innanzitutto il tema dell'internazionalizzazione riguardo allo sviluppo di nuovi mercati con scelte di geo-business, nell'individuazione di Paesi che non siano in "saturazione dinamica" e temi classici di resources management per la decisione, sempre più frequente, di ricorrere a management locale, accettando la sfida di "mixare" questa cultura con quella della casa madre. Altro tema è quello della motivazione: si avverte l'esigenza di riscaldare nuovamente luoghi di lavoro che si sono molto raffreddati; non sono più, però, solo i talenti a essere interessati da questi progetti, in un'ottica di retention, quanto una porzione di popolazione più ampia. E infine il training situazionale: frequenti sono infatti le richieste di percorsi manageriali nei quali vengano simulate situazioni di "lack of information", "incertezza", "crescente competizione", "fast moving".

Formazione manageriale a sostegno delle strategie aziendali

di Elio Borgonovi, presidente Apaform (Associazione Professionale dei Formatori di Management) e Ordinario di Economia e management delle amministrazioni pubbliche presso l'Università Bocconi

Appare scontato dire che la globalizzazione e l'innovazione tecnologica abbiano avuto un grande riflesso sulla forma-

zione manageriale. Non è altrettanto facile individuare chiari trend, proprio perché anche tale tipo di formazione risente delle incertezze e discontinuità generate da questi due fenomeni. Si può tuttavia tentare qualche riflessione basata sull'esperienza diretta e sulle ricerche che Asfor conduce da dodici anni sulla domanda e sull'offerta di formazione manageriale. In primo luogo appare più accentuata l'esigenza di collegare la formazione manageriale alle strategie delle imprese. In un passato non troppo lontano è prevalsa l'idea del collegamento tra formazione manageriale e orientamento all'innovazione, quindi di formazione come origine del ri-orientamento delle imprese. Oggi l'innovazione è guidata soprattutto dalla pressione competitiva derivante dai mercati globali e dal rapidissimo sviluppo delle tecnologie di produzione e di quelle della Ict. Quindi alla formazione viene richiesto qualcosa in più, ossia la capacità di comprendere a fondo questi fenomeni e di inserirli nella strategia della propria azienda.



Tale collegamento spiega anche il secondo trend, che sembra abbastanza preciso. Aumentano i corsi su commessa, multi client o centrati su problematiche di specifici settori. La formazione di tipo generalista è in un certo senso passata a livello universitario, mentre i master e la formazione executive appaiono sempre più focalizzati. Certamente rimane una quota apprez-

zabile di master specialistici (pre-experience, executive, Mba) ma anche in questi programmi viene introdotta una parte sempre più significativa di percorsi specializzati.

Un terzo trend riguarda i metodi. Nonostante varie critiche, prevale la formazione in aula che, tuttavia, può avvalersi di casi multimediali e di nuovi strumenti quali navigazioni in Internet per ricerche di dati e analisi di casi complessi presi dal reale. La disponibilità di enormi banche dati consente di utilizzare casi semplici nella loro presentazione, con alcune indicazioni sulle fonti a cui si può avere accesso, ma che vengono poi discussi stimolando gli studenti a sviluppare la capacità di ricercare dati utili e significativi per la discussione e le fonti più affidabili.

Una quarta considerazione è relativa ai MOOC (Massive Open Online Courses). Al contrario di quanto qualcuno pensava al loro apparire, essi sono scarsamente seguiti da manager che hanno bisogno di cose specifiche. Si può dire che questi corsi sono seguiti prevalentemente da decine di migliaia di aspiranti manager o di qualche manager interessato a sviluppare il pensiero laterale, ma a questo punto segue MOOC non di management.



Fondamentale la definizione dei criteri negoziali

di Alessandra Colonna, managing partner Bridge Partners



Attingo a una mia recente esperienza presso un'azienda. Riunione aziendale. Oggetto: analisi trimestrale dell'andamento delle vendite. Il direttore commerciale afferma: "Le vendite vanno bene, il fatturato è cresciuto del 2% e i nuovi clienti sono aumentati del 13% rispetto allo stesso periodo dello scorso anno". Il direttore marke-

ting storce il naso e dice: "Bene? Beh, si fa per dire! Il market share di 3 prodotti su 4 non è in linea con gli obiettivi". Intervengono, di seguito, il direttore finanziario che sottolinea come ci sia stata una riduzione significativa di marginalità e il capo del servizio post vendita che ribadisce il costante incremento dei resi e delle lamentele da parte dei clienti. Quindi: come vanno le vendite in quest'azienda? Vi sembrano esempi molto lontani dalle nostre realtà aziendali? Si potrebbero amplificare.

Le aziende spesso non fanno tre semplici cose: non definiscono i criteri di successo negoziale in modo chiaro, coerente e condiviso rispetto a un dato lasso temporale; se li stabiliscono, spesso non definiscono i criteri di priorità; non ancorano il sistema di performance reward a tali criteri. Conseguenze immediate: inefficienza gestionale, conflitti interni, senso di smarrimento e demotivazione.

Io mi occupo di consulenza e formazione negoziale. La cosa che mi rincresce maggiormente è vedere persone in aula sperimentare approcci e metodi efficaci per negoziare allo scopo di creare risultati e relazioni di valore e poi vivere il ritorno in azienda con frustrazione. Registro spesso il disagio vissuto da una persona oramai cambiata, o propensa a farlo, nuovamente inserita nel proprio immutabile e immutato contesto aziendale.

Nonostante il trend dominante continui a essere, al di là delle intenzioni dichiarate, quello della formazione a scaffale e della misurazione delle ore di formazione erogata, nel mio lavoro avverto, laddove è sviluppata, una crescente attenzione al business e alle competenze necessarie per incedervi efficacemente, la volontà di integrare la formazione,

con taglio pratico e esperienziale, unitamente ad attività di coaching e follow up costanti, all'interno di precisi percorsi di sviluppo e di crescita delle persone in funzione di un reale cambiamento da imprimere.

Nessun cambiamento e prassi individuale può incidere significativamente se il contesto aziendale non è fertile a recepirlo o è addirittura ostile. Per la negoziazione questo vale ancora di più.

Consola che sviluppino tale considerazione anche Movius e Susskind nel loro libro *Built to Win*.

Ci si sente meno soli nel ribadire quasi con ostinazione questi concetti, figli non di fragili teorizzazioni, ma dell'esperienza pratica e del feedback costante del management. Nessuna formazione sarà mai capace di smantellare comportamenti poco efficaci per introdurne di nuovi in assenza di sponsorship, guida coerente e vera condivisione dall'alto.

Controllo di gestione, cash flow e financial modelling in pole position

di Nicola Dario, Business Unit Director Ifaf - Scuola di Finanza

La domanda di formazione specialistica in finanza sembra seguire, da qualche tempo, un trend ascendente. L'area sulla quale si concentra maggiormente la richiesta delle aziende e dei manager è il controllo di gestione. Emerge, inoltre, un apprezzabile interesse verso il cash flow, il venture capital e il financial modelling. Sembra poi aumentare



nei "non-finance" manager la consapevolezza dell'importanza di possedere nozioni di base di finanza per comprendere appieno gli effetti economici e finanziari delle proprie decisioni. Anche la metodologia didattica è in una fase di robusta trasformazione, dettata dalla ricerca di formule sempre più efficaci. La formazione online si sta evolvendo e diffondendo. A differenza dei primi prodotti e-learning, i MOOC sono oggi una realtà credibile e, per molti versi, efficace. Questi percorsi soddisfano egregiamente numerose esigenze dei partecipanti e, allo stesso tempo, grazie alla loro accessi-

bilità, favoriscono la diffusione della cultura manageriale. I principali gap da superare rimangono l'elevato tasso di abbandono, il mantenimento dell'attenzione e la limitata interazione diretta con i docenti e gli altri partecipanti.

La metodologia didattica più efficace sembra essere, tuttavia, ancora l'aula. Le aspettative dei partecipanti sono, però, sempre più elevate. Per soddisfarle appieno, le business school devono essere in grado di offrire un'esperienza formativa concreta, diretta e in grado di trasferire strumenti immediatamente utilizzabili. Per quanto riguarda la tipologia di offerta, i cosiddetti "percorsi interaziendali", le cui proposte sono oggi più dinamiche e in linea con le effettive esigenze del mercato, stanno conquistando una maggiore fiducia da parte delle aziende. Queste soluzioni consentono, infatti, di soddisfare in modo efficace ed economico anche singole esigenze formative e, allo stesso tempo, favoriscono il confronto tra manager di realtà diverse. Per rispondere alle esigenze delle aziende, Ifaf - Scuola di Finanza ha introdotto, per i suoi principali percorsi, anche una edizione feriale, che si aggiunge alle consolidate edizioni svolte di sabato. Ifaf ha adottato negli ultimi anni un approccio molto flessibile, che fornisce risposte tempestive e mirate ai segnali del mercato. Il 2014 è stato un anno di forte crescita, che ha visto anche l'attivazione di una nuova sede, Bologna, accanto a quelle di Milano, Padova e Roma. Anche il primo trimestre del 2015 ha fatto registrare segnali molto positivi. Per quanto riguarda l'offerta formativa, accanto ai consolidati percorsi sulla finanza d'azienda, il controllo di gestione, la contabilità e la fiscalità d'impresa, sono stati presentati nuovi percorsi sul financial modelling, sul business plan e sulla gestione delle crisi d'impresa. Ifaf sta poi investendo molto sul network degli Alumni organizzando numerose iniziative che consentono l'approfondimento di temi di forte attualità e favoriscono il confronto e la nascita di opportunità tra i partecipanti.

La formazione, leva strategica per competere

di Giorgio Ambrogioni, presidente Federmanager

L'epoca che stiamo vivendo impone una crescente attenzione all'utilizzazione delle risorse. Questo determina la necessità di focalizzare le attività formative sul versante tecnico professionale. Ottimizzazione è la parola chiave di questa delicata fase, che vuol dire prima di tutto possibilità di misurare le ricadute concrete del messaggio formativo sull'operatività quotidiana del manager. Il mondo è cambiato, così come i linguaggi e i metodi di acquisizione ed elaborazione della conoscenza. La formazione deve avvalersi del digitale, della multimedialità, dell'e-learning, strumenti che, utilizzati con padronanza e intelligenza, possono rendere più efficace il messaggio, più immediata, oltre

che maggiormente capillare, la trasmissione dei contenuti. Grazie al progressivo sviluppo dell'Ict non esistono più limiti spazio-temporali. Questo oggettivo e straordinario ampliamento delle potenzialità di diffusione del sapere, impone di concentrarsi sulla necessità di una formazione taylor made, pensata e progettata

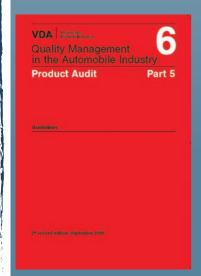


su misura, personalizzata, per rispondere ai bisogni e alle domande di ciascun manager. In quest'ottica il catalogo "tradizionale" può avere ancora la funzione di "timone", a patto che sia flessibile e stimoli continui incroci interdisciplinari. Stiamo seguendo questo indirizzo con la nostra struttura dedicata alla formazione, Federmanager Academy, riscontrando un crescente interesse. Qualche perplessità mi sento di esprimere, invece, sull'eccessiva utilizzazione dei corsi massivi aperti (il MOOC è il più noto). L'esperienza di Federmanager dimostra come la formazione per esprimere qualità debba essere gestita dai docenti in carne e ossa, cui si richiede, oltre a un alto livello di preparazione, una spiccata capacità di portare in aula esperienze vissute, che possano coinvolgere i fruitori. Un mercato del lavoro sempre più globalizzato attribuisce una grande rilevanza alla cura dell'immagine. Su questo terreno si impone, a mio avviso, equilibrio e sensibilità da parte del manager, che deve saper dosare l'autovalorizzazione, senza dimenticare che, nel tempo della crisi, saranno i fattori di sostanza a invertire la rotta. Qualunque riflessione sarebbe però vana se non mettessimo al centro i giovani. In quest'ottica Federmanager ha avviato l'utilizzazione di manager neo pensionati in attività di affiancamento e di orientamento dei talenti più promettenti. L'iniziativa è stata apprezzata dalle nostre Pmi, che per competere all'estero hanno bisogno di rafforzare competenze e know-how. Si tratta di una sfida nella sfida che abbiamo saputo cogliere, attivando anche un servizio per la certificazione delle competenze, finalizzato a quattro asset tematici: l'internazionalizzazione, l'export manager, il manager di rete e il temporary manager. La strada per il manager del futuro passa attraverso questi nuovi percorsi, che non possiamo permetterci di trascurare.

Product Audit VDA 6.5

VDA è l'Associazione tedesca della filiera automobilistica e raggruppa i principali costruttori tedeschi di autoveicoli e i loro fornitori. Una delle aree in cui è strutturata l'Associazione tedesca è il Quality Management Centre (VDA QMC), controllato, in termini di sviluppo e direzione, dal collegato Ente tedesco per la qualità.





Aderiscono al QMA i costruttori dell'industria automobilistica tedesca e numerosi fornitori automotive, singolarmente rappresentati dai propri Direttori Qualità senior, mentre la rappresentanza di VDA è affidata a un Direttore Generale. QMA è una piattaforma comune per lo sviluppo e l'applicazione di strategie armonizzate e metodi per la qualità nell'ambito dell'industria automotive globale, e si impegna nello sviluppo continuo di questi standard.

Attraverso l'offerta formativa e didattica di VDA QMC, i contenuti standard sviluppati e pubblicati da VDA vengono organizzati in moduli sulla gestione della qualità specifici del settore ed erogati da formatori qualificati e autorizzati VDA QMC. Per garantire una formazione VDA QMC di successo all'industria automotive globale al di fuori della Germania, è stata creata una rete internazionale di partner autorizzati, in grado di fornire il materiale didattico nella lingua originale dei vari Paesi, e con il contributo della propria competenza ed esperienza. Il rappresentante ufficiale VDA QMC per il mercato automotive italiano è ANFIA Service.

Qualificazione dell'auditor di prodotto VDA 6.5 - ANFIA Service licenziataria ufficiale per l'Italia

La Qualificazione dell'auditor di prodotto VDA 6.5 è un corso erogato da ANFIA Service su licenza ufficiale per l'Italia del VDA QMC. Il corso intende fornire un approccio sistematico e strutturato alla conduzione di audit di prodotto efficienti, da una prospettiva che tenga in considerazione anche l'aspetto economico. Le crescenti richieste del cliente, i requisiti di sicurezza, le leggi fanno sì che i prodotti siano sempre più complessi. I car maker e la supply chain sono richiamati all'identificazione delle caratteristiche di prodotto e al trasferimento di queste nei prodotti stessi sotto la propria responsabilità. Questi requisiti devono essere presi in considerazione anche durante gli audit di prodotto. Nella catena dei processi, l'audit di prodotto deve anche dimostrare il livello di qualità dei prodotti fabbricati internamente ed esternamente.

I corsi di ANFIA Service - Società di Servizi di ANFIA (Associazione Nazionale Filiera Industria Automobilistica) - si svolgono a Torino, a Vicenza e a Chieti.

Le aziende associate ad ANFIA hanno diritto ad uno sconto sulle quote di partecipazione ai corsi.



Sempre più apprezzato il collegamento diretto con la propria realtà

di Luciano Boccucci, founder e Ceo NoStopEvolution

La formazione manageriale oggi è necessaria per supportare i grandi cambiamenti in atto nell'organizzazione e nelle competenze dei manager. Deve quindi essere collocata in un processo più grande che, attraverso un



approccio top-down, investe la massima parte dell'azienda. Sono sempre di più le aziende che chiedono per i propri manager percorsi mirati ad acquisire skill specifiche per la gestione del cambiamento e per implementare una leadership creativa e flessibile. In crescita anche la domanda di percorsi di managerial coaching e di

comunicazione assertiva, che i manager richiedono per poter avere un impatto diretto e veloce sui propri riporti e colleghi o stakeholder.

Le risorse economiche e di tempo a disposizione per la formazione si sono drasticamente ridotte: da qui l'esigenza di ottimizzare l'apprendimento dei partecipanti, che sempre più apprezzano un collegamento diretto ed esperienziale con la propria realtà.

Il crescente ricorso al coaching nasce dalla necessità di sviluppare soft skill che promuovono nuovi comportamenti capaci di integrare e rafforzare le competenze. La nostra metodologia di coaching "Impact Coaching" integra il coaching con tecniche di sviluppo del pensiero creativo.

Molte aziende sviluppano strategie per far emergere il talento, soprattutto nei giovani; non tutte poi riescono a trattenerli e a trasformarli in figure manageriali portatrici di innovazione. Ai giovani talenti vengono infatti richieste apertura mentale, capacità di osare e capacità visionaria, qualità che non si formano in un percorso formativo "tradizionale". La figura dell'agente creativo di trasformazione e cambiamento è nata proprio per soddisfare il bisogno di un nuovo tipo di leadership volto a guidare evoluzioni organizzative più profonde e radicali.

Le nostre offerte formative seguono due filoni principali: l'innovazione/cambiamento creativo e l'efficacia. Per quanto riguarda la prima, la nostra scuola di formazione The DaringFactory si è specializzata sulla figura del catch leader – agente creativo di trasformazione e cambiamento – capace di nutrire il cambiamento all'interno 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 Conversations", 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.

Cresce la richiesta di interventi co-costruiti con il cliente

di Flaminia Fazi, presidente U2coach

L'interesse si è spostato su interventi al servizio del business e co-costruiti con i clienti interni. Nella formazione aumenta la sensibilità verso modalità di laboratorio, metodologie che possano trasformare l'investimento della

formazione in effettivo miglioramento dei comportamenti organizzativi quotidiani. Riconosciute sul mercato per il coaching, molte richieste vertono sull'erogazione di questo servizio. L'aumento di richieste per i servizi di coaching si abbina a una necessità di intervenire in modo più personalizzato su tratti individuali che influen-



zano la performance, specialmente per i profili più alti, con un'attenzione sugli executive, le cui competenze trasversali in tempi di "lavoro estremo" diventano strategiche per mantenere efficacia e clima aziendale in equilibrio.

Crediamo molto negli interventi su misura, che permettono di trarre dai programmi il massimo del ROI. Per interventi di alfabetizzazione può essere più economico e pratico cominciare con degli interventi a catalogo, per gettare le basi e poi proseguire con interventi ad hoc sulle esigenze emerse.



La Galgano Formazione, scuola del Gruppo Galgano, è dal 1962 leader in Italia nella formazione manageriale, grazie a consulenti e formatori orientati a risultati in tempi brevi.

Il valore della formazione Galgano

taglio pratico e concreto know how innovativo esperienza acquisita sul campo

I nostri Best Seller

- Diventare Green Belt® e Black Belt®

 Accrescere le proprie potenzialità nel mondo del lavoro
- Gestione dei Reclami e Qualità del Servizio
 Differenziarsi dalla concorrenza e fidelizzare
- Train the Trainers

 Diventare esperti del Processo Formativo
- La gestione del cliente in ambito interculturale Lavorare con manager cinesi e giapponesi
- Scherma Training
 Allenare proattività, rapidità, efficacia

tel. 02.39.605.222 | infogf@galganogroup.it

www.galganogroup.com/galgano-formazione

L'unica Campagna, sottoscritta da centinaia di aziende, per promuovere la Qualità in Italia



La Leadership attraverso l'Eccellenza

02.39605295 | relazioni.esterne@galganogroup.it

Aderisci Forma te stesso

... avrai molti vantaggi in più

le aziende
che aderiscono
alla Campagna Nazionale
Qualità e Innovazione,
avranno uno sconto
sulla Formazione



Il Gruppo Galgano presenta



27ª CAMPAGNA NAZIONALE QUALITÀ E INNOVAZIONE

nell'ambito della Ventunesima Settimana Europea della Qualità 9-15 novembre 2015

La nostra formazione interaziendale prevalente è nel coaching professionistico, erogata spesso nel fine settimana. In questi casi, per le aziende il vantaggio è condividere l'investimento con le persone, che ci mettono tempo libero e alta motivazione: un trade-off che apre a programmi di lunga durata che garantiscono apprendimento e una reale acquisizione di skill. Relativamente al recruiting, l'assunzione di "Ferrari per essere guidate come 500" è ancora un tema irrisolto. All'aumento del numero di candidature non è corrisposto un diverso processo di selezione per individuare i tratti cognitivi da cui dipende l'eccellenza sia a livello trasversale sia a livello di ruolo. Un approccio ancora poco presidiato.

Ritengo che il successo dipenda dalla responsabilizzazione di tutti i collaboratori a qualsiasi livello, rispetto alle competenze e alle capacità espresse in azienda, e i nostri interventi di coaching e di formazione sono imperniati su questo. La nostra offerta, rinnovata quest'anno in occasione del nostro quindicesimo anniversario con delle esclusive, fornisce un processo per approfondire i fondamentali utilizzando le nuove tecnologie e per allenare alla pratica consapevole e al miglioramento continuo su temi centrali: capacità di gestire e sviluppare il capitale umano aziendale, esprimere e far esprimere l'intelligenza a servizio del business, le competenze strategiche legate al ruolo.

La formazione tra "mestiere" e digitale

di Paolo Iacci, presidente Aidp Promotion



Il biennio 2014 - 2015 sta registrando un piccolo incremento delle ore di formazione, dopo il significativo decremento degli anni 2008 - 2013. Le principali caratteristiche di questa piccola ripresa sono cinque:

- dopo le grandi ristrutturazioni di questi anni di crisi e il relativo depauperamento di professionalità che hanno comportato,

oggi vi è la necessità di ricostituzione dei mestieri di riferimento, quelli che costituiscono l'ossatura di competenze cardine su cui si basa il prodotto/servizio core dell'azienda. Stanno così nascendo molte "scuole di mestiere", dove il personale più esperto ricomincia a insegnare le basi della professione ai più giovani;

- alla formazione viene anche dato il compito di ricostitu-

zione del corpo sociale dell'impresa, messa a dura prova da questi anni di crisi. In molte situazioni la comunicazione interna si è azzerata, il clima è pessimo, è venuta meno la fiducia verso la dirigenza. Occorre ritrovare motivazione e ridare un ruolo ai quadri intermedi. Alla formazione si richiede di svolgere un ruolo non solo pedagogico ma anche di rinfoltimento delle connessioni aziendali sfilacciate;

- si registra l'irrompere del digitale. Per ora l'onda è ancora quantitativamente piccola, ma ha tutte le caratteristiche per crescere oltre ogni aspettativa. Il digitale ha qui una doppia valenza, di contenuto e di metodo. Sul piano contenutistico perché occorrono nuove professionalità per supportare la relazione con la clientela che sempre più usa la rete per informarsi, confrontare e comprare. Sul piano del metodo perché il training ha finalmente iniziato a utilizzare anche in azienda le tecnologie che tutti noi sempre più usiamo nel privato. La formazione si stempera così nelle comunità di pratica, nei blog e in varie forme di community; - tramontata la formazione "a campagna", rivolta a target omogenei di popolazione, questa cerca di essere sempre più personalizzata e "molecolare". Contenuti brevi ma precisi, molto tailored made, il più possibile vicino alle necessità puntuali del singolo. In questo senso va letto anche il diffondersi del coaching, del mentoring e di ogni altra forma di personalizzazione del training;

- i budget di formazione rimangono comunque ancora molto circoscritti e la grande maggioranza delle attività vengono supportate solo dai fondi interprofessionali. La gestione di questi talvolta è regolata in modo chiaro e trasparente, ma altre volte rimane ancora opaca. Spiace vedere come questo tema, sotto gli occhi di tutti, venga dimenticato per quieto vivere e per non turbare equilibri politico-sindacali consolidati. I segnali di ripresa economica sono purtroppo ancora deboli: analogamente la formazione comincia a riacquistare il suo ruolo di costituzione delle competenze d'impresa, ma la strada in tal senso è purtroppo ancora lunga.

Lasciata ai singoli la responsabilità dell'autoaggiornamento

di Guido Carella, presidente Manageritalia

La formazione diventa oggi sempre più sfidante e importante anche se troppi la praticano troppo poco. La velocità di trasformazione che vivono le aziende impatta su come i manager devono imparare a diventare manager (per i neo) o a ricoprire nuovi ruoli. Poco tempo disponibile, focalizzazione estrema sulle competenze differenzianti, team reali (tra pari per i comitati o con il proprio team). È poi importante



capire che oggi dobbiamo imparare a imparare, perché i mutamenti sono rapidissimi e costanti.

Molte, troppe, aziende hanno tagliato i budget della



formazione manageriale e lasciano la responsabilità dell'autoaggiornamento, autoformazione ai singoli. In questo caso, sempre più validità assumono i servizi formativi garantiti da fondi contrattuali quali il Centro Formazione Management del Terziario, inserito sin dal 1992 nel contratto dei dirigenti, e enti bilaterali quali Fon-

dir, il Fondo paritetico interprofessionale.

Le esigenze delle aziende sono legate ai processi di trasformazione. Sono tutti contenuti legati al far accadere le cose in poco tempo. Qualche azienda sta investendo sulla capacità di engagement di manager e middle manager. Molto richiesti coaching, team-coaching, consulenza d'aula, progetti con metodologie integrate ai processi gestionali dell'azienda. Il coaching trova spazio perché c'è sempre meno tempo a disposizione, l'esigenza di dare supporto concreto e su misura a persone chiave in progetti molto critici. Per top manager, ma sempre più anche per middle manager con potenziale e con esigenze di migliorare velocemente su aspetti specifici.

Importante diventa inoltre il personal branding e la reputation, che vanno gestite e supportati anche con formazione. Infatti, il personal branding è fondamentale per il manager, ma anche per la sua azienda, per il brand dell'azienda. Sono le persone che fanno l'azienda e sono come e cosa queste persone raccontano di sé e dell'azienda che rafforza o meno la sua immagine, meglio la sua reputation. Serve creare consapevolezza e poi fare consulenza specifica. Serve soprattutto avere una strategia e poi un piano vero e proprio che partendo dalla value proposition del singolo e dell'azienda, valuti a chi e come comunicarla e solo alla fine come utilizzare l'ultimo e potentissimo strumento che chiamiamo social media, ma che a tutto tondo è il web.

Insomma, la formazione è sempre più importante, ma deve essere capace di seguire e anticipare i trend essendo anche digital inside, pensando che il digital sta "rottamando" tanti modelli di business e professioni.



IFAF - SCUOLA DI FINANZA LA FORMAZIONE DI UN MANAGER

IFAF È UN PUNTO DI RIFERIMENTO IN ITALIA NELL'ALTA FORMAZIONE IN FINANZA, AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO. DAL 1982.

MASTER E CORSI IN

- FINANZA AZIENDALE E CONTROLLO DI GESTIONE
 - CONTABILITÀ E FISCALITÀ D'IMPRESA
 - RISK MANAGEMENT ■

Quadri, nuove esigenze formative per le crescenti responsabilità

di Pierluigi Richini, responsabile Studi e Formazione di Quadrifor, Istituto Bilaterale per la Formazione dei Quadri del Terziario

voluzione del profilo e delle competenze dei middle manager, che ha previsto un'indagine quantitativa su un campione di 1.067 quadri iscritti e uno di 978 imprese. La significatività statistica dei due campioni è tale da essere non solo rappresentativa degli iscritti all'Istituto (oltre 53.000 quadri e 11.000 imprese), ma più in generale del settore terziario italiano. Successivamente è stato realizzato un approfondimento qualitativo attraverso interviste semi-strutturate ad agenzie formative e a direttori HR di rilevanti im-

prese del settore e due focus group con direttori HR e responsabili della formazione di significative imprese iscritte a Quadrifor.

Ciò che emerge dalla ricerca è innanzitutto l'evidenza di un deciso cambiamento nelle prerogative professionali e di ruolo del middle manager. Dalla configurazione di "intermedio" passa ad assumere una maggiore rilevanza nella formulazione delle strategie aziendali e sul piano dell'innovazione. In parte ciò è dovuto alla ristrutturazione che le imprese hanno messo in atto per far fronte

'Istituto Quadrifor ha realizzato, con il sup- a questa perdurante crisi, con una riduzione delle posiporto scientifico di Doxa, una ricerca sull'e- zioni dirigenziali e una redistribuzione delle competenze.

> Ma su un altro versante, l'evoluzione del ruolo è espressione di una dinamica di maggiore assunzione di responsabilità nei confronti degli obiettivi e delle performance d'impresa che investe tutti i livelli dell'organizzazione, in particolare la figura del quadro.

> Dalla rilevazione presso i referenti delle imprese, risulta infatti che più di otto quadri su dieci gestiscono un team di collaboratori (82,5%) e tale quota aumenta con la complessità aziendale. Ben il 66,5% dei quadri risponde gerarchicamente al direttore generale, all'amministratore delegato

o al titolare dell'impresa, dato superiore a quello già rilevato dall'Istituto nel 2010. Infine, sei quadri su dieci dispongono di un budget da gestire direttamente, quota che aumenta al crescere delle dimensioni aziendali e dell'età (e dell'esperienza) del quadro.

Le aziende sono consapevoli dell'importanza di questo ruolo. Il 41,8% delle imprese intervistate ritiene i quadri determinanti per il raggiungimento degli obiettivi di performance dell'azienda e il 49,5% li considera necessari al buon funzionamento dell'organizzazione del lavoro.





La sfida delle strategie, dell'innovazione e della progettualità

Un secondo versante su cui leggere la dinamica evolutiva del ruolo è dato dalle competenze che imprese e quadri individuano come rilevanti per far fronte, se non anticipare, le sfide del prossimo futuro.

Le scelte dei rispondenti hanno evidenziato una sostanziale condivisione dei punti di vista, con lievi scostamenti tra i due campioni. Ne emerge una comune raffigurazione degli scenari futuri e delle possibili direzioni evolutive dei modelli organizzativi e manageriali. Le risposte fornite permettono di individuare aggregazioni "semantiche" intorno ad alcune sfide gestionali fondamentali, fortemente interdipendenti.

La prima di esse, definita la sfida delle strategie, dell'innovazione e della progettualità, identifica la necessità di una diffusione a diversi livelli dell'impresa della capacità di saper guardare al livello "macro", di sistema e globale, così come già avviene al livello "micro" della propria struttura e ambito professionale. Precedentemente di esclusivo appannaggio dei dirigenti, si esprime attraverso competenze posizionate ai livelli più elevati del ranking, quali la capacità di innovare (oltre il 40% delle imprese e dei quadri), di sviluppare progetti orientati al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei processi e delle strutture (31% imprese e 28,1 quadri), saper analizzare gli scenari in un mondo complesso (27,6% e 32%), la capacità di definire e gestire obiettivi strategici nel proprio ambito organizzativo (22,1% e 19,1%), saper gestire i cambiamenti organizzativi (21,7% e 20,5%).

La figura del middle manager assume così un ruolo di forte responsabilità nella vita dell'impresa. Nelle interviste realizzate nella fase qualitativa i temi della responsabilità e dell'imprenditività sono emersi con particolare forza, in quanto si tratta di una richiesta che le aziende rivolgono a tutti i livelli della gerarchia, tanto più alla figura del middle manager che rappresenta un "ganglio" del sistema organizzativo.

La responsabilità si esprime, soprattutto, nel protagonismo nei processi di change management. È in questo alveo innovare significa saper individuare, suggerire, gestire cambiamenti stando dentro i processi, nonostante le incertezze e i frequenti imprevisti. Consiste in una capacità di visione "al di là dei confini" di ruolo (assumendo la rete di relazioni intraorganizzative come unità di analisi), dell'azienda (considerando la più complessiva rete di relazioni in cui essa è calata), del presente/contingente, verso il futuro e l'evoluzione.

La gestione per progetti diventa così uno strumentoguida per l'ottimizzazione delle risorse (umane, tecniche e finanziarie) necessarie al raggiungimento di obiettivi, in particolare nei casi di innovazione.

Competenze sul fronte economico-finanziario...

La seconda sfida riguarda le risorse economiche e finanziarie, nella consapevolezza che occorre attrezzarsi in modo nuovo e che ben difficilmente si tornerà ai livelli di disponibilità conosciuti in passato. I quadri, anche se non addetti nello specifico a funzioni amministrative, devono essere in grado di confrontarsi con i dati di bilancio e di controllo di gestione per definire obiettivi, pianificare azioni, analizzare risultati, misurare progressi e, più in generale, valutare lo stato di salute finanziaria dell'azienda o della propria attività. Rientrano in questo ambito le capacità di predisporre il budget aziendale e analizzare gli scostamenti (21,9% delle imprese e 16,8% dei quadri) e di realizzare report periodici sull'andamento economico-finanziario aziendale (20,6% vs. 13,5%).

...e su quello relazionale

L'ambito della sfida della condivisione di significati è quello con valenza relazionale, sia nei confronti della clientela sia con i propri superiori e i propri collaboratori. Negoziare obiettivi, condividere la modalità del loro raggiungimento, definire percorsi, scadenze e risultati, è un'attività che va oggi al di là delle consuete pratiche gestionali, in particolare in un mondo del lavoro che richiede sempre più di saper gestire le diversità, includendo senior, nativi digitali, persone con differenze etniche, culturali, religiose, di genere, distanti fisicamente migliaia di miglia. In quest'ottica vanno lette le competenze relative al saper sviluppare la motivazione dei collaboratori (33,7% dei quadri e 27,7% delle imprese), saper sviluppare e gestire il lavoro in team (rispettivamente 28,5% e 22,7%), saper organizzare e coordinare il lavoro dei collaboratori (25,0% vs. 20,8%), saper gestire le relazioni con i collaboratori (17,1% vs. 17,3%), valutare le competenze e le performance dei collaboratori (17,1% vs. 14,7%).

Fondamentali le nuove competenze digitali

Da ultima la sfida delle nuove tecnologie, ossia saper cogliere le opportunità offerte dall'Economia Digitale. L'indagine quantitativa evidenzia poche indicazioni, relative al saper ricercare e organizzare le informa-



zioni (citata dal 12,5% dei referenti delle imprese e dal 13,9% dei quadri), e comprendere e utilizzare i social network (rispettivamente 8,9% e 15,6%). In quella qualitativa si è parlato di comunità di pratiche e social network, in sostanza di knowledge sharing. Ma quando parliamo di competenze digitali ci riferiamo a quelle necessarie a gestire il nuovo intreccio tra tecnologie intelligenti, sharing economy e big data, a tarare i modelli aziendali di business in re-

lazione alla diffusione dei social media, là dove sfumano le differenze tra interno ed esterno, tra i ruoli di produttore e consumatore.

Le evidenze di una sottovalutazione nel nostro sistema produttivo sono rintracciabili anche in studi internazionali: la recente analisi del World Economic Forum (WEF, 2015) mostra l'Italia al 119° posto nel ranking dei Paesi che utilizzano tecnologie digitali nell'organizzazione del lavoro (team virtuali, smart working ecc.). Ed è al 99° per l'impiego di tecnologie nella progettazione di nuovi prodotti e servizi.

Si tratta quindi un digital divide di tipo nuovo per le nostre imprese e per i lavoratori italiani, sulla cui urgenza vi è scarsa consapevolezza. Abbiamo bisogno di imprimere un forte impulso, anche in Italia, alla ricerca e alla formazione sui temi della e-leadership, recuperando la distanza che ci separa dai nostri principali competitor.

Le modalità e gli strumenti di formazione

Le modalità prevalenti adottate dalle imprese per lo sviluppo dei propri quadri privilegiano ancora l'esperienza sul campo, l'autoformazione e il confronto con esperti esterni. Peraltro, il tema dello sviluppo delle competenze non può limitarsi a un problema di intensità della partecipazione alla formazione, ma deve tenere conto della più generale complessità dei contesti di lavoro e di apprendimento. Dall'analisi qualitativa emerge infatti come una tendenza più fruttuosa, sul piano delle strategie formative aziendali, vada ricercata nell'integrazione consapevole tra il sostegno e la valorizzazione dell'apprendimento sul campo, la condivisione delle conoscenze (anche attraverso piattaforme "social" e ampliate a soggetti-chiave esterni all'impresa) e la formazione strutturata d'aula.

Inoltre, è meno centrale il dibattito su nuovi strumenti di formazione, in ragione della necessità di guardare a quelli già esistenti con occhi nuovi e con maggiori capacità di integrazione a tutto campo. Ne è esempio la formazione interaziendale "a catalogo" che, mettendo a confronto soggetti di provenienza diversa, è reinterpretata dai suoi fruitori sia come un'occasione di benchmarking e auto-orientamento sia di "laboratorio" per l'arricchimento dei punti di vista sul futuro, soprattutto laddove si trattino tematiche di frontiera e/o di valenza strategica. Anche nel caso dell'acquisizione delle competenze digitali, la "fertilizzazione incrociata" di idee, pratiche e condizioni di applicabilità appare essere lo strumento attraverso il quale valorizzare l'esperienza dei senior e l'approccio open mind degli junior, spesso nativi digitali.

SERVE CORAGGIO PER FIDARSI DI UNA NUOVA IDEA, SOPRATTUTTO SE SI CHIAMA "LEADERSHIP CREATIVA".

PROVATE
A CONSIDERARE
LA CREATIVITÀ
COME UNA SCIENZA.
ANZI, COME LA FORMA
PIÙ AVANZATA DI
INTELLIGENZA

L'intelligenza creativa è **l'unica delle nostre intelligenze** in grado di generare reale innovazione, perché capace di produrre risposte ad hoc.

Oggi la scienza riconosce i limiti dell'approccio cognitivo nella ricerca di soluzioni realmente efficaci e individua nello **sviluppo guidato del pensiero creativo la strada da percorrere verso l'evoluzione** e il reale cambio di paradigma.

PENSATE
AL VALORE DI
QUESTO
POTENZIALE
QUANDO SI
TRASFORMA
IN

STRUMENTO AL SERVIZIO DI UN OBIETTIVO NSE guida le aziende nell'utilizzo
dell'intelligenza creativa attraverso
il Catch Approach™, che integra
il Creative Problem Solving con avanzate
tecniche di gestione del pensiero creativo.
Lo sviluppo della nuova competenza
chiave si concretizza nella creazione
di Catch* Leader capaci di
promuovere l'utilizzo funzionale
della creatività, e di generare
e mantenere un nuovo mindset
aziendale improntato all'innovazione
e al raggiungimento degli obiettivi.

E ORA
IMMAGINATE
IL FUTURO
DI UN'AZIENDA
CHE SCELGA
DI APPROPRIARSI
DI UN SIMILE
STRUMENTO

L'innovazione diventa quindi un elemento strutturale e funzionale nei processi

strutturale e funzionale nei processi decisionali e nella quotidianità aziendale, capace di impattare positivamente sui risultati di business. Grazie al nuovo mindset e alla nuova skill acquisita l'azienda è in grado di raggiungere obiettivi sempre più complessi e sfidanti e di produrre risposte corrette e proattive anche in mercati difficili o discontinui.

*CATCH: Creative Agent of Transformation and Change. Catch Leadership Model™ e Catch Approach™ sono marchi brevettati da NSE. I core programs di NSE sono riconosciuti dall'International Center for Studies in Creativity di Buffalo, SUNY, New York.



La "reputation" a misura di nuovo Ceo

Da star a personaggio umile e autentico, che mette la propria visibilità al servizio di quella dell'azienda. A beneficio della reputazione complessiva

di Rosamaria Sarno

on più una star ma una persona umile, capace di creare legami forti, di elevare la fidelizzazione, di costruire reti e di essere portatore di storytelling. È il profilo del nuovo Ceo emerso da una ricerca internazionale condotta da Weber Shandwick su un campione di 1.700 senior executive, escludendo i Ceo, di 19 Paesi e presentata recentemente a Milano nel convegno "Il mestiere del Ceo oggi" organizzato da The Ruling Companies Association.

L'indagine ha analizzato l'ambito della reputazione dei Ceo per meglio comprendere ciò che oggi è richiesto ai leader, coinvolgendo anche 100 executive italiani che lavorano in società con ricavi di oltre 500 milioni di dollari. I risultati della ricerca parlano di un profilo basato

Furio Garbagnati, Weber Shandwick

sulla discrezione: non più un personaggio che punta sulla visibilità personale celebrando se stesso e le proprie capacità ma una persona caratterizzata dall'umiltà, che si declina in autenticità, trasparenza, dedizione alla crescita dell'azienda. Il suo successo coincide con quello dell'impresa. Il contrario, in pratica, del Ceo Star. Come chiarisce

Furio Garbagnati, alla guida di Weber Shandwick: "Quando parliamo di Ceo 'umile' non intendiamo

tanto la sua attitudine personale e comportamentale ma la sua capacità di mettersi in gioco con un engagement non ostentato. Il nuovo Ceo comprende cioè che la propria reputazione è importante non per sé ma per la reputazione dell'azienda che rappresenta senza passare attraverso l'esaltazione della personalità individuale o della propria celebrità".

Se e in che modo la formazione può supportare i top manager in questo processo di "destarizzazione"? "È sinceramente un processo più culturale che formativo", osserva Garbagnati. "Ciò detto non vi è dubbio che alcuni processi formativi, quali ad esempio quelli focalizzati sul public speaking o sui modelli di leadership, possano contribuire al cambiamento. La formazione, in questo senso, agisce sia verso gli stakeholder esterni sia verso il senior management che aiuta a portare avanti e consolidare il messaggio e addirittura a mobilitare i dipendenti a sostegno della narrazione aziendale".

"Già da tempo si ritiene che la 'leadership muscolare' non possa essere considerata vera leadership", osserva **Gianluca Meloni**, Sda Professor di Amministrazione, Controllo, Finanza Aziendale & Immobiliare e coordinatore del corso Programma per Executives di **Sda Bocconi**. "In un contesto competitivo sempre più volatile e complesso pensare che la logica dell'uomo solo al comando possa risultare vincente è ingenuo, quando non controproducente. Lavorare in team e saperlo guidare facendo leva sul senso di appartenenza e sulla capacità di valorizzare i talenti di ognuno è per certo il modo di interpretare la leadership in senso moderno. In questa prospettiva il supporto formativo può essere molto utile nell'irro-



bustire quelle che sono universalmente riconosciute come le 'soft skill' del manager in generale, e del leader nello specifico".

Le nuove parole chiave: integrità, umiltà, generosità

"Quando nei corsi di formazione manageriale chiedo ai partecipanti di riassumere in una parola il miglior leader/capo che hanno mai avuto, le parole adoperate sono sempre le stesse: integrità, umiltà, compassione, fiducia, disponibilità, generosità. Pensando ai grandi leader che hanno forgiato la storia degli ultimi 100 anni, tutti rispondono citando Nelson Mandela, Mahatma Gandhi, Martin Luther King, Papa Giovanni XXIII. Quando chiedo se il Ceo o le persone con i livelli più alti nelle organizzazioni rispecchiano questi valori, ottengo un silenzio assoluto", afferma Paolo Gallo, Chief Human Resources Officer del World Economic Forum di Ginevra, già alla European Bank for Reconstruction di Londra e al World

Paolo Gallo, World Economic Forum

Bank Group di Washington, con esperienze professionali in 60 Paesi del mondo. "Quanti Ceo riflettono questi valori di umiltà, sanno essere dei 'servant leader', persone al servizio degli altri? Francamente molto pochi, in genere troviamo tanti narcisisti oppure persone che credono ancora nella vecchia teoria del bastone e della carota.

dei controllori. Eppure l'evidenza dimostra il contrario: per motivare le persone – e guidare le aziende – serve dare e ottenere fiducia, autonomia, un significato profondo e non solo risultati trimestrali".

"Come facciamo quindi ad aiutare le organizzazioni di cui facciamo parte a cambiare direzione ed evitare di replicare la Corea del Nord?", prosegue Gallo. "Credo che l'unica strada percorribile sia legata al riconoscimento che la complessità, l'ambiguità dei problemi che Ceo e top manager devono affrontare non siano risolvibili da una persona sola, per quanto preparata e intelligente, ma richiedano la più grande cooperazione e fiducia. Nessuno ha 'la' risposta, ma tutti possono contribuire con la loro esperienza e con le chiavi di lettura. Ecco quindi che la formazione manageriale si sposta dai temi tecnici ai modelli mentali legati a cooperazione, integrità, etica, responsabilità delle scelte".

Roberto Cerè, seguitissimo coach, autore del best seller *Se vuoi puoi*, sottolinea il ruolo ispirativo del Ceo per tutta l'azienda e le opportunità che proprio questo momento storico può offrire alle imprese: "Negli ultimi 10 anni a livello globale abbiamo assistito a una serie di notevoli cambiamenti. A una superficiale analisi si potrebbe

dire che il mondo sia cambiato in peggio, soprattutto considerando i valori macroeconomici e confrontandoli con il periodo ante 2007. In realtà abbiamo attraversato e stiamo ancora attraversando un periodo che sarà ricordato come 'rivoluzionario'. Una fase storica ricca di opportunità è basata sulla necessità fondamentale di sviluppare un nuovo approccio mentale per



Roberto Cerè, coach

riuscire a scorgere tutte le potenzialità che si celano dietro alle cosiddette 'difficoltà'. Non è un caso che vi siano aziende leader mondiali, penso ad Apple, Facebook, Google ma anche a molte start-up, che hanno accresciuto esponenzialmente il loro fatturato proprio negli ultimi anni. E sempre non casuale è, viceversa, la debacle di alcuni storici colossi industriali (Kodak, Blackberry, Nokia). Dietro ai successi degli uni e alle sconfitte degli altri v'è sempre il fattore Ceo: l'uomo che guida la nave aziendale attraverso i marosi, imprevisti e imprevedibili, deve essere oggi come non mai un professionista duttile e adattabile pur avendo ben radicate e forti visione e mission. Una figura che sia di concreta ispirazione per tutta la sua azienda. In questo quadro evolutivo della figura manageriale diventa necessario un costante 'allenamento': come quando si prepara una maratona è fondamentale avere un programma e un bravo allenatore, così oggi i top manager possono trovare nella sempre più sviluppata figura del coach aziendale. La sinergia fra top manager e coach crea quel fondamentale percorso virtuoso di sviluppo formativo che fornisce al Ceo e ai suoi top manager tutti gli strumenti necessari per accettare le nuove sfide e sviluppare quella fondamentale attitudine evolutiva che è oggi qualità fondamentale per ogni manager".

La reputazione del Ceo è importante e ha impatto all'interno dell'azienda

La reputazione del Ceo resta un asset fondamentale per la costruzione della reputazione aziendale e un fattore decisivo per la formazione del valore di mercato dell'azienda. Secondo la ricerca Weber Shandwick, gli



executive italiani intervistati attribuiscono il 42% della reputazione aziendale alla reputazione del loro Ceo, una percentuale che risulta più alta rispetto ad altri Paesi (Germania 32%, Francia 36%, Usa 38%, UK 25%, Australia 38%, Canada 28%); il 44% ritiene che la reputazione del Ceo conterà sempre di più nei prossimi anni per la reputazione aziendale; attribuiscono il 42% del valore del mercato della loro azienda alla reputazione del loro Ceo.

Oltre a incrementare il valore di mercato dell'azienda, una forte reputazione del Ceo attrae investitori (92%), genera un'attenzione positiva nei media (85%), rafforza le difese contro la crisi (85%), attrae nuove risorse in azienda (68%), trattiene in azienda i dipendenti (64%).

La reputazione del Ceo influenza inoltre le decisioni degli executive: il 54% degli intervistati italiani afferma che la reputazione del loro Ceo ha influito sulla loro decisione di accettare l'incarico; il 55% dichiara che influisce sulla loro scelta di restare in azienda; il 54% voterebbe a favore del suo Ceo se si trovasse a dover esprimere una preferenza.

Ma anche su questo fronte, se e che tipo di formazione può essere utile al Ceo per costruire e mantenere un profilo trasparente e credibile, che possa riflettersi in modo positivo sulla reputazione dell'azienda stessa? "Il tema della reputazione manageriale e aziendale è tema complesso", afferma Gianluca Meloni, Sda Bocconi. "Punto di partenza è l'etica individuale che fa parte dei valori di fondo di una persona e, in quanto tale, difficilmente può essere oggetto di formazione, almeno di una formazione 'adulta'. Molti sono però gli strumenti e i meccanismi attraverso i quali il Ceo di un'impresa, e la stessa impresa, possono tutelare la propria reputazione. Dovere della formazione manageriale è preparare il Ceo all'introduzione di detti meccanismi, alla loro implementazione e al loro utilizzo sistematico e continuo".

Sull'etica e sull'importanza dell'esempio pone l'ac-



Franco Moscetti.

cento l'amministratore delegato di Amplifon Franco Moscetti: "Un Ceo dovrebbe guidare l'azienda con l'esempio, per cui non riesco a immaginare quale esempio potremmo dare qualora non fossimo trasparenti e onesti". In termini di formazione, ritiene che "il Ceo, per costruire e mantenere un profilo trasparente e credibile, che ovviamente

possa riflettersi in modo positivo sulla reputazione dell'azienda, non debba avere una formazione particolare o specifica bensì possedere un valido sistema valoriale 'non negoziabile'. Deve quindi assumere un modello di riferimento etico prima ancora che strategico in modo così convinto da non metterlo in discussione neanche nei momenti peggiori della propria vita professionale. Ritengo che, per quanto banale possa sembrare, l'educazione familiare giochi in questo un ruolo determinante".

Ouale formazione diffusa?

Ma quale formazione diffusa è necessaria per coinvolgere i vari livelli di responsabilità aziendale sotto il Ceo?



"Purtroppo non esiste una facoltà di 'etica' in nessuna università" osserva Moscetti, "quindi occorre piuttosto avere la percezione chiara della responsabilità sociale che si ha nel gestire un'azienda a qualunque livello si operi. Un'azienda che cresca e si sviluppi creando opportunità di lavoro, processi di formazione soprattutto per le nuove generazioni e che riesca a raggiungere i propri ambiziosi obiettivi rispettando le regole e l'ambiente e rispettando soprattutto la centralità della persona in quanto essere umano prima ancora che collega, cliente ecc. è il miglior progetto di responsabilità sociale al quale si possa partecipare. E occorre avere il coraggio di emarginare dall'azienda chi ne avesse una visione troppo egoistica centrata solo sui propri interessi personali".

Giovanni Ferrario, direttore generale Italcementi, intervenendo come relatore al convegno mila-

Cionenia

Giovanni Ferrario,

nese, ha sostenuto che "tanto è difficile costruire una reputazione quanto è facilissimo demolirla con una scivolata o informazioni sbagliate e che alla reputazione contribuiscono poi una comunicazione interna ed esterna coerenti". In merito alla formazione che possa essere necessaria per il top management, afferma: "Ai manager,

e ai top manager in particolare, è richiesta la capacità di comprendere in profondità le nuove dinamiche di impresa, che devono tener conto di cicli di vita più estesi nel tempo, ovvero meno pressati dal ritmo delle rendicontazioni trimestrali, e nello spazio di gioco, che deve considerare il ruolo decisivo del capitale sociale e naturale nella definizione del valore economico dell'azienda. Questa consapevolezza ha già cominciato a modificare profondamente le metriche di valutazione manageriale, la struttura delle remunerazioni variabili, i piani di carriera e i programmi di formazione interni ed esterni. Solo guidando questa trasformazione culturale e manageriale, possiamo mantenere il ruolo di leadership richiesto dalle posizioni apicali. E, come sempre, la leadership non si costruisce con le parole o con le dichiarazioni di intenti, ma con la reiterata, consistente e coerente dimostrazione di azioni, comportamenti e, ancor più importante, di decisioni strategiche allineate alla nuova visione tridimensionale del business. I valori aziendali devono inevitabilmente riflettersi nei

valori e comportamenti personali, da portare con coerenza anche al di fuori delle relazioni d'impresa".

"Il coinvolgimento dei diversi livelli aziendali passa dall'introduzione di sistemi di delega", sostiene Gianluca Meloni, Sda Bocconi. "La delega implica la corretta definizione di obiettivi condivisi, la disponibilità di strumenti at-



Gianluca Meloni, Sda Bocconi

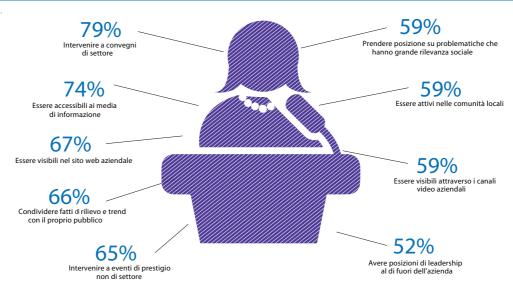
traverso i quali perseguire detti obiettivi, l'utilizzo di meccanismi di valutazione e di incentivazione. È il sale del 'management' e della formazione manageriale che, per sua natura, si occupa proprio della progettazione e del corretto utilizzo di detti meccanismi e strumenti".

Paolo Gallo, World Economic Forum, fa osservare: "Integrità, rispetto, eccellenza erano le parole scritte a caratteri cubitali all'entrata dell'azienda. Tutti erano d'accordo. L'azienda era la Enron... I veri company values vengono mostrati nell'osservare chi viene promosso, premiato o punito. Altrimenti sono come slogan pubblicitari senza valore. La reputazione diventa quindi la vera essenza di un'organizzazione e il compito di chi pratica formazione manageriale diventa ancorato a questi valori, come il compito dei professionisti di HR è quello di avere policy a sistemi premianti che rinforzino questi valori. Attenzione però: la differenza tra quello che diciamo e quello che facciamo diventa cinismo e rassegnazione. Se parliamo di sistemi meritocratici di assunzione, ma prendiamo il raccomandato o l'amante del capo, sarà meglio cambiare mestiere, o testa".

L'engagement pubblico del Ceo è il nuovo mandato

Il 79% degli executive italiani intervistati dichiara che per i Ceo è importante avere un profilo pubblico visibile ai fini di una considerazione elevata per l'azienda. I manager italiani tendono a ritenere che la visibilità del Ceo possa migliorare o danneggiare la reputazione dell'azienda. Deve quindi essere maneggiata con cura e gestita in modo da incrementare gli aspetti positivi e ridurre al minimo quelli negativi. Anche l'engagement on line è importante: il 71% ritiene che i Ceo debbano essere visibili in Internet (sito aziendale, social media, siti di informazione on line), e il 45% sostiene che dovrebbero essere

Attività di visibilità esterna che, secondo gli executive, è importante per i Ceo sviluppare



FONTE: Weber Shandwick

attivi nei social media. E invece circa la metà dei Ceo non è ancora presente con un ruolo attivo sui social media. Anche in questo caso, se e che tipo di formazione potrebbe aiutarli a comunicare in modo costruttivo ed efficace?

Per Furio Garbagnati, Weber Shandwick, "i Ceo si trovano oggi a comunicare in un mondo segnato dalla inarrestabile crescita dei social network. Possono decidere quanto vogliono spingere o misurare la loro comunicazione e calibrarla a seconda dell'audience e dei canali. Possono raccontare la storia della loro azienda attraverso un ampio ecosistema fatto di video, contenuti web, copertura di notizie, tweet, post di influencer, Instagram... La ancora relativamente bassa percentuale di Ceo aperti all'utilizzo dei nuovi media è probabilmente dovuta anche qui a un retaggio culturale e in parte pure a un certo timore a entrare in un sistema, come quello della Rete, che certamente non perdona e non dimentica. Un sistema però di cui non si deve avere paura perché le opportunità sono molto più consistenti dei rischi. Qui senza dubbio il processo formativo può giocare un ruolo cruciale. I social media richiedono nuovi linguaggi, nuovi contenuti, la capacità di avviare un processo interpretativo in cui si devono ascoltare e cogliere le aspettative dei vari soggetti e dei vari mezzi. La formazione deve pertanto focalizzarsi, oltre naturalmente che sugli aspetti tecnici, sul 'come essere a proprio agio' con i nuovi media e sulla identificazione dei media più adatti a raggiungere le diverse audience di riferimento. Ogni mezzo ha sue caratteristiche particolari e ben definite e sulla conoscenza del mezzo la formazione può esercitare un ruolo fondamentale. L'errore nell'uso può avere infatti conseguenze fortemente negative proprio dal punto di vista reputazionale

e solo la formazione può contribuire a evitare questo peri-

"Ogni qual volta, nella mia decennale esperienza di executive coach delle più importanti aziende europee, ho affrontato il tema ampio della comunicazione tout court ma soprattutto declinata in area social, ho sempre constatato la prevalente miopia di molti manager verso questo fondamentale argomento", osserva Roberto Cerè. "Non può stupire che abbia sempre più spesso maggiori risultati in termini di immagine social uno sconosciuto ragazzino di provincia piuttosto che una media azienda italiana quando scopriamo che per molti manager la prima cosa da limitare in azienda è proprio l'uso di Internet. Questo ci dice che ancora oggi non si comprende la fondamentale necessità, per qualunque top manager, di fondare molto della propria azione e della propria comunicazione sugli strumenti social: come può un'azienda avere una comunicazione on line efficace se l'uomo che la guida e la sua squadra ignorano questo importante tema?".

"Diventa quindi fondamentale per qualunque top manager avere ben chiaro quale percorso effettuare per poter sfruttare al meglio questi potenti strumenti creando con coerenza un percorso di comunicazione ben delineato", conclude Cerè. "Anche in questo specifico caso serve un allenatore, aggiornato e specializzato sul tema della comunicazione on line, un web coach, che possa accompagnare il Ceo verso lo sviluppo concreto di una nuova comunicazione, con il vantaggio di fornire ai top manager soluzioni concrete e aggiornate che però, come in ogni allenamento, diventeranno competenze e conoscenze naturali".

FrancoAngeli

www.francoangeli.it

Philip e Milton Kotler

IL MARKETING PER CRESCERE

8 percorsi per vincere

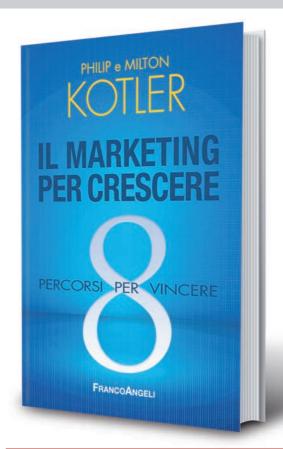
Non solo l'Italia, ma tutti i paesi sviluppati (Stati Uniti inclusi) si troveranno d'ora innanzi ad affrontare anni di crescita economica bassa. Se pensate che le aziende non possano svilupparsi in questo nuovo contesto, Philip Kotler (il guru del marketing) e Milton Kotler (quarant'anni di esperienza nel marketing strategico) vi faranno cambiare idea. In questo libro potrete vedere cosa decine di aziende stanno facendo per riuscire a prosperare in un'economia mondiale a crescita lenta.

Philip Kotler è S.C. Johnson & Son Distinguished Professor of International Marketing presso la Kellog School of Management della Northwestern University. È uno dei massimi esperti di marketing di tutti i tempi.

Milton Kotler è presidente del Kotler Marketing Group (KMG), che offre consulenza a grandi aziende internazionali, tra cui Ford, IBM, Microsoft, Motorola.

Pag. 192, € 25,00







Salvatore Garbellano

COME LE MEDIE IMPRESE DI SUCCESSO HANNO SUPERATO LA CRISI

Alla guida di una nuova generazione di imprese italiane leader vi sono imprenditori e manager che hanno raccolto la sfida della crescita negli anni della crisi. Hanno implementato non soltanto innovazioni di prodotto o di processo, ma hanno rinnovato l'intero modo di competere. Il libro individua e approfondisce i sette aspetti comuni alle imprese che "ce la stanno facendo".

Salvatore Garbellano è docente a contratto di Modelli Organizzativi e HRM al Politecnico di Torino. È consulente per imprese e associazioni imprenditoriali.

Pag. 188, € 23,00