



# **RAPPORTO SPECIALE** 2018

## **La formazione manageriale in Italia nel 2018**

A CURA DI ROSAMARIA SARNO

## FORMAZIONE MANAGERIALE

tà di orientamento al cliente e di negoziazione viste non solo dal lato “mercantile” ma anche come necessarie per sostenere l’integrazione/cooperazione/collaborazione.

In questo ambiente si creano le condizioni per la gestione dei conflitti tra individuo e individuo (interpersonali) ma anche tra i silos organizzativi (interfunzionali). La chiave che consente di ottenere risultati solidi e persistenti è la didattica esperienziale: lavoriamo sui casi che le persone portano e condividono. Con la lettura comune delle situazioni si osservano i micro-comportamenti agiti. La loro efficacia fa la differenza: piccole ma quotidiane pratiche manageriali portano più risultati che grandi enunciazioni di massimi sistemi. Spesso queste ultime arrivano top-down rimbombando in un vuoto di esperienze concrete.

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

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

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

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

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

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

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



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

## Trovare l’equilibrio tra emozioni e ragione

di **Diego Ingrassia, Ceo di I&G Management**

Da molti anni ci interroghiamo su come interpretare al meglio i bisogni formativi che le aziende ci manifestano. Trovare le soluzioni più efficaci per rispondere alle loro richieste è l’essenza del nostro mestiere, compito che risulta tutto sommato abbastanza agevole quando il committente è in grado di definire con sufficiente precisione l’obiettivo che desidera perseguire. Ma, come ogni anno, sappiamo che tutto questo può non bastare.

Le richieste dei nostri clienti riguardano quasi sem-

## FORMAZIONE MANAGERIALE

pre esigenze concrete, temi e obiettivi specifici; spetta a noi cercare di comprendere cosa si cela dietro le loro parole, perché capire se qualcosa sta cambiando nel modo d'intendere la formazione è strategico per il nostro lavoro. I processi di cambiamento si manifestano attraverso segnali deboli, è raro che vengano esplicitati; la parte più difficile, ma allo stesso tempo più affascinante, è cercare di comprendere e interpretare questi mutamenti.

È opinione diffusa che nei prossimi 10/15 anni assisteremo a radicali trasformazioni nel mondo del lavoro;



come sappiamo, tutto questo è legato ai processi di digitalizzazione e a forme sempre più spinte di automazione dovute ai progressi dell'intelligenza artificiale. Noi da sempre ci occupiamo delle persone, costruendo percorsi di sviluppo orientati a migliorare le loro competenze, ed è proprio ascoltando le

persone che abbiamo colto due principali tendenze, che solo a uno sguardo superficiale possono sembrare del tutto antitetiche.

La prima tendenza è rappresentata da tutte quelle richieste che prendono origine da una ricerca di massima efficienza, soprattutto nei riguardi della risorsa tempo. La formazione dev'essere allora rapida, sintetica, incisiva, concreta, immediatamente applicabile nella realtà quotidiana: micro-learning, pillole formative, FAD, brevi incontri su temi specifici, attività di team coaching finalizzate alla risoluzione di problemi. Generare qualità è sempre possibile, ma spingere troppo su queste soluzioni è spesso indice di una cultura organizzativa "stressata" che, temendo l'obsolescenza delle conoscenze, privilegia la velocità e la continua ricerca del nuovo a scapito della profondità e del consolidamento delle competenze.

Per tale ragione non proviamo nessuna meraviglia quando da più parti ci arrivano richieste mirate alla ricerca dell'equilibrio e del benessere delle persone: mindfulness, consapevolezza emotiva, comunicazione non violenta ecc. Questo, in estrema sintesi, ci racconta il "bollettino della formazione" di quest'anno. Segnali probabilmente premonitori di una stagione di grandi mutamenti, durante la quale dovremo

occuparci ancora di più delle persone, nella ricerca del migliore equilibrio tra emozioni e ragione per affrontare le sfide del futuro in modo efficace.

## “Consulmazione”, per coinvolgere e favorire riflessioni su nuove soluzioni

di Nicola Dario, Ceo di inFinance

Finanza, Controllo e Credito sono, da tempo, aree oggetto di crescente attenzione da parte delle aziende. I motivi sono fin troppo chiari. La trasformazione in atto nel contesto economico finanziario ha, infatti, intaccato nelle fondamenta logiche e pratiche date per acquisite sia dalle banche sia dalle aziende. Questa situazione si converte in esigenze formative ben definite.

Le banche, strette tra adeguamenti regolamentari e riflessioni circa la sostenibilità del loro modello di business, si stanno spostando verso servizi meno standardizzati e stanno investendo sulla formazione di risorse dotate sia di competenze tecniche, che consentano loro di comprendere le esigenze inesprese delle imprese (spesso chiaramente visibili dai numeri



di bilancio), sia di competenze relazionali, che permettano loro di essere riconosciute da manager e imprenditori come competenti e credibili.

In azienda, d'altro canto, la logica della cassa sta (finalmente) permeando tutte le fasi della gestione, insieme alla necessità di presidiare in tempo reale (oltre che di simulare) gli effetti delle diverse scelte aziendali e l'andamento economico-finanziario. Questo si traduce, spesso, nella ricerca di cruscotti in grado di sintetizzare e valorizzare le numerose informazioni disponibili. I manager, però, devono essere in grado di comprendere le logiche e le dinamiche che stanno dietro le quinte al fine di saper cogliere eventuali segnali deboli e intervenire per tempo. La competenza delle risorse dell'area Amministrazione, Finanza e Controllo è, quindi, un elemento cruciale