

Svolte Le aziende non hanno sacrificato gli investimenti sulle risorse umane

Crisi «Uscita più vicina se la strada è giusta»

Galgano: le aziende hanno capito che non si può improvvisare
Per vincere sui mercati servono solide base di conoscenze

DI VIVIANA VESTRUCCI

Formazione anche in tempi di crisi, anzi più che mai. Ne è convinto Alberto Galgano, fondatore (nel 1962) e tuttora presidente del gruppo Galgano, società di consulenza di direzione e formazione manageriale. «Oggi si spreca spesso efficienza in Italia, quando non si investe nelle persone e nel loro sviluppo. In passato le crisi economiche colpivano soprattutto la società industriale e il lavoro manuale. Ora, invece, se non si investe in formazione in modo mirato e consapevole, si rischia di deprimere i talenti e i migliori saperi delle nostre risorse umane, indispensabili per la sopravvivenza e lo sviluppo di un'economia sociale».

Paradossalmente è proprio la crisi a rendere più evidente la necessità di formare, spiega Mariacristina Galgano, amministratore delegato del gruppo. «In tempi difficili la formazione è stata spesso una delle prime vittime del taglio dei costi, ma questa volta la crisi ha avuto un effetto positivo, perché ha costretto le aziende a un profondo ripensamento del modo di concepi-

re la formazione. Si torna ai fondamentali: le aziende capiscono l'importanza di avere solide basi di conoscenze. Non sono consentite improvvisazioni; la concorrenza non ammette approssimazioni e il cliente diventa sempre più esigente. Per questo temi inerenti la qualità, il servizio e il miglioramento organizzativo sono sempre più richiesti e le aziende tornano ad apprezzarne l'importanza».

Visione

La formazione quindi come strumento chiave per superare le difficoltà e trovare strategie vincenti, con modalità nuove. «Non solo lavoro in aula, ma anche visite ad altre realtà, confronti e testimonianze con manager, attività sul campo di formazione *on the job* per trasferire metodologie innovative e concrete, che aiutano i manager ad acquisire una visione più ampia delle problematiche, vedere le cose da un punto di vista differente trovando strade nuove. Uscire da una visione troppo locale e avere una prospettiva più ampia: la formazione può giocare un ruolo chiave» dice la manager, ci-

tando Newton: «Se ho visto così lontano, è perché sono salito sulle spalle di giganti».

Se le risorse sono limitate, si adottano modalità diverse per trasferire conoscenze e know-how. «Utilizziamo un metodo efficace per far crescere il *middle management* e il personale operativo: la Settimana Kaizen. In una sola settimana, all'interno di una unità operativa, il personale apprende tecniche di miglioramento dei processi e acquisisce nuove metodologie per lavorare in gruppo, comunicare e scambiare informazioni preziose. Questi eventi, in pochi giorni, moltiplicano l'impatto formativo. Producono non solo cambiamenti organizzativi e miglioramenti quantificabili, ma lasciano un profondo segno culturale nelle persone», dice Mariacristina Galgano. L'intreccio tra formazione e attività sul campo è un mix che lascia un segno sulle persone e sull'azienda. «La Settimana Kaizen — spiega Galgano — è molto richiesta nelle medie e piccole imprese, dove si apprezza la possibilità di confrontarsi e visitare realtà di analoghe dimensioni che hanno affrontato problemi simili. Il contatto diretto e la

possibilità di vedere nuovi concetti applicati sono forti acceleratori del cambiamento. I manager e gli imprenditori acquisiscono nuovi concetti, trovano analogie, colgono spunti preziosi per fare vera innovazione».

Prova

Chi offre formazione deve però provarne l'utilità. «La sfida è saper dimostrare il valore prodotto dall'investimento. Sempre di più ci è chiesto di monitorare con sistemi rigorosi l'impatto prodotto dalla formazione in termini di apprendimento, trasferimento e implementazione nel proprio lavoro dei concetti appresi in aula. Per fortuna la Galgano si è da sempre preoccupata di misurare tale impatto con strumenti semplici e flessibili, appresi da esperti americani di fama mondiale, come Jack Phillips».

L'importanza delle risorse umane come elemento fondamentale per generare prodotti di qualità sarà uno dei temi del convegno organizzato da Galgano il 28 novembre a Milano: «Qualità come leva strategica per il successo: il caso Luxottica».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Il 28 novembre focus a Milano su un caso di successo globale: Luxottica



Non solo corsi,
anche stage sul
campo e confronti
con realtà simili



Analisi Mariacristina Galgano, amministratrice delegata del gruppo, attivo nella consulenza aziendale