

DOSSIER FORMAZIONE MANAGERIALE

25%

il peso di coaching e affiancamento nei corsi di formazione

Learning 1 Così le scuole sul campo mettono in comune un patrimonio di esperienze professionali

Impresa, miniera di saperi

I processi organizzativi di successo sono case study ideali per diffondere la conoscenza all'interno e fuori delle aziende. In collaborazione con università e...

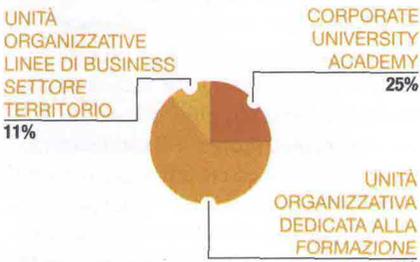
Apprendere non solo dalle buone pratiche altrui, ma anche da quelle di casa propria. Ripartendo dall'impresa, da quella ricchezza di comportamenti organizzativi, tentativi, errori e soluzioni che, ogni giorno, fanno da motore all'economia italiana. Ricchezza spesso relegata alla singola funzione, o a una trasmissione da caporeparto a neoassunto, oppure custodita gelosamente nelle procedure di un ufficio o di un sito produttivo, ma che stenta a diventare patrimonio comune. Dal miglioramento continuo in produzione al rapporto con la clientela, dal modo di innovare il customer service fino alla leadership, infatti, ogni azienda ha un proprio stile organizzativo e un pozzo di sapere e di procedure comprovate e collaudate che, però, rischiano di perdersi, se non vengono messe a disposizione dell'organizzazione. «È ormai chiaro che non basta riempire database di informazioni seppur codificate, come si è tentato di fare in passato, per fare knowledge management», spiega Marco Vergeat, vicepresidente di Asfor, l'Associazione italiana per la formazione



manageriale, e ad della società di consulenza Summit group. A monte serve una cultura della collaborazione e della condivisione, una regia interna che valorizzi e diffonda l'apprendimento continuo sui processi, sull'offerta di prodotti e servizi, sui clienti. L'impresa è un accumulatore di conoscenze, è crocevia e luogo di scambio di numerosi soggetti portatori di saperi diversi. «Serve una regia complessiva che sappia restituire alla formazione un ruolo forte, insieme ad altri strumenti come il coaching e il mentoring da parte dei capi, i team di progetto di funzione e interfunzionali, le reti di facilitatori e change agent interni e le varie forme di collaborazione tra unità operative e funzioni per trasferire il sapere», precisa Vergeat. In Sky, per esempio, prosegue

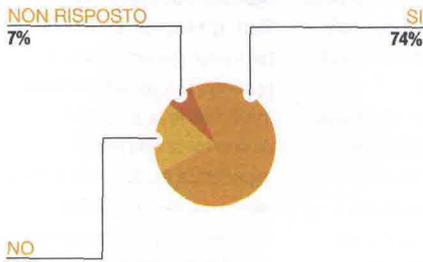
l'implementazione del progetto «Sky Dna», che ha lo scopo di valorizzare il meglio della cultura aziendale e diffondere i comportamenti più efficaci, la migliore leadership professionale. Attraverso una serie di interventi integrati di testimonianza, workshop di formazione e una campagna di comunicazione, che hanno coinvolto quasi 4 mila persone, sono stati trasmessi i comportamenti chiave del dna di Sky e valorizzati i punti di forza di progetti televisivi di successo, come *X Factor* e le Olimpiadi. Inoltre, sono state scovate, documentate e diffuse tante storie di successo quotidiano, soluzioni e pratiche virtuose giornaliere, che contribuiscono ad accrescere la competitività dell'azienda e a migliorare la qualità del lavoro. Anche le scuole di training interne, le cosiddette academy, possono essere buoni contenitori per il trasferimento di sapere (vedere articolo pagina 86). «Non dobbiamo vedere le academy come nostri competitor», spiega Michele Faldi, responsabile dell'alta formazione della Università Cattolica del Sacro Cuore, che collabora con la corporate university del gruppo Cariparma Crédit Agricole fornendo contenuti giuridici e finanziari e corsi di management. «Anzi, la presenza di unità strutturate di formazione dentro le imprese migliora la possibilità di

COME SI STRUTTURA LA SCUOLA



Struttura organizzativa della formazione manageriale

IL MANAGER È PRESENTE



Coinvolgimento dei manager nella formazione

DOSSIER FORMAZIONE MANAGERIALE

Marco Vergeat
e, a destra,
Giuseppe Caldiera

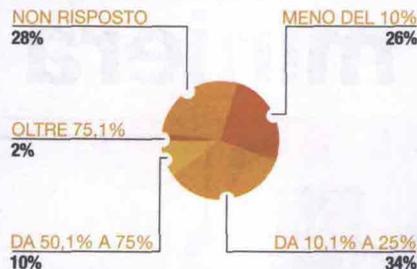


collaborare. Costringe tutti a fare chiarezza sui bisogni e sulle competenze distinte dell'impresa e offre, anche a noi, un grande cammino di maturazione nell'offerta».

Cambiano anche le modalità di erogazione della formazione per avvicinarsi sempre di più alle esigenze aziendali, pur mantenendo il rigore scientifico proprio di un ateneo: «Ci chiamano sempre più per interventi su misura che affianchino i processi di miglioramento e cambiamento e, in questa logica, piace molto anche la formula del coaching», aggiunge Faldi. Il tema del knowledge sharing diventa ancora più urgente con la crescita delle imprese e la globalizzazione produttiva e distributiva, dovendo tra l'altro tenere insieme tradizione e innovazione, dentro scenari che mutano di continuo. «La storia conta e le competenze distinte devono essere mantenute anche nei processi di crescita, ma lo sforzo è aprirsi anche a dimensioni nuove», avverte Federico Visconti, direttore della divisione formazione manageriale su misura-imprese di Sda Bocconi. «Con i nostri corsi interfunzionali incoraggiamo a mettere in circolo il sapere, ma anche a guardare oltre. Per esempio, il know-how ingegneristico deve aprirsi alle sfide del marketing e il luxury all'e-commerce».

La Liuc di Castellanza, poi, esprime la propria vicinanza al tessuto imprenditoriale della provincia di Varese con uno stile di progettazione e una metodologia didattica sempre condivisa con le imprese (anche

DIRIGENTE & DOCENTE

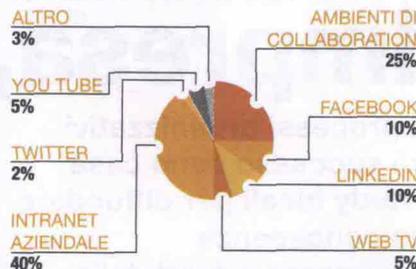


Quanto pesano i manager tra i docenti

nella docenza), come nei master: aerospaziale, meccatronica, tecnico-manageriale del food e in quello del tessile a Biella. «Ci chiedono di conciliare le competenze accademiche con le prassi esistenti per trasferirle ai giovani», spiega Monica Giani, responsabile della formazione continua della Liuc - Università Cattaneo.

Oggi si soffre anche di un eccesso di informazioni e tempi stretti di decisione. Uno strumento efficace e richiesto dalle aziende, che va in direzione della semplicità e del cogliere subito quello che serve, è l'A3 report dal metodo Toyota. «È prezioso far tesoro dei risultati già raggiunti da altri colleghi, quando si affrontano nuove sfide e progetti», afferma Maria Cristina Galgano, ad del Gruppo Galgano, che ha curato l'edizione italiana di *Understanding A3 thinking* di Durward K. Sobek (in uscita a novembre con Guerini e associati). «A volte best practice e

SI IMPARA CON LA WEB TV



L'uso delle nuove tecnologie nel sondaggio Asfor

soluzione di problemi non sono facilmente reperibili se non si mettono a fattor comune. Il metodo dell'A3 report consente di raccogliere con un approccio logico rigoroso le informazioni essenziali di un progetto in un foglio di misura A3 e abitua le persone a essere essenziali, avendo studiato il problema a fondo. «È molto utile anche per gestire le riunioni, spesso dispersive a causa delle troppe slide di Power point», aggiunge Galgano. Sul fronte del miglioramento continuo con condivisione di modalità e procedure, la Fondazione Cuoia ha istituito nel 2006 il Lean enterprise center proprio per diffondere nel Triveneto la cultura della lean production (produzione snella, con riduzione degli sprechi, su modello Toyota), ma mantenendo il rigore scientifico grazie a continue ricerche che comprovano l'efficacia di una certa organizzazione del lavoro piuttosto che un'altra. Inoltre, è in partenza una collaborazione internazionale su questi temi nel banking e il 23 novembre comincia il master in lean management (un anno part-time). E sempre nell'ottica di far emergere i saperi taciti, parte in questi giorni un executive master in Ict management con due possibili specializzazioni: business intelligence - predictive analytics e big data - social analytics. «Senza una forte attenzione alla leadership, però, che guidi e motivi le persone, nessun processo di cambiamento o di crescita può essere affrontato in modo davvero efficace», precisa Giuseppe Caldiera, dg della Fondazione Cuoia, che alla leadership dedica due giornate a metà novembre.

Gaia Fiertler

Trend Dopo i baby boomer, formule su misura per le nuove leve A ogni generazione il suo linguaggio

I baby boomer e gli altri. La storica divisione tra i figli del boom demografico del dopoguerra e le generazioni successive si sta dissolvendo per limiti d'età. Chi ha cominciato a lavorare alla fine degli anni '60 sta gradualmente lasciando il posto nelle aziende (avvicinandosi all'età della

pensione) in favore delle nuove leve. Che ora si scopre non appartenere a una sola categoria, soprattutto in fatto di formazione. La CrossKnowledge, inserita tra le Top 20 learning portal company del 2013 da Trainingindustry.com, ha appena lanciato un nuovo programma di training,

Working across generations. Studiato con Claire Raines e Tammy Hughes, esperti di temi inter-generazionali, si propone di valorizzare i team misti: fare leva sui saperi diversi tra chi ha molta esperienza tradizionale e chi è nativo digitale, diventato maestro di nuove tecnologie e social networking.

E.T.