

una forte personalizzazione, secondo la tipologia di attività e di prodotto. Ne deriva un deciso sbilanciamento verso la formazione in azienda che, per numero di corsi da noi effettuati, nell'ultimo anno ha superato la formazione in aula. Anche in riferimento agli standard di metodo o ai sistemi di misurazione, è frequente la richiesta di customizzazione dei contenuti sui propri specifici prodotti e misure. Le aziende sono sempre più attente a questo aspetto nel valutare le offerte formative, oltre che più esigenti su elasticità dei prezzi e delle tempistiche di intervento. Le agenzie formative hanno, quindi, sviluppato forme di tutoraggio sempre più specializzate e anche più *time consuming* rispetto al passato, moltiplicando i contatti con i clienti, modellando i corsi sui loro bisogni specifici e dispensando consigli per ogni singolo caso.

Si consolida, infine, la tendenza a privilegiare il *blended learning*, con un mix di formazione in aula (o in azienda) e formazione online, quest'ultima soprattutto per le sessioni introduttive e le esercitazioni. L'e-learning, comunque, non sta sostituendo le modalità formative classiche. I tempi non sono ancora maturi, ma potrebbero diventarlo in futuro, grazie alla sempre maggiore interattività del web e all'integrazione di strumenti come videoconferenze, forum e social network con le risorse più tradizionali.

## Eccellenza operativa, un must per realizzare piani industriali sfidanti

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

Ogni azienda si trova oggi a dover realizzare piani industriali che per il prossimo triennio prevedono obiettivi ambiziosi. Come raggiungere obiettivi così sfidanti in un mercato in profonda trasformazione? Come riuscire a mobilitare le persone verso traguardi così elevati? È necessario avere metodologie efficaci, creare un linguaggio e un approccio comuni al perseguimento di tali obiettivi e attivare un processo che combini risultati di breve con una visione di lungo periodo, per dare coerenza e sinergia alle azioni messe in campo. Di fronte a obiettivi così impegnativi, il tema dell'eccellenza operativa

diventa centrale. Rappresenta il requisito implicito e fondamentale per puntare a risultati sfidanti. Alla luce di questo, un tema di formazione molto richiesto riguarda approcci e strumenti per realizzare performance elevate in ogni processo

aziendale in termini di qualità, tempi di risposta ed efficienza. Cresce la domanda di formazione anche sul tema di come cambia il ruolo manageriale, quando un manager deve instillare nel team la tensione verso il miglioramento continuo e traguardi sempre più elevati, raggiungibili solo coinvolgendo



le persone. Sta crescendo, in particolar modo in aziende di servizi, il bisogno di formarsi sul Lean 6 Sigma. Un approccio potente che fa ottenere risultati in tempi rapidi, crea abitudine alla lotta agli sprechi, genera profondo cambiamento culturale e valorizza le persone. I percorsi sul Lean 6 Sigma combinano contenuti metodologici con una formazione più comportamentale, con lo scopo di creare la consapevolezza di come debba cambiare lo stile di leadership quando si chiede alle persone di "mettersi in gioco" per perseguire performance elevate. Le modalità di erogazione della formazione sono in forte evoluzione. Fra queste il *learning by doing*: "Ciò che sento, dimentico. Ciò che vedo, ricordo. Ciò che faccio, capisco". Un approccio didattico caratterizzato da brevi interventi in aula, molta formazione sul campo, concentrata in un lasso di tempo ristretto, scambio di esperienze tra partecipanti di settori diversi. Permette di trasferire know-how spendibile in tempi rapidi, vincendo scetticismi e dando un segnale forte di commitment in termini di eccellenza operativa. Concreto e calato nella realtà dei partecipanti, ha il vantaggio di far testare sul campo la sua validità, mostrare i risultati ottenibili dando evidenza alla loro applicabilità e generare motivazione.

La vera sfida della formazione oggi: generare motivazione all'apprendimento di nuovi modi per affrontare il lavoro. Stimolare, in una popolazione aziendale spesso "matura", il desiderio di cambiare e di "mettersi in gioco" perché un'azienda può crescere solo se crescono le capacità delle persone.