

Come coltivare le «risorse umane»

Legare la crescita delle aziende a quella delle persone

La crescita delle aziende, il valore del loro ruolo sul mercato, la loro capacità di innovazione, sono indissolubilmente legati allo sviluppo delle persone. Le Risorse Umane, è universalmente riconosciuto, sono uno dei più importanti elementi del valore di un'organizzazione, sia essa privata o pubblica. Per farle crescere, per renderle capaci di affrontare i cambiamenti insieme con l'azienda nella quale lavorano, la formazione è uno strumento ineludibile. L'Asfor, Associazione Italiana per la Formazione Manageriale, raccoglie molti fra i più importanti enti formativi del nostro Paese. Il recente "Rapporto Asfor 2005 sulla Formazione manageriale: l'offerta formativa dei soci" ha fatto emergere le principali dinamiche che stanno alimentando l'azione delle Scuole di Management, Corporate University e Istituzioni formative italiane pubbliche e private Associate.

Tra i dati proposti dalla ricerca, viene confermata la spinta verso la qualità che porta la quasi totalità degli Associati, circa l'80%, ad avere una certificazione qualità ISO, e l'accrescimento a livello regionale per circa il 73%, mentre non si sono avuti sostanziali incrementi per quanto riguarda le certificazioni internazionali che sono ancora riservate a un numero ristretto di Soci.

In termini di partecipanti ai corsi emerge il ruolo distintivo dei target imprese che si riconferma fra i maggiori clienti: nel complesso si registra un incremento del 15% rispetto al 2004. In particolare, si segnalano un significativo decremento nelle imprese e un incremento delle attività executive (master, corsi di specializzazione anche attraverso il blended learning di formazione tradizionale e e-learning). Interessante è l'incremento dei partecipanti provenienti dalla PA, che conferma il crescente ruolo di partner che i Soci Asfor stanno acquisendo nei con-

fronti di questo importante comparto.

Le aree tematiche più richieste per la formazione si differenziano fra l'utenza PA e le Imprese anche se è confermata una positiva convergenza. Le Imprese richiedono soprattutto di essere formate e aggiornate sui temi delle Risorse Umane, seguite da marketing, dato in discesa, e amministrazione che è in aumento. Da un'altra ricerca Asfor emerge che le Imprese sono in questa fase impegnate a rafforzare le attività di "core business" e che quindi chiedono alla Formazione Manageriale interventi molto diretti.

Anche per la PA l'area Risorse Umane è la principale, seguita da amministrazione e marketing. Nei processi di globalizzazione si accentuano i bisogni di managerialità strategica per nuovi paradigmi di posizionamento competitivo e organizzativo, che richiedono partecipazione diretta delle risorse di lavoro. Si configura la necessità di figure manageriali capaci di governare nuovi schemi relazionali, non solo all'esterno, ma anche all'interno dell'impresa e pertanto il programma dell'offerta formativa deve proporsi di intervenire sul livello culturale e dell'innovazione oltre che su quello gestionale, operativo.

Diventeranno quindi sempre più prioritarie nuove tematiche che non lo erano nei cataloghi formativi precedenti (qualche segnale è già riscontrabile nelle attività del 2005) e quindi si può concludere che la formazione manageriale sarà un fattore di sempre maggiore rilevanza strategica se opportunamente rivisitato. Le organizzazioni italiane ricercano il miglioramento delle competenze tecniche e perseguono l'ottenimento di risultati a breve.

Le organizzazioni estere si pongono prioritariamente obiettivi dello sviluppo di nuova generazione di leader e di promozione dell'innovazione.



Business challenge

Saperle cogliere per crescere

Il contesto nel quale le imprese si muovono oggi è molto complesso e sfidante. Quali competenze si richiedono oggi ai leader aziendali per affrontare le cosiddette "business challenge"? Su quali tematiche la formazione può offrire loro come supporto? AchieveGlobal, società internazionale di consulenza e formazione direzionale, ha condotto recentemente uno studio sul tema. Ha chiesto agli alti dirigenti di aziende leader in Europa e in USA quali siano le competenze che ritengono più necessarie, tanto per loro stessi quanto per i loro interlocutori, al fine di affrontare e superare le questioni di business più importanti. Le competenze top emerse dallo studio sono: competenze di comunicazione; competenze strategiche (sia nel senso della visione aziendale sia nel contesto pratico); capacità di problem solving; competenze tecniche (specifiche della professione) e abilità nel prendere le decisioni (saper scegliere un'opzione che dia i migliori risultati per tutti). Gli alti dirigenti hanno rivolto l'attenzione maggiore alle tematiche di comunicazione e ritengono che, in questo ambito, molti fattori sono vitali per il successo. Tra questi l'essere sensibili al tipo di interlocutori e saper "tagliare" il messaggio a misura di chi ascolta. Saper ascoltare quello che gli altri hanno da dire. Condividere le informazioni per rendere più saldi i gruppi di lavoro e per costruire credibilità e fiducia. Ma non solo: allo stesso livello di importanza della condivisione delle informazioni è la volontà e capacità di spiegare ai team di lavoro, e ai collaboratori in generale, il perché delle cose. Gli intervistati hanno indicato che la capacità di spiegare le ragioni per le quali una decisione è stata presa influenza molto la credibilità, la comprensione e la fiducia, in generale, nelle scelte aziendali.

Ecco l'Advanced Management

Cinque giorni e cinque notti di lavoro

Non sempre la formazione aziendale prevede un "setting" statico; non sempre si sta seduti e attenti alle pur interessanti proposte del formatore. Talvolta ci si muove molto e, allo stesso tempo, si sinuano le emozioni. È successo, per esempio, nel caso del percorso Advanced Management and Leadership Skill, sviluppato dalla Scuola di Palo Alto. Diverse sono state le motivazioni che hanno portato alla realizzazione di questo percorso, ma tutte convergenti verso un unico obiettivo: il raggiungimento di performance manageriali eccellenti.

Advanced Management and Leadership Skill - la più recente edizione si è tenuta nella suggestiva cornice della vetta di Portofino - si articola attraverso un programma intensivo di cinque giornate durante le quali i partecipanti sono impegnati mentalmente e fisicamente per tutto il giorno (notte compresa) in esercitazioni dinamiche e interattive attraverso simulazioni, giochi e business game: "Si tratta di un percorso assolutamente innovativo che prevede un sforzo mentale e fisico costante e continuo che definirei anche faticoso - afferma Marco Masella, Presidente e coordinatore delle attività della Scuola di Palo Alto - , volto alla ricerca continua dell'efficacia personale. Azioni geniali e solerti da parte dei partecipanti, richieste anche nel cuore della notte, unite a prove e a esercitazioni ad alto contenuto manageriale, fanno di questo percorso uno strumento unico per l'acquisizione di maggiori capacità gestionali e strategiche che permetteranno al manager di compiere il necessario salto di qualità dal piano strettamente operativo a quello strategico". Il percorso formativo si rivolge a soggetti con più di cinque anni d'esperienza in ruoli manageriali e che desiderano ricoprire un ruolo più strategico.



Coaching & training

Per centrare i target aziendali

Un'azienda è un organismo complesso, un meccanismo perfettibile al quale occorre rivolgere attenzione costante. Oggi è possibile accedere ai programmi di Ingegneria delle prestazioni aziendali per gli obiettivi aziendali e migliorare i risultati nel lungo periodo. Questi programmi sono ideati da Miranda Sorgente, trainer di manager e imprenditori e fondatrice di Excetra Business Coaching and Training, società di consulenza aziendale che opera dal 2003 nel campo del coaching organizzativo e del training personalizzato per le imprese. I Programmi di Ingegneria delle prestazioni aziendali mirano a installare nell'azienda dei meccanismi culturali e organizzativi permanenti indipendentemente dalle persone che vi lavorano, con il fine di facilitare il raggiungimento di migliori risultati aziendali. Questi programmi partono da uno studio approfondito e personalizzato della realtà aziendale e prevedono lo svi-

luppo di un progetto ad hoc tagliato sulle esigenze dell'azienda. Sulla base dello studio effettuato si va a inserire il passaggio successivo, che è rappresentato dalla scelta dei meccanismi culturali e organizzativi da installare nell'azienda.

A questo punto entra in gioco il coach che, attraverso un affiancamento costante guida il manager nell'applicazione quotidiana dei meccanismi appresi, in modo che l'uso diventi una pratica consolidata. Una fase fondamentale dei Programmi di Ingegneria delle prestazioni aziendali è rappresentata dalla verifica attraverso step intermedi per monitorare costantemente quanto appreso e messo in pratica durante tutto il processo. Tutti i componenti dell'azienda sono direttamente coinvolti e allenati ad acquisire i nuovi meccanismi e gli strumenti che permettono loro di migliorare le prestazioni individuali e successivamente quelle dell'azienda.