

Le domande che vengono dal mercato

di ROSAMARIA SARNO

Che cosa chiedono oggi le imprese alle scuole di formazione? In particolare, quali sono le esigenze delle Pmi, realtà che configura l'elemento caratterizzante del sistema produttivo italiano, ma che presenta valori, logiche e bisogni peculiari rispetto alle grandi imprese? I giovani che mirano alla carriera manageriale che cosa chiedono alle business school? E gli over 40-50? Alleanze, fusioni, acquisizioni, processi di riposizionamento e trasformazioni organizzative creano in molti casi sovrabbondanza di manager, e in difficoltà sono sempre più spesso i meno giovani. Quali interventi formativi possono essere utili per la costruzione delle nuove competenze tecniche e relazionali di cui necessitano, oltre che di nuovi valori che rafforzino l'identità aziendale e il senso di appartenenza? Abbiamo posto queste domande ai responsabili di alcune scuole di formazione manageriale e a esperti del settore per fare il punto sulla domanda attuale e avere indicazioni sui trend.

LE ESIGENZE DELLE IMPRESE

"I contenuti richiesti oggi dalle imprese", dice Alessandro Enna, responsabile di Festo Academy, "sono in pre-

valenza legati ai temi organizzativi e di processo industriali - *operations* e *supply chain* - con un'attenzione a casi ed esperienze concrete che permettano di 'guardare fuori dalla propria realtà'. La formazione è rivolta sia a profili manageriali sia a livelli operativi. Essendo forte la richiesta di modalità attive per trasferire il 'sapere operativo' in modo efficace, la didattica è soprattutto centrata su casi, simulazioni, *business game*, visite e *project work* che permettono di legare l'esperienza formativa al contesto lavorativo quotidiano. Per l'impresa è forte il bisogno di sviluppare nuove competenze, in modo mirato e specifico, legando strettamente gli obiettivi formativi a quelli aziendali di breve/medio periodo."

Quanto alle richieste delle piccole e medie imprese, Enna ritiene che anch'esse, come le grandi, vivano queste dinamiche, ancora più intensamente e con alcuni ostacoli da superare: "Il primo di tipo culturale, perché la formazione non viene vista come un investimento con ritorni economici a breve. Il secondo di tipo gestionale, in quanto il bisogno espresso dalle Pmi è spesso un mix tra formazione e consulenza, molto mirata su specifiche esigenze, e a volte è incompatibile con i budget a disposizione."



Marco Masella, direttore della Scuola di Palo Alto, pone l'accento sul fattore tempo e sull'importanza di offrire alle imprese risposte adeguate alle esigenze attuali:

“Le aziende chiedono soluzioni in tempi brevi, strategie di sviluppo e competenze di immediato utilizzo. Le scuole di formazione che meglio rispondono a queste esigenze sono quelle che sono riuscite a creare una didattica di forte impatto emotivo che lavora su canali profondi, a volte inconsci, e che riescono a produrre modelli evolutivi nelle persone, cioè veri e propri momenti di crescita personale e aziendale. Le Pmi italiane, dal canto loro, devono comprendere che gli elementi di successo per il futuro sono legati alla capacità di innovare e di creare bellezza. “Bello” e “innovativo” sono i fondamenti della riconoscibilità italiana nel mondo, il nostro senso estetico è innato.”

“Le imprese oggi tendono a richiedere alle scuole di formazione l'acquisizione di maggiori competenze, soprattutto in ambito organizzativo”, informa Sergio Silvestri, direttore generale di Strategies. “Questa esigenza è andata sviluppandosi in modo esponenziale negli ultimi anni grazie al confronto sempre maggiore con realtà estere già da tempo orientate a un approccio di *learning organization* finalizzato al miglioramento continuo. Anche le esigenze delle Pmi”, osserva Silvestri, “si sono spostate nella stessa direzione. Soprattutto per quelle del Centro-Sud è stato fondamentale l'intervento dell'Unione Europea che, negli ultimi anni, ‘spingendo’ in modo particolare verso le consulenze in area organizzativa, ha permesso alle piccole e medie imprese di apprendere i concetti ancora poco sviluppati di ‘gestione’ introdotti dalla Vision 2000, e scoprire i vantaggi del controllo di gestione, generando al contempo una esigenza formativa nelle stesse aree.”

Per Sheyla Rega, partner di Lody, è fondamentale la valutazione del ritorno sugli investimenti: “Le Pmi, così come le grandi aziende italiane, richiedono sempre più

processi formativi fatti su misura che dimostrino di avere un Roi non solo misurabile ma anche elevato. Per questo motivo, i professionisti tendono sempre più ad abbinare alla tradizionale formazione il *coaching*, in quanto permette di personalizzare al massimo l'applicazione *on the job* delle tecniche e degli strumenti acquisiti. Inoltre per un Roi (inteso come aumento della produttività – medio del 22% per la formazione tradizionale in aula, questa nuova formula ha dimostrato di avere un ritorno sugli investimenti dell'88%! – Si veda una ricerca pubblicata dal *Financial Times* nel maggio 2002.”



PALO ALTO



FESTO



FESTO

“Oggi le medio-grandi aziende considerano le risorse umane come un capitale sul quale investire costantemente per sostenere la crescita”, dice Antonella Luise, direttore Sviluppo di Adecco Formazione. “Un ruolo determinante è stato quindi assunto dalla formazione nelle strategie di queste imprese, in quanto si identifica come il mezzo per ottenere lo sviluppo di queste risorse. Anche, le Pmi hanno consapevolezza di ciò, ma si rileva ancora una crescita debole delle società che svolgono formazione. I percorsi formativi richiesti da tali aziende mirano ad accrescere competenze di tipo sia tecnico sia comportamentale, quali sviluppo organizzativo, gestione delle risorse e processi relazionali.”

VISIONE LUNGA E LARGA PER I GIOVANI

Quali sono oggi le esigenze dei giovani? Chi mira a un percorso in crescita in azienda, che cosa chiede alle scuole

di formazione?

“Chiedono capacità di integrarsi e di integrare”, spiega Paola Santoro, psicologa e consulente di direzione, school partner della Scuola di Palo Alto. “Integrare le conoscenze acquisite, spesso anche di grande valore ‘specialistico’, in un corpus organico ma non rigido, coerente ma non statico, capace, a sua volta, di integrarsi con le altre competenze e funzioni con cui l'azienda li chiama a connettersi. Chiedono visione ‘lunga’ e visione ‘larga’, capacità di valorizzarsi e valorizzare, capacità di interpretazione e di attuazione in una realtà sempre più complessa e veloce, che apre squarci di immense oppor-



tunità a chi sa cogliere gli spiccioli di luce e addentrarsi.”

Le fa eco Alessandro Enna, secondo il quale “i giovani chiedono l'apprendimento di metodi/tecniche da applicare nell'operatività, la

corsi e iniziative utili per lo sviluppo del proprio ruolo professionale quali, ad esempio, lingue straniere, informatica, contabilità e amministrazione.

I secondi sono alla ricerca di nuove opportunità formative per esprimere al meglio le proprie capacità, come l'attenzione alla relazione con il management, alla capa-

BUSINESS ENGLISH, BANDITO IL FAI-DA-TE PER I MANAGER di SIMONA FOCETOLA

“Scolastico, buono, fluente”: le tradizionali terminologie per indicare il livello di conoscenza di una lingua straniera non sono più sufficienti per le aziende per identificare le competenze delle persone che intendono assumere. Sono necessari strumenti di valutazione chiari e universalmente validi. Per rispondere anche a queste esigenze, il Consiglio d'Europa ha elaborato il “Common european framework”, uno schema comune che permette di valutare il proprio e altrui livello di conoscenza degli idiomi europei. I livelli stabiliti dal Quadro sono sei: A1 e A2 (elementari), B1 e B2 (intermedi), C1 e C2 (avanzati). In ambito economico, il manager che opera all'interno del mercato internazionale dovrebbe possedere una conoscenza della lingua inglese corrispondente almeno al livello B2, che certifica che la persona è in grado di comprendere le idee fondamentali di testi complessi su argomenti sia concreti sia astratti (comprese le discussioni tecniche nel proprio settore di specializzazione), nonché di interagire con relativa scioltezza e spontaneità e di produrre testi chiari e articolati su un'ampia gamma di tematiche. Per ogni lingua esistono esami che possono certificare la conoscenza dell'idioma a uno dei livelli indicati. Cambridge Esol (English for Speakers in Other Languages) è la principale organizzazione europea di certificazione della conoscenza della lingua inglese. Gli esami Esol (che in Italia vengono svolti presso numerosi atenei, scuole di formazione linguistica, nonché presso le sedi del British Council, l'ente culturale britannico) vengono sostenuti per accedere a scuole e università (molti istituti li ritengono validi come crediti formativi), per misurare la propria conoscenza della lingua inglese e per ottenere migliori prospettive di lavoro. In quest'ambito, gli esami Bec

(Business English Certificates) certificano specificamente le competenze linguistiche utili in ambito lavorativo, mentre i Cels (Certificate in English Language Skills), una serie di test modulari rivolti a chi ha specifiche esigenze, consentono di valutare la capacità linguistica acquisita e di affrontare più test a livelli differenti, affrontando anche separatamente le quattro abilità linguistiche (ascolto, lingua parlata, lettura e scrittura). Queste certificazioni non sono soggette a scadenza. Lo Ielts (International English Language Testing System), invece, è un esame valido due anni, ideato per coloro che intendono seguire un corso di studi universitari o di perfezionamento professionale in lingua inglese. Risulta indicato per chi ha necessità di un riconoscimento piuttosto veloce del proprio livello di conoscenza della lingua: vengono organizzate sessioni mensili del test, i risultati sono disponibili in sette giorni e ci si può iscrivere fino a tre giorni prima della data di esame.

Ancora due certificazioni possono rivelarsi utili in ambito commerciale. Il Toles (Test Of Legal English Skills), per chi opera nel campo legale, è di natura molto pratica: la lingua e la terminologia testate riflettono quelle delle transazioni internazionali del mercato globale.

Il Toefl (Test Of English As a Foreign Language), infine, amministrato dall'organizzazione statunitense Education Testing Service (Ets), è un esame di accertamento linguistico della validità di due anni. Obbligatorio per chiunque chieda di iscriversi a una qualunque università americana in qualità di studente straniero, nel tempo ha assunto caratteristica di universalità e ora è considerato da istituzioni pubbliche o private di molti paesi come un indicatore preciso dell'abilità del candidato nella lingua.

visione sistemica per la gestione d'impresa e il confronto continuo con altre esperienze e realtà”.

Antonella Luise preferisce fare una distinzione tra giovani non occupati e giovani occupati: “I primi cercano

cià di problem solving, alla gestione dello stress, alla leadership”.

Per Sergio Silvestri i giovani laureati che mirano a una carriera manageriale, sempre più attenti alle dinamiche

del mercato del lavoro, hanno capito che oggi è diventato fondamentale frequentare un master post laurea per differenziare la propria offerta da quella dei colleghi. "Le scuole di formazione e le proposte formative", fa osservare, "sono aumentate notevolmente negli ultimi anni - oltre 2.500 i master in Italia - generando nei giovani laureati grande disorientamento nella scelta; ciò ha portato a una pressante richiesta di competenza, esperienza e qualità da parte dei giovani alle singole scuole di formazione che, dal canto loro, devono sempre garantire elevati standard nella preparazione e massima attenzione alla formazione tecnico-operativa attraverso lo stage di fine corso."

OVER FORMATION

E gli "over-anta"? Che tipo di formazione bisogna prevedere per i meno giovani? Gli over 40-50 sono sempre più spesso in difficoltà. Secondo una recente ricerca realizzata dal Laboratorio Armonia della Sda Bocconi e da Astra Demoskopea, i manager più a rischio di perdita del lavoro sono coloro che hanno superato i 45 anni e che si occupano di marketing, commerciale, strategia e sviluppo, mentre è sui 50-55 anni l'età critica per settori tradizionali come assicurazioni, banche e farmaceutico.

Nei settori emergenti (investment banking, consulenza, telecomunicazioni, moda, lusso), l'età critica è addirittura intorno ai 35 anni! Quali percorsi formativi possono essere efficaci per riqualificare questa importante (per dimensioni e qualità intrinseche) fascia del mercato del lavoro manageriale?

"I cambiamenti non devono essere percepiti come ostacoli ma come opportunità", dice Antonella Luise, "ed è per questo che, accanto alla rappresentazione di un mer-

cato del lavoro molto esigente e frenetico, si delineano le immagini di manager sempre più pronti a 'rimettersi in gioco' per affrontare nuove esperienze. In questo senso le capacità relazionali, più che quelle tecniche, risultano vincenti, in quanto consentono una maggior facilità di adattamento alle diverse situazioni. A questi bisogni, iniziative ad alto valore aggiunto - come, ad esempio, la formazione comportamentale - possono sicuramente fornire una valida risposta, in quanto agiscono sul 'saper essere' del manager."

Sheyla Rega è convinta che il coaching sia la risposta alle esigenze degli over-anta: "Oggi il 70% delle grandi aziende americane, inglesi e francesi ricorre al coaching per sviluppare nuove competenze relazionali nei loro manager e per gestire i numerosi cambiamenti che spesso 'scuotono' l'intera loro organizzazione. Il coaching permette, infatti, di diffondere una nuova cultura aziendale basata sui concetti del 'saper essere' e del 'saper ben-essere', paradigmi indispensabili per affrontare serenamente le nuove sfide dell'economia globale".

Per Mario Rivolta, consulente in strategie di marketing e vendite, e school partner della Scuola di Palo Alto, la difficoltà non è strettamente legata all'età bensì ai filtri con cui la si legge. "Gli over di qualunque età credono di essere arrivati, di sapere già tutto e non amare la velocità a cui sono sottoposti", sostiene. "In realtà non amano le sfide. I saputi, quindi, sono in difficoltà mentre i sapienti potrebbero non esserlo perché riescono a leggere la realtà più velocemente e a reagire meglio. L'età, dunque, di per sé non è uno svantaggio, anzi potrebbe essere un vantaggio a patto che si mantengano attivi i filtri di relazione. Gli interventi formativi utili, quindi, riaprono prospettiva, danno strumenti fruibili di gestione delle risorse umane, permettono maggiore confidenza nell'uso delle nuove tecnologie."



STRATEGIES

ADECCO