

professioni
& lavoro

**La formazione
dei manager
si personalizza
attraverso
il "coaching"**

Manager, la formazione si personalizza grazie al coaching

LE ATTIVITÀ DI FORMAZIONE DEI MANAGER

Dati in %	SPESSE	QUALCHE VOLTA	RARAMENTE	MAI
CORSI DI AGGIORNAMENTO INTERNI	21	37	25	17
CORSI PROFESSIONALI ESTERNI	15	47	26	12
E-LEARNING IN AZIENDA	13	21	25	41
TAVOLE ROTONDE	9	31	32	28
PRESENTAZIONE DI RICERCHE	9	31	33	27
ATTIVITÀ DI COACHING IN AZIENDA	9	29	26	36
ANALISI SCENARIO ECONOMICO	5	18	33	44
PARTECIPAZIONE EVENTI CULTURALI	2	10	18	70
MASTER FULL TIME IN AZIENDA	1	5	9	85
MASTER PART TIME IN AZIENDA	0,5	9	13	77,5

Fonte: Indagine Centro di Formazione Management del Terziario EPI

Nel grafico qui sopra, le varie attività possibili di formazione nella vita di un manager. Al primo posto restano sempre i classici corsi di formazione interni e al secondo quelli esterni

PROPRIO IL CORSO INDIVIDUALE RITAGLIATO SU MISURA DELLE COMPETENZE E DELLE NECESSITÀ DEL DIRIGENTE, È DIVENTATO UNO DEGLI STRUMENTI PIÙ EFFICACI PER TENERE AGGIORNATA QUESTA CATEGORIA SULLE TEMATICHE PIÙ ATTUALI

Daniele Autieri

Time management, business mind, economic sensibility, sono tutte attitudini che non si imparano sui libri di scuola ma nel lungo percorso della formazione continua. Così, nell'incapacità dettata dalla globalizzazione di vin-

cere la sfida sui mercati internazionali abbattendo i costi, il vantaggio competitivo deve essere cercato altrove, nei prodotti innovativi e di qualità, frutto esclusivo di un management moderno e soprattutto formato alle nuove tendenze e ai rischi che si nascondono dietro l'angolo.



Nella foto qui sopra, **Elena Caffarena** di Praxi

Secondo il Rapporto 2010 dell'Ocse, l'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico, il nostro Paese occupa le ultime po-

sizioni tra quelli sviluppati per quanto riguarda gli adulti che partecipano a interventi di istruzione e formazione

successivi all'università, il 22% del totale contro una media del 40%.

Ancora poco rispetto agli standard europei e statunitensi, anche se il trend è in netto cambiamento, soprattutto per quanto riguarda il mercato dei manager. Ad oggi, oltre il 50% dei dirigenti italiani segue corsi di aggiornamento interni all'azienda; quasi il 60% partecipa a lezioni organizzate da soggetti esterni; mentre il 64% prende parte ad attività di coaching, anche se di questi il 26% lo fa raramente. E proprio il coaching, cioè il corso individuale ritagliato su misura delle competenze e delle necessità del manager, è diventato uno degli strumenti più efficaci per tenere aggiornati i dirigenti sulle tematiche attuali.

«Il nostro percorso di coaching – dichiara Elena Caffarena, Coordinatore nazionale sviluppo e formazione della Praxi – dura dai 6 agli 8 incontri per un massimo di due ore ciascuno. Diversa è la formazione d'aula, generalmente dedicata ai giovani manager, che può durare alcune giornate».

Sui banchi dei manager, non c'è la "Ricchezza delle Nazioni" di Adam Smith o la "Teoria generale" di Keynes, perché il percorso formativo a cui vengono sottoposti è del tutto innovativo e prende spunto dagli stimoli che arrivano dall'esterno. Il time management è uno dei corsi più richiesti e nasce per migliorare le capacità del dirigente di gestire il proprio tempo. «Nell'arco di una giornata – continua Caffarena – a un manager arrivano centinaia di mail, richieste dai suoi collaboratori, domande dal top management, indicazioni dall'esterno. Bisogna imparare a gestirle e

a dedicare il giusto tempo ad ognuna al trimenti si arriva a fine giornata scoprendo di non aver avuto spazio per fare il proprio lavoro».

Oltre al time management, è fondamentale nell'attuale contesto anche il business mind, cioè la capacità di identificare cosa sta succedendo sul mercato e intercettare le traiettorie del futuro, le evoluzioni del mercato e i comportamenti delle persone. A questo si aggiunge il tema della sensibilità economica, ossia il senso della spesa e del risparmio, un tempo riservato ai top manager e oggi richiesto a tutte le figure dirigenziali che anzi devono avere le competenze per trasferirlo ai propri collaboratori.

Altro fattore chiave che i manager italiani vengono addestrati a gestire è la presenza nelle aziende di quattro generazioni differenti, che vanno dai cosiddetti "nativi digitali" (i più giovani cresciuti con internet) ai baby boomers (nati subito dopo la Seconda guerra mondiale). «Un manager - conclude la Coordinatrice di Praxi - è chiamato a rapportarsi con tutte queste personalità che hanno modi totalmente diversi di

vedere la vita e di leggere le sfide del mercato».

Se da un lato il livello di sofisticazione dei dirigenti italiani è alto, da un altro i manager made in Italy scontano ancora alcuni pesanti ritardi in materie elementari. «Alcune volte abbiamo verificato - spiega Carlo Caporale, Associate director della multinazionale di cacciatori di teste, Robert Half - che mentre aumenta l'aspettativa dei manager nei confronti dei percorsi formativi, contestualmente gli stessi pagano alcuni limiti gravi come la conoscenza delle lingue straniere, in particolare l'inglese. Lo stesso si dica per la mobilità territoriale, cioè la volontà di girare senza problemi tra l'Italia e gli altri paesi, che spesso non è vista di buon occhio dai dirigenti italiani».

A questi elementi si aggiunge poi una elevata differenza tra le grandi e le piccole aziende, dove le prime hanno ormai avviato percorsi formativi standard al loro interno oppure avvalendosi di consulenti esterni, mentre le seconde sono ferme al palo per via dei costi da sostenere e di una mancata cultura del

management che frena gli imprenditori a investire su queste voci di spesa.

«In questo senso - commenta Marcella Mallen, presidente del Centro di formazione del management del terziario (Cfimt) - un ruolo fondamentale devono averlo le realtà che formano i manager. Nel nostro caso, il Cfimt è finanziato con un contributo di 129 euro a carico dell'azienda e altri 129 del dirigente. In questo modo, con il sostegno di entrambe le parti in causa, abbiamo garantito la formazione continua ad oltre 10 mila manager».

«La formazione - continua la Mallen - ma anche l'informazione e la cultura manageriale sono indispensabili per creare manager a tutto tondo».

In definitiva, non servono le business school americane e non servono i corsi dell'Ena, la prestigiosa scuola francese fondata da Charles De Gaulle per la formazione dei manager della pubblica amministrazione, quello che serve è la volontà di investire sul capitale umano nella certezza che un manager più competente equivale a un'impresa più ricca.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

GLI ASPETTI CHE OGGI CARATTERIZZANO LA VITA IN AZIENDA
Indagine sui manager: risposta multipla

■ SAPER PROMUOVERE IL CAMBIAMENTO	77%
■ SAPER AGIRE FUORI DAGLI SCHEMI	75%
■ GESTIRE LA PRESSIONE DEI RISULTATI	71%
■ AGIRE LOCALMENTE MA PENSARE GLOBALMENTE	71%
■ SAPER ASSUMERE E RICEVERE IL RISCHIO	71%
■ SEMPRE PIÙ RIDOTTI I TEMPI DISPONIBILI	71%
■ COMUNICAZIONE DIFFERENZIATA CON COLLABORATORI E SUPERIORI	64%
■ OVERLAND FORMATIVO	63%

Foto: Sergio Fazio / Contrasto, Massimo Sestini / Epoca

