

## DOSSIER FORMAZIONE.

Come cambia l'offerta delle scuole di management

## Profilo da centauro

L'imprenditore si fa manager e il manager si fa imprenditore. Entrambi devono attrezzarsi a vivere nell'incertezza

Managerialità imprenditoriale. È la nuova formula che unisce due mondi semantici da sempre lontani, che la crisi e il problema della ricollocazione hanno avvicinato generando una piccola rivoluzione ontologica. Se da un lato infatti le organizzazioni chiedono alle persone un orientamento al risultato invece che al compito e il manager che ieri presidiava una procedura, oggi si trova a dover legittimare processi e a dover gestire una professionalità che dava per scontata, da parte loro le scuole e gli enti di formazione hanno abbandonato la rigida distinzione tra corsi per manager e corsi per imprenditori e hanno cominciato a favorire una contaminazione sempre più invasiva. «Il vecchio concetto di dirigente deve essere incluso nel concetto di imprenditore – spiega Emanuele Invernizzi direttore Executive Master in Rpi d'Impresa Scuola di comunicazione Iulm –.

Ogni manager deve essere oggi imprenditore e professionista, non è più possibile pensare a un dirigente che non abbia una dimensione predominante di tipo imprenditoriale e consulenziale». La formazione è importante per dare la visione, esistono forme di training per insegnare la duttilità necessaria al mercato post-crisi. «L'aspetto fondamentale è però che ciascuno si viva come professionista- imprenditore e non come dipendente» aggiunge Invernizzi.

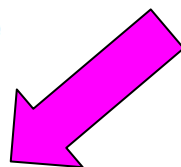
### Nuovi modelli di gestione

Il Gruppo Galgano è attento a supportare l'affermarsi di nuove forme di management, come quella del temporary management che in Italia non ha ancora trovato una grande varietà applicativa. «Abbiamo preso atto dal mercato che esiste una questione "ricollocazione" e ci stiamo attrezzando per aiutare i manager a sapersi porre in un'ottica nuova – precisa Mariacristina Galgano ad del Gruppo omonimo –. La sfida è quella di non restare attaccati al vecchio, per questo la nostra scuola è focalizzata sul tema dello sviluppo, proprio per il fatto che stiamo incontrando una popolazione di manager che affronta un cambiamento storico.

Diamo loro il giusto bagaglio emotivo, insegniamo loro a saper vivere nell'incertezza». Galgano ha attivato programmi di sviluppo di competenze emozionali e training per gestire il cambiamento come "Lavorare e gestire un ambiente in cambiamento". Alcune formule prevedono esercizi outdoor al fine di portare i partecipanti in ambienti diversi e metaforizzare le sfide.

Un esempio? Le realtà no profit, dove si impara a vivere quotidianamente in trincea. Anche Cis ha scelto di cambiare radicalmente l'approccio alla motivazione nella programmazione 2009 e 2010, abbandonando le classiche teorie di leadership, team building e percorsi di carriera. «La parola d'ordine per i formatori è aiutare il manager a ricostruire una realtà che sta a monte dei processi di business e delle teorie di marketing, che è fatta anzitutto di fiducia, senza la quale l'economia non riparte.

Tutto questo per un nuovo management, lontano dalla "cultura della ricetta", che nasce da un contesto drammatico ma straordinariamente sfidante» aggiunge Mioni, direttore Cis.



## Quanto conta la ricollocazione

La seconda questione in campo, oltre a quella della contaminazione per generare duttilità, è l'offerta orientata al tema della ricollocazione. Un tema che è dura realtà da affrontare per gran parte della popolazione manageriale.

«C'è una domanda e ci sono delle avanguardie che stanno sperimentando una specie di "fai da te" per riattrezzarsi, ma non c'è ancora sul mercato una vera offerta strutturata per la ricollocazione – afferma Gianluca Spina, direttore Mip Politecnico Milano –. Noi ci stiamo lavorando e partiremo a breve con dei corsi pilota. Allo studio ci sono dei format che stiamo predisponendo per i manager da ricollocare, la cui domanda è in parte ancora latente e che, anche se non è un evidente fabbisogno codificato, emergerà molto presto.

Si tratterà soprattutto di trasmettere una forma mentis adatta a un lavoro senza struttura, di dotare di soft skills nuove un target che si trova spiazzato da una realtà in forte cambiamento». Che emerga una domanda di ricollocazione è un fatto accertato anche da Cegos, dove ci si appropria il manager con un orientamento nuovo. «Viene fatto un bilancio di competenze e una valutazione di potenziale – racconta Simone Oliva di Cegos –.

In genere lavoriamo con degli assessment di gruppo e poi procediamo singolarmente sulle necessità. Stando nelle logiche di ricollocamento, si cerca una coerenza rispetto al bagaglio personale, ma ci si muove anche in direzione di nuove conoscenze e attitudini, senza procedere per accumulazione e tenendo conto che oggi in azienda il focus non è più sui compiti».

## Il take home di conoscenza che serve oggi

La formazione diventa elemento fondamentale per stare sul mercato e per imparare a muoversi in un contesto privo delle strutture pre crisi.

Il take home di conoscenza, come dicono i formatori, non è più funzionale allo sviluppo di carriera e alla "valigetta" di soft e hard skills manageriali, ma a generare l'"uomo nuovo" che i mass media recentemente hanno già definito "centauro", metà manager e metà imprenditore (di se stesso). «La necessità di diventare centauri, o meglio direi sirene, dato che parliamo di un mercato sempre più liquido, è ormai indispensabile – assicura Franco Amicucci –. Per farlo occorre valorizzare i propri punti di forza e vivere l'imprenditorialità come un'autentica occasione di realizzazione personale.

Il nostro sistema, fatto prevalentemente di Pmi, ha un gran bisogno di cultura manageriale e forse le cose cambieranno proprio grazie ai nuovi centaurisirene, pionieri di un nuovo modo di vivere la managerialità». «Una tendenza degli ultimi mesi è la crescita di una domanda singola, non aziendale – puntualizza Giacomo De Laurentis direttore dell'Executive Education Open Programs Division Sda Bocconi –. Questo trend a mio avviso ha a che fare con una nuova consapevolezza formativa, esito della crisi.

Il manager del futuro è dunque una persona che ha "imparato a imparare". La tendenza degli individui a valorizzare se stessi è evidente anche nelle richieste di tutorship, che costituiscono un affiancamento Giacomo De Laurentis, Sda Bocconi al partecipante che chiede di essere accompagnato all'interno del contesto aziendale». Un'altra novità rilevata da Sda Bocconi che va delineandosi in maniera sempre più netta oggi, è la crescente domanda di "percorsi formativi", cioè lo sviluppo di formule articolate in più corsi, da diluirsi nell'arco di 2 o 3 anni.

L'accumulazione garantisce al partecipante la possibilità di selezionare secondo le sue esigenze una serie di necessità e di costruirsi un bagaglio ad hoc che trasformi gradualmente la sua competenza e la sua professionalità. Anche questo è un fenomeno post crisi.