

DOSSIER | FORMAZIONE MANAGERIALE
MERCATO/1 | OFFERTE PER OGNI NECESSITÀ

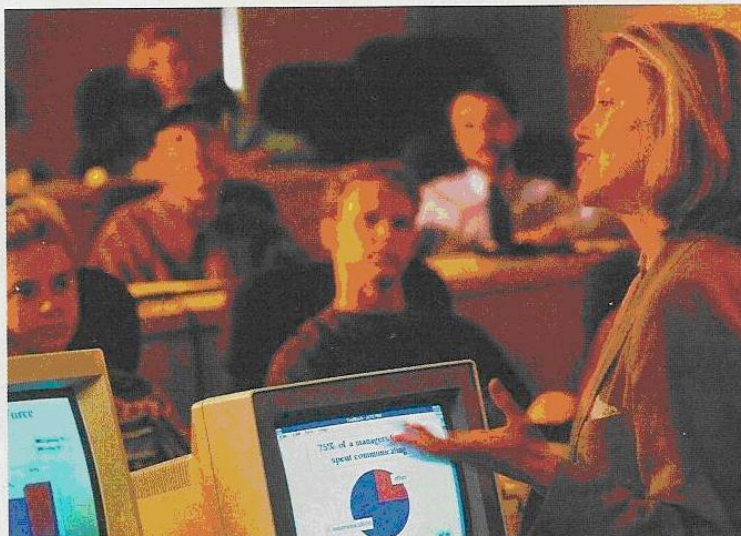
UNA SCUOLA PER SFIDE GLOBALI

Padronanza delle lingue. Muoversi nei diversi scenari internazionali con una buona conoscenza delle realtà locali. Gestire in sicurezza le tematiche di attività diverse. Traguardi da raggiungere con l'aiuto di un allenatore.

«**D**obbiamo abbandonare la struttura d'impresa patriarcale, l'idea secondo cui imprenditori si nasce. Siamo in un'epoca basata sulla conoscenza e l'esperienza da sola non basta più: in azienda ci vogliono manager-imprenditori, e non più imprenditori che fanno anche i manager». Andrea Riello, presidente della Confindustria Veneta, di Federmacchine e responsabile di Confindustria per l'Est Europa, fotografa così il futuro della nostra industria in un contesto mondiale dove, sempre più, la proprietà delega la gestione a una generazione di manager preparati ad affrontare la sfida mondiale.

I tempi di reazione di chi ha la responsabilità di un'impresa, piccola o grande che sia, non possono essere più quelli di una volta: relazioni fra mercati, capacità di comprendere fenomeni che, anche dall'altra parte del mondo, possono influenzare scelte strategiche e decisioni finanziarie, attenzione alle dinamiche geopolitiche, devono sempre più essere patrimonio di un manager moderno. E quindi è la conoscenza, non solo delle lingue, o dell'economia, ma anche delle strutture e delle organizzazioni sociali, delle leggi e dei regolamenti, della finanza, che devono sommarsi a quelle dei mercati, dei prodotti, della concorrenza.

Il bagaglio dell'esperienza vissuta in casa propria non basta più, le aziende sono sempre più affamate di manager che, nel loro curriculum, alla laurea possano



Suole d'avanguardia per il manager che deve affrontare le sfide globali.

aggiungere un plus, di master, possibilmente corredato di stages presso aziende leader del settore.

«Il mondo è il regno delle diversità e delle complessità, e il manager deve essere capace di riconoscerle e affrontarle», afferma Bernard Belletante, *doyen*, ossia rettore, di Euromed Marseille, scuola internazionale di management, «si tratta di diversità di religione, di sistemi economici e industriali». Secondo Belletante, il mondo non può più essere monocolorato, ma «tutti i colori sono importanti e un manager deve saper trarre da essi un mosaico armonico».

VALIGIA IN MANO.

Per aiutare i manager a comporre questo mosaico, la scuola di Belletante fa compiere ai propri allievi un itinerario di esperienze. «Dopo due mesi e

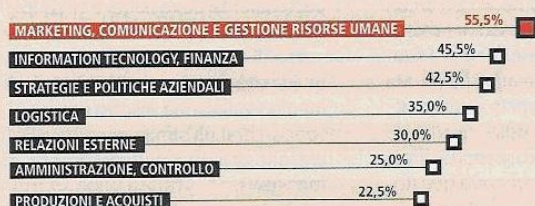
mezzo a Marsiglia, gli allievi trascorrono un mese in Spagna, per prendere conoscenza con il mondo delle telecomunicazioni, uno in Italia per il design e la moda, uno in Grecia per conoscere il modello shipping, uno in Libano per il ruolo della finanza, uno in Egitto per l'agroalimentare, e infine il Marocco per il diverso mondo del turismo».

Perché questo giro? «Perché i responsabili europei non possono pensare e agire in una logica di sistema che fatto di una sola verità», è la risposta di Belletante, «un manager deve saper legare specifiche culture e ambienti alle proprie decisioni e azioni, nella prospettiva di uno sviluppo personale di apprendimento che dura tutta una vita».

MASTER DAL 1819. Punta sull'internazionalità anche la Escp-Eap, ovvero European school of management, nata nel 1819 e considerata fra le migliori scuole di management a livello mondiale. Con sedi a Parigi, Londra, Madrid, Milano e Torino, la scuola può vantare un stretto rapporto creato con 5 mila a

DOVE VA IL MERCATO

Marketing, comunicazione e gestione delle risorse umane. Così enti e aziende interessate al processo di formazione vedono l'evoluzione del mercato nel prossimo futuro.



FONTE: ELABORAZIONE ISTITUTO G. TAGLIACARNE SU DATI ASFOR



Roberto Quaglia, direttore generale della European school of management.

de in tutto il mondo nei campi del recruiting e dei company project e punta su stage che, in forza di questa vocazione internazionale, vengono svolti fuori dal Paese di origine degli studenti. «Così per esempio nel 2005», afferma il direttore generale Roberto Quaglia, «più di 30 aziende leader presenti sul territorio italiano hanno offerto stage agli studenti della sede di Torino». Ognuno di loro poi ha avuto la possibilità di effettuare la scelta all'interno dell'area che preferiva, nell'azienda più consona, e per la posizione che considerava più vicina al proprio profilo.

Il 35% delle preferenze è andata all'area marketing e comunicazione, il 40% alla consulenza, il 10% al controllo di gestione e il resto a progetti speciali. Il ma-

ster in management ha durata triennale e vi si accede al termine del secondo anno di qualsiasi facoltà italiana o internazionale. L'allievo studia in tre diversi campus fra i cinque della scuola e in tre lingue diverse, alternando un periodo accademico a uno di stage in azienda, conseguendo a fine programma in Italia il master in Economia o Ingegneria gestionale, in Francia il Diplôme de Grande Ecole, in Germania il Diplom-Kaufmann, in Inghilterra il Master of Science. Il Master in European Business è post universitario e permette di sviluppare competenze manageriali. Oltre alla laurea occorre conoscere almeno due lingue e superare il test di

Bernard Belletante, rettore dell'Euromed Marseille.



ammissione. Da quest'anno inoltre gli studenti iscrivendosi al corso di laurea in Ingegneria gestionale del Politecnico di Torino e al Diplôme Grande Ecole di Master in Management potranno ottenere entrambi i titoli di studio.

ALLENARE AL SUCCESSO. Ma a volte un titolo, un master, non basta a dare quella «consapevole e flessibile modalità di lettura di sé e della situazione in cui opera, e a focalizzare gli obiettivi trasformandoli in scelte, azioni, risultati da raggiungere». È la filosofia di Flaminia Fazi, romana, che dopo un master e diverse esperienze in California, Londra e a Parigi, ha introdotto in Italia il «coaching», termine mutuato dallo sport, dove il coach è appunto l'allenatore. Ha fondato la sua ►

DOSSIER | FORMAZIONE MANAGERIALE

► società nel 2001 e l'ha chiamata U2Coach, giocando sulla pronuncia, in modo tale che suoni in inglese un «you too», «anche tu allenatore». Con 25 consulenti e 28 associates, lavora ai fianchi, come un vero allenatore, i suoi allievi aiutandoli attraverso sessioni che avvengono di persona o al telefono, a rimanere focalizzati sui loro obiettivi, mettendo a disposizione strumenti e metodi utili a raggiungere mete più impegnative. «Osserviamo, attraverso un colloquio», racconta Flaminia Fazi, «dove si trova il cliente oggi, la situazione di partenza e quindi di comune accordo stabiliamo cosa è disposto a fare per raggiungere la meta che si è immaginato». È un'assistenza continua, basata sulla co-responsabilizzazione del cliente, una relazione paritetica con il coach, che è dotato della ricettività necessaria per il feedback del cliente e sulla sua autonomia, che in questo modo rafforza le proprie potenzialità.

Dalle conference call alla presentazione di bilanci, la lingua della finanza è ormai l'inglese, guai quindi al top mana-

ger che non riesce a esprimersi correttamente, usando anche termini molto tecnici, in quella lingua. E poi delocalizzazioni, rapporti internazionali, documentazione, tutto si svolge nella maggior parte dei casi in inglese.

A CENA D'INGLESE. A provvedere a tanto bisogno ecco la Shenker Business Academy, la divisione di The Shenker Method, che si occupa di creare iniziative per migliorare la capacità di comunicare con abilità in contesti impegnativi come quello lavorativo. Con cene a tema, per parlare in inglese di leadership o di economia, guidate da un coach - ancora questo termine - o sedute intensive in full immersion di uno o più giorni. «Non puntiamo a fornire ai nostri allievi solo la conoscenza della lingua, ma anche a fargli capire l'ambito culturale del suo interlocutore», afferma Barbara Santoro, amministratore delegato di Shenker Method, «in modo tale che possa, anche attraverso una terminologia che appartiene alla conversazione, creare un clima di confidenzialità,



Flaminia Fazi, fondatore di U2 Coach, allena i manager a restare focalizzati sugli obiettivi preposti.

scambiare o comprendere una battuta di spirito, o un modo di dire caratteristico, comunicare insomma nel vero senso della parola. Non solo dati, ordini, o richieste, ma entrare nel mondo della conversazione più efficace, che poi è l'unico modo per gestire con successo gli affari». Con 35 centri di formazione linguistica in

Italia, 10 milioni di fatturato, uno staff di 250 insegnanti e 12 mila allievi l'anno e mille aziende clienti, Shenker è leader tra gli istituti che provvedono all'apprendimento di una lingua ormai divenuta essenziale per un manager. Per la loro formazione, per insegnare a comunicare con scioltezza e con terminologia appropriata, offre corsi specifici in azienda, in sedi proprie o in quelle aziendali. E per favorire l'allenamento propone anche esercitazione di conversazione telefonica e verifica e correzione delle comunicazioni via e-mail. Per focalizzare l'obiettivo, Shenker procede con la Needs Analysis, che riduce i tempi di apprendimento e, per monitorare l'andamento, invia periodicamente dei Progress Report alla direzione del personale dell'azienda coinvolta.

VINCERE L'APATIA. «L'obiettivo dell'evento formativo è quello di comprendere i meccanismi mentali interni che creano condizionamenti, facendo cadere le vecchie abitudini per sperimentare nuove visioni e obiettivi. Si comprenderà come nasce il desiderio di raggiungere mete e traguardi e si individueranno i valori guida». Andrea Ceriani, amministratore della Kkien Enterprise, descrive così il principio guida della sua scuola di formazione integrata. Nel suo albo d'oro figurano come clienti grandi imprese e università, dal gruppo Fiat alla Rinascente, dalla Cattolica di Milano alla Cattaneo di Castellanza. La Kkien fornisce anche consulenza e ricerca, occupandosi di sistemi di qualità e di gestione, di risorse umane. Nel campo della formazione punta a creare la base di conoscenza e la formazione ai comportamenti organizzativi.

Un programma vasto, che comprende anche il coaching inteso come stimolo a prendere coscienza di se stessi e delle proprie potenzialità perché, per dirla con lo stesso Ceriani, «bisogna vincere su se stessi, sulla tendenza all'autocommiserazione, sulle piccole distrazioni, sull'apatia. La chiarezza, la determinazione e la pragmaticità ci consentono di entrare nella schiera di quelli che fanno, lasciandosi alle spalle la schiera di quelli che vorrebbero fare».

Andrea Ceriani,
amministratore
di Kkien
Enterprise.



Barbara Santoro,
amministratore
delegato di The
Shenker Method.

