FORMAPER

OUTSIDER

LA RIVISTA
DI FORMAZIONE
CHE NON
TI ASPETTI

Maggio/Giugno 2016
Numero 04

Cupola Galleria Vittorio Emanuele II, Milano

INDICE

IN PRIMO PIANO 03

EDITORIALE

Numero 4! 04
di Paolo Pulci

TESTIMONI E MAESTRI

La diversità culturale non è quantificabile... A meno che non la si faccia diventare un asset 06
di Milton J. Bennett

PICCOLA IMPRESA E FORMAZIONE
"Le imprese raccontano"

Esportare in Cina 09
di Stefano Devecchi Bellini

GRANDE IMPRESA E FORMAZIONE

Editoria, istruzione e formazione: il caso Pearson Italia 13
di Elena Grossi

BEAUTY CASE 1 – Speciale creatività e innovazione

Intervista all'esperta in creatività e innovazione... seconda puntata 15
Paolo Pulci intervista Enrica Poltronieri

BEAUTY CASE 2 – Speciale interculturalità

La fiducia nelle negoziazioni internazionali 19
di Ruth Ann Lake

BEAUTY CASE 3 – Speciale governance

Per una governance efficace e innovativa 22
di Luisella Erlicher, Ileana Alesso, Patrizia Giangualano

COACHING E DINTORNI

Il ruolo delle Associazioni di Coaching 27
Cristina Volpi intervista Claudia Crescenzi

SERENDIPITY

Formazione "massima" 29
a cura di Francesco Dolcino e Paolo Pulci

NEWS DAL MONDO DELLA FORMAZIONE

Il progetto Specula - L'occupazione dei neo laureati in lombardia 30
di Roberta Cattaneo

Numeri dell'economia milanese 32
a cura di Paolo Pulci

SANTA MARTA 18
a cura di Paolo Pulci

Formazione su misura per la singola azienda 33

L'ESPERTO RISPONDE
a cura di Paolo Pulci

Come si fa un'analisi dei bisogni formativi 34

PAGINE DI FORMAZIONE
a cura di Paolo Pulci

L. Campagna, A. Cipriani, L. Erlicher, P. Neirotti, L. Pero. Le persone e la fabbrica. Una ricerca sugli operai Fiat Chrysler in Italia 35
Guerini Next, 2015

Formaper - Camera di Commercio di Milano | Via Santa Marta, 18 - 20123 Milano | Tel. 02/8515.5344 | outsider@formaper.it | www.formaper.it

Presidente: Umberto Bellini - *Direttore:* Roberto Calugi - *Responsabile progetto editoriale:* Paolo Pulci
Comitato di Redazione: Carlo Bramati, Alessandro De Benedittis, Marzia Lisena, Roberta Gallazzi, Mariangela Maruccia, Alessandro Meriggi, Pieralda Passione, Cinzia Tonin, Silvia Valentini
Progetto grafico: Marica Spada – SiComunicaWeb Srl

OUTSIDER valorizza la diversità di opinioni e ospita contributi che possono esprimere le differenti visioni e convinzioni dei singoli Autori, che sono responsabili di quanto scritto.

IN PRIMO PIANO

NEWS

IL PROGETTO SPECULA L'OCCUPAZIONE DEI NEO LAUREATI IN LOMBARDIA

di Roberta Cattaneo

Segue a p. 30

EDITORIALE

NUMERO 4

di Paolo Pulci

Stimolare la cultura della formazione, la riflessione sul tema dello sviluppo di imprese e persone, generare valore insieme ai lettori, comunicare non solo ciò che riguarda Formaper.

Segue a p. 04

TESTIMONI E MAESTRI

LA DIVERSITÀ CULTURALE NON È QUANTIFICABILE... A MENO CHE NON LA SI FACCIA DIVENTARE UN ASSET

di Milton J. Bennett

Segue a p. 06

BEAUTY CASE 3 - SPECIALE GOVERNANCE

PER UNA GOVERNANCE EFFICACE E INNOVATIVA

di Luisella Erlicher, Ileana Alesso, Patrizia Giangualano

Segue a p. 22

L'EDITORIALE

Numero 4!

di Paolo Pulci
Responsabile progetto editoriale

Da oltre venticinque anni si occupa di formazione. Ha lavorato alla Direzione del Personale di un grosso gruppo industriale. Ora è Project manager di formazione e docente nell'area della gestione delle risorse umane, delle abilità manageriali, della formazione formatori, presso Formaper e altre business school in Italia e all'estero. Ha insegnato presso due Università italiane.

Eccoci al numero 4 di OUTSIDER!

Stimolare la cultura della formazione, la riflessione sul tema dello sviluppo di imprese e persone, generare valore insieme ai lettori, comunicare non solo ciò che riguarda Formaper. La sfida è farlo realizzando una rivista qualificata, di valore nei contenuti e nella forma, importante anche nelle dimensioni, ma non eccessivamente "seriosa" e sussiegosa; soprattutto utile ai lettori, pragmatica, che sappia conciliare esigenze di qualità e di agilità. Non è sempre facile; **aiutateci in questa mediazione scrivendoci le vostre opinioni e suggerimenti!**

Dallo scorso numero, **OUTSIDER è anche on line,** con un diverso supporto, veste grafica e fruibilità.

OUTSIDER si rivolge agli imprenditori e alle imprese che mettono al centro il capitale umano, ai professionisti della formazione e delle risorse umane, agli opinion leader, agli enti di formazione. È articolata in sezioni e rubriche.

EDITORIALE

Numero 4!

La **sezione editoriale** ospita rubriche, abbastanza fisse e continuative, dedicate a riflessioni e approfondimenti su aspetti di rilievo, angoli di osservazione particolari, tendenze del mondo della formazione, racconti di esperienze, metodi e storie da condividere. **In questo numero troviamo un filo rosso, quello dell'interculturalità.** Non un numero monografico, ma che pure ospita voci plurime attorno a questo tema.

- **"Testimoni e maestri"** - articoli e interviste a testimoni qualificati della riflessione sulla formazione e ad attori significativi, che dedica spazio ad un **interessante contributo di Milton Bennett**, autore di uno specifico modello dinamico di sensibilità interculturale (Developmental Model of Intercultural Sensitivity-DMIS).

- **"Piccola impresa e formazione"** - articoli rivolti specificamente al mondo della nuova e piccola impresa, interviste ad aziende e imprenditori significativi. **Continuiamo, nella sezione "Le imprese raccontano", con la dimensione interculturale** con un imprenditore italiano che ci racconta la sua esperienza di business con la Cina.

- **"Beauty case"** - Argomenti, materiali e approcci per addetti ai lavori e non. Una rubrica **inaugurata da poco** e che ospita articoli fortemente centrati su un contenuto specifico, su un tema particolare, che possano essere di utilità per formatori, esperti e interessati. Questa volta la rubrica è ricca: ospita ben tre articoli, rispettivamente su **creatività e innovazione**, sulla **governance** e, nuovamente, sulla **negoziazione interculturale**.

- **"Coaching e dintorni"** – una rubrica dedicata ai temi del coaching, del counseling e del mentoring. In questo numero continua la carrellata sui **protagonisti del coaching in Italia:** Cristina Volpi intervista Claudia Crescenzi, Presidente ICF Italia 2015 e attuale Past President.

- **"Serendipity"** – Piccola rubrica di pensieri, citazioni, aforismi ed altro, inerente la formazione, da offrire con leggerezza ai lettori.

La **sezione di servizio** ospita rubriche dedicate ad aspetti più operativi.

- **"News"** - Notizie dal mondo della formazione, novità normative, eventi, ecc. Tra l'altro, in questo numero parliamo di Specula. Partito nel 2003 il progetto Specula negli anni è stato esteso a tutta la Lombardia. **Formaper, in collaborazione con le Università lombarde e i partner finanziatori Unioncamere Lombardia, Regione Lombardia e Camera di Commercio di Milano, conduce un'indagine sulla situazione occupazionale dei laureati ad un anno dalla laurea.**

- **"Santa Marta 18"** - Segnalazioni e sinergie con iniziative, progetti, eventi, proposte formative Formaper.

- **L'esperto risponde** - continuiamo con questa nuova rubrica in cui i lettori possono porre domande, dubbi metodologici, richieste di servizi (*outsider@formaper.it*) o dove poniamo questioni di interesse generale. Il tema è **"come si fa (dove ancora si fa...) un'analisi dei bisogni formativi?"**

- "**Pagine di formazione**" - segnalazioni e/o recensioni di libri sulla formazione e sviluppo.

Nel frattempo continuiamo a lavorare a nuove idee e servizi. **Chiediamo a voi lettori di segnalarci interessi, temi che vorreste veder trattati, suggerimenti e critiche** (*outsider@formaper.it*) che ci aiutino a esservi utili.

Aspettiamo di sentire la vostra voce!

Buona lettura!

TESTIMONI E MAESTRI RACCONTANO

Articoli a esperti qualificati, opinion leader, attori significativi, figure di riferimento nella riflessione e nel pensiero sulla formazione e sviluppo.

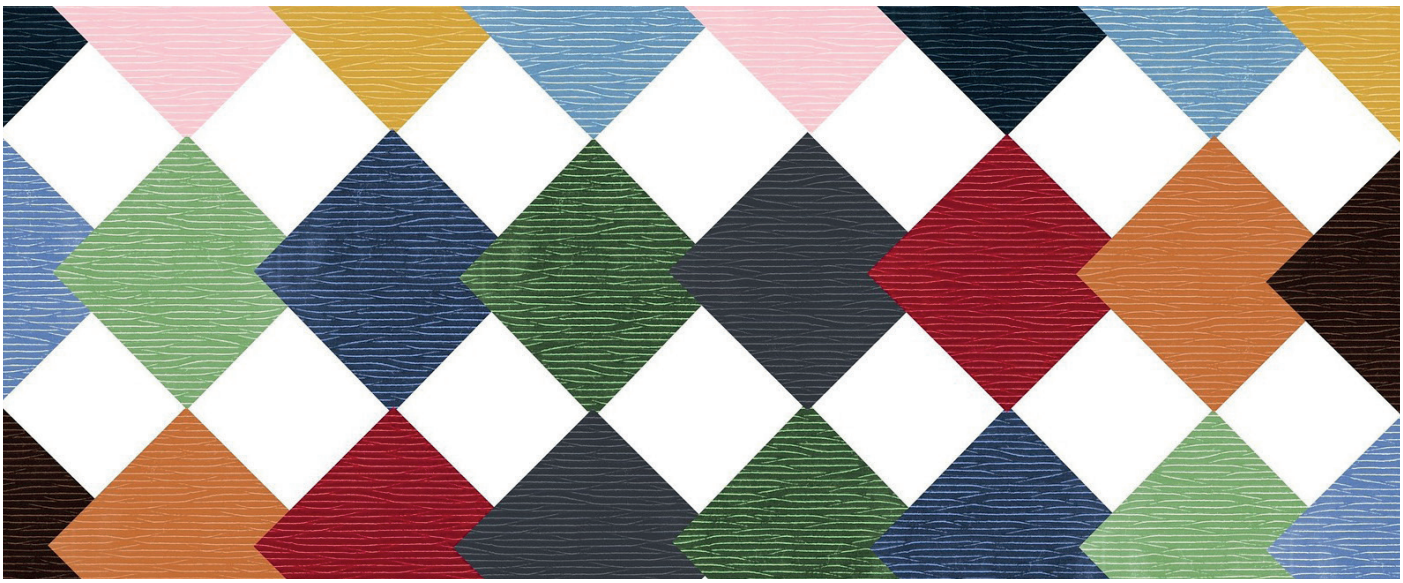
La diversità culturale non è quantificabile... A meno che non la si faccia diventare un asset

di Milton J. Bennett

Ph.D., è uno studioso statunitense che vive in Italia part-time. Il suo modello dinamico di sensibilità interculturale (Developmental Model of Intercultural Sensitivity-DMIS) è uno dei modelli più utilizzati nel campo della comunicazione interculturale in tutto il mondo. In Italia è stato a lungo consulente per Eni e lavora per molte aziende tecnologiche globali. Insegna in programmi di global leadership per alcune Business School, tra le più note nel mondo. Il suo libro più recente è "Principi di Comunicazione Interculturale. Paradigmi e Pratiche" (Franco Angeli, Milano, 2015).

Qualsiasi impresa alla ricerca di un vantaggio competitivo nel panorama economico attuale, caratterizzato da un'alta interconnessione e interrelazione, **farebbe bene a prestare attenzione al consiglio di Rosabeth Moss Kanter**, docente presso l'Harvard Business School. Nel suo libro "*World Class: Thriving at Home in the Global Economy*", scrive che nel XXI secolo, tutte le imprese avrebbero avuto accesso a risorse globali. Tuttavia, aggiunge, le sole imprese che ne trarranno profitto saranno quelle che riusciranno a trasformare l'accesso a risorse globali in assets.

Per molti anni sono stato consulente di aziende in ambito nazionale e globale su temi di ***diversity***. Esso può essere inteso in termini di differenze culturali nazionali ma anche in termini di differenza regionale, etnica, di genere, generazionale o di differenze culturali organizzative. **Le aziende di solito riconoscono che la diversità culturale è in qualche modo un "valore", ma raramente sanno come trasformarla in un asset.** In particolare, nelle joint ventures, nelle fusioni o acquisizioni, **il valore potenziale della diversità è inizialmente riconosciuto e poi spesso distrutto da uno dei partner (di solito il più forte) che insiste sull'assimilazione delle altre parti.**



TESTIMONI E MAESTRI RACCONTANO

La diversità culturale non è quantificabile... A meno che non la si faccia diventare un asset

La chiave per trasformare l'accesso alla diversità culturale in valore stabile per l'organizzazione è la competenza interculturale. Si tratta dell'abilità di gestire culture a volte contrastanti senza eliminare però le differenze e quindi il loro valore potenziale. **Le organizzazioni che acquisiscono competenza interculturale hanno più probabilità di ottenere un vantaggio competitivo nell'essere in grado di utilizzare delle risorse umane diversificate** in maniera più efficace.

Il vantaggio tattico della comunicazione interculturale

Nei programmi di formazione di comunicazione interculturale chiedo spesso ai manager la percentuale di tempo che impiegano quotidianamente nella comunicazione. Di solito la risposta è intorno all'80%. Poi faccio un'altra domanda che di solito li sorprende: "*Qual è la percentuale del tempo nella comunicazione che usate per chiarire le incomprensioni?*" Dopo una mesta risata, la risposta che mi danno è intorno al 50%. Quindi **sembra che molti manager spendano più o meno il 40% del loro tempo in maniera improduttiva, semplicemente cercando di chiarire qualcosa che era stato comunicato in modo non adeguato.** Ovviamente, questa è un'area molto interessante per migliorare la produttività delle organizzazioni.

L'alto rischio di fraintendimento negli ambienti di lavoro globali e multiculturali, può essere ridotto abbastanza facilmente grazie ad alcuni principi di comunicazione interculturale. La chiave è **fare attenzione alle *differenze che fanno la differenza* in una comunicazione. Ci sono almeno cinque differenze di questo tipo:**

1. **l'uso della lingua.** Nonostante sia giusto che i lavoratori utilizzino una lingua in comune (spesso l'inglese nei contesti internazionali), è un errore pensare che la lingua franca debba essere usata tutto il tempo e in ogni situazione. In molti casi, istruzioni o spiegazioni saranno comprese molto meglio se presentate nella lingua franca e poi discusse in un'altra lingua più famigliare.

2. **comportamento non verbale**. Le persone devono riconoscere e adattarsi alle differenze nell'uso del tempo, poiché molti gruppi culturali sono abituati al "multitasking" (per esempio parlare al telefono durante una riunione o servire diversi clienti allo stesso tempo), mentre altri preferiscono attività sequenziali (per esempio si mettono in coda naturalmente o aderiscono strettamente a un programma). Altre differenze di questo tipo esistono nell'uso dello spazio, dei gesti, del contatto.

3. **stile di comunicazione.** Mentre mi aspetto che tu "legga tra le righe", tu ti aspetti che io asserisca chiaramente il nucleo fondamentale della mia comunicazione. Fornire o richiedere troppi o troppo pochi dettagli può causare incomprensioni importanti e generare sentimenti di ostilità tra diversi gruppi. Questa differenza si applica anche alle mail.

4. **stile percettivo**. E' meglio raccogliere informazioni e poi fare un piano d'azione oppure la pianificazione dovrebbe essere decisa prima e le informazioni raccolte solo in un secondo momento? Dipende dalla tendenza culturale, un "buon leader" può essere sia quello più decisivo, sia quello più riflessivo.

5. **valori culturali.** E' bene contare su se stessi il più possibile o essere interdipendenti all'interno di un gruppo? La risposta è fortemente influenzata dalla cultura ed è questa un'informazione cruciale per coordinare l'azione all'interno di un'azienda.

Il vantaggio strategico della comunicazione interculturale

Acquisire competenza nella comunicazione interculturale non solo riduce i costi legati alle incomprensioni e contribuisce ad una migliore produttività. Può anche trasformare la diversità culturale in un valore aggiunto in creatività e innovazione. Ma tutto ciò non accade spontaneamente.

Nella ricerca sui team multiculturali, i dati dimostrano che **la diversità nei team di lavoro multiculturali è associata a un maggiore grado di innovazione oppure a una produttività più bassa nel momento in cui vengono comparati a team monoculturali.** Il comportamento dei team leader spiega la fondamentale differenza. Se il leader riconosce la differenza culturale e la supporta (per esempio allocando del tempo per discutere le differenze e il loro valore potenziale per il compito da svolgere), allora il gruppo sarà più innovativo.

TESTIMONI E MAESTRI RACCONTANO

La diversità culturale non è quantificabile... A meno che non la si faccia diventare un asset

Se, tuttavia, il leader ignora o sopprime la differenza culturale (di solito con la giustificazione di voler condividere la cultura organizzativa aziendale e per svolgere il compito più velocemente), il gruppo tende a performare sotto la media del gruppo monoculturale nell'affrontare un compito creativo. La lezione importante di questa ricerca è che le aziende che dedicano un tempo considerevole alla selezione di una forza lavoro diversificata possono talvolta porre ostacoli alla produttività dei gruppi di lavoro. Ciò avviene perché **le organizzazioni di solito non dedicano uguali risorse alla preparazione di dirigenti e manager per guidare quella stessa forza lavoro diversificata che hanno creato.**

La competenza per guidare tale forza lavoro non è un sapere innato per la maggior parte dei dirigenti e dei manager. E questa è anche la motivazione tale per cui a volte manager eccellenti possono avere performance disastrose quando diventano espatriati per la propria azienda. Non è più difficile acquisire queste nuove competenze rispetto ad altre capacità di leadership, ma richiede l'allocazione di risorse di tempo e di energie simili a quelle usate per sviluppare altre competenze importanti legate alla leadership.

Le chiavi per derivare un valore strategico dal *diversity* sono:

creare una "massa critica" di competenza interculturale all'interno dell'azienda. Generalmente ciò avviene attraverso un investimento significativo di formazione alla competenza interculturale, l'identificazione di gruppi di riferimento che diventano gli esperti in-house e l'istituzionalizzazione di un sistema premiante per la competenza interculturale (per esempio criteri di selezione e promozione)

promuovere un "clima di rispetto per la diversità" che ricerchi il valore della differenza culturale. Creare spazi di discussione aperta per lo sviluppo di consapevolezza sulle diversità culturali è una necessità assoluta affinché il loro valore potenziale possa realizzarsi

supportare la creazione di "terze culture virtuali"- il risultato sinergico dell'adattamento reciproco tra persone che sono rispettose e informate sulle rispettive culture. Questo è un paradigma organizzativo sofisticato che caratterizza le migliori aziende globali e che può essere praticato su scala minore in qualsiasi organizzazione multiculturale

"UNA TEORIA COERENTE GENERA UNA PRATICA POTENTE"

L'Intercultural Development Research Institute è un' organizzazione non-profit la cui mission è quella di contribuire ad una definizione costruttivista del campo della comunicazione interculturale e sostenere nuove e continue ricerche per lo sviluppo interculturale. Attraverso il sito web *www.idrinstitute.org* intende promuovere, raccogliere e disseminare le pubblicazioni in questo campo nonché informare il pubblico delle attività promosse dall'IDRInstitute e dei corsi di formazione organizzati da IDRAcademy.

Esportare in Cina

L'esperienza di un imprenditore sul mercato cinese: parliamo ancora di interculturalità

Sono un giovane imprenditore che dal 2013 esporta **prodotti italiani nella grande distribuzione cinese**. Tre volte all'anno ho una tabella di marcia molto serrata per ingaggiare nuovi fornitori. Ho conosciuto l'Asia prima come viaggiatore e poi come imprenditore. Ho da subito sentito un forte effetto trainante più che di spinta mia personale. Oltre che passione e curiosità, è stata determinante l'amicizia con un italo-cinese che ha fatto diventare realtà lavorativa il mio amore per l'oriente.

Due regole d'oro ho fatto mie in questi anni. La prima è il racconto, il posizionamento e la promozione del prodotto. La seconda è il dotarsi di una visione di lungo periodo e di buona pazienza in quanto la fase di trattativa con la controparte cinese ha fascino ma anche complessità. **In due parole storytelling e negoziazione.** Alessandro Baricco durante l'ultimo World Business Forum a Milano è stato il primo che mi ha fatto ragionare sul concetto di storytelling. A tal riguardo consiglio di leggere l'intervista che il portale web "*Life in a Byte*" ha fatto allo scrittore. In estrema sintesi non vi è una precisa definizione di storytelling ma semplicemente un'immagine non tanto romantica e umanistica: "sfila via i fatti dalla realtà e quel che resta è storytelling". Mi spiego meglio con due esempi. Il primo. Un disco di metallo che di per sé non ha alcun valore diventa una moneta quando gli stampiamo sopra un simbolo che racconta qualcosa. Il secondo. Si può progettare e realizzare un frigorifero bellissimo e funzionale, ma se non lo confezioni con un adeguato storytelling non si va da nessuna parte. Si usa il termine inglese perché gli americani hanno studiato questa pratica e l'hanno codificata, dando regole e definizioni. Nello storytelling rientrano il management, i dipendenti, i fornitori, i concorrenti e i media.

Il valore aggiunto è avere integrate sia la logistica che la distribuzione. **Siamo soliti acquistare il prodotto finito in Italia e rivenderlo in Cina alla grande distribuzione.** La fase della compravendita sia con il fornitore italiano che con il cliente cinese è sempre molto complessa. L'approccio e la penetrazione del mercato cinese richiedono una particolare esperienza ed attenzione.

di Stefano Devecchi Bellini

Laureato in Economia presso l'Università Cattolica. Ha maturato esperienze in Advertising, Marketing Associativo e Private Banking negli anni 2000-2011. Dal 2012 e' investitore attivo in diverse società italiane ed internazionali operanti in settori quali l'arte, l'agroalimentare e il digitale. In alcune di queste è stato anche Socio fondatore e consigliere di amministrazione.

Un secondo volume che è diventato la mia personale "palestra" commerciale è "Il manager della negoziazione" scritto da Alessandra Colonna. Le centocinquanta pagine sprigionano praticità e concretezza. Non avevo realmente chiaro cosa fosse la negoziazione. Il concetto più importante che ho fatto mio dopo la lettura di questo libro è che noi pensiamo di negoziare ogni giorno; non è però propriamente così in quanto abbiamo un'idea errata di **negoziazione**. **Essa in realtà si fonda sullo scambio, reso possibile dal riconoscimento dei bisogni degli altri.** A differenza delle altre modalità quali il compromesso, il persuadere, il cedere, l'imporsi, l'arbitrato, la negoziazione non ha costi. Ha solo benefici ed è praticabile quando si trovano i presupposti dello scambio ovvero quando una delle controparti si trovi insoddisfatta degli accordi fatti. Ho imparato che **l'identikit del buon negoziatore è il seguente: deve essere propositivo, capace di ascoltare e avere la buona abitudine di fare domande.**

Esportare in Cina

La negoziazione che svolgo nella mia attività è duplice. Sia con il fornitore italiano che con il cliente cinese devo avere, a prescindere, una visione di scambio e non di rinuncia a qualcosa da parte di entrambi. Si potrebbero fare molti esempi per tematiche di prezzo, packaging e data di scadenza del prodotto. La linea guida che ci ha sempre indirizzato verso la negoziazione è proprio il concetto di scambio. Semplicemente io dò qualcosa a te e tu dai qualcosa a me. La negoziazione non è una reciproca concessione ma un continuo scambio produttivo e vincente per entrambe le parti. **Chi negozia deve avere inevitabilmente una visione di lungo periodo.** La relazione di breve periodo non porta alla buona relazione. In Cina si cerca sempre di raggiungere un costruttivo e proficuo equilibrio tra l'interesse giuridico italiano e quello politico-sociale cinese.

La negoziazione non viene mai considerata uno scontro. Lo scontro diretto non è consigliabile. Non si possono mai dire certe cose guardando negli occhi il nostro interlocutore cinese in quanto si otterrebbe un risultato non in linea con i nostri desiderata. La controparte cinese usa la negoziazione come modo per conoscersi meglio. Bisogna essere preparati a monitorare sempre lo svolgersi della negoziazione in quanto ogni aspetto di essa (in particolare nei contratti) può essere messo in discussione dalla controparte cinese allungando, non di poco, i tempi della negoziazione. Sarà molto difficile ottenere da parte del soggetto cinese risposte chiare e nette sui punti essenziali. Per i principi del Taoismo e dell'arte della guerra mai rispondere con opposizione alla forza quando essa viene esercitata, bensì creare il vuoto. I cinesi negoziano fino alla rottura, poi ricompongono e si chiude l'affare. La firma del contratto è l'inizio di una nuova ed estenuante rinegoziazione che sembra non finire mai. I cinesi possono utilizzare l'arroganza come leva a loro interesse sapendo che hanno una forza contrattuale importante. Vincente è la capacità dei cinesi di mettersi sempre in una posizione di forza negoziale generalmente usando il tempo, le dimensioni, le risorse e la capacità di fare sistema. Essi iniziano veramente a negoziare quando ciò che si è discusso a voce viene riassunto in un documento. Se la negoziazione si esaurisce in un tempo molto ristretto c'è qualche fattore discordante e saremo in presenza del classico "sì" cinese che si tramuterà a breve in un "no" categorico.

Esportare in Cina

Le decisioni in Cina sono prese collegialmente con processi di discussione lunghi tra i diversi livelli coinvolti. **In Cina il processo decisionale possiamo rappresentarlo in modo circolare in quanto i cinesi prevedono la possibilità di ritornare su temi già discussi e ritenuti da noi assodati.** In Cina non si devono mai trarre conclusioni affrettate anche perché è realmente difficile capire quale sia il labile confine tra interesse pubblico e privato. La presentazione del proprio staff è fondamentale e un accurato giro di tavolo con relativo scambio di bigliettini da visita è d'obbligo. E' consigliabile sia intrattenere la nostra controparte cinese con importanti convenevoli per rafforzare la relazione discutendo di famiglia, sport, cultura, sia portare sempre un piccolo dono in quanto per loro a volte basta il gesto e non l'importanza economica.

Un giorno un cinese a Shanghai mi regalò la seguente pillola di saggezza: "*bisogna sempre avere il verme del posto*". Senza saperlo, fin dall'inizio, osservammo il proverbio cinese e giocammo la carta vincente della duplice cultura. Infatti sia la proprietà che il management hanno un buon mix di cultura italiana, italo-cinese e cinese. Siamo anche nel posto giusto al momento giusto in quanto il governo cinese ha deciso che nei prossimi vent'anni l'attenzione maggiore, in fatto di riforme istituzionali ed economiche, sarà l'inevitabile crescita della classe media ovvero dei consumi interni. Dal 2011 la Cina è uno dei maggiori mercati per i prodotti alimentari e dal 2013 il mercato ha raggiunto una dimensione di circa 365 miliardi di dollari americani. Tra il 2008 e il 2012 il settore è cresciuto annualmente del 15,2%. Il Ministero del Commercio della Repubblica Popolare Cinese indica che anche per il 2016 la crescita proseguirà fissa al 15% per poi attestarsi dal 2017 al 10%. Le previsioni di crescita per il lungo termine rimangono positive. Il traino sono i consumi delle famiglie.

La popolazione cinese è sempre più sensibile nei confronti dei marchi e del marketing. Vi è una nuova e critica ricerca di migliore qualità di prodotti confezionati come anche di prodotti agroalimentari più sicuri e funzionali. Le nuove abitudini, come il consumo in crescita dei formaggi, trainano il mercato anche nelle sue nicchie più locali. Un indicatore importante è il consumo annuo pro capite di formaggi in Cina che è stimato attorno ai 10 grammi contro i 15 chilogrammi in America ed Europa. Si evince quindi un potenziale enorme che farà gola a tante aziende anche se dovranno essere consapevoli che non avremo mai un cinese che organizza una fonduta di formaggio alla valdostana a casa per i suoi amici.

In passato il consumo era localizzato nelle circa trenta città di prima e seconda fascia, mentre oggigiorno si possono tranquillamente considerare seicento nuove città interessanti per il consumo della classe media. L'approccio vincente è quindi quello delle medie imprese di famiglia italiane che "generazionalmente" hanno per definizione una visione di lungo periodo a prescindere.

Le due culture sono e saranno sempre molto distanti. Chi non si prende il giusto tempo per cercare di capire, perde in partenza. Non si deve aver paura della Cina ma porsi nel modo più strategico possibile per capirne le diversità e i tempi totalmente differenti. Dotarsi di molta pazienza è inevitabile e proprio quando il contratto è firmato, e tutto sembra in ordine, la rinegoziazione può essere una prima possibile minaccia in quanto non bisogna dare nulla per scontato e assodato. Il business in Cina è gerarchico; pertanto è molto difficile avere delle risposte definitive durante gli incontri. I cinesi sono degli abili negoziatori e bisogna conoscere bene la controparte. Il peggior errore che si possa fare è sottovalutarli. Potrebbero non essere eleganti come gli italiani, ma di sicuro sono molto preparati e per nulla sprovveduti. Solo i membri senior del team di negoziatori parleranno durante gli incontri e designeranno la persona più anziana del gruppo come portavoce. Un consiglio è preparare un ferreo ordine del giorno che potrebbe tranquillamente diventare un punto di partenza per altre discussioni. I cinesi non sono conflittuali. Essi non diranno mai apertamente "no". Diranno "ci penserò", "vedremo".

Ci sono diversi modi per intendere il "sì" cinese ed è quindi necessario comprendere le reali intenzioni della controparte fin da subito. I negoziati cinesi sono orientati attraverso dei processi in quanto vogliono verificare se le relazioni d'affari si possono sviluppare armoniosamente. Ogni trattativa ha regole che trovano profonde radici culturali e quindi l'avvio, la gestione e la conclusione devono tenere conto del contesto culturale. Aprire una negoziazione con i cinesi significa aprire una negoziazione privata tra i due soggetti che ne prendono parte. **In Cina per essere un interlocutore valido bisogna contare sulla propria reputazione, la cosiddetta "*faccia*".** "*Mianzi*" in lingua cinese.

Esportare in Cina

Questa si ottiene in diversi modi ovvero con la ricchezza economica, con il successo nel lavoro, con la famiglia, la casa o la macchina importante. Chi tiene ad una buona "*mianzi*" deve assolutamente curare i suoi rapporti pubblici ovvero partecipare ad eventi mondani, offrire regali, cene, favori ai propri contatti, dimostrare benessere economico, tenersi lontano da scandali o avere figli che studiano all'estero. La "*mianzi*" genera reputazione e con una buona reputazione si può ottenere molto oltre che chiudere una buona parte delle trattative. Lo straniero incontra spesso queste difficoltà quando inizia a fare business in Cina.

Generalmente portare avanti una negoziazione richiede attenzione per alcuni comportamenti quali: non cambiare mai il negoziatore a meno che crei disastri, fare regali alle persone o alle loro famiglie solo in occasione di ricorrenze particolari, offrire cene in ristoranti di livello per gestire gli argomenti più spinosi, gestire gli incontri come se fossero personali, dedicare più tempo ad argomenti leggeri. Bisogna essere pronti ad improvvise accelerate in quanto è normale che per diverso tempo si combini poco o nulla e in pochissimi giorni si finalizzi il tutto. Prima di andare in Cina ci si deve preparare molto bene! A tal riguardo impariamo dalle parole di un grande saggio cinese. Sun Tzu scrisse: "*Conosci gli altri e te stesso; cento battaglie, zero pericoli. Conosci gli altri ma non conosci te stesso; a volte la vittoria, a volte la sconfitta. Non conosci gli altri e non conosci te stesso; ogni battaglia è una sconfitta certa.*"

Editoria, istruzione e formazione: il caso Pearson Italia

di Elena Grossi

Manager of Brand & Communication Pearson Italia

Con più di 40.000 dipendenti in 70 Paesi, **Pearson è la maggiore azienda a livello mondiale nel campo dell'istruzione e della formazione:** educational a 360°, rivolto a studenti e insegnanti così come a professionisti di ogni età, con un'ampia gamma di libri, manuali e pubblicazioni digitali per ogni ambito di studio, ma anche con la gestione diretta di scuole (fisiche e virtuali). **La mission del gruppo è quella di offrire una sempre maggiore accessibilità a un'istruzione e a una formazione di qualità, affinché le persone possano crescere e migliorare la propria vita attraverso l'istruzione.** Questa è anche la filosofia di Pearson Italia, editore leader in ambito scolastico e universitario grazie alla tradizione e all'affidabilità di marchi storici, tra cui **Paravia** e **Edizioni Scolastiche Bruno Mondadori**, e importanti brand come **Longman**. Fa parte di Pearson Italia anche **Wall Street English**, realtà di riferimento da oltre quarant'anni nell'insegnamento della lingua inglese, presente nel nostro Paese con oltre 70 Centri.

È proprio grazie alla congiunzione fra tradizione (la **Paravia** è stata fondata a Torino nel 1802 ed **è una delle case editrici italiane più antiche**), innovazione e dimensione internazionale che Pearson Italia si presenta come un caso unico nel panorama editoriale nazionale ed è ormai una realtà riconosciuta, protagonista con le sue proposte di qualità della crescita culturale di generazioni di studenti. Oltre ai classici manuali, tra i quali si annoverano veri e propri best seller (come i manuali di letteratura italiana di Guido Baldi o la filosofia di Nicola Abbagnano), Pearson propone oggi una vasta gamma di tool digitali per l'esercitazione, l'approfondimento, il recupero. La sua filosofia è infatti quella di rinnovare la didattica integrando una tradizionale ed efficace forma di trasmissione del sapere – quella che avviene attraverso il libro di testo – con metodologie e strumenti in linea con la attitudini comunicative di oggi, ovvero il digitale, che permette un alto grado di personalizzazione dell'apprendimento.

PEARSON

Accanto alla produzione editoriale, Pearson Italia ha sviluppato ormai da molti anni **un'ampia attività di formazione e aggiornamento affidata a un ramo specifico dell'azienda: la Pearson Academy**. Nella società di oggi, infatti, e la scuola non fa eccezione, è diventata imprescindibile una formazione continua per poter gestire i cambiamenti e svolgere al meglio la propria professione. Ciò vale a maggior ragione per i docenti, investiti in questa fase da una grande "rivoluzione" di metodologie e di paradigmi culturali. È in tale contesto che **dal 2010 Pearson Academy ha formato oltre 90.000 insegnanti**.

Tra le diverse tematiche affrontate in questi anni da Pearson Academy, grande rilevanza e riscontro di partecipanti hanno avuto quelle trasversali, che interessano cioè tutti i docenti, e in particolare quelle inerenti le tecnologie digitali e le nuove metodologie didattiche.

Oltre agli incontri d'aula, la Pearson Academy ha sviluppato un'ampia attività di "webinar", ovvero seminari via web: incontri di un'ora via computer, tramite una piattaforma digitale che consente ai docenti di porre domande e intervenire attraverso una chat. La proposta ha riscosso un enorme successo, e non solo i seminari sono seguiti in diretta da centinaia (talvolta migliaia) di docenti, ma l'area del sito pearson.it con le registrazioni dei video e l'archivio dei materiali didattici, che sono pubblicati regolarmente in seguito alle presentazioni, conta decine di migliaia di visite da parte degli insegnanti.

GRANDE IMPRESA E FORMAZIONE

Editoria, istruzione e formazione: il caso Pearson Italia

Un altro ambito strategico della casa editrice è il settore "Efficacy & Research", all'interno del quale vengono sviluppate ricerche longitudinali e analisi in profondità tanto sui nuovi contesti educativi quanto più specificamente sui prodotti. L'obiettivo è conoscere sempre meglio la realtà concreta in cui si trovano a operare docenti e studenti, e parallelamente i pregi e i limiti delle proposte di casa editrice, per sviluppare un'offerta sempre più efficace e al passo con i tempi. Per esempio, l'ufficio Efficacy & Research ha di recente realizzato un'ampia ricerca in collaborazione con il Centro Ask dell'Università Bocconi, su un campione di oltre 200 classi e 3000 studenti, per approfondire le dinamiche d'uso del digitale nell'attività di apprendimento.

In linea con la filosofia di casa editrice, che vede la formazione e la crescita continua delle persone come un presupposto imprescindibile della propria attività, Pearson Italia investe molto in formazione interna, offrendo un'ampia gamma di corsi online erogati tramite la piattaforma dedicata del gruppo, su tematiche di carattere generale quali per esempio la gestione del team, lo stile di comunicazione, lo stile manageriale, ma anche su necessità più specifiche quali la conoscenza della lingua inglese o la gestione del cambiamento.

L'aggiornamento professionale dei propri dipendenti passa anche attraverso un contatto diretto con il settore in cui Pearson opera. Al riguardo, frequenti sono le occasioni di incontro e di partnership con l'AIE (Associazione Italiana Editori) su tematiche specifiche e di attualità.

Consapevoli della criticità del ruolo che i manager ricoprono e dell'influenza che esercitano nei confronti della motivazione delle risorse, nonché nel raggiungimento degli obiettivi, l'azienda dedica frequenti momenti di incontro e di confronto su tematiche strategiche oltreché sulle criticità che le periodiche indagini sul clima interno portano in evidenza.

In relazione all'importante tema della formazione continua e alla sua correlazione con la crescita professionale e ancor prima con l'*employability*, cioè il possesso di competenze e skills che facilitino l'ingresso nel mondo del lavoro, un discorso a sé merita **Wall Street English**. Si tratta di un'importante realtà all'interno del gruppo Pearson, in particolare in Italia, dove è presente come leader nel settore dell'apprendimento della lingua inglese. Il tema del cosiddetto ***Adult English Learning*** è riconosciuto come assolutamente strategico nel gruppo, perché questo è senz'altro una delle skill irrinunciabili per svolgere oggi una professione.

Wall Street English condivide la grande attenzione ai cosiddetti ***Learning Outcomes***, cioè i risultati tangibili e misurabili del processo di apprendimento. Inoltre, in quanto parte di una grande realtà internazionale, può avvalersi delle più innovative tecnologie, che consentono una sempre maggiore personalizzazione, accessibilità e coinvolgimento di chi ne fa uso. Inoltre offre una metodologia molto innovativa per apprendere la lingua inglese, che prevede una parte in presenza e una parte svolta attraverso esercitazioni interattive sulla sua piattaforma digitale. In questo modo è in grado di offrire percorsi di apprendimento molto flessibili, particolarmente adatti a chi svolge un'attività professionale. L'idea è quella di insegnare inglese in maniera efficace ma anche coinvolgente e i risultati di questi anni – che vedono una costante crescita dell'attività – sembrano dire che si tratti di un obiettivo raggiunto.

Intervista all'esperta in creatività e innovazione...

La seconda puntata su creatività e innovazione con Enrica Poltronieri

Enrica Poltronieri

Laurea in Filosofia, specializzazione in Analisi Transazionale e sulle metodologie creative per l'innovazione presso GIMCA (Parigi) con Hubert Jaoui, di cui è stata a lungo corrispondente in Italia. Opera nell'ambito della consulenza e formazione aziendale da molti anni, in particolare nello sviluppo di nuovi progetti/prodotti con metodologie creative, gestione di trattative commerciali e skill manageriali. E' co-autrice dell' e-book "Cantieri Creativi – Pratiche di creatività e innovazione" Kkienn International Publishing (2014).

a cura di Paolo Pulci

ENRICA, QUALI SONO LE CARATTERISTICHE DEI GRUPPI PIÙ INNOVATIVI?

L'**eterogeneità è un elemento rilevante per i risultati:** cioè la presenza di persone differenti per funzioni, competenze, sesso, età. Questo apporta una ventaglio di punti di vista, conoscenze ed esperienze diverse messe in comune, l'arricchimento di ciascuno. Va prestata un'attenzione particolare quando sono presenti nel gruppo **relazioni gerarchiche (che, in linea di massima, andrebbero evitate)**, o quando nel gruppo ci sono **persone che fanno pesare la propria seniority**: "abbiamo sempre fatto così", "questa idea l'avevamo già pensata e scartata"...

Anche il **numero dei partecipanti** ha peso. Un gruppo di sole 5 o 6 persone fa più fatica a generare numerose idee e costringe ciascuno a un grande sforzo di energia; al contrario, un gruppo molto numeroso rischia di essere dispersivo e di non offrire a ciascuno un sufficiente spazio/tempo per i propri contributi.

Altri elementi che incidono sul successo riguardano **il lancio e la rilevanza che l'azienda fornisce al progetto affidato a un team di innovazione**. Già dalla partenza il gruppo deve percepire che l'azienda crede nel progetto. Ci deve essere un "varo" che consenta di cogliere la serietà della proposta e la volontà aziendale di considerare con attenzione gli output del lavoro del gruppo e portare a realizzazione quelli più significativi. Il gruppo deve poi avere un **riscontro puntuale di quali proposte verranno concretizzate e perché** e di quali sono le ragioni per cui altre non avranno seguito.

Questo consente al team di rimanere motivato, di apprendere di più sulle logiche e le strategie aziendali, di confrontarsi con pareri esperti.

> **"Niente è più pericoloso di un'idea quando si ha un'idea sola e non si vuole cambiarla"**
>
> *Émile Auguste Chartier, filosofo*

Intervista all'esperta in creatività e innovazione...

Cosa deve fare un imprenditore che voglia sollecitare creatività e innovazione nei suoi collaboratori?

In primo luogo **chiedendo sistematicamente le loro idee e dando loro un feed-back.** Ricordando di essere sempre l'"**Avvocato dell'angelo**" di queste idee, vale a dire sottolineare quello che apprezza sinceramente di ogni soluzione e (siccome, ovviamente, non si tratta di un esercizio di bontà) **formulando domande per proposte che** la **migliorino** ulteriormente. Detto in altre parole: nessuna critica distruttiva, ma la richiesta di ulteriori contributi. La logica è quella di "promuovere" le idee più utili e non di "bocciare". Può inoltre ricordarsi di **ringraziare per l'impegno**, anche quando le idee non sono concretamente perseguibili.

Conoscere e proporre strumenti di creatività innalza la qualità del risultato.

"**Premiare" anche simbolicamente i risultati positivi**, le idee messe in atto e i vantaggi generati per l'azienda, anche quando si tratta di "piccole" soluzioni, dando visibilità aziendale alle novità e a chi le ha generate.

> **"Da un punto di vista manageriale, è molto importante sapere come sviluppare la creatività innata delle persone. La mia idea è che tutti hanno delle abilità creative, ma molto pochi le sanno usare"**
>
> *Akio Morita (fisico e imprenditore)*

Ma creatività e innovazione... sono sinonimi?..

Prendendo a prestito le parole di Anna Maria Testa, la **differenza tra creatività e innovazione** che, stando a molte ricerche, sono considerate quasi sinonimi da molti è: "Perché un'idea possa essere considerata creativa, dev'essere tale non solo da rompere una regola esistente, ma da originare una regola nuova, e migliore. **La creatività ... crea, appunto, regole nuove. E che funzionano.** E' un lavoraccio pieno di incognite.

Non è solo la parte preliminare dell'innovazione. E' una faccenda a sé stante.

D'altra parte, **creatività e innovazione sono non solo due momenti rilevanti, differenti e successivi uno all'altro all'interno del processo di sviluppo, ma appartengono a diversi livelli logici.**

L'innovazione è un fenomeno economico e sociale. Coinvolge la collettività. Chiede investimenti, infrastrutture, politiche dedicate. E il coraggio di rischiare. Ha una fortissima componente progettuale, può essere pianificata ed è frutto di una specifica strategia imprenditoriale.

Intervista "outsider" all'esperta in creatività e innovazione...

CREATIVITÀ E INNOVAZIONE PER PICCOLE E MEDIE IMPRESE E PER GRANDI AZIENDE E MULTINAZIONALI: PUOI FARCI QUALCHE ESEMPIO CONCRETO?

Piccole e medie imprese: tradizionalmente nelle piccole imprese l'innovazione è un impegno a carico dell'imprenditore e, eventualmente, di una figura di supporto che raccolgono spunti che spesso arrivano da clienti e fornitori e si interrogano su come svilupparli in innovazione aziendale.

> **"Non tutte le prigioni hanno le sbarre: molte sono meno evidenti ed è difficile evadere perché non sappiamo di esserne prigionieri. Sono le prigioni dei nostri automatismi culturali che castrano l'immaginazione, fonte di creatività"**
>
> *Henry Laborit (biologo e filosofo)*

Un esempio diverso **che mi sembra interessante da raccontare** riguarda una piccola azienda che realizza un prodotto di alta qualità, ma un prodotto "povero", dove non è possibile inserire tecnologia o apportare sostanziali modifiche. L'imprenditore, pur soddisfatto del livello raggiunto e confortato dalla soddisfazione dei clienti, si è chiesto comunque come avvantaggiarsi sui concorrenti andando a cercare nuove idee sia per il prodotto, sia per il servizio. Con questa finalità ha costituito un gruppo interfunzionale, di persone altamente motivate e anche favorevolmente coinvolte dalla convinzione del titolare di cercare progetti da realizzare concretamente. Questo gruppo, opportunamente formato, ha generato varie decine di idee sui 2 temi. L'imprenditore e un responsabile di funzione hanno operato una selezione che è stata chiaramente motivata. Sono stati poi costituiti dei mini-team con l'incarico di studiare la realizzabilità di 9 progetti. Le persone si sono sentite gratificate per essere state scelte per dare un contributo di innovazione e da incontro a incontro hanno manifestato un crescente coinvolgimento. E il fatto poi che varie idee siano state portate avanti ha costituito la "ciliegina sulla torta".

Spesso nelle aziende l'imprenditore si trova a fronteggiare una diffusa mentalità conservatrice tra i propri collaboratori, sia perché le abitudini costituiscono un habitat confortevole, sia perché chi è uscito dal mondo scolastico/formativo svariati anni prima è portatore in molti casi di un sapere obsoleto. Se non viene esposto a cambiamenti, nuove informazioni e nuove competenze richieste, se non viene stimolato ad aggiornarsi, finisce, anche senza volerlo consapevolmente, per ostacolare l'innovazione.

> **"Se avessimo saputo che cosa stavamo facendo non l'avremmo chiamata ricerca, giusto?"**
>
> *Albert Einstein (fisico)*

Ci sono però anche segnali confortanti sulla capacità di innovare, dati dalla crescita del numero di start-up innovative, dalla maggiore capacità di networking e dalla disponibilità di alcune grandi aziende a sostenere start-up interessanti.

Grandi aziende e multinazionali: la condizione di partenza è che esiste un team o più di uno dedicato/i a R&S. Quindi ci sono persone che hanno competenze, svolgono ricerche con approcci interdisciplinari, hanno metodi a disposizione, documentazione, rapporti privilegiati con Università e Centri di Ricerca. Che cosa in una situazione così rosea può rallentare l'innovazione?

Un aspetto è legato alla necessità di rispondere in tempi "medi" alla necessità di innovazione dell'azienda, per vedere velocemente risultati. Questo può portare a privilegiare soluzioni meno innovative, ma che comprimono i tempi del processo che intercorre fino alla produzione, a discapito di progetti maggiormente innovativi, ma che implicano un time to market più lungo e/o un maggiore rischio.

Intervista all'esperta in creatività e innovazione...

Un altro elemento che può essere difficile da governare è il fondere in un processo costruttivo l'esperienza dei senior con le competenze più aggiornate degli junior. Frequentemente figure con maggiore anzianità aziendale diventano censori delle proposte di più giovani colleghi e spingono verso un prematuro abbandono di alcune idee che, forse, meriterebbero di prendersi il tempo di valutarle più a fondo, studiarne rischi e condizioni di successo e ambiti di miglioramento. Perché questo avvenga serve che ci sia un team affiatato, che non cristallizzi i ruoli e che valorizzi l'integrazione del contributo di tutti.

"Quando uno scienziato anziano e stimato dice che una certa cosa è possibile, con quasi assoluta certezza ha ragione; quando dice che è impossibile, il più delle volte si sbaglia."

Arthur C. Clarke (scienziato e scrittore)

Sul numero 3 di OUTSIDER abbiamo pubblicato la prima puntata con Enrica Poltronieri sui temi della creatività e innovazione.

La fiducia nelle negoziazioni internazionali

Come funziona la fiducia nelle diverse culture? Cosa può far naufragare o far andare a buon fine un negoziato internazionale? Un'esperta internazionale ci conduce all'interno del particolare mondo delle relazioni interculturali

Un'impresa medio-grande italiana a conduzione familiare, con sede a Roma, attiva nel settore del confezionamento di prodotti alimentari, è cresciuta negli ultimi venti anni al punto da essere presente in 32 paesi con un fatturato sempre più elevato in Nord America e in Nord Europa. Grazie all'invenzione di un materiale da imballaggio particolarmente biodegradabile, la produzione incontra il favore di aziende con un orientamento alla responsabilità sociale. Per garantire i massimi livelli di igiene e di precisione, l'impresa ha contattato un fornitore tedesco di macchinari da imballaggio noto per l'eccellenza dei propri sistemi di sigillatura. Alcuni dei potenziali clienti negli Stati Uniti (Minnesota) e in Giappone esigono un elevato livello di controllo della qualità, soprattutto per i prodotti alimentari destinati ai bambini. Il responsabile acquisti dell'impresa italiana ha quindi contattato l'azienda tedesca per acquistare nuovi macchinari, di altissima qualità. Nel corso degli ultimi sei mesi, il responsabile acquisti romano ha tenuto tre incontri per negoziare un nuovo accordo di fornitura. È stata una sfida in molti sensi in cui ci si è dovuti confrontare con uno sciopero dell'aeroporto di Fiumicino, e quindi con l'annullamento di un viaggio, ma soprattutto con l'atteggiamento particolarmente intransigente della controparte, la responsabile vendite tedesca, che sembrava fare del proprio meglio per ostacolare la trattativa insistendo su uno scadenziario di consegne preciso e termini di pagamento insostenibili di soli 20 giorni! Nel frattempo, i clienti giapponesi ed americani sono entusiasti dell'idea di poter beneficiare di una fornitura di tale livello: i pre-ordini sono arrivati e il responsabile marketing italiano non vede l'ora di chiudere la trattativa.

di Ruth Ann Lake

Formatrice e coach americana e naturalizzata italiana, lavora nel campo dell'interculturalità da molti anni. Ha lavorato per le maggiori società italiane ed internazionali su temi quali la negoziazione interculturale, il management interculturale, la gestione di gruppi virtuali.
Per informazioni (disponibili in quattro lingue)
www.ruthannlake.com

Il responsabile acquisti italiano inizia quindi la quarta riunione in Germania per chiudere l'accordo. Rimane, tuttavia, sorpreso quando la responsabile vendite tedesca lo informa che in assenza di uno scadenziario preciso delle ipotetiche consegne e di un accordo sui termini di pagamento a 20 giorni (ostacolato dalla direzione romana), la trattativa non può andare in porto. Quando il responsabile italiano le chiede per quale motivo la sua azienda non è fra i pochi selezionati, si sente rispondere "**Vede Sig. X, è una questione di fiducia!**"

La fiducia nelle negoziazioni internazionali

Diverse visioni culturali

INTERPRETAZIONE DELL'ANGLOSASSONE/TEDESCO:

Inefficienza: "si perde molto tempo sugli aspetti sociali"
Mancanza di chiarezza, incapacità di definire i dettagli (per esempio una bozza di un calendario di consegne)
Continui cambiamenti delle "carte in tavola" (esempio: appuntamento annullato)
Poca serietà: si fa tutto all'ultimo momento = poca serietà (anche al quarto incontro l'italiano non aveva ancora presentato il piano delle consegne)
Nepotismo, discriminazione (posizione di rilievo in azienda in mani di parenti)

INTERPRETAZIONE DELL'ITALIANO:

Importanza del rapporto con la persona
Comunicazione con molti riferimenti culturali impliciti (ovvii per lui ma non sempre ovvii per l'interlocutrice tedesca, con il rischio di sembrare poco chiaro)
Flessibilità, creatività (scadenziario richiesto visto come "rigido")
Centralità delle "Relazione Sicure": si lavora con persone "di fiducia" anche per evitare grane in tribunale

INTERPRETAZIONE AMERICANA:

Inaffidabilità: "Il responsabile marketing dell'azienda romana mi aveva già promesso il nuovo livello di packaging?"
Mancanza di legittimità: "Abbiamo firmato un contratto? Allora devono rispettarlo!"
Mancanza di puntualità: "Adesso mi dicono che non possono mantenere le promesse per ora... cosa vuol dire? Non ci si può contare!"

Come riuscirà a spiegare al suo capo che non è stato in grado di dare fiducia, nonostante tutti gli sforzi fatti per stabilire un "feeling" con quella donna invitandola più volte a Roma, e per offrire un'immagine vincente della sua azienda, un'azienda di successo del centro Italia? Preoccupato e deluso, rientra a casa. Non sa come farà a giustificare l'accaduto anche al suo collega del marketing che si è già in parte impegnato con gli americani in Minnesota e con il Giappone. Correranno il rischio di perdere i clienti?

Come può una situazione di questo tipo accadere? Fra le molteplici ragioni, **la fiducia è certamente un fattore rilevante anche se è bene sottolineare quanto questa sia soggettiva e sia percepita in modo diverso da persona a persona e da cultura a cultura**. Ciò che si fa per guadagnare fiducia in una realtà (ad esempio nel Centro Italia) non è uguale a ciò che bisogna fare per meritarla in un'altra (Germania, Minnesota o Giappone, come nell'esempio citato).

In tal senso, alcuni studiosi hanno classificato i **diversi approcci della "natura umana"**: per alcuni "la maggior parte delle persone è onesta e ci si può fidare" e per altri invece è più normale credere che "è meglio non fidarsi degli altri se questi non appartengono a un gruppo conosciuto" (famiglia, amici o conoscenze).

L'Italia si colloca tra i paesi (la maggior parte nel mondo) nei quali la fiducia è piuttosto "relazionale" e in cui avere una conoscenza o un contatto con l'altro ha una importanza primaria. Nel mondo degli affari, il tempo è consacrato anche a stabilire relazioni durante le pause caffè, i pranzi o le cene d'affari, situazioni che consentono di scoprire molto di più sul proprio interlocutore, aldilà delle questioni strettamente legate al business. **In altre culture, invece, possono essere più importanti l'affidabilità o la legittimità che si ottengono attraverso un contratto legale.**

Stephen Covey, autore dell'opera "La Velocità della fiducia" definisce con dovizia di particolari la fiducia come valore economico in quanto essa permette di decidere rapidamente, di delegare senza timore, di supporre che le forniture corrispondano alle specifiche richieste senza bisogno di approfonditi controlli; in breve la fiducia garantisce un elevato risparmio di tempo e di conseguenza di denaro!

La fiducia nelle negoziazioni internazionali

La natura umana? Possibili risposte		
Cattivo	**Misto**	**Buono**
Non si fida della maggior parte delle persone: meglio controllare ed evitare problemi	Nel mondo ci sono persone buone e persone cattive e bisogna scoprire entrambi gli aspetti in ognuno. Una persona può cambiare con la guida giusta.	La maggioranza delle persone è profondamente buona nel cuore...ci si può fidare...

Modello di Kluckhohn e Stoedbeck

Se potessimo entrare nella mente della responsabile vendite tedesca dell'esempio, che cosa scopriremmo? In una conversazione con il suo capo, la donna confessa di aver deciso di non lavorare con la società italiana perché "poco credibile": - la società ha annullato una volta un appuntamento; - nonostante svariate richieste di un programma di consegna preciso dei macchinari richiesti, nessun documento è mai stato presentato; - non ha mostrato nessuna ferma intenzione di pagare entro i termini di pagamento richiesti, meravigliandosi persino dei 20 giorni come se ne sentisse parlare per la prima volta. Poiché la società italiana non è stata in grado di soddisfare, in quel momento, tutte le richieste, meglio optare quindi per il cliente di Zurigo che aveva saputo rispondere già al secondo incontro. Nonostante avesse cercato di far capire alla controparte italiana l'importanza di poter pianificare la produzione per evitare sovraccarichi e l'insoddisfazione dei clienti, l'italiano aveva preferito trascorrere il tempo a parlare di arte o di storia oppure a proporle inutili inviti per visitare Roma per conoscere i ristoranti italiani.

Lo scopo dell'italiano era evidentemente quello di **stabilire una "relazione" con la controparte**, un aspetto che seppur non insignificante **era considerato dalla responsabile tedesca meno prioritario che ottenere affidabilità, precise informazioni e garanzie economiche.**

La credibilità si crea in diversi modi. Un'indagine sull'efficacia condotta alla fine di un progetto su una squadra di esperti tecnici americani e messicani (in contatto attraverso videoconferenze, e-mail, ecc.,) ha messo in evidenza, tra i tanti fattori analizzati, che gli americani avevano fiducia dei colleghi messicani, ma non il contrario. Perché? Gli americani consideravano i messicani competenti e pertanto si fidavano di loro, mentre i messicani ritenevano gli americani competenti, ma non si fidavano di loro perché questi non avevano mai cercato di creare la sia pur minima relazione con i colleghi, né avevano mai cercato di conoscerli personalmente, concentrandosi pressoché esclusivamente sul compito in questione senza costruire alcuna relazione.

Nell'esempio citato all'inizio, l'esperta tedesca Katja Kruckeberg commenta che anche gli interlocutori tedeschi dedicano un minimo di tempo all'aspetto relazionale, che "deve [tuttavia] essere seguito da fatti, cifre, struttura, processo, il tutto eseguito in modo puntuale, consistente e solido".

Per concludere: **non partite da casa se prima non avete messo in valigia una preparazione non solo in termini tecnici, ma anche in informazioni sugli aspetti interculturali del negoziato** che vi avviate a intraprendere; esplorate aspetti della personalità, della cultura nazionale e aziendale, cercando di capire dai vostri interlocutori che cosa potete fare per guadagnare la loro fiducia... e non dimenticate di ascoltare...

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Stephen M.R. Covey, La Velocità della Fiducia, Franco Angeli, 2016
- David Maister, The Trusted Advisor, Touchstone Books, 2001
- James L Sebenius ,The Hidden Challenges of Cross Border Negotiations, HBR, 2002

Per una governance efficace e innovativa

Perché la governance, che non riguarda solo le grandi imprese, è una funzione rilevante? Si tratta di un puro meccanismo di amministrazione e controllo giuridico o può divenire strumento di innovazione e competitività? I componenti degli organismi di governance andrebbero scelti per merito e le loro competenze poste al centro di un processo di valutazione e di sviluppo

di Luisella Erlicher

Adjunt professor di Teoria organizzativa e di Comportamento organizzativo presso MIP-School of mangement del Politecnico di Milano. Coach certificato ICF.

di Ileana Alesso

Avvocato amministrativista e civilista, con studio a Milano, consulente di aziende private e pubbliche ed enti locali. Docente in master universitari e formatrice presso istituzioni private e pubbliche.

di Patrizia Giangualano

Associate Partner PwC, Responsabile area Governance per Financial Service-Advisory. Supporta aziende e istituzioni in progetti di Corporate Governance, autovalutazioni e sistemi di controllo interno. Membro di Nedcommunity, associato ADEIMF, docente presso università e master.

La centralità del tema della governance.

In un mondo globalizzato e interdipendente dove la finanza emerge come la più potente tra le forze guida in campo, si è portati a riflettere sul tema del **governo delle aziende.** Tema centrale e delicato insieme sia perché vi è l'esigenza di pensare modelli e modalità per gestire il rischio delle continue crisi economico/finanziare che minacciano la solidità delle imprese e delle banche, sia perché la non sufficiente attenzione alla trasparenza e all'etica da parte di alcuni board può minare la fiducia dei mercati e del pubblico.

Non solo infatti **la governance deve realizzare con rinnovato impegno il suo compito centrale di assicurare il ritorno degli investimenti agli investitori ma deve assicurare anche il rispetto delle regole che la legano alla rete degli stakeholder nel loro complesso** (dipendenti, creditori, fornitori, consumatori). Nella sensibilità attuale inoltre è l'intera società che si va affermando con un importante ruolo di portatrice di interessi non solo economici ma riguardanti altre nature del business, delle quali aumenta la consapevolezza, come la sostenibilità, l'equità, la creazione di valore sociale.

Per una governance efficace e innovativa

Ciò porta ad uno sforzo per focalizzare diversi e importanti aspetti: il senso di ownership dei board, che deve proteggere gli investitori; la trasparenza, che può alimentare la reputazione e la fiducia; una visione a lungo termine, che superi la pressione verso una gestione di breve periodo.

Le buone pratiche della **governance** ci dicono che essa **può diventare per le aziende e gli istituti finanziari non solo un meccanismo di amministrazione e controllo giuridico ma anche un potente strumento di innovazione e di competitività. Promuovere performance con un accresciuto senso di responsabilità da parte di tutto il board ci sembra la sfida che il governo societario deve attualmente affrontare.** E ciò vale, a nostro parere, non soltanto **per le aziende di grande dimensione quotate o public company**, per le quali gli organismi di governo sono normati e ci si aspetta un'adesione al codice di autodisciplina, **ma anche per le medie e piccole imprese,** anche a proprietà familiare, che possono utilizzare un disegno rinnovato ed evoluto delle modalità della loro governance come uno strumento di innovazione organizzativa e strategica, oltre che di più consapevole gestione del rischio[1]. Dotarsi di una buona governance vuol anche dire per le piccole e medie imprese prepararsi agli step successivi della crescita e alla raccolta dei capitali esterni.

In generale ci sentiamo di affermare che le piattaforme per la governance di cui vi è la crescente necessità sono strutture di team dove si collabora e si mettono a confronto competenze diverse in modo da arricchire il punto di vista esclusivamente finanziario con visioni di eccellenza. Si promuove una maggiore comunicazione con la struttura organizzativa e si ricerca la collaborazione con gli shareholder. L'inclusione delle donne e delle diverse fasce di età, come previsto dalla normativa nazionale e dalle raccomandazione della UE, favorisce la pluralità culturale e degli stili di leadership.

Le competenze del board

La nostra idea è che non siano tanto i modelli di governance a dover essere modificati, per quanto un orientamento anche nel nostro Paese al sistema monistico[2], volto ad una maggiore razionalizzazione e prevenzione dei controlli, andrebbe nella direzione della semplificazione e della focalizzazione sul concetto di ownership precedentemente ricordato. **Ad essere rivisitate e poste al centro dell'attenzione sono le competenze dei membri del CdA**, presidente e consiglieri, in particolare gli indipendenti, **che andrebbero scelti per il merito**, ossia per il possesso di alti standard professionali e l'esercizio di leadership collaborative e autentiche. Se il board deve diventare piattaforma di innovazione e di creazione di valore, allora una **attenta verifica delle competenze delle persone che ne fanno parte e un processo di sviluppo continuo delle conoscenze e delle skill,** oltre che dei processi di lavoro, **del board** devono essere messi al centro dell'odierno dibattito e di nuove regole e procedure.

Modelli e processi di governance

Procedendo per aree di competenza, mettiamo al primo posto quelle relative ai modelli di governance e alla gestione del rischio d'impresa. Riteniamo che una azienda, all'avvio della propria attività e nel continuo, debba effettuare una valutazione circa il modello (tradizionale, duale, monistico) che meglio consente. per dimensioni, cultura e semplificazione operativa, di raggiungere gli obiettivi di correttezza ed efficacia nella gestione e nei controlli, e di accesso all'azionariato internazionale. In più, oltre a possedere le conoscenze relative al core business dell'impresa e alle modalità del suo sviluppo e potenziamento, gli amministratori devono poter essere nelle condizioni di valutare il rischio assumibile e l'adeguatezza del sistema di controllo interno, del sistema amministrativo e contabile, verificando l'attendibilità dei dati e dei flussi informativi.

---

1 - Nel 2015 il MIP in collaborazione con l'Associazione Industriali di Monza a Brianza ha tenuto un percorso formativo sperimentale, sulla base dell'esperienza consolidata del suo Programma "CdA e governance innovativa", rivolto a imprenditori e ad Amministratori delegati di piccole e medie imprese.

2 - Tale sistema ha trovato scarsa applicazione nel nostro paese, dove è maggiormente diffuso il modello tradizionale, in quanto visto con timore e diffidenza per l'assenza di un corpo normativo autonomo e una conoscenza insufficiente dello stesso.

Per una governance efficace e innovativa

In questo contesto **devono essere inoltre valorizzate quelle capacità che consentono di svolgere le attività fondamentali per il funzionamento del board:** l'organizzazione e la gestione dei Consigli, dei flussi informativi e di comunicazione verso la struttura organizzativa e verso i portatori di interessi interni ed esterni, il monitoraggio delle attività, la valutazione di efficienza e di efficacia del board stesso. In particolare **i compiti e le responsabilità devono essere suddivisi in modo preciso e coerente** all'interno delle strutture di amministrazione e controllo aziendali in linea con il ruolo ad esse attribuito nell'ambito del modello prescelto e dei comitati definiti.

Ai fini delle nomine, è buona norma **identificare preventivamente la propria composizione qualitativa e quantitativa considerata ottimale e verificarne la rispondenza con quella risultante dal processo di nomina. I componenti degli organi con funzione di supervisione strategica e di gestione**, compresi i membri non esecutivi, **devono essere dotati di professionalità adeguate e di competenze approfondite e diversificate che devono essere rivisitate e continuamente aggiornate** per assicurare che esse perdurino nel tempo. Inoltre è necessario che il CdA si faccia carico di tutti gli **aspetti che riguardano i tempi, le forme e i contenuti della documentazione da analizzare ai fini delle delibere sulle materie all'ordine del giorno e di individuare i manager tenuti a inviare**, in modo regolare, flussi informativi, prevedendo in particolare che i responsabili delle funzioni di controllo possano agire in modo libero e indipendente. La focalizzazione sui flussi informativi include il livello e l'andamento dell'esposizione della società a tutte le tipologie di rischio rilevanti, gli eventuali scostamenti rispetto alle politiche approvate e le operazioni innovative e i loro rischi. Essa è molto importante per scoraggiare comunicazioni top down di CEO "protagonisti" e per valorizzare invece l'intervento attivo dei consiglieri in merito agli aspetti di competenza e all'agenda del board stesso.

Business law

Nel contesto di crescita e di trasformazione delle imprese **assumono, inoltre, un valore significativo le competenze giuridiche.** Vi sono le conoscenze che attengono all'ambito societario, le regole e i punti di criticità e i profili di empowerment dello strumento societario, perché risponda pienamente alla sua funzione di essere mezzo rispetto agli obiettivi di business dell'azienda. Una importanza crescente assumono **le competenze giuridiche europee e internazionali** le cui regole e condizioni di applicazione, in continua evoluzione, devono essere costantemente monitorate.

Per una governance efficace e innovativa

Vi sono infine **le competenze giuridiche amministrative, nel senso del diritto amministrativo**, sia che l'impresa abbia come cliente o partner la pubblica amministrazione sia che rivestano questo ruolo società, istituzioni ed enti privati, ai quali si applicano necessariamente normative pubblicistiche oltre che privatistiche. E questo sia per la regolazione sostanziale dei rapporti, ad esempio nell'ambito degli accordi contrattuali, sia per la regolazione processuale della soddisfazione dei crediti.

Né va trascurata **la dimensione etica e di responsabilità sociale dell'impresa**. Non ci si riferisce qui soltanto alla normativa concernente i modelli organizzativi tipici – il decreto lgs. 231 - e ai codici etici, bensì al rispetto e alla applicazione dei valori aziendali, strumento di identità e di forza all'interno, e di promozione e di sviluppo di cittadinanza sociale, intesa come fattore strategico di espansione, all'esterno.

Comunicazione, negoziazione e leadership

Riteniamo **fondamentale che le competenze tecniche fin qui descritte siano alimentate da una solida base di comportamenti relazionali e di leadership, competenti ed efficaci. Ci riferiamo alle capacità relative alla comunicazione dialogica e alla leadership collaborativa nel team** che sono in grado di favorire una presa di decisione ponderata e condivisa. Oltre alle **capacità negoziali necessarie alla risoluzione dei conflitti e alla gestione della complessità** sia all'interno del CdA che verso l'esterno.

Occorre ricordare che **una buona governance si nutre delle qualità dei suoi membri e della loro integrità,** configurando una leadership diffusa su tutti i componenti del board. Sono infatti i comportamenti e l'affidabilità di coloro che fanno parte dell'organismo aziendale al vertice che danno il tono e determinano la relazione che il business mantiene con la struttura organizzativa interna e con l'intera società. E' importante perciò per tutti i membri del CdA, e non soltanto per il suo Presidente, essere esperti di comportamenti che consentono di dare e ispirare fiducia, di creare condivisione e non solo consenso, di esercitare autenticità e integrità.

L'autovalutazione delle competenze del board

L'autovalutazione delle competenze del board e la certificazione della qualità dei suoi processi, operativi, informativi, comunicativi e di presa di decisione dovrebbero diventare i nuovi standard che potrebbero garantirne un rinnovamento profondo nelle direzioni precedentemente indicate.

I **CdA**, quelli delle aziende quotate e gli istituti finanziari già lo fanno per normativa, **si dovrebbero sottoporre ciclicamente ad un processo di autovalutazione**, finalizzato ad assicurare una verifica del loro corretto funzionamento e della loro adeguata composizione. Inoltre l'autovalutazione potrebbe favorire l'aggiornamento dei regolamenti interni oltre a promuovere l'individuazione dei punti principali di debolezza, la discussione in merito e le azioni correttive da adottare.

Come far evolvere competenze e cultura del board

Per concepire il board come luogo eminente di creazione di valore, **le attività di sviluppo delle competenze sono molteplici e devono essere pensate in modo integrato e coordinato per andare a costituire una rete sistemica** di comportamenti, capace di generare innovazione culturale.

Fondamentale è il ruolo della formazione per sviluppare la conoscenza e le competenze necessarie ai diversi ruoli al fine di rendere le persone dei board capaci di confrontarsi con le sfide attuali, di comprendere il più ampio contesto in cui il board si inserisce e le responsabilità del mandato, di contribuire a sviluppare cultura e performance efficaci.

Per una governance efficace e innovativa

È utile una formazione breve e focalizzata che aiuti a riattraversare le categorie concettuali consolidate per interrogarle in relazione ai nuovi orientamenti del business e alle nuove sensibilità sociali. Pensiamo a moduli tecnico specialistici, organizzativi e giuridici che servano a confrontarsi con le tendenze più attuali delle discipline della governance. Ma fondamentali sono anche i moduli comportamentali, necessari per accrescere nel board la capacità di far dialogare e collaborare le diverse componenti. Questa formazione deve avere anche lo scopo di promuovere una riflessione congiunta sulla trasparenza e su una leadership, coraggiosa e responsabile, che consenta di affrontare le sfide e sia volta ad assicurare lo sviluppo sostenibile nel tempo dell'azienda.

Ma serve anche **affiancare alla formazione altre e diverse iniziative di apprendimento**, flessibili e articolate. Pensiamo a **un supporto di consulenza tecnica** sia ai CdA, che vogliono monitorare e migliorare i propri processi e i propri meccanismi di funzionamento, sia agli imprenditori di piccole e medie aziende, anche familiari, che stanno fondando o innovando il CdA quale motore della crescita della loro azienda. Pensiamo a brevi **percorsi di coaching** ai consiglieri che desiderino allineare la loro leadership e le loro capacità di comunicazione e di negoziazione alle attese di un contributo relazionale e qualitativo al board, che massimizzi l'esercizio delle loro competenze tecnico-specialistiche.

Riteniamo infine che da queste attività possa essere favorito un confronto tra best practices, realizzato attraverso reti di presidenti e consiglieri interessati sia a conoscere e a diffondere esperienze di successo sia a confrontarsi con le questioni chiave e con le tendenze più innovative della governance.

COACHING E DINTORNI

Il ruolo delle Associazioni di coaching Cristina Volpi intervista Claudia Crescenzi

Continua la carrellata sui protagonisti del coaching in Italia

Claudia Crescenzi, Presidente ICF Italia 2015 e attuale Past President. E' Master Certified Coach – MCC e propone il coaching come metodo di ottimizzazione delle risorse umane e della loro produttività.

di Cristina Volpi

Coach certificata ICF dopo studi presso la Scuola di Comunicazione Strategica e The Coaching Academy. Esperienza di coaching, formazione e consulenza in grandi e medie aziende, in Italia e molti altri Paesi. Presidente di Sietar Italia e autrice di diversi libri su temi di narrativa aziendale. E' anche l'ideatrice di ***www.coachingzone.it***

Chi è ICF, International Coaching Federation?

ICF è un'associazione internazionale, o meglio **è la più grande associazione che vuole essere ambasciatrice della diffusione del valore del coaching.** Lo fa, fra le altre cose, selezionando i propri associati fra coloro che hanno un percorso di preparazione e studio di valore, promuovendo l'aggiornamento continuo dei membri, definendo un codice etico e standard di trasparenza a cui attenersi per la tutela del coachee, valorizzando questa professione presso tutti gli stakeholders e definendo delle comunità di pratica.

Quali sono stati i temi che hai portato avanti nel tuo biennio di presidenza di ICF Italia, appena concluso?

La strategia che abbiamo attuato con il Comitato Direttivo di ICF Italia nel 2015 si può sintetizzare fondamentalmente in una parola: **allargamento**. Allargamento del dialogo e diffusione del valore del coaching nel mondo imprenditoriale e nel mondo universitario/scolastico.
Come associati ICF siamo stati protagonisti perché abbiamo festeggiato **20 anni di attività**.
Il 2015 è stato un anno molto significativo per l'Italia. Come italiani infatti siamo stati protagonisti a livello mondiale grazie all'EXPO – Nutrire il pianeta energia per la vita. Un evento mondiale nell'ambito del food e della cultura della sostenibilità.
Forti di queste circostanze abbiamo ritenuto fondamentale cavalcare questa onda creando per la prima volta in ICF un palinsesto di eventi che hanno avuto queste parole chiave: **Nutrimento, Italianità, Sostenibilità, Sviluppo Ecologico.**

Abbiamo realizzato:

- **una conferenza nazionale, vari workshop e webinar** per coach, su temi come team e group coaching, etica, strategie di sensibilizzazione, la norma UNI sul servizio di coaching, informazioni sulla Legge 4/2013 sulle competenze del coach
- **l'International Coaching Week** in cui i Coach ICF hanno offerto gratuitamente momenti ed esperienze utili per diffondere la cultura del coaching, a cui sono intervenuti circa 700 partecipanti
- **Coaching Expo**, due giorni dedicati al tema del Coaching in cui Coach, Società di formazione, Scuole certificate hanno incontrato privati, enti e aziende. Circa 350 partecipanti.
- il progetto **Il dono del coaching**, con cui ci poniamo a supporto di organizzazioni no profit.

COACHING E DINTORNI

Cristina Volpi intervista Roberta Milanese

Abbiamo cercato di coinvolgere, allargare, includere, diffondere. E soprattutto condividere il valore del coaching e di quanti operano in questo ambito e della responsabilità verso il mondo.
Una professione attrattiva, di valore. Una professione che le aziende iniziano a vedere come un qualcosa che dà valore aggiunto. Una professione che sta affrontando e gestendo il processo di certificazione tramite UNI, processo a cui ICF Italia contribuisce come membro del gruppo di lavoro presso il Ministero competente.

Esiste una responsabilità etica e sociale del coach?

Sì, trovo che vi sia una grande responsabilità sociale da parte di noi coach che supportiamo le persone nel loro sviluppo e potenziamento. Se accompagniamo le persone e le aziende nel loro potenziamento credo che possiamo e dobbiamo occuparci anche del tessuto sociale.
E il tessuto sociale è fatto anche dalla cultura, dai comportamenti. Ecco perché credo sia fondamentale che i coach possano contribuire allo sviluppo di una cultura dove i valori primari siano l'unità, la coesione, la risoluzione dei conflitti. A partire dalla condivisione di un codice etico esplicitato.

Che cosa è stato più facile e che cosa più difficile?

È stato facile ingaggiare le persone che hanno voluto dedicare parte del loro prezioso tempo nella creazione di un mio sogno. L'associazione si fonda sul volontariato, e nulla di tutto questo sarebbe potuto accadere senza l'entusiasmo, la dedizione, la professionalità e l'energia che ciascun volontario ha messo nella sua attività.

Ciò che è difficile è diffondere la conoscenza di un servizio intangibile quale è il coaching. Farne riconoscere il valore e le immense potenzialità (il che spesso richiede di provare, sperimentare di persona). Il coaching è relazione, e tutto viaggia attraverso la relazione. Il lavoro, la società, lo sport, l'amore. Tutto.

Ci dai qualche cifra di riferimento? Per capire l'entità del fenomeno coaching a livello nazionale e internazionale

- **29.000 associati circa nel mondo**
- 33 chapter in tutto il mondo
- **circa 15.000 coach certificati di cui 700 Master Certified Coach** (il più alto livello di seniority riconosciuto a livello mondiale)
- **fatturato mondiale annuale che viaggia su circa 1,5 mld di euro** (fonte La Repubblica, marzo 2011)
- trend di crescita a livello mondiale di professionisti certificati pari a circa 25/30% anno. Non abbiamo ancora una stima a livello europeo, ma siamo confidenti che nell'arco di qualche anno saremo in grado di averla.

Nel numero 1 di OUTSIDER abbiamo pubblicato "Che cosa è il coaching" e nel numero 2 "Quanti tipi di coaching?", entrambi di Cristina Volpi. Nel n. 3 Cristina Volpi ha intervistato Roberta Milanese.

SERENDIPITY

Formazione "massima"

Un buon capro espiatorio vale quasi come una soluzione
(Legge di Hermann)

Gli studenti ce l'hanno sempre con il professore cattivo che li ha messi in castigo, e i loro genitori difendono i loro bambini da quei malvagi che li perseguitano senza diritto.

Quando diventa più difficile soffrire che cambiare... cambierai.
(Robert Anthony De Mello)

La mente è come un paracadute, funziona soltanto se si apre
(Albert Einstein)

A chi cerca di convincersi e, ahimè, di convincermi che il non pensare troppo fa vivere meglio e più a lungo, desidero dedicare questo pensierino di Einstein, come monito – sprone – stimolo a cambiare idea per non morire, dentro, troppo presto.

Ci sedemmo dalla parte del torto, visto che tutti gli altri posti erano occupati
(Bertolt Brecht)

Quanti accettano, anzi quanti accetterebbero, oggi in questo nostro mondo così schiavo del "tutto e subito", di non trovare spazio da "privilegiato"?

Se continui a fare quello che hai sempre fatto, continuerai ad ottenere ciò che hai sempre avuto
(Warren G. Bennis)

Le massime sono state scelte da Francesco Dolcino e Paolo Pulci. I commenti alle massime sono di Francesco Dolcino.

A cura di Francesco Dolcino

A cura di Paolo Pulci

Francesco Dolcino

Ingegnere e consulente aziendale, trasforma le idee di business in cose che si fanno, una dopo l'altra e nella giusta sequenza, fino a conseguire il risultato. Tra le altre opere, ha pubblicato:
"Massime minime", "Massime minime – Atto II", "Minime e massime", tutte con Edizioni Paradiso e dalle quali attingiamo per questa rubrica.

Il progetto SPECULA L'occupazione dei neo laureati in lombardia

di Roberta Cattaneo

Partito nel 2003 come sperimentazione milanese, il **progetto Specula** negli anni è stato esteso a tutta la Lombardia. **Formaper, in collaborazione con le Università lombarde e i partner finanziatori Unioncamere Lombardia, Regione Lombardia e Camera di Commercio di Milano, conduce un'indagine sulla situazione occupazionale dei laureati ad un anno dalla laurea** e, anche l'edizione 2015 così come le precedenti, prende in considerazione i laureati che hanno completato gli studi, che cioè non risultano iscritti a successivi percorsi di specializzazione o di dottorato.

Specula Lombardia 2015 riporta le principali evidenze relative all'occupazione dei laureati 2013 ad un anno dalla laurea, messe a confronto coi laureati 2012 con un accenno anche alla situazione nel 2015. Questa analisi richiede l'esame congiunto di tre archivi lombardi: la banca dati di studenti e laureati delle Università lombarde (con esclusione del San Raffaele) degli anni 2010-2013, la banca dati delle comunicazioni obbligatorie contenente avviamenti, cessazioni e trasformazioni dei contratti (COB) e la banca dati Infocamere, che raccoglie i dati sulle imprese e sugli imprenditori in Lombardia. I dati vengono poi integrati con i risultati delle rilevazioni universitarie sul placement così da poter stimare anche le modalità lavorative non coperte dalle fonti amministrative, quali ad esempio lavoro autonomo non imprenditoriale, lavoro all'estero, stage curriculari.

Dalle analisi emerge come **in Lombardia i laureati e gli immatricolati hanno mantenuto tra il 2008 e il 2013 un andamento, seppure con oscillazioni, complessivamente crescente. A livello nazionale, invece, le immatricolazioni sono in continua diminuzione.** L'università lombarda risulta più attrattiva della media nazionale, anche nei confronti di chi arriva da fuori regione, sia per la qualità dei suoi atenei, sia per le maggiori potenzialità offerte dal mercato del lavoro lombardo.

Roberta Cattaneo

Laurea triennale in Scienze dell'Educazione - Esperta in processi formativi. Responsabile di progetto Formaper, da sempre interessata ai processi di cambiamento, da oltre dieci anni si occupa di formazione per giovani, imprese e lavoratori che affrontano momenti di transizione. Dal 2008 si dedica all'attività di counselling e di orientamento nell'ambito di varie iniziative per il ricollocamento e la riqualificazione professionale. Svolge, inoltre, attività di docenza nell'area relazionale-comportamentale.

I **risultati sulle performance occupazionali dei laureati 2013 ad un anno esatto dalla laurea, segnalano un 2014 ancora molto critico**, caratterizzato dal permanere delle difficoltà occupazionali del passato.

L'elevata disponibilità di laureati e una domanda che risulta essere ancora debole, hanno contribuito a creare una situazione sfavorevole per i laureati meno formati, i triennali e le donne, che infatti hanno registrato un aumento della disoccupazione e un peggioramento dei contratti.

Gli indirizzi che assicurano maggiore occupabilità sono quelli ingegneristici, economici e sanitari, ma si rileva un peggioramento nei contratti di questi ultimi, sfavoriti dalle misure di contenimento della spesa pubblica. Le maggiori difficoltà riguardano psicologia, l'area umanistico-formativa e quella politico- sociale.

NEWS DAL MONDO DELLA FORMAZIONE

Notizie dal mondo della formazione, eventi, novità normative

Ingegneria ed economia oltre che offrire maggiori potenzialità occupazionali, offrono migliori prospettive di stabilità. Anche le lauree scientifico tecniche hanno percentuali di occupati stabili relativamente buone, mentre i laureati nell'area giuridica, paramedica, architettura, umanistica e psicologica hanno percentuali di occupati stabili che non superano il 10-11%.

L'analisi dei dati COB che permette di seguire l'evoluzione dei contratti dopo la laurea fa emergere come **nei primi 6 mesi il contratto principale sia lo stage, successivamente superato dal contratto a tempo determinato,** molto presente soprattutto nei settori pubblici (sanità, istruzione e assistenza sociale) e nel commercio. **Il dato sull'apprendistato è rilevante dopo i 6-9 mesi dalla laurea**, perché spesso è preceduto da uno stage. **Il contratto a tempo indeterminato mostra una forte accelerazione dopo i 15 mesi**, in corrispondenza all'introduzione degli incentivi a favore del tempo indeterminato.

I 2/3 dei laureati risultano avviati nei servizi, soprattutto servizi alle imprese, ma anche servizi sociali. La performance peggiore, invece, è stata registrata nei settori alloggio e ristorazione e costruzioni. Al contrario gli avviati sono aumentati in misura significativa nel commercio all'ingrosso, trasporti e logistica e servizi sociali, questi ultimi in lieve ripresa.

I dati settoriali sono interessanti se utilizzati congiuntamente a due parametri che sono indicatori della qualità del lavoro: la qualifica e la tipologia del contratto. Le qualifiche sono in media non elevate (a un anno dalla laurea circa il 40% ha una qualifica esecutiva, da non laureato), specie per i laureati triennali e le donne. I dati mostrano che sempre più la laurea, specie se triennale, è usata in sostituzione del diploma e che la qualifica elevata è presente soprattutto dove è necessario il titolo per l'esercizio della professione (sanità, istruzione, attività ingegneristiche).

Dagli ultimi dati emerge che **la maggiore crescita nell'inserimento di laureati è concentrata in quattro territori:**

- Monza, la più dinamica (+11,5), sia nel settore pubblico che privato, in particolare trainato dalle filiali di multinazionali;
- Bergamo, nei settori istruzione, servizi alle imprese e manifattura meccanica;
- Brescia, nei settori sanità, meccanica e commercio all'ingrosso;
- Lecco, nel settore della meccanica.

Aumentano i neolaureati minori di 30 anni che costituiscono start up, principalmente nei settori dei servizi alle imprese e nelle attività commerciali (ingrosso, dettaglio e alloggio e ristorazione). Si rileva una leggera crescita delle start up a 1 euro (7,7% del totale start up) e delle start up innovative (3,8% delle start up), queste ultime quasi interamente concentrate nei servizi alle imprese.

Per quanto riguarda il 2015, si riscontra un miglioramento dovuto agli incentivi e ai cambiamenti normativi introdotti nel corso dell'anno. Anche se si tratta di una valutazione sottostimata, visto che i dati completi delle COB sono disponibili solo nei primi mesi del 2016, si riscontra un aumento delle trasformazioni dei contratti, soprattutto i contratti a tempo indeterminato, mentre non si evidenziano significative variazioni sui tassi di occupazione complessivi.

È importante sottolineare che il ricorso al tempo indeterminato è aumentato per i laureati di tutti gli indirizzi e che la variazione è stata più elevata non per gli indirizzi tradizionalmente caratterizzati da contratti più stabili, come ingegneria ed economia, ma per gli indirizzi che in genere offrono percorsi più instabili, in particolare politico sociale, giuridico, scienze motorie, architettura. I contratti a tempo Indeterminato sono cresciuti anche per l'indirizzo umanistico formativo e scientifico, favoriti dalle assunzioni legate alla "buona scuola".

Facendo un confronto tra la situazione occupazionale, a due anni di distanza dalla laurea, dei laureati del 2013 con quelli del 2012, si nota che i laureati 2013 con un contratto a tempo indeterminato nell'ottobre 2015 superano di circa il 20% i laureati 2012 con un contratto a tempo indeterminato nell'ottobre 2014.

Un aumento che ha interessato in misura lievemente superiore i segmenti relativamente più deboli quali:

- le donne (+22% contro il +17% degli uomini), riducendo lievemente il divario di genere;
- i laureati triennali e a ciclo unico (rispettivamente +28% e +48%), rispetto ai laureati magistrali (+14%), che comunque restano i più stabilizzati;
- gli indirizzi giuridico, psicologico, architettura, scienze motorie.

La rilevanza dei risultati emersi dall'indagine Specula Lombardia può far ben sperare che si trasformi in un lavoro continuativo e sistematico che possa diventare un riferimento per il mondo imprenditoriale e formativo.

Per scaricare i rapporti
http://www.formaper.it/ricerche-studi-pubblicazioni/mercato-del-lavoro

Numeri dell'economia milanese

A cura di Paolo Pulci

Il **servizio studi e statistica** della Camera di commercio di Milano conduce un'attività di monitoraggio sistematico delle principali **tendenze dell'economia milanese** mediante analisi congiunturali di settore e pubblica trimestralmente il **rapporto Economi** e il rapporto annuale **Milano Produttiva**. Anche sulla base dei dati camerali, elabora una serie di **indici statistici e diffonde gli indici e i dati ISTAT.**
L'attività di rilevazione del **servizio prezzi** permette di avere un quadro aggiornato dell'**andamento dei prezzi** di diversi settori a disposizione sul portale **PiùPrezzi**. Disponibile inoltre il servizio di **deposito listini** e rilascio **visti di conformità** prezzi.

Per ulteriori informazioni *http://www.mi.camcom.it/studi-statistica-e-prezzi*

Formazione su misura per la singola azienda

Formaper realizza **interventi formativi realizzati su commessa, specificamente progettati e calibrati sulle esigenze della singola azienda.**
La formazione su misura può essere realizzata anche attraverso i Fondi Interprofessionali e/o i finanziamenti regionali.
Su questi interventi Formaper ha maturato una **specifica esperienza** che consente di articolare l'intervento nelle seguenti fasi:

- un incontro preliminare con l'imprenditore/committente, finalizzato a raccogliere e analizzare la richiesta e a valutare in via preliminare l'opportunità di un intervento formativo "su misura"
- un'analisi dei bisogni formativi dell'azienda condotta attraverso interviste, analisi di documenti e osservazione diretta della realtà organizzativa
- un'analisi ed elaborazione dei dati raccolti e la stesura di un **report diagnostico sulle eventuali esigenze formative dell'azienda** (che risulta in genere di grande beneficio per l'imprenditore nell'individuazione delle aree di miglioramento della propria impresa, anche a livello organizzativo e gestionale)
- la condivisione della diagnosi con l'imprenditore/committente
- la progettazione di un percorso formativo specifico.

Esempi di aree tematiche per interventi di questo tipo possono essere:

- lo sviluppo delle abilità di gestione dei collaboratori
- lo sviluppo delle competenze della propria rete di vendita: pianificazione delle attività di vendita, organizzazione dell'attività, gestione delle trattative commerciali, ecc.
- la gestione del tempo e dello stress per i propri collaboratori
- la cura del Cliente negli atteggiamenti dei propri dipendenti
- lo sviluppo delle abilità manageriali per i capi: leadership, saper gestire i conflitti e negoziare, saper delegare, guidare un gruppo, saper comunicare, ecc.

Formaper offre anche la possibilità di aumentare e consolidare i risultati degli interventi formativi "su misura" affiancando, in modo integrato, alla formazione tradizionale in aula, attività di assistenza personalizzata individuale o di gruppo, **lavori di progetto, coaching, bilanci di competenze, follow-up di verifica dell'applicazione dii quanto appreso in aula.** In questo modo è possibile costruire percorsi di sviluppo articolati nel tempo e personalizzati per l'organizzazione, per gruppi di collaboratori e/o per i singoli.

Informazioni: Segreteria Corsi Formaper – Tel. 02/8515.5344 – *segreteria.corsi@formaper.it*

L'ESPERTO RISPONDE

Rubrica, tenuta da Formaper e/o altri player del mondo della formazione, in cui i lettori possono porre domande, dubbi metodologici, richieste di servizi, o nella quale poniamo questioni di interesse generale.

Come si fa un'analisi dei bisogni formativi

A cura di Paolo Pulci

Devo progettare un percorso formativo su misura per un'azienda e vorrei prima procedere con una almeno rapida e semplificata analisi dei bisogni formativi. Cosa devo fare?

Il tema è complesso e siamo qui costretti a sintetizzare e semplificare molto.
L'analisi dei bisogni formativi[1], quando ancora si fa, ha l'obiettivo di definire le esigenze e le opportunità di formazione del futuro intervento formativo ed è un'attività importante se si intende progettare un percorso "su misura" per un determinato contesto.
In genere e schematizzando, dopo i primi incontri con il committente nei quali si analizza la richiesta formativa, si formulano alcune ipotesi, che sono da verificare, in merito alle esigenze da soddisfare. Per procedere occorre quindi scegliere la tecnica di indagine, generalmente si utilizza l'intervista eventualmente integrata da un questionario, e definire un campione rappresentativo di persone su cui si condurrà la ricerca (in genere alcuni destinatari della formazione e altre figure di interesse). Si procede con la raccolta dei dati (stabilendo di volta in volta le aree di ricerca) e con una successiva loro analisi ed elaborazione, fino a formulare una diagnosi ed un report al committente.

1 - P. Pulci, L'analisi delle esigenza formative nelle piccole imprese, in A.A.V.V., Fare formazione con le piccole imprese, F. Angeli, 2001; pagg. 41-86; A. Canonici, Determinazione delle esigenze di formazione, in A.A.V.V., La formazione e lo sviluppo del personale, F. Angeli, 1983 G.P. Quaglino e G.P. Carrozzi, Il processo di formazione, F. Angeli, 1998.

PAGINE DI FORMAZIONE

Segnalazioni e/o recensioni di opere sulla formazione e sviluppo

A cura di Paolo Pulci

L. Campagna, A. Cipriani, L. Erlicher, P. Neirotti, L. Pero
LE PERSONE E LA FABBRICA
Una ricerca sugli operai Fiat Chrysler in Italia

Guerini Next, 2015

Il libro presenta i risultati di una ricerca, durata più di due anni, sugli effetti che il World Class Manufacturing (WCM), un sistema di produzione adottato in Italia nelle fabbriche dei gruppi Fiat Chrysler Automobiles (FCA) e CNHI e teso a innovare i principi della Lean Production, ha avuto sul lavoro e sui lavoratori.

> *...il WCM propone un percorso verso l'eccellenza nei sistemi produttivi attraverso il miglioramento continuo delle performance. Nel WCM l'innovazione viene realizzata anche attraverso un elevato coinvolgimento dei lavoratori che consente di conciliare passo dopo passo la necessità di efficienza aziendale con la qualità del lavoro delle persone. La ricerca (...) è stata realizzata in trenta siti produttivi e ha coinvolto circa 5000 operai (...) il libro individua temi, problemi e prospettive anche internazionali, con storie di vita di operai e manager, descrizioni di fabbriche in altri paesi, interviste ai protagonisti e interventi di altri studiosi. Un'analisi che non riguarda solo la "galassia Fiat", ma il futuro dell'intera industria italiana alla ricerca di nuovi modelli di produttività e di competitività*

(Dalla quarta di copertina del volume)

Nel prossimo numero...

Nei prossimi numeri continuerà la rubrica, "**L'esperto risponde**", in cui i lettori potranno porre domande, interrogativi, dubbi metodologici, richieste di servizi e altre ancora.

Mandateci domande e suggerimenti!

outsider@formaper.it

Formaper – Camera di Commercio di Milano
Via Santa Marta, 18 – 20123 Milano
Tel. 02/8515.5344

outsider@formaper.it
www.formaper.it

OUTSIDER

FORMAPER