



## FORMAZIONE

**DOSSIER SCUOLE.** Le nuove proposte di business school e scuole di management

# Change, una priorità per tutti

Dal digital management alla leadership diffusa sino a proposte più specialistiche, le scuole rispondono alla necessità crescente delle aziende di attrezzarsi per gestire il cambiamento

di Gaia Fiertler

**T**utto converge sull'innovazione. I manager devono imparare a muoversi su quel labile confine tra pianificazione e improvvisazione, performance e sperimentazione, controllo e libertà. Il cambiamento va gestito tra digitalizzazione spinta, complessità e internazionalizzazione inevitabile per restare a galla. L'hanno capito anche i nostri imprenditori: oggi i fattori di successo sono capacità di innovare, lavoro di gruppo e benessere dei dipendenti, e non più tanto il saper rischiare da capitani solitari e coraggiosi come ancora si credeva nel 2008.

Lo ha rilevato la Community Media Research per il Centro Studi di Confindustria e che le condizioni di mercato e l'organizzazione del lavoro oggi richiedano nuove abilità e modelli di gestione lo ribadisce il IX Report Asfor sulle tendenze evolutive della formazione manageriale. I focus group svolti con una cinquantina di medie e grandi aziende hanno rilevato che i bisogni formativi delle aziende si spingono su una leadership diffusa, che punta sul rafforzamento dei middle manager, coloro che fanno da cerniera tra strategia ed execution, sui talenti e sulle funzioni chiave che ricoprono ruoli critici in azienda.

### Co-progettazione, modello vincente

Quanto ai contenuti, la gestione del cambiamento resta il driver principale, con interventi culturali a supporto del change stesso. L'approccio ormai dev'essere interfunzionale e collaborativo e lo sguardo aperto sull'internazionalizzazione. Il commento più ricorrente nelle interviste è stato quello di "supportare l'individuo nell'attraversare il cambiamento con serenità, attrezzarlo con strumenti di comprensione e gestione della complessità, sostenerlo nelle fasi di incertezza con l'obiettivo di dare pieno sostegno al business, nonché allenarlo a uscire dalla propria zona di comfort per proiettare energie e aspirazioni verso

sfide e logiche di lavoro collettive." E come si fa? La soluzione ormai consolidata perché ritenuta la più efficace è quella di co-progettare progetti formativi con la linea e gli alti livelli di management, in modo da tenere sempre il focus sul business nelle nuove modalità di gestione e technicality. «È il modello della co-progettazione che funziona, con percorsi costruiti su bisogni che nascono dalle imprese e che preparano professionisti che poi entreranno in azienda», conferma **Federico Visconti**, rettore della Liuc - Università Cattaneo di Castellanza.

### Chi ha più bisogno di competenze digitali

E se la digital transformation guida la riflessione sulle nuove pratiche di formazione sia in ufficio che nelle scuole di management, in particolare su come integrare social, tablet e smartphone ai canali più tradizionali, così le aziende stanno guidando la trasformazione digitale delle organizzazioni stesse e, talvolta, del modello di business. Le funzioni che hanno più necessità di nuovi ruoli e competenze digitali sono i sistemi informativi, l'innovazione, la ricerca e sviluppo, il marketing-customer care, l'organizzazione-risorse umane e, a seguire, le vendite. È quanto emerge dal nuovo rapporto dell'Osservatorio Hr Innovation Practice della School of Management del Politecnico di Milano. Nel corso del 2016 verranno inseriti soprattutto profili di digital marketing manager, quelli che coordinano le iniziative di marketing digitale (per il 22% delle organizzazioni), di social media recruiting specialist, che reclutano personale attraverso i social media



Federico Visconti, Liuc - Università Cattaneo di Castellanza

## FORMAZIONE



(20%), di social media manager, che curano la comunicazione sui social media (18%), di technology marketing officer, profilo con competenze integrate di marketing e tecnologia (16%), di digital workspace manager, che gestiscono gli spazi di lavoro in modo flessibile con l'uso delle tecnologie digitali (15%) e di digital learning specialist, con il compito di progettare, gestire e monitorare percorsi e piattaforme per la formazione digitale (13%). A loro volta le business school convergono su proposte di digital management proprio per aiutare una comprensione ampia della digitalizzazione e delle sue implicazioni sul business e sulle modalità di lavoro. C'è una vera e propria corsa all'offerta di percorsi che forniscano e rafforzino le competenze digitali del manager e la loro consapevolezza sul cambiamento in atto.

### La contaminazione dei corsi tradizionali

La **Luiss business school**, per esempio, ha investito in maniera massiccia sulla digital transformation, contaminando i prodotti formativi esistenti con laboratori ad hoc e progettando nuove iniziative con l'obiettivo di rispondere alle sfide che la rivoluzione digitale pone. A novembre lancerà il master in Digital Export, coprogettato con Ice, che formerà esperti nei processi d'internazionalizzazione, con altrettanta padronanza delle tecnologie digitali. È in fase di progettazione anche il master in Management and Technology con un major in digital ecosystem, previsto tra un anno, che supporterà i partecipanti nell'acquisizione di un mindset e di una serie di tool per comprendere l'impatto in termini di business della digital transformation. La scuola di management a ottobre ha ottenuto la certificazione Equis, di cui può fregiarsi solo l'1% delle business school al mondo, e che impone elevati standard qualitativi. «Oggi guidare il cambiamento significa abbracciare la trasformazione digitale e supportare la nascita di idee innovative con la collaborazione sinergica tra gli attori dell'ecosistema digitale. Non ha più

senso parlare di digital strategy. Oggi le organizzazioni devono sviluppare una strategia, consapevoli del fatto che sono inserite in un digital world. Il nostro obiettivo è trasferire in maniera efficace lo stato dell'arte dell'innovazione digitale al nostro tessuto imprenditoriale», commenta **Paolo Boccardelli**, direttore della Luiss business school.



Paolo Boccardelli,  
Luiss business school

### Le novità in arrivo

A questo scopo la scuola sta per lanciare anche un centro studi in business transformation con IBM ed EY e collabora in maniera strutturata con diversi attori abilitanti della rivoluzione digitale in un'ottica multidisciplinare, integrando le competenze e sviluppando una mentalità aperta e flessibile per gestire la complessità. Sette i laboratori trasversali erogati a tutti gli studenti della scuola, dal problem solving allo sviluppo del critical thinking, dagli analytics all'imprenditorialità, con il supporto dell'acceleratore d'impresa Luiss Enlabs e il Fab Lab in apertura a Milano nel 2017, un hub maker per l'innovazione nel settore manifatturiero. E sempre di supporto ai manager per la gestione del cambiamento sono in partenza a luglio il corso Finance for non-finance manager e, a settembre, Board Practice e Leadership in action. Proseguono con successo anche i weekend intensivi sulla leadership al **Cimba**, la scuola americana con sede a Paderno del Grappa (Tv). Da giugno a novembre, con trasferta a Monaco di Baviera a luglio, si terrà il Life (Leadership initiative for excellence), che prevede l'uso di strumenti di bio-feedback, permettendo così di sperimentare le proprie reazioni fuori dalla zona di comfort,



**FORMAZIONE**



prendere consapevolezza dei propri limiti e dei propri punti di forza, sviluppare empatia e la capacità di ispirare e motivare gli altri. Ma il digitale resta al centro dell'offerta formativa dei prossimi mesi.

**Big Data, le professioni emergenti**

A settembre al **Mip Politecnico di Milano** parte l'International master in business analytics and big data, con l'obiettivo di leggere e interpretare sempre meglio i Big Data a supporto delle decisioni e per migliorare le prestazioni di tutte le aree e funzioni aziendali. Il corso è sviluppato in collaborazione con Cefriel Politecnico di Milano, in partnership con **Ibm** e ha un filo diretto con l'Osservatorio Big Data analytics & business intelligence del Politecnico di Milano. Il Mip offre anche corsi brevi a giugno e luglio nell'area strategica della digital innovation per fornire a professionisti, manager e imprenditori una visione strategica e manageriale dell'innovazione digitale, consapevole che questa rappresenti una leva indispensabile non solo per la competitività delle imprese, ma per lo stesso rilancio economico e sociale del paese.

All'**Università Cattolica di Milano**, invece, a gennaio partirà il master universitario di primo livello in Data science for management, che mira a coniugare in un'unica figura professionale competenze di data science, management e business. Continua poi a incontrare interesse l'Executive master in Ict management della **Fondazione Cuoia** (a ottobre la quarta edizione). Sicurezza informatica, nuove tecnologie e digital disruption sono prioritarie nell'area Ict di una impresa, da coniugare con le strategie di business, la gestione del patrimonio informativo aziendale a supporto delle scelte operative e strategiche e l'utilizzo e di ambienti legati alle architetture 2.0. Il master executive fornisce inoltre le competenze relazionali, personali e organizzative per gestire questa complessità.

**Pronti per Industry 4**

Prosegue anche con successo, alla **Liuc - Università Cattaneo di Castellanza**, il master universitario in Meccatronica & Management per ingegneri (quinta edizione a ottobre), finanziato interamente da aziende partner come **Ab Medica**, **D'Andrea**, **Festo**, **Kuka Robotics**, **Loccioni** e **Sew Eurodrive**. Scopo del percorso è quello di rafforzare le

competenze manageriali e comportamentali richieste a un ingegnere meccatronico per affrontare le sfide dell'Industry 4. Il campo meccatronico riguarda l'applicazione dell'in-

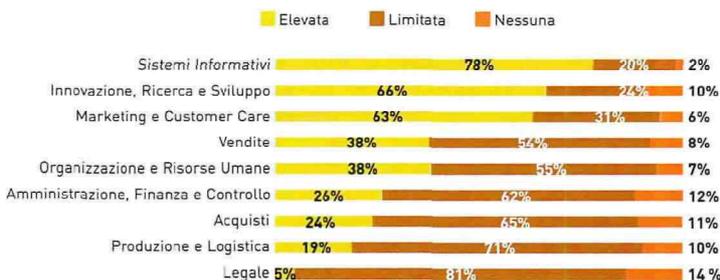
**In quale di queste situazioni speciali la Formazione Manageriale diventa estremamente rilevante?**



Fonte: Osservatorio Asfor 2015 - "Trend evolutivi della Formazione Manageriale"

**La necessità di nuove professionalità e competenze digitali nelle Direzioni Aziendali**

Campione: 105 aziende



Fonte: osservatori.net

**La diffusione e lo sviluppo dei nuovi ruoli e professionalità digitali**

Campione: 102 aziende



Fonte: osservatori.net



## FORMAZIONE



**Bologna business school**, un momento della lezione del professor Davoli presso il teatro anatomico dell'Archiginnasio

formatica alla meccanica, all'elettrotecnica e alla elettronica nelle linee di produzione automatica, nei sistemi di controllo e nei robot, richiedendo una forte multidisciplinarietà. A novembre, sempre alla Liuc, partirà anche la prima edizione di un master di secondo livello in Direzione e gestione d'impresa. «A differenza delle grandi aziende, il tema della crescita manageriale non è ancora sentito nelle Pmi, più attente alla formazione tecnico-specialistica. Tuttavia, sta crescendo il livello manageriale delle Pmi stesse, perché il passaggio generazionale sta funzionando meglio del passato e, con la crisi, è più facile trovare sul mercato manager che prendano in considerazione la piccola azienda innovativa, leader nella sua nicchia, cui dare il proprio contributo per un ulteriore sviluppo o rilancio», commenta Visconti di Liuc.

#### A cosa serve l'informatica

A Bologna a maggio è stata avviata un'interessante iniziativa che ha messo sui banchi del teatro anatomico dell'Archiginnasio figli e genitori manager di importanti gruppi presenti sul territorio, come Lamborghini Automobili, Toyota, Gruppo Hera, Caab, Iconsulting Group. Tra il pubblico anche l'ex premier Romano Prodi, con la moglie Flavia. L'iniziativa è stata organizzata dai docenti di **Bologna business school** e dai dipartimenti di Management e di Informatica dell'Università degli studi di Bologna, con l'obiettivo di far comprendere come «l'informatica non sia la scienza che studia le macchine, ma i problemi delle persone. Oggi molte aziende

usano strumenti senza sapere come sono fatti. La nostra conoscenza deve essere invece quella dei perché, solo in questo modo ci sarà possibile affrontare gli imprevisti. Per le imprese e per tutti noi non è più importante la nozione, quanto la creatività», commenta **Renzo Davoli**, professore di informatica, hacker e tra i principali attivisti del software libero in Italia. L'intento è di spiegare ai manager gli algoritmi e la logica alla base dei software che stanno rivoluzionando la società e il mondo delle imprese, la cui comprensione fornisce strumenti e tecniche di problem solving largamente applicabili nella gestione aziendale. «Il pensiero computazionale fornisce un approccio mentale utilissimo a risolvere una grande varietà di problemi. La scelta di spiegarlo ai bambini, anche nelle scuole, è ormai diffusa in tutto il mondo – aggiunge **Marco Rocchetti**, professore di informatica – ma in queste lezioni coinvolgiamo anche i loro genitori, manager d'azienda, che nativi digitali non sono. Vogliamo dar loro uno stimolo pedagogico ad acquisire processi di apprendimento verso i quali gli adulti spesso provano avversione o timore. Stiamo per avere le auto senza pilota e abbiamo insegnato alle macchine persino a scrivere articoli. Lo scenario globale sta cambiando e il mutamento non investe solo i lavori più routinari, ma anche quelli intellettuali. Le aziende italiane e i loro manager devono prepararsi adeguatamente e per tempo».

#### Più management nel food&beverage

L'altra grande novità è che Escp Europe cede alla tentazione della specializzazione e lancia il primo International master in food and beverage a settembre, tra Torino e Parigi, con il patrocinio di Federalimentare e la partnership delle principali aziende del settore. «Diamo una risposta pronta e concreta a una domanda emersa nelle iniziative Expo: più formazione manageriale nella gestione dell'agroalimentare», commenta **Francesco Profumo**, presidente di Escp Europe Torino Campus. E il patrocinio di Federalimentare segna la volontà di «promuovere competenze sempre più innovative che possano contribuire alla crescita del settore e favorire la sinergia tra attività didattica e mondo produttivo», conclude Luigi Pio Scordamaglia, presidente di Federalimentare. ■

Francesco Profumo,  
Escp Europe Torino  
Campus

