

Quando gli algoritmi migliorano le scelte

di Pasquale Natella

DA ANNI IL MONDO dell'executive search è impegnato nella riduzione degli errori di selezione su figure manageriali, ma ad oggi non sembrano essere stati fatti significativi progressi su larga scala. Nonostante la promessa del settore di raggiungere un *failure rate* medio degli executive assunti pari al 10%, siamo passati da un dato di insuccesso pari al 40% - rilevato da una survey di KPMG nel 2009 - a un dato di fallimento degli inserimenti esterni di manager entro 18 mesi pari al 50% - registrato da una survey condotta dal Corporate Executive Board nel 2015.

Il costo di questi errori non è trascurabile: Joseph D. McCool in *Deciding Who Leads* lo ha stimato a 3 volte il compenso annuo, che si amplifica a 8/9 volte considerando l'impatto potenziale sulla performance organizzativa più ampia. La situazione non migliora neanche per le metodologie *appraisal*: una ricerca della Cambridge University ha rilevato che, nella valutazione delle competenze manageriali, anche il selezionatore esperto è esposto a 10 trappole cognitive (*bias*). Ne deriva che due selezionatori di pari seniority - che utilizzano lo stesso modello - possono dare valutazioni che differiscono tra loro di circa il 20-30% sullo stesso candidato.

Dato il processo di selezione di un dirigente, gli errori più significativi possono risiedere in:

- A. valutazione dei reali requirement della posizione - ivi incluso il profilo ideale (cercare il candidato sbagliato).**
- B. Ricerca (non avere il candidato giusto nella lista).**
- C. Selezione e valutazione delle competenze e quindi del relativo mismatch rispetto all'ideale (avere il candidato giusto, ma non sceglierlo).**
- D. Processo di integrazione (avere scelto il giusto candidato e non saperlo valorizzare).**

Nel caso A la leva è per il 70% in mano all'a-

zienda, per il rimanente 30% al consulente esterno incaricato della ricerca, messi alla prova nel ritrovare il proprio candidato ideale nei profili che analizzano. Questo errore dilata i tempi, perché si cerca di "aggiustare il tiro" man mano che si visualizzano i profili percepiti come inadatti. La tipologia B solo nel 5% dei casi porta a un reale errore di assunzione e si verifica quando l'azienda si accontenta, oppure il timing è divenuto il driver principale di selezione, mentre la situazione D è superabile con una gestione pianificata dell'ingresso. In un contesto globale in forte innovazione - rispetto al caso C - vi è ampia disponibilità di vari strumenti diagnostici basati su algoritmi testati e validati (test). Tuttavia, questi sono solo marginalmente applicati nell'executive search e si preferisce basarsi sui risultati di un'intervista strutturata vis-a-vis corredata di referenze. I test scientificamente provati forniscono risultati comparabili e basati sull'autovalutazione, mentre le interviste si fondano sulla valutazione esterna e dipendono direttamente dall'intervistatore e dalla sua capacità di lettura dei comportamenti.

In un mondo ideale avremmo bisogno di una valutazione esterna con le stesse basi di solidità scientifica e statistica dei test. Siamo partiti da questo assunto per creare un modello di competenze manageriali predittivo delle performance future, ma anche misurabile in maniera oggettiva tramite intervista. Nell'algoritmo, ogni competenza si compone di

molteplici comportamenti manageriali indipendenti ed esaustivi, la cui sistematicità viene valutata con domande pianificate che risultano nell'assegnazione o meno di un "check".

Dopo diversi mesi di test siamo arrivati a un livello di varianza di valutazione tra recruiter entro il 3%, contro i 25-30% del mercato. Il modello di competenze fornisce solidità scientifica e teorica alla valutazione e l'algoritmo permette di eliminare le 10 trappole cognitive sopra citate.

Se l'algoritmo non rende totalmente oggettiva la valutazione delle competenze, di certo le rappresenta in modo omogeneo e comparabile; pertanto non può essere sostitutivo del selezionatore. Riconosco inoltre una probabilità non remota che si possa fare di più e meglio anche nelle fasi di definizione del profilo e di scouting per avere risultati ancora più precisi, veloci e con meno errori sugli elementi di valutazione standard e ripetitivi. Al cacciatore di teste la responsabilità di leggere e comprendere al meglio il contesto e le necessità palesi e latenti del ruolo che si ricerca in una dimensione prospettica, al fine di inserire gli input corretti nell'algoritmo, altrimenti il risultato - sebbene preciso - sarebbe comunque sbagliato. ☺



Pasquale Natella, Amministratore Delegato di EXS, società di Executive Selection di Gi Group e Affiliate

Professor SDA Bocconi. EXS fa parte di Gi Group, la prima multinazionale italiana del lavoro, nonché una delle principali realtà a livello mondiale nei servizi dedicati allo sviluppo del mercato del lavoro. Il Gruppo è attivo nei seguenti campi: lavoro temporaneo, permanent staffing, ricerca e selezione, executive search, formazione, supporto alla ricollocazione, amministrazione HR, outsourcing, consulenza HR. Gi Group opera direttamente o con partnership strategiche in oltre 40 Paesi in Europa, Asia, Africa e America. Dal 2010 è corporate member della WEC - World Employment Confederation.

Marketing e servizi abitativi: uno strumento di governance

di Daniele Ganapini

IL MARKETING AIUTA tutte le organizzazioni. Nel caso delle aziende pubbliche, “l’ascolto del cliente” consente di migliorare sia il rapporto tra ente e cittadino sia la qualità dei servizi offerti. L’esperienza qui citata evidenzia come le indagini di customer satisfaction nell’edilizia residenziale pubblica (ERP) abbiano accompagnato l’evoluzione dei servizi abitativi e la riorganizzazione dei soggetti gestori in Emilia-Romagna.

La rilevazione avviata nel ‘99 dagli Istituti Autonomi Case Popolari (IACP) intendeva stimare e comunicare alla Regione i livelli di soddisfazione dei beneficiari delle misure di ERP. Un campione di 600 utenti estratto annualmente, segmentato per fasce sociali e territori, è stato intervistato telefonicamente in merito a qualità attesa e percepita dei servizi di housing. Le variabili rilevate (affidabilità, capacità di risposta e di rassicurazione, empatia) hanno permesso la costruzione di indicatori sintetici (CSI), il calcolo di valori benchmark, il monitoraggio delle azioni di miglioramento (cfr. *De Qualitate* n. 1/2000 e n. 11/2000).

Nel 2001, la proprietà degli immobili ERP fu trasferita ai Comuni e gli IACP trasformati in Aziende Casa Emilia-Romagna (ACER). Questi enti, nel decennio successivo, affrontano la nuova missione scegliendo di diventare organizzazioni certificate secondo gli standard ISO 9000. Il focus dell’indagine si sposta conseguentemente dal prodotto-casa ai servizi inerenti l’abitazione. Il nuovo set rimodula i temi (benessere e accessibilità degli spazi privati, fruibilità e sicurezza di quelli co-

muni) e accentua l’attenzione sul pronto intervento (tempestività, efficacia), i rapporti col personale (trasparenza, cortesia, competenza), il billing (bollettazione, gestione spese condominiali). Le indagini, programmate su base triennale, arrivano a superare le mille per singolo ACER.

Vengono vagliati nuovi aspetti: nel caso di ACER Modena alle prestazioni della manutenzione seguono indagini sul rispetto delle clausole di servizio. I Comuni vedono infatti gli alloggi ERP quale fattore di coesione sociale, proprietà immobiliare, pianificazione del territorio, welfare. Il rilevamento dei livelli della soddisfazione contrattuale per le singole Amministrazioni tra 2008 e 2014 è a cura di NuovaQuasco, che individua i temi rilevanti per la valutazione delle gestioni: contrattazione, ricavi, assegnatari, patrimonio, manutenzione ordinaria e straordinaria, informazioni, servizi d’ingegneria, condomini e socialità.

La valutazione raccolta in un processo partecipato da amministratori e funzionari si è rivelato uno strumento utile sia a prevedere potenziali contestazioni, sia a produrre un quadro di sintesi e guida utile alle ACER nella Conferenza degli enti proprietari.

Il marketing ha così permesso di ridisegnare un servizio com-

plesso e di definire un prodotto più vicino alle esigenze di clienti e utenti con un prezzo allineato ai costi reali.

In un contesto economico dove il mercato immobiliare ha dimostrato in questi anni tutti i suoi limiti, con una crisi intensa e ancora in essere, dove, a fronte di un eccesso di offerta, non sono state offerte soluzioni in grado di soddisfare tutti i segmenti sociali con diverso potere di spesa, l’indagine sulla customer satisfaction ha portato alla luce elementi di competitività prima sottovalutati che spingono a ridefinire i criteri di valutazione precedentemente basati sui costi della gestione immobiliare anziché sulla qualità abitativa e diventando a pieno titolo un elemento strategico del marketing di territorio. ♡



Daniele Ganapini, è responsabile “Qualità e Sicurezza del Territorio Costruito” di ERVET. Socio AISM membro del Collegio dei Proviviri.

IN COLLABORAZIONE CON:



La strategia nell'era della rivoluzione digitale

di Raoul C. D. Nacamulli

LA RIVOLUZIONE DIGITALE ha cambiato il modo di fare impresa in maniera così radicale da rendere inutile il riferimento a un pensiero strategico? Nell'era della "modernità liquida" in cui le forme di produzione economica e i rapporti sociali sono mutevoli, effimeri e precari tutto deve essere flessibile ed è quindi necessario vivere alla giornata? Secondo Umberto Bertelè, autore del volume *Strategia*, non è così: «Soprattutto in un momento caotico come quello che stiamo vivendo, una strategia risulta più che mai indispensabile». La strategia è una bussola che indica la direzione di marcia segnando il cammino dell'impresa diretto a raggiungere traguardi ambiziosi ma sostenibili sia economicamente che socialmente. Dunque, come recita il titolo del secondo capitolo del volume di Bertelè: «La strategia è un filo rosso che lega le decisioni» aziendali in modo da rendere possibile sia l'unitarietà della direzione che il conseguimento del successo.

Certo, molto è cambiato dall'epoca d'oro dello sviluppo del pensiero strategico della metà del secolo scorso, quando le opportunità di sviluppo sembravano essere infinite e le "ricette strategiche" risultavano essere alla portata di tutti. Oggi persino il fortunato modello del vantaggio competitivo, sviluppato dal guru harvardiano Michael Porter negli anni Ottanta, viene ampiamente messo in discussione. Ciò per varie ragioni.

Anzitutto perché lo schema viene giudicato inadatto a essere utilizzato nel mondo caotico dei social media, entro cui i confini fra settori economici tradizionali tendono a divenire labili e incerti; poi perché le "strategie ibride", che combinano quelle che Porter chiama le strategie generiche (la leadership di costo e la differenziazione), risultano oggi ampiamente diffuse: si pensi, per esempio, a Ikea, che fonda il proprio successo su prodotti di design ven-

duti a prezzi bassi, e a Toyota, che combina il miglioramento delle performance di guida, la comodità e l'ecologia con il perseguimento di una leadership di costo.

In altre parole, l'idea ribadita da Porter secondo cui chi non si schiera per i costi bassi oppure per la differenziazione dovrà soccombere, sembrerebbe non trovare più prova entro lo scenario attuale. Quindi il modello porteriano del vantaggio competitivo risulta essere oggi sul banco degli imputati con l'accusa capitale di essere diventato ormai una sorta di gabbia per lo sviluppo del pensiero creativo strategico.

E' per questo che lo schema di riferimento viene considerato da molti più una trappola cognitiva che un catalizzatore dell'innovazione. È sempre per tale motivo che l'innovazione strategica, intesa in senso ampio, guadagna oggi il centro della scena: il riferimento è alle traiettorie di sviluppo delle competenze distintive aziendali sia attraverso percorsi che prevedono lo sviluppo di alleanze e partnership, sia per il tramite di processi di innovazione aperta (*open innovation*) basati sulla collaborazione con start-up, università, consulenti ed esperti.

Il concetto di innovazione strategica costituisce anche il fondamento delle strategie "oceano blu", che sostiene che, invece di competere con altri in un settore economico dato, sia meglio costruire un ambiente unico entro il quale poter navigare indisturbati. Questo modello, ela-

borato all'Insead da W. Chan Kim e Renée Mauborgne, contesta l'utilità dei processi di benchmarking e postula il primato della creatività e dell'innovazione strategica.

Anche secondo Gary Hamel il modello del vantaggio competitivo di Porter deve essere messo in discussione. Ne consegue che la rivoluzione strategica deve essere guidata, prima di tutto, dalle competenze distintive aziendali (*core competence*) e dall'idea di business model che Hamel definisce come una ricetta già pronta per l'uso, un concetto di business pronto per essere messo in pratica.

Il riferimento ai business model (trattati da Bertelè nel capitolo quinto del suo libro) viene, sempre più vista come una leva fondamentale per attivare processi creativi che hanno come protagonisti i gruppi dirigenti aziendali volti a creare innovazione strategica convenientemente calata nel contesto dell'impresa. Non è vero dunque che la *digital disruption* distrugge la strategia: al contrario, oggi il bisogno di strategia risulta sentito ancor più che in passato. Quello che sembra essere cambiato è il modo in cui le imprese rispondono a questo bisogno ed è per questo che oggi si parla molto meno di vantaggio competitivo e molto di più di innovazione strategica. ♣

IL LIBRO



Umberto Bertelè,
Strategia, Egea,
Milano, 2016, seconda
edizione.



Raoul C. D. Nacamulli, è Professore Ordinario di Organizzazione aziendale all'Università di Milano-Bicocca

Come fare carriera restando liberi

di Cristina Capece

TRE SEMPLICI DOMANDE dal significato profondo, accompagnate da adeguate e sincere riflessioni, possono farci modificare, o invertire completamente, la rotta della nostra vita personale e professionale. Chiediamoci allora se: «Amiamo quello che facciamo? Abbiamo imparato qualcosa? Siamo riusciti ad aiutare gli altri?». Con questi potenti quesiti, Paolo Gallo (coach esperto e responsabile delle Risorse Umane del World Economic Forum) apre e chiude il suo libro, *La bussola del successo*, fornendo nel mezzo indicazioni chiare e utili su come avere successo e fare carriera senza rinunciare ai nostri valori e alla nostra integrità morale e fisica.

Alla luce della sua lunga esperienza professionale in Italia e all'estero, l'autore ridefinisce concetti importanti come lavoro, carriera e successo, spiegando perché alcune persone falliscono nel raggiungimento dei propri obiettivi o, ancor peggio, si scoprono insoddisfatte dei traguardi ottenuti.

Come mai solo alcuni diventano professionisti affermati, molti si limitano a sopravvivere e tanti falliscono? La risposta, secondo Paolo Gallo, è che poche persone utilizzano con consapevolezza gli strumenti adeguati. Al pari di esploratori o naviganti, per orientarci nella scelta di una tra le infinite strade possibili, dobbiamo servirci di bussola e radar. Innanzitutto, bisogna imparare a porsi le domande corrette, a seguire la nostra bussola, per individuare la nostra vera passione e il nostro talento che ci indicheranno la giusta rotta. Una volta chiarita la direzione, il radar ci aiuterà a evitare ostacoli esterni, situazioni pericolose e percorsi inutili. Il testo contiene consigli pratici su come individuare il proprio talento, scegliere un'azienda piuttosto che un'altra, scrivere un curriculum, presentarsi a un colloquio in modo adeguato, capire la cultura organizzativa, relazionarsi con gli altri e muoversi bene nel mondo del lavoro.

Stiamo vivendo un momento di trasformazione particolarmente concitato, la quarta rivoluzione

industriale ha introdotto cambiamenti ingenti a enorme velocità. Le tecnologie e il digitale stanno mutando non solo il lavoro ma anche le persone. A questo punto la vera rivoluzione è partire da noi stessi, prima di affannarci in inutili e sterili rat race alla ricerca di titoli, fama o traguardi, chiediamoci cosa amiamo e cosa desideriamo veramente. Impegno, dedizione e sacrificio sono i presupposti scontati del successo in ambito lavorativo, ma il prezzo da pagare per ottenerlo deve essere equo e non dobbiamo scendere a patti con nessuno, tantomeno con il diavolo! Nella visione di Paolo Gallo, adattarsi alle regole, apparentemente non scritte, delle organizzazioni non significa adeguarsi a qualunque costo. Bisogna restare se stessi, altrimenti il fallimento è assicurato. «Solamente scegliendo e costruendo una carriera allineata ai nostri scopi e alle nostre motivazioni profonde saremo in grado di fare un buon lavoro e di conseguenza avremo successo e gratificazioni». Non solo. Scegliere l'organizzazione in cui lavorare significa anche «saper dire dei no» per non tradire noi stessi e non deludere chi amiamo. Per trarre soddisfazione dall'utilizzo pieno del nostro talento e dallo sviluppo del nostro potenziale, è necessario trovare impiego in un'azienda la cui filosofia e il cui operato siano coerenti con i nostri valori e le nostre attese.

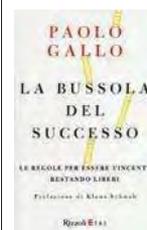
La bussola del successo contiene le regole per essere vincenti restando liberi, aiuta a riflettere su ciò che è davvero importante per noi e a rimanere persone perbene nel fare con passione

il mestiere che amiamo.

Il libro offre a chi sta entrando nel mondo del lavoro, ma anche a chi sente il bisogno di cambiare direzione, consigli e strumenti per creare un percorso in linea con le aspettative e i valori di ciascuno. Oltre a essere una guida utile su come costruire la propria carriera restando fedeli a noi stessi, è un racconto scorrevole, piacevole e ricco di interessanti spunti di riflessione ma anche di aneddoti divertenti. L'autore ha impreziosito il testo con numerose citazioni, svariati collegamenti e racconti di vita quotidiana. Nella lettura emerge chiaramente lo sforzo di ricerca e di analisi di contributi provenienti da diverse discipline dalla psicologia alla musica, dalla filosofia alla letteratura. Il compito del "collettore", non è semplice e ancor più difficile è riuscire a dare armonia a un testo così denso di significati e così ricco di storie diverse in modo che mantenga una sua identità distintiva e un suo *fil rouge* ben definito. Tutte le citazioni e i racconti sono funzionali alla spiegazione del concetto a cui si riferiscono, facilitando il lettore nella comprensione della tesi principale.

Se scegliamo con consapevolezza la professione e la cultura organizzativa a noi più adeguate, non faremo un lavoro, ma saremo il lavoro che facciamo. Spetta solo a noi trovare la strada giusta, ma certamente le parole di Gallo aiutano a riflettere su ciò che conta davvero e rimanere persone autentiche e perbene nel fare con passione quello che amiamo. «Il resto, credetemi, non conta». 📖

IL LIBRO



Paolo Gallo,
La bussola del successo.
Le regole per essere vincenti restando liberi, Rizzoli Etas, Milano 2016, pag. 271, euro 20,00.

Il meglio dell'offerta formativa privata e universitaria – post-laurea e post-experience – indirizzata a manager e imprenditori. Le notizie più importanti dal mondo della formazione manageriale, con una finestra aperta sulle esperienze estere.

di Rosamaria Sarno

SVILUPPO MANAGERIALE

BOLOGNA

LABORATORI DI LEADERSHIP
15-16 marzo + 18 maggio
Organizzatore: Fav

GESTIRE LA COMPLESSITÀ

Termine iscrizioni: 15 marzo
Svolgimento corso: 24 marzo
Organizzatore: Fav

AMMINISTRATORI DI START-UP E PMI

Inizio corso: 23 marzo
Quota: euro 1.250
Organizzatore: inFinance

ARTE DEL COMANDO E SCIENZA DELLA VITTORIA

Termine iscrizioni: 24 marzo
Svolgimento corso: 4-5 aprile
Organizzatore: Fav

MILANO

MANAGING YOURSELF TO LEAD OTHERS
23-24 marzo
Quota: euro 1.315
Organizzatore: Scuola di Palo Alto

LEADERSHIP ADVANCED

Inizio corso: 23 marzo
Quota: euro 3.700
Organizzatore: Sda Bocconi

MASTER PART TIME "PMI: GESTIONE E STRATEGIA D'IMPRESA"

Inizio corso: 31 marzo
Organizzatore: Business School Il Sole 24 Ore

LEADERSHIP IN AZIONE

Termine iscrizioni: 27 marzo
Inizio corso: 31 marzo
Quota: euro 600
Organizzatore: u2coach

BUSINESS IN IRAN

31 marzo e 1° aprile
Organizzatore: Nibi

FONDAMENTI DI PROJECT MANAGEMENT

3-4 aprile
Quota: euro 900
Organizzatore: Execo

CONOSCERE & VINCERE LE ABITUDINI

5 aprile
Quota: euro 900
Organizzatore: Execo

SMART MANAGER. SAPER GUIDARE LA RIVOLUZIONE DEL "LAVORO AGILE"

Riservato ai soci Quadrifor
Termine iscrizioni: 9 aprile
Svolgimento corso: 27-28 aprile
Organizzatore: Quadrifor

SVILUPPARE LE CAPACITÀ DI INCIDERE E INFLUENZARE

11-12 aprile
Organizzatore: Istud

ROMA

INTELLIGENZA EMOTIVA
Termine iscrizioni: 7 aprile
Inizio corso: 12 aprile
Quota: euro 600
Organizzatore: u2coach

GREAT LEADERS, GREAT TEAM, GREAT RESULTS

13-14 aprile - Quota: euro 1.690
Organizzatore: Cegos

ORGANIZZAZIONE E PERSONALE

ALTAVILLA VICENTINA (VI)

EXECUTIVE MASTER HR MANAGEMENT

Termine iscrizioni: 24 marzo
Inizio corso: 31 marzo
Quota: euro 12.000
Organizzatore: Fondazione Cuoa

MILANO

MAPPATURA E SIMULAZIONE DINAMICA DEI PROCESSI AZIENDALI

16 marzo
Quota: euro 700
Organizzatore: Scuola di formazione Gruppo Galgano

LEADING CHANGE

Inizio corso: 16 marzo
Quota: euro 3.500
Organizzatore: Sda Bocconi

IMMUNITY TO CHANGE. COMPRENDERE IL SISTEMA IMMUNITARIO AL CAMBIAMENTO

PER SBLOCCARE E LIBERARE IL POTENZIALE INDIVIDUALE
Riservato ai soci Quadrifor
Termine iscrizioni: 17 marzo
Svolgimento corso: 5 aprile
Organizzatore: Quadrifor

LA VALUTAZIONE DELLE RISORSE UMANE

23-24 marzo
Quota: euro 1.590
Organizzatore: Cegos

MASTER PART TIME "HR MANAGEMENT"

Inizio corso: 31 marzo
Organizzatore: Business School Il Sole 24 Ore

CONSAPEVOLEZZA DEI COSTI PER HR

4 aprile - Quota: euro 900
Organizzatore: Execo

TEAM COACHING FOUNDATION

CON DAVID CLUTTERBUCK
5-7 aprile
Organizzatore: Scoa

GESTIRE LA PERFORMANCE DEI COLLABORATORI: MANAGEMENT GAME

CONNETTERE LE AZIONI DEL TEAM AI RISULTATI AZIENDALI
11-12 aprile - Quota: euro 900
Organizzatore: Execo e Nagima

> SVILUPPO MANAGERIALE

L'evento corporate 2017 di Bridge Partners* "porta in scena" il conflitto

È il conflitto il tema scelto per il 2017 da Bridge Partners* che, come ogni anno, dedica il proprio evento corporate a un tema trasversale alla negoziazione, alla managerialità e alla quotidianità lavorativa. Il 19 maggio, a partire dalle 9, l'evento "È di scena il conflitto" porterà a Milano prestigiosi ospiti a condividere con il pubblico, attraverso parole e musica, la loro esperienza, la loro professionalità e la loro storia. Si alterneranno sul palco: Giovanna Leone, psicologa e professore associato dell'Università degli Studi di Roma "La Sapienza"; il direttore d'orchestra Stefano Lucarelli; Yolande Mukagasana, autrice del libro *La morte non mi ha voluta*; Paolo Vergnani, per l'occasione, nella sua veste di attore. Tutti loro partiranno da una premessa scomoda, ma vera: il conflitto è ovunque e in ogni momento, latente o esplosivo: al lavoro con capi, colleghi e collaboratori, in famiglia con il partner o i figli, a scuola tra insegnanti e alunni. Ma è un dato di fatto che, senza conflitto, non ci sarebbero evoluzione e cambiamento. Quindi come affrontarlo, gestirlo e trasformarlo nel quotidiano costruttivamente in una risorsa? La partecipazione all'evento è gratuita. Per chi lo desidera, nel pomeriggio, a partire dalle 14.30, seguirà il workshop a pagamento "Prove Tecniche di Negoziazione*", un'occasione per allenare la propria capacità negoziale con Alessandra Colonna, managing partner di Bridge Partners*.

Per ulteriori informazioni: **Bridge Partners®**, tel. 02 36755064, e-mail: eventi@bridgepartners.it, www.bridgepartners.it/events

Si estende l'offerta MIB nei programmi executive, dai corsi brevi al "su misura"

Alle organizzazioni, ai manager e ai professionisti che desiderano crescere, migliorare le proprie performance, gestire il cambiamento e affrontare nuove sfide di un panorama sempre più competitivo, MIB School of Management di Trieste propone, oltre a un portfolio di Mba e master, un ricco calendario di programmi executive, in particolare di corsi brevi erogati sia in italiano sia in inglese. L'obiettivo è quello di supportare le esigenze complesse delle imprese e i bisogni individuali dei singoli partecipanti con un impatto minimo sui loro impegni professionali e personali. Caratterizzati da metodologie didattiche che mirano a far acquisire strumenti direttamente applicabili al contesto di lavoro, questi corsi brevi risultano interessanti anche per la condivisione delle sessioni formative con provenienze diverse per settore, per origine geografica, culturale e professionale, offrendo in tal modo ai partecipanti l'ampliamento della rete di relazioni personali e professionali. I prossimi corsi in italiano previsti sono: "Wine Sales and Distribution" (23-25 marzo) ed "Export Management & Logistics" (27-29 aprile). In lingua inglese sono a calendario: "Inter-Cultural Management" (23-24 marzo), "International Business Law" (27-29 marzo), "Financial Derivatives" (3-5 aprile), "Risk Management" (19-20 aprile) e uno study tour "Munich, Germany" (25-28 aprile). Oltre alle proposte interaziendali, MIB offre infine progetti formativi "su misura", i cui programmi possono essere erogati anche in inglese, grazie a una faculty internazionale.

Per ulteriori informazioni: **MIB School of management - Ufficio Comunicazione**, tel. 040 9188128, e-mail: info@mib.edu, www.mib.edu

ROMA

GESTIONE DEL CAMBIAMENTO
Termine iscrizioni: 20 marzo
Inizio corso: 24 marzo
Quota: euro 600
Organizzatore: u2coach

LAVORO AGILE O SMART WORKING E TELELAVORO: LE NUOVE FRONTIERE DEL LAVORO
11 aprile
Quota: euro 490

TORINO

MOTIVARE: LA CHIAVE PIÙ AUTENTICA PER L'ENERGIA PROFESSIONALE
Termine iscrizioni: 3 aprile
Svolgimento corso: 14 aprile
Quota: euro 420
Organizzatore: International Academy of Strategic Management

MARKETING E VENDITA

ALTAVILLA VICENTINA (VI)

LEAN & SALES: APPLICARE I PRINCIPI LEAN ALL'INTERNO DEI PROCESSI SALES
Termine iscrizioni: 14 aprile
Svolgimento corso: 21-22 aprile
Quota: euro 600
Organizzatore: Fondazione Cuoa

ASSAGO (MI)

PERCORSO "SALES MANAGER"
Termine iscrizioni: 11 aprile
Inizio corso: 18 aprile
Quota: euro 5.200
Organizzatore: Festo Academy

MILANO

NEGOPRO® DIGITAL
21-23 marzo
Quota: euro 2.850
Organizzatore: Bridge Partners®

SALES ADVANTAGE
27-28 marzo e 10 aprile
Quota: euro 1.500
Organizzatore: Dale Carnegie Training

LA STRATEGIA DI MARKETING IN UN AMBIENTE DIGITALIZZATO
27-28 marzo
Organizzatore: Istud

PROVE TECNICHE DI NEGOZIAZIONE®
31 marzo
Quota: euro 290
Organizzatore: Bridge Partners®

AREA MANAGER
3-5 aprile
Quota: euro 1.675
Organizzatore: Scuola di Palo Alto

LA PROFESSIONE DELL'EXPORT MANAGER
7 aprile
Organizzatore: Nibi

LEARNING FOCUS. ECCELLERE NELLA VENDITA - COMPORTAMENTI VINCENTI DELLA VENDITA DI SERVIZI B2B
Inizio corso: 10 aprile
Organizzatore: Scoa

CONQUISTARE UN RAPPORTO PRIVILEGIATO CON IL CLIENTE
11-12 aprile
Quota: euro 1.300
Organizzatore: Scuola di formazione Gruppo Galgano

ROMA

MASTER PART TIME "MARKETING E COMUNICAZIONE DIGITALE + GOOGLE ADWORDS PROFESSIONAL + GOOGLE ANALYTICS"
Inizio corso: 7 aprile
Organizzatore: Business School Il Sole 24 Ore

COMUNICAZIONE

BOLOGNA

PUBLIC SPEAKING IN ENGLISH
10 aprile
Quota: euro 480
Organizzatore: Cegos

MILANO

STAKEHOLDER E COMUNICAZIONE
Termine iscrizioni: 3 aprile
Svolgimento corso: 13 aprile
Quota: euro 420
Organizzatore: International Academy of Strategic Management

TRAINING DI COMUNICAZIONE EFFICACE THINK ON YOUR FEET®
4-5 aprile
Quota: euro 1.650
Organizzatore: Bridge Partners®

LA SCENA È UN LUOGO SICURO! IL COPIONE PER PARLARE IN PUBBLICO CON DISINVOLTURA
Riservato ai soci Quadrifor
Termine iscrizioni: 9 aprile
Svolgimento corso: 27-28 aprile
Organizzatore: Quadrifor

HIGH IMPACT PRESENTATIONS
19-20 aprile - Quota: euro 1.500
Organizzatore: Dale Carnegie Training

ROMA

PUBLIC SPEAKING
Termine iscrizioni: 3 aprile
Inizio corso: 7 aprile
Quota: euro 600
Organizzatore: u2coach

CONTROLLO DI GESTIONE, BILANCIO, AMMINISTRAZIONE

ALTAVILLA VICENTINA (VI)

LEAN ACCOUNTING: I FONDAMENTALI
Termine iscrizioni: 27 marzo
Svolgimento corso: 3-4 aprile
Quota: euro 1.250
Organizzatore: Fondazione Cuoa

MILANO

CRISI D'IMPRESA
Inizio corso: 25 marzo
Quota: euro 600
Organizzatore: inFinance

MASTER IN CORPORATE FINANCE & CONTROLLING
Inizio corso: 21 aprile
Quota: euro 5.000
Organizzatore: inFinance

> ORGANIZZAZIONE E PERSONALE

Torna a Bologna l'HR Innovation Forum, con nuovi temi, testimonial e premi

Il 23 e 24 marzo si terrà a Bologna, nella splendida location del Savoia Hotel Regency, la seconda edizione di HR Innovation Forum, due giornate di confronto sull'innovazione e le tecnologie digitali applicate al talent management, che nell'edizione precedente hanno visto coinvolti più di 150 HR executives. Il Forum prevede numerosi seminari intervallati da best practices, testimonianze aziendali su casi concreti di sviluppo di strategie HR. Tra le tematiche discusse: neuroscienze, intelligenza spirituale, digital transformation, employer branding, storytelling, smart working, social reputation, social recruiting & gamification e molti altri argomenti che, sempre di più, stanno influenzando il talent management. Nel corso delle due giornate, inoltre, sarà allestito uno spazio espositivo nel quale aziende che forniscono servizi HR in outsourcing (HR Vendors) potranno promuovere le proprie attività. Si terrà anche l'Innovative Recruiting Awards Ceremony, l'assegnazione dei premi ai migliori progetti di recruiting realizzati dalle aziende HR Vendor che hanno partecipato al contest. Il Forum è rivolto a coloro che ogni giorno sono impegnati in azienda in attività di Corporate Recruiting, Talent Acquisition, Employer Branding, People Management, Performance Management, Retention Management; a loro l'evento si propone anche come importante occasione per fare networking, costruire una rete di contatti per il proprio business e per lo scambio di esperienze e conoscenze sui temi legati al mondo HR.

Per ulteriori informazioni: HR Innovation Forum, tel. 051 6759028, e-mail: italy@hrinnovationforum.com, www.hrinnovationforum.com

> MARKETING

In aula con Istud per impiegare al meglio il mobile nel rapporto azienda-cliente

Direttori generali, direttori marketing, commerciali e comunicazione, product manager, media manager, digital manager sono i destinatari del corso "Il mobile come nuova forma di relazione con il cliente: come sfruttarlo al meglio in azienda", organizzato a Milano da Istud il 22 e 23 maggio. Il corso mira a fornire ai partecipanti gli strumenti per comprendere l'impatto del mobile nel proprio settore e come cambia l'acquisto con il mobile; ai partecipanti verranno inoltre illustrati l'inserimento del mobile nel marketing plan e nei touch point aziendali, le metodologie user-first di progettazione delle interfacce e gli strumenti per allineare gli obiettivi aziendali con i KPI del mobile; saranno inoltre affrontati l'ecosistema dei fornitori di tecnologie e servizi del mobile e l'organizzazione del progetto mobile in azienda. Tra i temi toccati dai due giorni di formazione: i dati relativi al business investito dalla (più sociologica che tecnologica) mobile; i nuovi business creati dal mobile; i punti di contatto mobili (come cambiano i touch point nell'era mobile, Google, Facebook, Snapchat, la loro funzione); il ruolo assunto dai touch point fisici; come scegliere e acquista il cliente mobile; come funzionano gli app store; quali sono le principali piattaforme e come disegnare esperienze soddisfacenti per gli utenti; come misurare gli effettivi risultati per ottimizzare la spesa e il Roi. Il costo del corso è di 1.500 euro + Iva; è prevista una seconda edizione del seminario, il 23 e 24 ottobre.

Per ulteriori informazioni: Istud, tel. 0323 933801, e-mail: info@istud.it, www.istud.it

ROMA

ANALISI DEI COSTI A SUPPORTO DELLE DECISIONI
25 marzo e 1° aprile
Quota: euro 500
Organizzatore: Ifaf

BILANCIO E ANALISI ECONOMICO-FINANZIARIA
Executive program
Inizio corso: 7 aprile
Quota: euro 4.800
Organizzatore: Luiss Business School

FISCO

BOLOGNA

MASTER BREVE: NOVITÀ DALL'OIC E TRANSIZIONE AGLI IAS/IFRS
Inizio corso: 28 marzo
Quota: euro 1.300
Organizzatore: Scuola di formazione Ipsoa

ROMA

LA GESTIONE DEL CICLO PASSIVO DOPO LE NOVITÀ FISCALI 2017 E LE NUOVE REGOLE SULLA FATTURAZIONE ELETTRONICA
30-31 marzo
Quota: euro 1.450
Organizzatore: Ita

FINANZA, CREDITO, ASSICURAZIONI

ALTAVILLA VICENTINA (VI)

CAPIRE LA FINANZA AZIENDALE
Termine iscrizioni: 17 marzo
Inizio corso: 24 marzo
Quota: euro 2.200
Organizzatore: Fondazione Cuoa

MILANO

EXECUTIVE MASTER IN BANK MANAGEMENT
25 marzo - Quota: euro 2.500
Organizzatore: Captha

MASTER IN FINANZA AZIENDALE E CONTROLLO DI GESTIONE

Inizio corso: 25 marzo
Quota: euro 4.800
Organizzatore: Ifaf

PADOVA

MASTER IN "CONTROLLING"
Inizio corso: 31 marzo
Quota: euro 2.500
Organizzatore: inFinance

ROMA

COME GESTIRE I CASI "CRITICI" DI PIGNORAMENTO NELL'OPERATIVITÀ BANCARIA
12-13 aprile - Quota: euro 1.350
Organizzatore: Ita

LEGALE

LECCE

MASTER IN DIRITTO DELLA CRISI E RISANAMENTO AZIENDALE
Inizio corso: 7 aprile
Quota: euro 1.000
Organizzatore: Scuola di formazione Ipsoa

MILANO

CONTRACT ADMINISTRATION. LA GESTIONE DEI CONTRATTI CRITICI E COMPLESSI
23 marzo
Organizzatore: Adaci Formagement

DIRITTO DOGANALE, DELLE ACCISE E DEI TRIBUTI AMBIENTALI
Termine iscrizioni: 29 marzo
Inizio corso: 30 marzo
Organizzatore: Università Cattolica del Sacro Cuore - Formazione Permanente

APPROVVIGIONAMENTI E ACQUISTI

BOLOGNA

BUYER EFFICACE
12-14 aprile
Quota: euro 1.890
Organizzatore: Cegos

MILANO

PERCORSO "LA COSTRUZIONE E GESTIONE DELL'ALBO FORNITORI"
Inizio corso: 30 marzo
Organizzatore: Adaci Formagement

ROMA

IL RUOLO DEL BUYER IN AZIENDA: RIDUZIONE DEI COSTI, VALUTAZIONE DEI FORNITORI, ACCORGIMENTI NELLA STESURA DEI CONTRATTI D'ACQUISTO
3 aprile
Quota: euro 490
Organizzatore: Soi Seminari

LOGISTICA E SUPPLY CHAIN

BOLOGNA

LEAN NELLA LOGISTICA INTERNA
20 marzo
Quota: euro 700
Organizzatore: Scuola di formazione Gruppo Galgano

MILANO

CORSO DI ALTA FORMAZIONE "OPERATION MANAGEMENT: MANAGER IN FOOD, BANQUETING AND CATERING SERVICES"
Termine iscrizioni: 27 marzo
Inizio corso: 3 aprile
Organizzatore: Università Cattolica del Sacro Cuore - Formazione Permanente

PRODUZIONE E MANUTENZIONE

AZZANO SAN PAOLO (BG)

ZERO DIFETTI
28-30 marzo
Organizzatore: Kaizen e BTicino

MILANO

OPEN INNOVATION
24 marzo
Organizzatore: Istud

MANUTENZIONE AUTONOMA E TPM
27 marzo
Quota: euro 700

Organizzatore: Scuola di formazione Gruppo Galgano

> MARKETING

Al via il processo di ammissione al master di Publitalia '80

Sono aperte le iscrizioni alla XXX edizione del master di Publitalia '80 in "Marketing, Digital Communication, Sales Management" che, con la sua trentennale esperienza, costituisce una delle proposte formative più efficaci nel panorama italiano per la preparazione dei giovani all'ingresso nel mondo del lavoro. La struttura didattica del corso post-laurea - della durata di 13 mesi, a tempo pieno e a numero chiuso - si basa su due vettori portanti: uno "orizzontale", ampio, di general management; uno "verticale", più profondo, di specializzazione in marketing, trade marketing, sales e comunicazione digitale. La finalità didattica è di sviluppare capacità di "saper fare specialistico", unita a capacità di pensiero strategico e a visione interazionale. Istituito nel 1988 da Publitalia 80, società del gruppo Mediaset, il master ha ottenuto l'accreditamento specialistico di Asfor - Associazione Italiana per la Formazione Manageriale e rappresenta l'esperienza più longeva di collaborazione fra le università milanesi. Importanti le collaborazioni: Esade Barcellona, Northwestern University, Aston Business School, Università Bocconi, Università Cattolica del Sacro Cuore, IULM, Politecnico di Milano, Università di Milano-Bicocca e le Università di Milano, Bologna, Parma, Pavia; con loro, hanno aderito anche le principali istituzioni associative locali e gli esponenti del mondo economico-imprenditoriale. Le domande di partecipazione possono essere inoltrate online sul sito del master oppure partecipando a una giornata di Open Day.

Per ulteriori informazioni: Master Publitalia '80, tel. 02 25146020, www.masterpublitalia.it

> COMUNICAZIONE

A fine aprile la formula Cegos per sviluppare la reputation aziendale nel contesto digitale

Oggi, grazie ai social network, ai siti web e agli altri metodi di comunicazione istantanea, le aziende devono costantemente analizzare la propria reputazione ed essere sensibili a qualsiasi crisi che possa avere un impatto sulla loro immagine. Governare l'online reputation significa influenzarla, controllarla, proteggerla e svilupparla attraverso strumenti di raccolta informazioni, analisi dei dati, generazione di contenuti. Con il corso "Gestire la e-reputation aziendale", in programma a Milano il 28 aprile, Cegos intende offrire ai partecipanti i procedimenti per identificare e decodificare l'immagine della propria azienda su Internet e per stabilire una diagnostica della e-reputation anche nei singoli settori della loro attività. I partecipanti apprenderanno anche come mettere in piedi un dispositivo di vigilanza, come prevenire e gestire una crisi digitale, come organizzare un passaparola positivo intorno al proprio marchio e ai suoi prodotti. Il corso è rivolto a project manager, brand manager, project marketing manager, responsabili e direttori marketing, responsabili commerciale e della comunicazione; destinatari dell'iniziativa sono anche gli operatori del web con compiti nell'ambito della comunicazione. Il costo del corso interaziendale è di 890 euro; è possibile richiedere anche un preventivo per la giornata formativa in house in azienda.

Per ulteriori informazioni: Cegos Italia, tel. 02 80672672, e-mail: servizio.clienti@cegos.it, www.cegos.it

**EXECUTIVE PROGRAM
IN INNOVATION & TECHNOLOGY
MANAGEMENT**

Inizio corso: 3 aprile
Quota: euro 5.400
Organizzatore: Sda Bocconi

TORINO

**SPC- CONTROLLO STATISTICO
DEL PROCESSO**
20-21 marzo
Organizzatore: Anfia

**DESIGN FOR RELIABILITY
E WARRANTY ANALYSIS**
10-11 aprile
Organizzatore: Anfia

**QUALITÀ, AMBIENTE,
SICUREZZA**

BOLOGNA

RISK MANAGEMENT
Termine iscrizioni: 11 aprile
Svolgimento corso: 25-26 aprile
Quota: euro 690
Organizzatore: International
Academy of Strategic
Management

BRESCIA

**MASTER IN GESTIONE
E COMUNICAZIONE
DELLA SOSTENIBILITÀ.
FORMAZIONE, GREEN JOBS,
CIRCULAR ECONOMY**
Termine iscrizioni: 31 marzo
Quota: euro 4.800
Organizzatore: Asa

MILANO

SALUTE E SICUREZZA DEL LAVORO
7 aprile
Organizzatore: Istud

ROMA

**COME PREDISPORRE
UN MODELLO 231. DALL'ANALISI
DELLA REALTÀ SOCIETARIA
ALLA REDAZIONE DEL MODELLO**
Riservato ai soci Quadrifor
Termine iscrizioni: 24 marzo
Svolgimento corso: 11 aprile
Organizzatore: Quadrifor

TORINO

**RIQUALIFICAZIONE IATF
16949:2016 PER AUDITOR
DI PARTE PRIMA E SECONDA
ISO/TS 16949**
21-23 marzo
Organizzatore: Anfia

**CORSO PER AUDITOR INTERNI
AMBIENTE E SICUREZZA
AGGIORNATO ALLA ISO
14001:2015 (E ALLA ISO 45001,
SE GIÀ PUBBLICATA)**
3-5 aprile
Organizzatore: Anfia

INTERNET E INFORMATICA

MILANO

**SCORING E MODELLI PREDITTIVI.
CLASSIFICARE E PROFILARE
PER PREVEDERE**
3-6 aprile
Quota: euro 2.500
Organizzatore: Sda Bocconi

ROMA

BIG DATA MANAGEMENT
Executive program
Inizio corso: 24 marzo
Quota: euro 7.000
Organizzatore: Luiss Business
School

PER ULTERIORI INFORMAZIONI

ADACI Formagement, tel. 02 40090362, e-mail: formagement@adaci.it, www.adaci.it
ANFIA, tel. 011 545160 - 5546531, e-mail: servizi.qualita@anfia.it, www.anfia.it
ASA -UNIVERSITÀ CATTOLICA DEL SACRO CUORE, tel. 030 2406365, e-mail: master.universitari-bs@unicatt.it, http://asa.unicatt.it
BRIDGE PARTNERS®, tel. 011 0465213, e-mail: info@bridgepartners.it, http://bridgepartners.it
BUSINESS SCHOOL IL SOLE 24 ORE, tel. 02 56601887, www.bs.ilsole24ore.com
DALE CARNEGIE TRAINING, tel. 02 2056991, e-mail: segreteria@dalecarnegie.it, www.dalecarnegie.it
CAPTHA, tel. 02 86995711, www.captha.it
CEGOS ITALIA, tel. 02 80672672, e-mail: servizio.clienti@cegos.it, www.cegos.it
CHIARINI & ASSOCIATI, tel. 0532 208482-051 236037, e-mail: sales@chiarini.it, www.chiarini.it
EXECO, tel. 02 84176400, e-mail: mail@execohr.it, www.execohr.it
FAV - Fondazione Aldini Valeriani, e-mail: formazioneaziendale@fav.it, www.fav.it
FESTO ACADEMY, tel. 02 45794350, e-mail: formazione@festo.com, www.academy.festo.it
FONDAZIONE CUOA, tel. 0444 333711, www.cuoa.it
KAIZEN INSTITUTE ITALIA, tel. 051 5876744, e-mail: kaizeninstituteitalia@kaizen.com, http://it.kaizen.com
IFAF Scuola di finanza, tel. 02 72004047, www.ifaf.it
INFINANCE, tel. 02 86891763, e-mail: training@infinance.it, www.infinance.it
INTERNATIONAL ACADEMY OF STRATEGIC MANAGEMENT, e-mail: corsi@mgtacademy.com, www.mgtacademy.com
ISTUD, tel. 0323 933801, e-mail: info@istud.it, www.istud.it
ITA, tel. 011 5611426, e-mail: ita@itasoi.it, www.ita.it
LUISS BUSINESS SCHOOL, n. verde 800901194/5, tel. 06 852221, e-mail: lbs@luiss.it, www.lbs.luiss.it
NIBI, tel. 02 85155135, e-mail nibi@mi.camcom.it, www.nibi-milano.it
SCOA The School of Coaching, tel. 02 48516545, e-mail: info@schoolofcoaching.it, www.schoolofcoaching.it
SCUOLA DI FORMAZIONE GRUPPO GALGANO, tel. 02 39605222, e-mail: infogf@galganogroup.it, www.galganogroup.it
SCUOLA DI FORMAZIONE IPSOA, tel. 02 824761, e-mail: formazione.ipsoa@wki.it, www.formazione.ipsoa.it
SCUOLA DI PALO ALTO, tel. 02 38010666, e-mail: informazioni@paloaltoscuola.it, www.scuoladipaloalto.it
SDA BOCCONI, tel. 02 58366605/6606, www.sdbocconi.it
SOI SEMINARI, tel. 011 2301047, e-mail: seminari@soi.it, www.soi.it
U2COACH, tel. 06 8170185, e-mail: info@u2coach.it, www.u2coach.it
UNIVERSITÀ CATTOLICA DEL SACRO CUORE - FORMAZIONE PERMANENTE, tel. 02 72345701, e-mail: formazione.permanente-mi@unicatt.it, http://milano.unicatt.it/formazionepermanente

> LEGALE

Da Roland, un aggiornamento professionale sui rischi legali

Da metà marzo la compagnia di assicurazione internazionale Roland organizza un tour primaverile di workshop in varie città. Il seminario "Aggiornamento professionale - L'individuazione, la gestione e la prevenzione dei rischi legali" è un appuntamento di formazione (IVASS), rivolto principalmente agli intermediari assicurativi, ma di interesse anche per il mondo imprenditoriale. I temi principali saranno: "Omicidio stradale: novità, incertezze e maggiori rischi" e "Nuove forme di rischio per persone e aziende dovute al cyber crime" (relatore: avvocato Mario Dusi, del foro di Milano e di Monaco di Baviera); "La responsabilità di sindaci, revisori e amministratori di società" (relatrice: avvocatessa Maria Bruccoleri, tributarista a Palermo e Milano); "Nuovi sinistri civili e penali dalla prassi di Roland" e "L'approccio globale: la soluzione proposta da Roland" (relatori: esperti Roland). I relatori daranno ai partecipanti un quadro della normativa relativa ai singoli temi, con l'obiettivo di creare una maggiore sensibilizzazione relativamente alle situazioni di rischio nelle quali non solo i loro clienti, ma chiunque può incorrere, come nei casi dell'omicidio stradale o del cyber crime. Questi stessi rischi verranno poi analizzati anche sotto il profilo della loro prevenzione e gestione. Gli appuntamenti, a partecipazione gratuita previa registrazione, sono il 16 marzo a Bologna, il 20 marzo a Torino e il 23 marzo a Verona.

Per ulteriori informazioni: Roland, tel. 02 776775-34, www.roland-italia.it

**Per inviare alla Redazione informazioni
sulle scuole e sui prossimi corsi:
r.sarno@mediaedi.it**

SPECIALE

TALENTO RIBELLE

Se tenete al coinvolgimento dei dipendenti, lasciate che infrangano le regole e siano se stessi.

In questo numero vi mostriamo come. pag. 10



Dal momento in cui li assumiamo, tendiamo a far sì che i nostri dipendenti si allineino al nostro modo di fare le cose. La pressione su di loro cresce man mano che scalano la gerarchia dell'organizzazione. Cosicché quando diventano dirigenti gli è stato inculcato un conformismo tale che le loro scelte non potranno che perpetuarlo. Questo ciclo di soffocamento del talento ha provocato un calo di coinvolgimento dei dipendenti. In questa raccolta di articoli e altri contenuti, la professoressa Francesca Gino della Harvard Business School incoraggia le aziende a lasciare che i lavoratori infrangano le regole e siano se stessi. Analizza il conformismo e i motivi per cui si instaura ed esplora i modi per combatterlo. Accanto a un articolo di approfondimento che delinea la più recente ricerca di Francesca Gino, lo speciale comprende:

Case study di aziende che favoriscono le ribellioni. Sun Hydraulics, azienda manifatturiera che opera come una start-up della Silicon Valley: tra il personale pochi hanno un titolo e tutti sono autorizzati a prendere decisioni e a realizzare cambiamenti. Egon Zehnder, società di ricerca di personale a livello dirigenziale: i suoi studi mostrano come la caratteristica più importante per essere un anticonformista costruttivo sia la curiosità.

Un'intervista alla campionessa dei talenti ribelli, Melody Hobson, presidente di Ariel Investments. Hobson vuole che i suoi dipendenti mettano in discussione tutto e tutti, compresa lei. Durante le riunioni incoraggia il dissenso e spesso nomina un avvocato del diavolo a fare da contraddittorio all'opinione largamente preponderante.

Un mini-documentario sullo chef ribelle Massimo Bottura, il cui ristorante, l'Osteria Francescana di Modena, è stato recentemente nominato il migliore del mondo. Bottura gestisce la sua cucina diversamente da tutti gli altri, sostituendo alla tipica gerarchia che vige tra i cuochi un ambiente aperto e collaborativo. Il cuoco più giovane è libero di proporre idee e il più esperto pulisce quando qualcosa si rompe.

Un test di autovalutazione che vi aiuterà a capire se siete un dipendente ribelle. 12 domande per scoprire se cedete alla pressione che vi vuole conformisti o lasciate che il vostro io autentico brilli in trasparenza.

TECNOLOGIA

LA VERITÀ SULLE BLOCKCHAIN

di Marco Iansiti
e Karim R. Lakhani



Se ci deve essere una rivoluzione, molte barriere dovranno cadere.

I contratti, le transazioni e le loro registrazioni forniscono la struttura fondamentale nel nostro sistema economico, ma non hanno tenuto il passo con la trasformazione digitale del mondo. Sono come un ingorgo all'ora di punta che intrappola una macchina da corsa della Formula 1.

La Blockchain promette di risolvere questo problema. Tecnologia alla base dei bitcoin, la blockchain è un registro aperto e distribuito che registra le transazioni in modo sicuro, permanente e molto efficiente. Per esempio, mentre il trasferimento di una quota di azioni possono ora richiedere fino a una settimana, con la blockchain potrebbe accadere in pochi secondi. La Blockchain potrebbe ridurre drasticamente il costo delle transazioni, eliminare gli intermediari, come avvocati e banchieri, e potrebbe trasformare l'economia. Ma, come l'adozione della maggior parte delle tecnologie di Internet, l'adozione della blockchain richiederà un ampio coordinamento e ci vorranno anni. In questo articolo, gli autori descrivono il percorso che probabilmente seguiranno le blockchain e spiegano come le imprese dovrebbero pensare agli investimenti in questo campo.

IMPRENDITORIALITÀ

UNA NUOVA GENERAZIONE DI INNOVATORI IN AFRICA

di Clayton M. Christensen, Efosa Ojomo e Derek van Bever



Con una popolazione giovane e urbanizzata, abbondanti risorse naturali e una classe media in crescita, l'Africa sembra avere tutti gli ingredienti necessari per una crescita enorme. Tuttavia, un certo numero di multinazionali hanno recentemente lasciato il continente, scoraggiate dalla corruzione diffusa, dalla mancanza di infrastrutture e di talenti pronti, e da un mercato di consumo poco sviluppato.

Alcuni innovatori, tuttavia, sono riusciti ad affermarsi grazie alla costruzione di franchising al servizio dei segmenti di consumatori più poveri; intercettando la vasta opportunità rappresentata dal non consumo; assumendosi il rischio di costruire imprese forti, autosufficienti e a basso costo; e integrando le operazioni per evitare la corruzione.

La differenza, ritengono gli autori, sta nella scelta tra investimenti "push" e investimenti "pull". Le multinazionali cercano la crescita *spingendo* i prodotti attuali tra i consumatori della classe media emergente. Esse conservano una gran parte della loro struttura dei costi e dello stile operativo esistente e, quindi, impostano prezzi che limitano la penetrazione del mercato. La strategia vincente si discosta da questo approccio in quasi ogni aspetto. Quando gli innovatori sviluppano prodotti che la gente vuole "tirare" nella propria vita, creano mercati che servono come base per la crescita sostenibile e per la prosperità.

CULTURA ORGANIZZATIVA

LA NEUROSCIENZA DELLA FIDUCIA

di Paul J. Zak



I manager hanno tentato varie strategie e benefit per aumentare l'engagement dei dipendenti - tutti con un impatto minimo su retention e performance a lungo termine. Ma ora, le neuroscienze offrono alcune risposte. Attraverso la sua ricerca sull'ossitocina, sostanza chimica presente nel cervello - dimostrata facilitare la collaborazione e il lavoro di squadra - Zak ha messo a punto un quadro di riferimento per la creazione di una cultura della fiducia e la costruzione di una forza lavoro più felice, più leale e più produttiva.

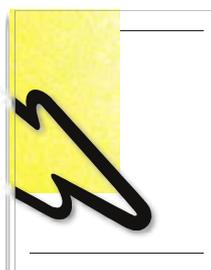
Misurando i livelli di ossitocina delle persone in risposta a diverse situazioni - prima in laboratorio e in seguito sul posto di lavoro - Zak ha identificato otto comportamenti chiave del management che stimolano la produzione di ossitocina e generano fiducia: (1) riconoscere l'eccellenza. (2) Generare lo "stress da sfida." (3) Dare alle persone discrezionalità nel modo di compiere il proprio lavoro. (4) Mettere le persone nelle condizioni di costruirsi il proprio lavoro. (5) Condividere le informazioni in modo esteso. (6) Costruire le relazioni in modo intenzionale. (7) Facilitare la crescita della persona nel suo insieme. (8) Mostrare un po' di vulnerabilità.

In ultima analisi, conclude Zak, i manager possono coltivare la fiducia impostando una direzione chiara, dando alle persone ciò di cui hanno bisogno per andare fino in fondo e non mettendogli i bastoni fra le ruote. In breve, aumentare l'engagement trattando le persone come adulti responsabili.

OPERATIONS

STRATEGIE ENERGETICHE PER I TOP MANAGER

di Andrew Winston, George Falavoro e Tim Healy



Ogni anno le grandi aziende spendono milioni, o miliardi, di dollari direttamente in energia e milioni più indirettamente, per catena di fornitura, outsourcing e costi di logistica. Eppure, al di fuori delle industrie a più alta intensità energetica, la maggioranza delle imprese considerano l'energia semplicemente come un costo da gestire. Questo è un errore strategico che sottovaluta enormi opportunità per ridurre i rischi, migliorare la resilienza e creare nuovo valore.

Oggi il problema energetico sta assumendo una priorità sempre più elevata per le aziende, per via delle tendenze generali di natura ambientale, sociale ed economica, come i cambiamenti climatici e la regolamentazione internazionale delle emissioni, la crescente pressione sulle risorse naturali, le maggiori aspettative dell'opinione pubblica in termini di efficienza ambientale delle grandi imprese, le innovazioni nelle tecnologie energetiche e nei modelli d'impresa e il crollo dei prezzi delle energie rinnovabili.

Per rispondere a questi cambiamenti, le aziende devono sviluppare una strategia energetica solida. Questo articolo offre un piano composto da cinque fasi: affidate la strategia energetica a un alto dirigente, integrate gli obiettivi energetici nella visione e nelle operazioni, monitorate i progressi a livello aziendale, sfruttate le nuove tecnologie e coinvolgete gli stakeholder. Questi passaggi non sono rivoluzionari, ma la loro applicazione sistematica al consumo energetico di una società lo è.

IMPRESE FAMILIARI

FAMILY BUSINESS COACHING: UN MODELLO PER LE IMPRESE ITALIANE

di Pietro Varvello



L'Osservatorio AldAF-Unicredit-Bocconi sulle imprese familiari italiane ha recentemente rilevato che circa un quarto di loro sono gestite da un imprenditore con un'età superiore ai 70 anni.

Questo significa che nei prossimi anni un numero elevatissimo di aziende dovranno affrontare il tema del ricambio generazionale, un momento particolarmente delicato che coinvolge sia l'impresa, sia la famiglia.

Il Family Business Coaching ha dimostrato che può rappresentare l'approccio ideale per facilitare questo ricambio generazionale e sfruttare questo momento di discontinuità per ritrovare nuova energia e progettualità. L'articolo propone un approccio tutto italiano, sperimentato già con successo in molti casi di affiancamento all'imprenditore e alle nuove generazioni.

INNOVAZIONE

DAL DIGITAL WORKPLACE ALLA PHYGITAL ENTERPRISE

di Rosario Sica



La grande spinta alla trasformazione digitale sta impegnando numerose aziende nel processo continuo di miglioramento della comunicazione e delle prassi interne, ad esempio attraverso la costruzione di Intranet sempre più capaci di valorizzare l'attività partecipativa e collaborativa dei dipendenti. Oggi, l'idea di Digital Workplace è relativamente diffusa. Tuttavia, nella continua accelerazione dei fenomeni d'innovazione che i mercati conoscono ai giorni nostri, fermarsi a questo stadio rischia di risultare insufficiente. Il passaggio successivo nello sviluppo interno delle organizzazioni, la Phygital Enterprise, è già arrivato. In questa nuova tappa delle organizzazioni collaborative si ottimizza il valore delle intersezioni fra esperienze fisiche ed esperienze digitali. La Phygital Enterprise si caratterizza per il fatto di fondarsi soprattutto su tre colonne portanti: Internet of Things, Big Data e Machine Learning. L'unione di queste tecnologie consentirà di massimizzare l'efficienza aziendale e la felicità delle persone.

MARKETING

LA CUSTOMER EXPERIENCE: INNOVAZIONE E NUOVE TECNOLOGIE NELLA RELAZIONE CON IL CLIENTE

di Cristina Mariani e Patrizia Saviolo



Negli ultimi anni le nuove tecnologie hanno portato una trasformazione drastica nel modo di lavorare e di comunicare. In questo scenario, usare il digitale per migliorare la relazione con il cliente non è solo un'opportunità ma un'esigenza: la differenza con i competitor sta spesso non tanto nel prodotto ma nella qualità del servizio, compreso il modo in cui lo si paga. Però la tecnologia da sola non basta, prima è necessario definire una relazione ottimale con il cliente, poi scegliere il software più adatto alla gestione dei contatti. Il CRM è innanzitutto relazione e attenzione alla componente umana. Nell'arena competitiva vincerà non chi avrà il prodotto migliore, ma chi saprà offrire al cliente l'esperienza d'acquisto e di relazione più soddisfacente. In altre parole, avranno successo le imprese che si dimostreranno essere totalmente *customer oriented* e che sapranno costruire un modello di customer experience (CX) adeguato alle aspettative della clientela.