

Il futuro della formazione

di **Valentina Orlandi**

Il coaching è una realtà che si sta affermando con grande vigore in Italia. Abbiamo cercato di comprendere le peculiarità di questo strumento che le aziende richiedono sempre più frequentemente. Abbiamo intervistato Laura Quintarelli, Presidente Federazione Italiana Coach, e diverse società che offrono questa specifica consulenza. Abbiamo vagliato diversi temi quali il coaching individuale e quello di gruppo; l'aspetto etico del rapporto tra azienda, coach e coachee; le prospettive future di questa opportunità, sul piano personale e di gruppo. Abbiamo inoltre avuto modo di accostarci alla Pnl, caratterizzata da specificità proprie. Nell'articolo troverete altri interventi che spaziano dalle business school ad altre società di consulenza. Buona lettura.

Le opportunità del coaching

Coaching e Pnl dal punto di vista istituzionale

“Abbiamo assistito a una professionalizzazione del coaching – spiega **Laura Quintarelli**, Presidente Federazione Italiana Coach – e a un approfondimento della definizione e del contenuto delle attività. Questo ha contribuito a definire gli standard dettati dall'International Coaching Federation in merito



al comportamento etico e alle competenze tecniche che un coach deve saper mettere in atto. Come Federazione Nazionale Coach non facciamo business. Siamo un'associazione senza scopo di lucro con l'obiettivo di spiegare ai destinatari del coaching, sia singoli sia aziende, le caratteristiche di un certo tipo di percorso. Abbiamo registrato un considerevole aumento dei coach accreditati e garantiamo un allineamento degli standard, anche per spiegare a chi usufruisce del coaching l'approccio, i comportamenti e le attività. Nonostante i tagli aziendali, infatti, il coaching è un'opportunità interessante per le organizzazioni: le azioni sono mirate e supportano la leadership nella gestione stessa della crisi. Il coaching può rivelarsi di grande aiuto. Ci aspettiamo un ulteriore incremento della domanda nei prossimi mesi.

In questa fase il coaching individuale riscuote maggior successo, anche se quello di gruppo si sta affermando a livello significativo. Per un'azienda è più interessante proporre percorsi individuali, che si rivolgono a ogni profilo. Spesso sono i team decisionali o ad alto impatto aziendale a usufruire del coaching di gruppo.

È necessario far sempre riferimento a un codice etico preciso. Al coach è richiesta una totale dedizione verso il coachee e non verso la committenza. Sono importanti il codice di riservatezza, l'assenza di manipolazione, la possibilità di lavorare su obiettivi che siano della persona e non dell'organizzazione.

Diverse aziende vogliono entrare in contatto con un coach che abbia un codice etico pubblico e dichiarato e che, qualora non lo rispetti, subisca delle sanzioni”.

Laura Quintarelli ci parla anche della Pnl: “È uno degli strumenti a disposizione del coach, ma non è l'unico.



Intercorre una grande differenza tra l'essere un'esperto di Pnl e l'essere un coach professionista. I due aspetti possono essere complementari, ma rimangono differenti.

La Pnl si è diffusa in Italia da almeno quindici, vent'anni; il coaching negli ultimi dieci. Non coincidono ma possono essere integrati all'interno del lavoro di un singolo professionista.

La Pnl ha un approccio molto diverso rispetto al coaching: prevede che venga applicata una tecnica precisa nei confronti di un'altra persona. Nel coaching, invece, la partnership è un elemento fondamentale ed è indispensabile una collaborazione costante. Non si guida nessuno verso un cambiamento che non sia desiderato e concordato insieme.

L'aspetto 'guida' che esiste nella Pnl in modo incisivo –dovuto all'applicazione di determinate tecniche– nel coaching manca. Rimangono validi i modelli legati alla capacità d'ascolto, all'accettazione del punto di vista dell'altro, alla lettura di certi meccanismi, all'analisi delle rappresentazioni interne.

La Pnl –lo sottolineo– è una delle discipline che offre al coaching possibilità. Non intercorre un legame di causa-effetto tra lo svolgere Pnl e coaching. Sono due cose diverse”.

La possibilità di una nuova prospettiva

“Esiste sicuramente la tendenza ad andare verso quello che è definito training esperienziale –spiega **Claudia Crescenzi**, coach di **Grow Bp**–. È importante trasmettere messaggi in relazione ai comportamenti delle persone. È molto più semplice e immediato far provare delle emozioni a qualcuno, facendolo poi riflettere in merito.

Non guardo al coaching come a un percorso formativo. Si tratta di uno sviluppo personale, che può essere svolto a livello individuale o di team. Se la formazione trasmette un messaggio in relazione a un argomento, il coaching può essere definito un accompagnamento, teso a far vivere quello che c'è, a far riflettere e ragionare l'individuo su cosa può esser fatto successivamente. Come se fosse un allenatore vero e proprio. Partendo dal 'qui e ora' per vedere gli obiettivi che si possono raggiungere. Un po' come l'allenatore sportivo.

Il coaching in azienda è finalizzato a uno scopo preciso: la leadership, la gestione dei collaboratori, del tempo, dello stress, della crisi. Il manager si confronta con il coach su questi argomenti. Si lavora

sul tema, sull'attitudine, sul comportamento e sulla *challenge*.

Il coaching non cambia nessuno. Fa intravedere un focus differente. Quando si scorge una prospettiva diversa, si può decidere se adottare un approccio nuovo. Elemento imprescindibile, quindi, è la volontarietà. Il coach non lavora sul problema, ma sul 'muscolo' della persona.

Lo scopo dell'azienda è aumentare le performance, che si manifestano in risultati concreti e derivano da una serie di comportamenti e attitudini, patrimonio della propria identità. Quando il coach lavora, l'obiettivo deve essere condiviso con l'azienda e il coachee. Se gli obiettivi dell'azienda non coincidono con quelli della persona, è etica del coach parlare con entrambi gli interlocutori.

Noto una crescita della domanda in questo momento di crisi e cambiamento. Il coaching, infatti, assume adesso una valenza strategica. È spesso individuale. Si rivolge a gruppi quando si tratta di coaching per team di marketing, ad esempio. Del team coaching, in effetti, credo si sappia ancora poco. Si fa ancora confusione, ad esempio, con il team building, la costruzione del team.

Al contrario, il team coaching presuppone che il gruppo ci sia già e che su questo si debba lavorare.

La leadership è il tema più richiesto e diffuso assieme alla gestione del cambiamento in merito a ruoli, strategie, attività.

I manager devono essere in grado di muoversi in una situazione di mercato destabilizzante. È

particolarmente richiesta anche la gestione delle risorse. Se prima la differenza era costituita dalla qualità del prodotto, adesso il valore aggiunto è dettato dalla qualità dei singoli. Tutto si gioca sul servizio svolto dalle persone, che vanno motivate.

Per me il coaching è un potenziometro, uno strumento di sviluppo che innesca reazioni a catena. I capi, in fondo, sono modelli a cui si guarda e che a volte si decide di imitare”.

Luci e ombre del coaching

“Bisogna innanzitutto capire cosa si intende oggi per coaching e quali pratiche vanno sotto tale nome –esordisce **Maria Giovanna Garuti**, psicologa del lavoro di **Ismo**–. Si tratta di un termine che, al di là del mondo aziendale, considero pervasivo; è necessario comprendere e definire questa realtà.

Credo ci sia una grande quantità di pratiche mediocri e che, dietro questa confusione sul termine, si celi una precisa ideologia. Mi riferisco all'individuali-





smo e alla necessità, da parte del singolo, di essere performante sempre, per sostenere sul piano personale anche contraddizioni di sistema.

Temo che la parola coaching nasconda la vendita di questa ideologia: se l'individuo deve essere sempre al massimo delle sue capacità il coach è il suo 'meccanico'.

Sicuramente esiste un bisogno reale cui risponde il coaching e ne spiega la diffusione negli ultimi anni. Un bisogno vero e profondo di identità.

Sono venute meno le dimensioni sociali e sociologiche che vedevano l'individuo contestualizzato all'interno di gruppi.

L'autonomia e l'indipendenza, non più ancorate a un risvolto comunitario, hanno provocato fragilità, insicurezza nei rapporti interpersonali e timore di non essere all'altezza in campo professionale, soprattutto in situazioni di crisi e di rischio del lavoro.

In ambito aziendale la domanda di coaching può innestare delle contraddizioni e pericoli di manipolazione. Infatti dietro al singolo che richiede un intervento di coaching c'è l'organizzazione per cui lavora e, di conseguenza, c'è anche una pressione che nasce dalle azioni di valutazione di cui è oggetto.

In questo caso, si può innestare una triangolazione, non necessariamente conscia, tra azienda, individuo e coach, che porta il coach a lavorare per adattare la persona a essere come l'azienda vuole che sia, e non come il soggetto vuole essere.

Potrebbe quindi esserci una possibile manipolazione ed è necessario che sia il coach, deontologicamente, a rifiutare o a riconoscere determinati 'patti'.

Capita, inoltre, che le persone non nutrano una genuina domanda di coaching tesa ad aiutare se stessi. La domanda nasce, implicita, dall'assorbimento della pressione organizzativa.

Sono necessari, nel coach, competenza, capacità di lettura del contesto oltre che di relazione e un forte sguardo critico verso sé e i propri strumenti di lavoro.

Il coaching si rivolge soprattutto ai talenti e ai manager. Le sue caratteristiche, come tempi brevi e relativi bassi costi, lo rendono particolarmente appetibile.

Noto che le domande di coaching collettivo sono poche, anche se invece ad alcuni bisogni sarebbe necessario rispondere con un'attività di gruppo e non –come accade– isolando l'individuo.

È necessario far convergere diverse persone, lavorando per sé ma insieme ad altri, per potersi confrontare di continuo.

A causa dell'ideologia individualistica, invece, si tende sempre più al coaching personale, talvolta sbagliando bersaglio".

Affrontare la crisi attraverso il coaching

"Il coaching mette in risalto le capacità individuali –spiega **Flaminia Fazi**, responsabile servizi per le aziende di **U2COACH**–. Si mostra lo strumento più qualificato ed efficace per sviluppare le *soft skills* e aiutare le persone nel miglioramento del proprio lavoro, e al raggiungimento dei risultati.

U2COACH è la prima coaching company in Italia, avviata nel 2000. Abbiamo assistito allo sviluppo progressivo del mercato. Volgendo lo sguardo a un contesto europeo, si nota come in Italia il coaching si sia sviluppato recentemente. In Francia viene considerato da oltre quindici anni uno strumento consolidato a livello aziendale, e lo stesso vale anche per paesi come Gran Bretagna e Germania. Questi paesi dimostrano come il coaching sia lo strumento ottimale per affrontare la crisi e sostenere le persone anche nel cambiamento di modelli organizzativi, partendo

proprio dalle capacità individuali. Ritengo quindi sia una proposta formativa che continuerà a svilupparsi.

La nostra offerta volge da un lato verso il *work life balance* con un progetto specifico e unico in Italia, Feed the Mom. Dall'altro eroghiamo coaching a diversi livelli.

Lavoriamo con executive e imprenditori ma anche con il *middle management*, quando le aziende decidono di investire in posizioni strategiche, affrontando

le sfide di mercato in maniera più diretta.

Credo infatti si investirà sulla formazione di target specifici e qualificati, considerati strategici per l'organizzazione. Da parte delle aziende noto la consapevolezza sempre maggiore che la crisi possa essere superata investendo sulle persone e individuando modelli diversi per fare business. Sarà così possibile migliorare anche le performance e i risultati".

Incremento del team coaching

"Al momento sono scelti solo interventi molto mirati –spiega **Raquel Guarnieri**, coach della **Scuola Europea di Coaching**–. Abbiamo anche una scuola di formazione di coaching che è cresciuta fino al 30% nell'ultimo periodo: molti formatori, considerato il momento fermo, ne approfittano per intraprendere un nuovo percorso, al fine di avere in futuro la possibilità di proporsi come consulenti.

Le aziende usufruiscono di percorsi di formazione finanziati. E la richiesta prevalente di formazione non è di coaching individuale come negli anni passati, ma di team coaching. Rientra nel piano di strategia per affrontare la crisi. Il coaching può aiutare a organizzare un team che inizia ad agire in maniera diversa, lavorando meglio. È costoso ma si rivolge a tutta la prima linea: vengono scelte poche persone mirate. È importante, infatti, che il coaching venga





rivolto a persone importanti all'interno dell'azienda. È sicuramente un'opportunità per il singolo. Fino allo scorso anno erano più richiesti il coaching individuale e la formazione classica d'aula. In questo primo trimestre, la tendenza è cambiata. Oltre al team coaching, comunque, sono richiesti progetti in cui si integrano brevi sessioni di formazione d'aula e coaching individuale con quello di gruppo.

Le aziende stanno dimostrando grande interesse verso il coaching: il risultato è evidente, al contrario della formazione classica che non mostra un ritorno comportamentale sulle persone e non si può monitorare. Il coaching invece lo permette. È un processo che dura anche mesi, non è una semplice giornata di formazione”.

Velocizzare i progressi

“La crisi sarà, anche per la formazione, un momento di selezione –afferma **Dario Formica**, sales manager di **Dale Carnegie Italia**–. Si farà molta più attenzione alla progettazione di percorsi formativi realmente da supporto alle mutate strategie aziendali. Le aziende e le persone cercano un partner affidabile, non più un ‘fornitore di corsi’.

Il coaching è un rapporto di partnership individuale che velocizza i progressi del cliente fornendogli

consapevolezza e strumenti concreti d'azione. Il rapporto individuale crea un ambiente protetto, che fa sentire la persona più a suo agio e libera di mettersi in gioco grazie al rapporto fiduciario con il suo coach. Alla luce della crisi attuale, ritengo che la classe manageriale italiana stia ripensando fortemente al suo ruolo. C'è bisogno di maggiore preparazione e di strumenti per gestire il cambiamento e prevedere gli scenari futuri. Il coaching sarà lo strumento che supporterà questa evoluzione del ruolo. Inoltre, sarà spesso adottato per misurare concretamente i cambiamenti nelle performance individuali a seguito di processi formativi manageriali aziendali o interaziendali.

Indubbiamente il business e l'executive coaching sono i corsi più richiesti. I temi principali sono la leadership e l'engagement. In particolare le persone che chiedono il supporto del coach sono in una fase di transizione della loro carriera. Oggi il coaching è uno strumento diffuso soprattutto a livello manageriale e trasversale a vari settori. Posso dire che, soprattutto nell'ultimo anno, un nuovo segmento che sta cogliendo i vantaggi del coaching è quello dei venditori. Oggi non bastano più le vecchie tecniche di vendita: occorrono creatività e resilienza. L'obiettivo è diventare risorsa del cliente. Per far questo il



coach offre supporto nello sviluppo di nuovi punti di vista, presenta diverse opzioni e aiuta a generare nuove possibilità”.

Nuovi traguardi grazie alla Pnl

L'innovazione della Pnl Nuovo Codice

“Per mantenersi allineate ad un mercato sempre più imprevedibile e in costante evoluzione –spiega **Andrea Frausin**, fondatore e amministratore delegato di **Anima srl**– le aziende ricercano una formazione al passo con i tempi. Parallelamente all’evoluzione del mercato e della società anche la Pnl –Programmazione Neuro Linguistica– ha intrapreso un percorso nella stessa direzione.

La nostra struttura è l’unica in Italia ad utilizzare ed incorporare nei suoi interventi di coaching e formazione la Pnl Nuovo Codice, disciplina che ha dimostrato con i suoi notevoli risultati di essere uno strumento concreto ed efficace per lo sviluppo personale e professionale. La Pnl Nuovo Codice è un insieme codificato di metodi specifici che consentono di far emergere i talenti, le potenzialità inespresse delle persone, permettendo all’azienda di acquisire un vantaggio competitivo durevole e nel contempo di creare un positivo clima organizzativo, orientato alla ricerca, all’utilizzo ed alla promozione del talento.

All’interno del gruppo Whydotcom disponiamo, inoltre, di una piattaforma tecnologica. Si tratta di un ambiente metodologico, oltre che tecnologico, per la gestione e la condivisione della conoscenza. È un insieme integrato di strumenti frutto di un gran lavoro di ricerca. Il gruppo utilizza questa piattaforma per favorire lo scambio delle *best practices* nelle reti d’impresa e nelle comunità professionali. È l’esempio più concreto di *knowledge management*.

L’obiettivo è formare le risorse umane, grazie a tutti gli strumenti multimediali del web 2.0.

Ci sono eventi in cui la fisicità è fondamentale e l’aula rimane un luogo importante per la formazione, ad esempio per acquisire competenze, ma è evidente che

un certo tipo di formazione tecnica è sufficiente riceverla da casa: per questo la nostra piattaforma dimostra di essere un ottimo supporto”.

Integrare aspetto mentale e corporeo

“Il coaching ha introdotto una grande innovazione –afferma **Marco Valerio Ricci**, presidente dell’**Accademia dei Coach**–. Ora è considerato uno standard e una best practice.

Il coaching ha un approccio di tipo formativo e guarda alle persone come individui che vanno allenati. Parte quindi dall’allenamento ed è in grado di rispondere alle precise necessità della persona.

Questo spiega la grande richiesta degli ultimi anni.

Inoltre ai manager si richiede la capacità di trasmettere l’approccio verso le tecniche del coaching in azienda. All’immagine del capo direttivo si sostituisce quella del manager come gestore di persone e allenatore che guida i dipendenti a dare il massimo in funzione degli obiettivi aziendali. Questo è un aspetto importante che interessa molto le imprese.

Il nostro approccio al coaching utilizza anche la Programmazione Neuro Linguistica, una metodologia che, attraverso strategie e modelli di valutazione, permette di creare modalità di comunicazione e di interazione che aiutano il raggiungimento di questo obiettivo. La Pnl è uno strumento. Non motiva le persone. Offre strumenti e modelli linguistici per strutturare strategie mentali tese al raggiungimento di ottimi risultati. Noi ci occupiamo moltissimo di dinamiche lavorative e di comunicazione interna e attraverso la Pnl otteniamo risultati più efficaci. Inoltre utilizziamo un approccio che coinvolge il corpo, che spesso non segue quanto recepito mentalmente. Strutturiamo quindi sessioni specifiche in cui si svolgono movimenti volti a liberare i blocchi mentali che si riflettono nella postura della persona. La memoria emotiva, che porta una persona ad assumere posizioni sbagliate, non può essere vinta volontariamente. Ci sono approcci legati ai movimenti che permettono di liberarla. Attraverso questi movimenti mirati di percezione è possibile strutturare ancora più in profondità le esigenze dell’azienda. Questo è un approccio estremamente innovativo in Italia. In ambito aziendale si è ancora molto legati all’idea della formazione classica o dell’*outdoor* che deve essere avventuroso. Il nostro è un approccio che fa sentire le persone maggiormente coinvolte perché integra l’aspetto mentale con il corporeo. Alcune aziende all’inizio si mostrano un po’ perplesse, ma i risultati positivi fugano ogni dubbio”.

Un ampio ventaglio di proposte formative

L’importanza del gruppo

“È necessario formare all’interno dell’azienda tutte le risorse umane –spiega **Alberto Cova**, key account manager di **Leader Group**– per trovare il giusto equilibrio a livello di rapporti interpersonali.



Leader group si occupa di formazione motivazionale ed esperienziale e tocca a fondo le caratteristiche individuali delle Risorse Umane. È necessario che le aziende capiscano che possono far fronte ad alcuni problemi puntando sulla formazione. Lavoriamo sull'*outdoor training* e sull'esperienza diretta delle persone. Lavorando su stessi e sui propri punti di forza si possono –attraverso l'esperienzialità– riuscire a sviluppare meglio le proprie capacità.

Il trainer deve essere bravo a mettere in evidenza determinate situazioni nelle singole persone.

Non crediamo che a manager consolidati professionalmente si possano offrire informazioni nuove. È necessario che queste persone lavorino tra di loro nel miglior modo possibile. Il nostro compito è farle conoscere e comunicare, mettendo in luce i loro aspetti migliori.

Non ci rivoliamo solo ai singoli ma anche ai gruppi di persone e puntiamo molto sulla capacità dei gruppi stessi di aggregarsi e lavorare insieme. Il trainer deve andare verso questa direzione.

Riscontriamo una grande richiesta sui temi dei rapporti interpersonali. Infatti spesso il problema principale delle aziende riguarda la comunicazione. Sempre più le aziende si stanno orientando su questo settore per migliorare le loro attività di business”.

Integrazione aziendale e investimento dei singoli
“Gli scenari mostrano una formazione efficace, ben progettata e fortemente orientata al miglioramento delle *performance* aziendali –afferma **Roberto Alfieri**, fondatore e direttore di **Project Outdoor Education**–. La nostra linea strategica mira a cogliere le esigenze di integrazione aziendale per rafforzare le capacità operative delle organizzazioni. Al tempo stesso il nostro orientamento è volto a evidenziare obiettivi di sviluppo individuale e professionale, al fine di cogliere i bisogni di *soggettività* delle persone che sono sempre più orientate, davanti alla crisi, a delineare percorsi e progetti di sviluppo propri.

In quest'ottica, il formatore gestisce l'insieme del *know how* aziendale e favorisce uno sviluppo coerente con le strategie aziendali. Non è un semplice organizzatore della formazione ma un presidio dello sviluppo delle competenze e conoscenze dell'azienda. Vale a dire le capacità di analisi organizzativa, la conoscenza della strategia aziendale e una conseguente azione coerente, la capacità di essere lungimiranti. Dalla crisi prima o poi si uscirà ma cambiati. Muteranno strategie, modelli organizzativi, professionalità, sistemi di gestione e sviluppo delle risorse umane e tecnologiche.



La formazione dovrà essere sempre più incisiva e questo porterà a dover sviluppare capacità di analisi delle problematiche attuali e future delle organizzazioni, progetti di forma-

zione accurati e ben focalizzati, metodologie didattiche coinvolgenti. Parlo di formazione esperienziale, *outdoor training*, coaching, stage di formazione ben orientati ad acquisire nuove competenze. In questa fase storica le informazioni sono sempre più accessibili e ridondanti. Bisogna cercare quelle giuste e comprendere come avvalersene, grazie alla capacità di ricerca e di utilizzo sia individuale sia collettiva.

Come affermavo in precedenza, la formazione sarà sempre più scelta dalle singole persone che l'autofinanzieranno o che ricorreranno ai fondi erogati dagli enti pubblici. La formazione svolta direttamente dalle aziende sarà prevalentemente di tipo operativo e di breve durata, anche perché condizionata dalla durata del rapporto di lavoro e orientata a far integrare rapidamente e in modo efficace persone, tecnologie, strategie e organizzazione.

Ci saranno comunque aziende e organizzazioni che punteranno sull'innovazione e sulla capacità di realizzarla velocemente, e che continueranno a investire nella formazione e a seguire con attenzione lo sviluppo delle risorse umane. Queste saranno le aziende che non solo sopravviveranno, ma che avranno anche un futuro nel medio e lungo periodo”.

Cambiamenti di forme e contenuti

“La formazione deve diventare una reale palestra per allenare le competenze critiche delle persone –spiega **Pietro Pozzini**, direttore commerciale di **Sinergie**–. In questo modo è possibile nutrire il proprio talento ed esprimere una maggiore efficacia professionale rispetto alle esigenze delle organizzazioni aziendali. Certamente i nuovi scenari economici impongono alla formazione tradizionale un cambiamento di forma, di contenuto, di linguaggio, di modalità e tempi. Il cambiamento significa innovare



nei metodi e nei luoghi coniugando mondi apparentemente lontani come il teatro, il cinema, lo sport e il gioco, ma efficaci per la creazione di percorsi formativi più coinvolgenti dove l'ambiente si fonde con il contenuto formativo. La formazione derivante dall'esperienza attiva tutto il corpo nell'assimilazione di contenuti complessi.

Altro elemento fondamentale di cambiamento è il tecnologico, che diventa il mezzo per pensare, progettare e gestire la formazione a distanza, capace di garantire rapidità, flessibilità, controllo dei costi e soprattutto capillarità di diffusione. L'utilizzo della tecnologia nella formazione impone però la scelta di metodi adeguati per evitare clamorosi fallimenti che già in passato hanno vanificato l'utilizzo degli strumenti online. In questo contesto cambia necessariamente anche il ruolo del formatore. Si richiede una maggiore preparazione etica, che ponga al centro dell'attenzione l'uomo.

Il formatore perde il tradizionale ruolo centrale e statico dell'aula diventando parte del contenuto, facilitatore attento alla ricerca di nuovi metodi per veicolare il sapere.

Per questo le attività formative più efficaci sono quelle che pongono al centro dell'attenzione l'uomo, che mette a servizio della professionalità, oltre alle competenze, anche le proprie energie.

È fondamentale ridurre i livelli di ansia delle risorse e sancire una partnership tra l'organizzazione e la risorsa stessa all'insegna della fiducia e della reciproca soddisfazione”.

Comunicazione creativa

“È necessario rivedere i programmi e strutturare nuovi percorsi formativi” –afferma **Salvatore La Rosa**, direttore della **Business School Isida**–. Dobbiamo essere in grado di fronteggiare la complessità dei nuovi scenari cui stiamo andando incontro. La

classe dirigente deve saper rendere conto del proprio operato e perseguire la verità e la trasparenza. Credo che un elemento strategico sia rappresentato dalla comunicazione, indispensabile nel contesto globale attuale. In merito, abbiamo strutturato un corso *ad hoc* in comunicazione creativa che risponde all'esigenza specifica di introdurre una comunicazione nuova, al passo con i tempi, in grado di rispondere alle nuove esigenze dettate dai processi di internazionalizzazione.

Nella nostra business school la tradizionale forma-



zione in aula si integra con diverse metodologie che non sempre è possibile sperimentare nelle aule universitarie. L'obiettivo è quello di valorizzare gli studi di caso e le testimonianze dirette, che introducono i partecipanti a una visione più concreta e professionale degli argomenti trattati.

Credo sia sempre più urgente investire in cultura, innovazione e creatività. Il processo di valorizzazione è strategico sia perché aiuta una società a crescere, a divenire più produttiva e più ricca, sia perché alla fine torna ad agire sugli stessi processi di formazione.”

Cucina come metafora delle dinamiche aziendali

“Il successo di un'offerta innovativa è legato ai fattori che stanno alla base dell'apprendimento adulto –spiega **Barbara Foglia**, partner di **Tangram**–. Divertirsi, fare, riflettere e imparare. Ecco il giusto mix che consente alle persone di catturare immediatamente i messaggi della formazione esperienziale. Il *learning by action* si rivela efficace per l'adulto poiché nei partecipanti si attivano stimoli e reazioni senza mediazione che favoriscono quelli che noi definiamo i cortocircuiti sinaptici, aiutando a rendere esplicito al partecipante ciò che prima dell'esperienza stessa non lo era o veniva assunto come scontato. Il trainer deve essere facilitatore delle dinamiche che si innescano con le attività proposte. Per un professionista della formazione esperienziale è fondamentale comprendere gli obiettivi del committente, farsi carico di una puntuale microprogettazione, creare *set* favorevoli all'apprendimento in contesti fuori dagli schemi, favorire nei trainees l'accettazione della sfida e l'uscire dall'*habitus* per guardare le cose da un punto di vista diverso. Deve utilizzare la maieutica per far emergere nei debriefing i collegamenti all'azienda e promuovere la consapevolezza dei propri punti di forza e delle aree di miglioramento.



Il metodo Cooking Training Management –continua Foglia– rappresenta un significativo contributo di innovazione efficace per progettare interventi di formazione manageriale e team building *ad hoc*. Se ci si pensa bene, per cucinare occorre utilizzare risorse, conoscenze, organizzazione e metodi. Come in azienda.

Con Ctm l'atto del cucinare si trasforma in metafora in cui l'aspetto ludico si mescola a quello formativo grazie a vere e proprie esercitazioni con 'regole del gioco' da rispettare, speculari ai *debriefing* d'azienda e ai comportamenti organizzativi. Gli obiettivi solitamente riguardano tematiche di comunicazione, leadership e integrazione da trattare in *debriefing* condotti in modo che tutti possano contribuire con le proprie osservazioni alla razionalizzazione di ciò che si è vissuto durante l'esercitazione, associandolo liberamente alla propria realtà aziendale. Il nostro ruolo è guidare i partecipanti nelle loro associazioni ad analizzare l'esperienza in modo organico, riportandola al contesto professionale. Con creatività e concretezza.

Credo che i budget ridotti siano un'opportunità per intraprendere nuove strade, anche grazie alle richieste dei clienti che, con le loro esigenze, diventano, in fase progettuale, non solo committenti, ma veri e propri partner nell'implementazione di nuove idee”.

La componente emozionale

“Le aziende cercano una formazione emozionale –spiega **Claudio Saporito**, managing partner di **Best Hr Italia**–. È necessario integrare la formazione d'aula, che conferisce le competenze richieste, con una componente emozionale. La formazione deve lasciare un segno tangibile, e questo è possibile se si trasmettono emozioni ai partecipanti grazie a musiche, filmati, *role play* che riescono a essere incisivi. Nonostante il momento difficile, noto una buona richiesta di formazione. Rispetto agli anni scorsi, il budget delle organizzazioni è diminuito, ma è anche vero che le aziende stanno cercando nuove strade, come la formazione finanziata, un'opportunità che

le società, oggi, sfruttano molto. Anche a causa dei cali di produzione, questo è il momento migliore per fare formazione, soprattutto per tenere alta la motivazione dei propri collaboratori e fare in modo che le risorse migliori non lascino l'azienda.

Nell'ultimo periodo abbiamo ricevuto una richiesta di formazione non solo per i manager ma anche per le figure 'intermedie' che prima non venivano coinvolte nel processo formativo. Svolgiamo anche formazione *outdoor*, solitamente al termine del percorso di formazione. L'*outdoor* deve integrare il resto della formazione, per non correre il rischio di trascorrere una sterile giornata all'aperto. Se, al contrario, viene svolta alla fine di un percorso formativo, può mostrarsi un ottimo strumento per integrare i gruppi”.

Evitare la consulenza generica

“Questa forma di contrazione può rappresentare una sfida importante per la formazione –afferma **Isabella Appolloni**, project manager di **Mosaic**–. Deve diventare meno 'a pioggia' e più mirata, meno collettiva e più individuale. L'effetto positivo di questo cambiamento sarà sicuramente una maggior efficacia e, paradossalmente, quello di far sentire le singole persone come maggiormente coinvolte e responsabili del proprio cambiamento, proprio perché fatte oggetto di attenzioni specifiche.

Il formatore ha una grande chance: diventare, per le aziende che lo desiderano, un vero partner. Non più un semplice erogatore di formazione, quindi, ma un consulente-alleato nell'ideazione di percorsi e processi di cambiamento.

Personalmente ritengo che la formazione più efficace in questo tipo di contesti instabili sia quella che attiva l'energia personale e professionale della persona che si muove in contesti organizzativi complessi. Una formazione che aiuti a superare la paura –forte agente castrante di positività e iniziativa– per attivare risorse individuali positive. Credo quindi che non si tratti di scegliere certi argomenti piuttosto che altri per essere efficaci, quanto piuttosto di utilizzare metodologie che mettono al centro la persona e le sue fonti di energia positive, facendola sentire ascoltata e valorizzata.

Si assiste a un processo di selezione critica per il quale perde via via di senso il 'catalogo' dei corsi offerti dall'azienda per i propri collaboratori. Ne acquisisce invece il lavorare su progetti sempre più specifici e mirati. In questo modo si conferiranno sempre più alle persone le leve di sviluppo sia della loro personale crescita sia del cambiamento dell'intero tessuto organizzativo.

Parallelamente, però, siamo di fronte a un grave rischio: quello di farsi prendere dalla paura come sindrome generalizzata e, in preda a essa, disinvestire sulla formazione e sulla consulenza in modo generico e totalizzante”.