

## Il prodotto formativo dell'anno: la parola alla giuria

di Daniela Rimicci

*Il mondo della formazione in Italia viene spesso definito in crisi, ma qualcosa sta cambiando. Nel confronto con gli operatori il tema ora appare uguale a sempre, quasi immobile, ora appare mobile e dinamico. La realtà sarà nel mezzo? Grazie a numerosi approfondimenti con i protagonisti della formazione vogliamo per primi essere testimoni e promotori di un mercato in evoluzione e in crescita.*

*Per riportare in luce la ricchezza dell'offerta formativa, la rivista lancia in questo numero il premio Il prodotto formativo dell'anno nell'ambito di una serie di iniziative editoriali dedicate a questo tema. Il premio si rivolge, quindi, a tutti gli operatori del settore che vorranno presentare alla giuria di esperti la propria offerta formativa. I vincitori saranno premiati in occasione della seconda edizione milanese del convegno Formare e formarsi il prossimo 20 novembre.*

Abbiamo voluto dare voce ai nostri giurati che in queste pagine trasmettono il loro pensiero in merito al significato della formazione in Italia. Raccontano anche come secondo loro dovrebbe essere progettato un percorso formativo efficace, commentando lo scenario del mercato attuale.

### “Sì, noi ci crediamo davvero”



Francesco Varanini,  
Direttore Responsabile  
di *Persone & Conoscenze*

Si dice che la formazione è in crisi. Certo non si vende e non si compra più tanta formazione come anni fa. Certo, molta della formazione erogata è 'formazione finanziata'. Ma non credo si possa parlare di crisi, perché c'è in giro tanta buona formazione, e perché in azienda – sia nell'area del personale sia in funzioni orientate al business – resta molto diffusa la consapevolezza dell'importanza della formazione.

Il mercato è vivo. Ciò che serve fare è favorire l'incontro tra la buona offerta e la consapevole domanda. Ho scritto: buona offerta. Qui un tema delicato, che non possiamo permetterci di evitare. Prima di chiederci 'quale formazione serve?', dobbiamo chiederci 'quale formazione possiamo proporre?', 'quale formazione sta nelle nostre corde?'. In una vita parallela alla mia vita di formatore mi occupo di critica letteraria, mi sento nel mio intimo 'scrittore', ed è solo per questo che mi sento a mio agio nell'usare i romanzi, la poesia e gli esercizi di scrittura come strumenti formativi. Non mi permetterei di usare la musica, per esempio. Certo, è giusto sperimentare, innovare. Come il mulo di Lezama dobbiamo muoverci sul ciglio. Ma non possiamo usare efficacemente linguaggi che non dominiamo, che non sentiamo nostri. Eppure accade troppo di frequente di veder usati linguaggi diversi solo per seguire la moda, o per presentare un nuovo approccio a ogni stagione. Serve una formazione che sia costruzione di senso. Ma dobbiamo avere il coraggio di dire che c'è in giro molta merce formativa che è distruzione di senso.

Si può ben usare in formazione la metafora della cucina, lavorando sui gusti, i sapori, i saperi del cuoco. Non a caso sapere e sapore derivano dallo stesso verbo latino *sapere*: 'aver sapore', 'essere saggio', 'capire'. Potremmo per esempio utilizzare le ricette di Pellegrino Artusi, così precise, diverse l'una dall'altra, ognuna delle quali costituisce una narrazione ricca di storia e di cultura. Invece, ecco tutti a parlare di *cooking team building*: più l'approccio è generico e standardizzato, privo di sapore e di sapere, meglio è. La cultura italiana ha una tipica manifestazione nella vita collettiva in piazza: incontrarsi seduti al tavolino del caffè. È una buona metafora formativa, che



può ben essere usata in ambito formativo per stimolare la conversazione, la costruzione collettiva e cooperativa di conoscenza. Ma come finiamo per usare questa metafora, così nostra, così italiana? La usiamo come *format* proposto da una 'U.S. based organization'. Invece di far appello al senso che possediamo già, alla nostra esperienza di vita di piazza e di bar, ci abbarbichiamo a chi ha codificato un metodo. Troppo spesso incapaci di partire dai nostri valori, dai nostri punti di forza, abbiamo bisogno che sia qualcun altro a dirci che "is a powerful social technology for engaging people in conversations that matter, offering an effective antidote to the fast-paced fragmentation and lack of connection in today's world".

Non possiamo negare il fatto che ci sono compratori di formazione che cercano modalità formative eccentriche, strane, magari rese lussuose da un brand e da un copyright. Chi offre formazione finisce per accettare il gioco, proponendo ogni volta qualcosa di nuovo e sorprendente. I partecipanti all'attività formativa magari si divertono, magari restano indifferenti; ma in ogni caso non saranno mai veramente commossi, turbati. Possono quindi dare senza problemi una valutazione positiva. Così il cerchio si chiude. Qualcuno ha venduto formazione, qualcuno l'ha comprata. Ma si resta lontanissimi dalla *Bildung*, dall'illuminazione, dall'elaborare le difficoltà personali e dal prepararsi ad affrontare l'ignoto. Non è questo che serve alle nostre persone, alle nostre aziende, al nostro Paese.

Il punto chiave è che il formatore, quando accetta di scegliere un linguaggio solo perché è di moda, solo perché si spera abbia mercato, si allontana da se stesso; inizia a diventare cinico. Ricorderò sempre quando, in una riunione tra formatori, proprio una riunione dedicata a nuovi linguaggi, proponevo questa riflessione, parlavo di quello che posso fare e di quello che non posso fare, del senso e del credere in quello che si fa. Un noto collega mi guardò sorpreso e sbottò: "Ma come, non vorrai dirmi che tu ci credi davvero?". Sì, noi di *Persone & Conoscenze* crediamo davvero in quello che facciamo. Perciò ci proponiamo di portare le proposte più interessanti all'attenzione di coloro che, stando in azienda, credono nell'importanza, anzi: nella necessità della formazione.

### "La briciola formativa"



Chiara Lupi, Direttore Editoriale di Este

"Getta il tuo pane alle onde, alla lunga lo ritroverai". Queste le parole del libro di Qohèlet che cita Francesco Varanini nel suo volume *Le vie della formazione*. Parole che mi ricordano quel che fanno (o tentano di fare) i genitori che tutti i giorni, per anni, instancabilmente, cercano di educare i figli. Ogni giorno, per anni, ripetiamo come una litania le stesse cose: lavati le mani, pulisciti la bocca prima di bere, lascia in ordine la tua stanza. Non

siamo focalizzati sul risultato immediato. Le camere dei nostri figli, soprattutto se adolescenti, non sono 'camere da letto'. Sono campi di battaglia, teatri di guerra, microcosmi governati dal caos. Ma noi non ci stanchiamo e ripetiamo ossessivamente: metti a posto, piega i maglioni, porta via le scarpe, metti i vestiti da lavare nel cesto della biancheria. Il risultato qualche volta c'è, molto più spesso no. Poi, magicamente, accade (se siamo stati genitori non solo ossessivi ma anche convincenti) che i nostri figli, senza rendersene conto, mettano i calzini a lavare nel cesto della biancheria e appendano i pantaloni nell'armadio. E avranno imparato a dire grazie. Avranno capito il valore dello sforzo. Avranno imparato. Punto. E allora saranno persone consapevoli, capaci di comportarsi, magari anche in grado di capire cosa è conveniente fare e cosa no. I genitori non sono focalizzati sul qui e ora, sulla competenza da acquisire adesso. Sono focalizzati sull'itinerario di crescita, sul percorso, sul cammino. La strada dell'educazione è la più difficile, proprio perché non sempre gratificante. I risultati non arrivano subito. Impensabile ragionare con la logica del feedback. Se i genitori fossero minimamente calcolatori smetterebbero subito di fare il loro lavoro di educatori (infatti non tutti lo fanno, ma questo è un altro capitolo). Per questo parlando di formazione Francesco Varanini contrappone al feedback il concetto di feed forward: retroazione positiva, circolo virtuoso: un gioco continuo e interminato di inter-retroazioni. Per capirci, il feed forward è un processo orientato al futuro, al contrario del feedback inteso come restituzione immediata, risultato misurabile qui e ora. Ma allora, che formazione serve? Forse, una formazione che prepara ognuno di noi, impegnati nelle nostre organizzazioni, a muoverci nell'ignoto, e guardare in chiave critica a contesti complessi e molto spesso incerti.

### "Investire sulle persone per vincere, imparando a lavorare in salita"



Lauro Venturi, Direttore CNI ECIPAR Modena

Ogni organizzazione deve occuparsi dell'asset più importante, ma bistrattato, per avere successo: delle persone, delle loro competenze e del loro lavoro. Purtroppo molte aziende oggi sono poco propense a investire, negandosi la possibilità di vincere la sfida, sia in termini organizzativi sia come 'sistema-Italia': è necessario, in definitiva, acquisire questa consapevolezza. La criticità del sistema 'education' italiano ha origini

antiche, a partire dal mondo scolastico e accademico: bisogna scardinare i modelli formativi 'tradizionali' a favore di modelli innovativi per promuovere a protagonista dell'economia mondiale.

Nel dettaglio della formazione all'interno delle organizzazioni, l'analisi dei bisogni formativi vive purtroppo un



falso storico: tendenzialmente le persone dicono di cosa avevano bisogno 'ieri', invece che concentrarsi sulle reali necessità attuali ed eventualmente future fondamentali per progettare un percorso formativo strutturato ed efficace. I primi focus del processo sono relativi a una attenta analisi dello scenario competitivo e del fronte tecnologico. Non si tratta più di chiedere alle aziende 'illuminazioni' sui loro bisogni, ma aiutarli a capire lo scenario reale in cui operano.

Un altro tema che, purtroppo, impatta in modo negativo riguarda la formazione finanziata che comporta un abbassamento del livello di qualità del prodotto formativo. Il problema non è banale come potrebbe sembrare: i bandi hanno un approccio fortemente burocratico invece che creativo. Ecco che le aziende si trovano a rispondere a vincoli piuttosto che dedicarsi a progetti innovativi che possano porre le basi per fare realmente la differenza.

L'effetto di tutto questo nell'attuale mercato segmenta l'offerta formativa in tre 'categorie'. Da un lato vi è un rafforzamento del 'supermercato' della formazione con corsi standard a catalogo proposti da grandi strutture, spesso internazionali; da un altro lato vi è la formazione finanziata derivante da accordi bilaterali nell'utilizzo delle risorse; mentre da un altro lato ancora esiste la formazione cosiddetta 'di nicchia'. A mio avviso, quest'ultima, è quella che chiamo la 'vera' formazione: quella che irrobustisce le capacità intellettive delle persone, che purtroppo sta rischiando di diventare un 'loculo'. La marginalità di questo segmento, il più importante, si sta riducendo sempre di più nei volumi. Anche a causa della crisi generale che dal 2008 impatta sulle aziende che, infatti, hanno rafforzato la formazione tecnica per garantire eccellenza nella produzione ma hanno ridotto drasticamente gli investimenti in formazione sulle persone. Della formazione che conta davvero: quella più legata all'uomo e al suo ruolo e meno alle tecnicità.

È innegabile che la congiuntura economica abbia introdotto dei meccanismi di preoccupazione e paura esattamente opposti a quella 'motivazione' che invece chiediamo alle persone, come ad esempio 'fare di più con meno'... È il momento di prendersi cura delle persone: non è tempo perso, imparare a ragionare sugli effettivi bisogni delle persone e meno su profili professionali a se stanti. La formazione dura tutta la vita: esiste, certo, una fase di 'addestramento' tecnico per imparare nuove attività ma da sola non basta. Non più. È necessario integrare a questa una formazione incentrata sull'individuo per permettergli di lavorare in salita.

### **"La formazione? Dovrebbe significare preparare il futuro"**

Si dice che tutto è cambiato, ma intanto si è spettatori, nella fiducia che il nuovo sia migliore del vecchio. Non si presta attenzione alla nuova economia che promuove il macchinismo robotico e marginalizza il lavoro. Può valere per i BRIC. La prospettiva italiana è nella qua-



*Piero Trupia,  
Linguista, cognitivista  
e filosofo del linguaggio*

lità, nel valore simbolico del manufatto e nei servizi alla persona. Abbiamo acculturato il mondo in settori vitali quali abbigliamento, arredamento, agroalimentare. Da aggiungere automazione e biotecnologie e accoglienza, nuova denominazione del turismo, tutti settori che creano avanzo nella nostra bilancia commerciale.

La formazione è ancora legata al modello harvardiano del 'creare valore per gli azionisti' non per il cliente. Se i formandi non sono occupati bisogna tener presente la domanda reale di lavoro; se sono occupati, bisogna considerare la natura e la dinamica del sistema produttivo e le sue connessioni con l'economia e la politica economica. La formazione è un investimento su uno sviluppo possibile di carriera. Oggi s'impone la novità del modulo che spesso è puro marketing. Ne fa fede la fantasia della denominazione dei progetti formativi continuamente proposti. *Nel mercato attuale dell'offerta formativa il funzionario aziendale responsabile punta a realizzare più iniziative dentro il budget e restringe il tempo dell'intervento, con il rischio che diventi una conferenza. C'è anche la stabilizzazione dei fornitori abituali con l'esclusione di nuove e serie proposte.*

Occorre anche innovare la valutazione che oggi premia il docente piacione e penalizza chi chiede impegno. Infine, va eretto un recinto sacro attorno all'evento formativo. No ai telefoni e al va e vieni soprattutto degli alti gradi, quelli che hanno più bisogno d'imparare.

### **"Incidere sulle capacità e sulla competitività"**



*Michele Bavaro,  
Direttore Risorse  
Umane di Gruppo  
Uniqa Italia*

Ricevo spesso offerte formative di vario genere: vengono inviate alla mia attenzione tramite mail, posta, richieste di contatto telefonico o personale. Ammetto che non mi è possibile dare riscontro a molte di queste offerte: alcune sono mail 'default' in quanto il nominativo è inserito in una mailing list e sono inviate a prescindere dal fatto che l'azienda in cui opero abbia specifiche esigenze formative per settore o per tipologia di professionalità o cultura aziendale.

In altri casi, se l'offerta è interessante devo in ogni caso confrontarla con altre, valutarne costi e benefici, assegnarne una priorità e soprattutto comprendere quale effettivo 'impatto' si potrebbe ottenere a vantaggio dell'azienda e dello staff. L'attuale crisi economica spinge le aziende a monitorare con maggior attenzione il costo del lavoro e il ritorno proficuo di ogni investimento in capitale e in risorse, dall'altro lato impone alle stesse



di investire sulla professionalità del management e dei collaboratori, affinché le capacità e le conoscenze siano concorrenziali e consentano di affrontare le nuove sfide in mercati sempre più difficili, globalizzati e in continua evoluzione.

Tuttavia la responsabilità d'investimento in aggiornamento professionale non può ricadere solo sulle aziende: è importante la consapevolezza anche da parte dei dipendenti della necessità di investire su se stessi. Cos'è e che significato ha oggi occuparsi di formazione? Per le aziende e per i lavoratori l'investimento in formazione rappresenta un passaggio obbligato per mantenere la propria competitività nel mercato e l'employability negli ambiti professionali. Per chi offre servizi di formazione significa, oggi ancor più di ieri, assumersi la responsabilità di offrire un servizio che lo permetta.

Da questo punto di vista il formatore aziendale deve conoscere i nuovi aspetti normativi e applicativi, offrendo un servizio sempre aggiornato nei contenuti e nelle nuove tecniche di erogazione e apprendimento. Egli è un professionista che ha il compito di trasmettere le conoscenze per rafforzare la professionalità e di accrescere il desiderio degli allievi di mantenere un livello di professionalità che sia sempre di valore e competitivo, sia all'interno del contesto aziendale sia nel mercato del lavoro con cui ci si deve confrontare.

Ogni intervento formativo non può prescindere dal contesto, dalle persone e dall'ambiente di lavoro. Laddove vi sia consapevolezza da parte delle persone coinvolte sull'opportunità della crescita professionale grazie a un percorso formativo, l'attività è di gran lunga facilitata. Da questo punto di vista il ruolo della direzione del personale è fondamentale nella comprensione delle esigenze e nell'identificazione dei colleghi da coinvolgere.

Ogni percorso, individuale o collettivo, ha maggior successo se è pensato per la realtà alla quale si rivolge, avendo cura di non offrire un 'pacchetto' standard, ma analizzando le specifiche esigenze e adattando le modalità di insegnamento alle caratteristiche dell'ambiente di lavoro: le possibilità di successo della sua attività aumentano considerevolmente.

Se dal punto di vista del dipendente, il successo del percorso formativo si misura con il rafforzamento o l'incremento della sua professionalità, dal punto di vista della direzione del personale, il successo si misura dal ritorno in termini di produttività, efficienza e di clima aziendale. Per ottenere questo successo è fondamentale che nella fase di progettazione il formatore consigli la direzione del personale sul migliore approccio da adottare, soluzioni innovative e strumenti idonei alla realtà aziendale e alle caratteristiche dei destinatari.

La variegata offerta formativa deve fronteggiare la crisi del mercato e molte delle proposte seppur valide, sono rifiutate anche a causa di ristrettezze di bilancio. Un aspetto da non sottovalutare nella presentazione degli interventi è anche quello di aiutare le aziende e le direzioni

Hr a quantificare il beneficio professionale ed economico che il percorso può far conseguire nel breve o medio termine. Questo beneficio, che talvolta sembra (ma non è) intangibile, è ciò che consente di mantenere la competitività sul mercato. La validità della formazione non si quantifica unicamente con il beneficio economico ottenuto: ciò di cui sono certo è che oggi, ancor più di ieri, il formatore e le società di formazione, nella consapevolezza dell'importanza del loro servizio e dell'investimento sulla professionalità, sono chiamate a collaborare ancor più con l'Hr per 'customizzare' le proposte e consentire di comprendere quanto l'investimento in conoscenza sia fondamentale per la qualità del nostro lavoro".

### **"Ascolto e capacità di andare oltre la richiesta"**



*Alberto Piccolo, Vice President, Head of Training Centre di Deutsche Bank*

Fare formazione, a mio parere, oggi significa sempre più prendersi cura delle persone in azienda, della loro crescita personale e professionale, dello sviluppo delle loro competenze e dei loro talenti. Questo implica, in aggiunta alle forme vecchie e nuove, ma comunque più tradizionali di formazione, un'attenzione sempre maggiore alle singole persone e specialmente a coloro che, per ruolo, possono a loro volta contribuire, pur non appartenendo alla comunità dei formatori professionisti, a realizzare l'obiettivo di crescita e sviluppo.

Nella realizzazione di un progetto formativo il fattore cruciale, al di là dei soliti passaggi (needs analysis, elaborazione, contents & methods designing, vendor management –se necessario–, proposta, condivisione, realizzazione, misurazione) è l'ascolto del committente e in particolare la capacità di andare oltre la richiesta per comprendere a fondo il bisogno, le aspettative e gli obiettivi reali che il committente stesso, in prima battuta, spesso non ha elaborato adeguatamente. La difficoltà principale, oltre a quelle economiche, drammatiche di questi tempi, consiste proprio nel coinvolgere la committenza in questo percorso, trovare la loro disponibilità a spendere del tempo, a riflettere e con questo a coinvolgersi direttamente nel processo di apprendimento. Attualmente il mercato dell'offerta formativa mi sembra ancora molto (troppo) focalizzato su forme tradizionali di formazione (aula frontale) anche se spesso camuffate da un presunto spirito d'innovazione, basato quasi esclusivamente sulla ripetizione del modello dell'aula sotto forme più tecnologiche (online, virtual classroom, ecc.). Accanto a questo, stanno si emergendo anche approcci diversi e più in linea con quanto detto sopra (action learning, coaching diffuso, mentoring ecc.) ma non sempre la qualità offerta corrisponde al livello di servizio richiesto.