

Formazione: come risponde il mercato?

Quarta puntata

Michela Vitale

Nel corso delle puntate abbiamo scoperto diversi protagonisti del mercato della formazione, ognuno con le proprie peculiarità a supporto della direzione del personale e delle aziende nel raggiungimento degli obiettivi. In questo ultimo appuntamento per il 2014 dedicato al tema diamo spazio ad altri 'nuovi' attori della formazione, conosciuti anche grazie all'iniziativa convegno Formare e formarsi dello scorso 20 novembre e al concorso Prodotto formativo dell'anno 2014 –promosso da ESTE e dalla rivista– di cui diamo notizia a pagina 70 di questo numero.

La formazione sarà nuovamente, e sempre, protagonista delle attività editoriali anche per il 2015: aggiornamenti e novità presto disponibili sul nostro portale www.runu.it.

FutureSkill: la formazione come parte di un processo più ampio

Evoluzione di Manpower Formazione, FuturSkill è oggi una realtà del mercato della formazione a livello internazionale racconta Simone Oliva, Outplacement & FuturSkill Delivery Manager di ManpowerGroup.

FuturSkill è il 'contenitore' nel quale sono confluite tutte le esperienze nel training e nel 'management consulting' di ManpowerGroup a livello globale. FuturSkill conferma l'orientamento delle 'major' a proporre soluzioni in grado di supportare le aziende a tutti i livelli del 'ciclo di vita' delle persone in azienda. "La nostra attività di training è di respiro internazionale con un parco clienti importante e principalmente derivante da progetti europei o globali. Oltre alla tradizionale formazione tecnica/obbligatoria –hard– eroghiamo servizi con focus particolare sulle soft skills, lo sviluppo manageriale e il comportamento organizzativo, a favore di realtà multinazionali ma anche della media impresa".

Per DNA aziendale l'approccio metodologico è *blended*, con una integrazione tra formazione tradizionale ed e-learning. "FuturSkill è in grado di offrire un servizio completo grazie a una piattaforma di proprietà con spazi virtuali e contenuti e-learning dedicati agli utenti".

Più in generale, anche grazie a una rete di partner certificati, la società non segue la strada della formazione a catalogo ma opera in un'ottica squisitamente *tailor made*.

"Negli ultimi anni –continua Oliva– i grandi player della consulenza Hr hanno ampliato la gamma di soluzioni e servizi a favore delle organizzazioni clienti, oggi sono in grado di governare tutto il processo relativo al ciclo di vita in azienda; è un fatto quasi fisiologico, sia in termini di business sia in termini di competenze spendibili in molteplici attività. Le competenze nella parte di processo riguardante recruiting e selezione, ad esempio, sono le competenze base su cui costruire percorsi di analisi e di assessment, piuttosto che piani di carriera e successione".

Questo approccio risulta ancor più impattante rispetto all'attualità italiana che vede il mercato formativo frammentato e spesso di difficile 'interpretazione', come del resto quasi tutti i settori. "In Italia, oltreché polverizzato, il mercato appare estremamente eterogeneo. Vi competono infatti i 'big player' della consulenza, le *business school* 'tradizionali', gli studi di consulenza, le università, le scuole di formazione aziendali, innumerevoli realtà di nicchia (spesso 'one man



Simone Oliva,
Outplacement & FuturSkill
Delivery Manager,
ManpowerGroup



company' con focalizzazione su aree di intervento specifiche).

Gli investimenti in formazione sono sempre più ponderati: consideriamo necessari, quindi, degli interventi 'chirurgici' con una analisi scientifica del contesto aziendale, un intervento formativo impattante e misurabile sia qualitativamente sia quantitativamente. Il tema del ROI 'effettivo' oggi è imprescindibile. In un mercato come quello attuale riteniamo opportuno assumere, insieme al cliente, parte del rischio: è un atteggiamento di onestà intellettuale. Ancoriamo gli interventi ai reali obiettivi di sviluppo dell'organizzazione cliente e stabiliamo insieme i KPI sui quali andare a misurare l'intervento formativo, scommettendo, anche economicamente, sui risultati dei nostri interventi.

La formazione come soluzione *stand alone* –conclude Oliva– non ha più senso, così come non ha più senso distinguere tra formazione e consulenza, sono vecchi paradigmi. Occorre inserire la formazione continua in un processo più ampio di gestione delle persone, della loro crescita e 'spendibilità' nel mercato del lavoro a 360°".

L'Assessment & Development School: lo skill coaching

IdeaManagement e Praxi, condividendo da sempre cultura e idee e collaborando da molto tempo attraverso esperienze e metodi, hanno formalizzato la loro partnership nell'Assessment & Development School: la scuola professionale sulle competenze Hr certificata e finalizzata allo sviluppo delle persone all'interno delle organizzazioni.

La *school* offre un programma completo di percorsi didattici, tra i quali il master in Assessment & Development, il master in Skill Coaching, i corsi monotematici e i tools di valutazione, a tutti coloro che sono interessati ad acquisire competenze per la valorizzazione del capitale umano.

"Se è vero che i budget aziendali dedicati allo sviluppo delle professionalità –spiega Cristina Andreoletti Partner di Praxi e Responsabile della Divisione Formazione e Sviluppo di Milano – in Italia sono stabili o in contrazione è anche vero che questa situazione di crisi e carenza di risorse ha portato le aziende a gestire gli investimenti formativi in modo più mirato e di reale supporto ai cambiamenti e al raggiungimento degli obiettivi di business. I pochi o medi investimenti che si realizzano devono effettivamente rendere i

ritorni economici attesi! Tutto questo richiede alle direzioni Hr di rafforzare il proprio bagaglio professionale al fine di contribuire attivamente allo sviluppo del business anche attraverso l'identificazione di reali bisogni prioritari di sviluppo, la proposta di metodologie in grado di accelerare i processi di apprendimento e l'attivazione di professionisti che siano in grado, anche valorizzando le nuove tecnologie, di accompagnare le persone ad apprendere".

In questo scenario il coaching si è sempre più affermato quale metodo finalizzato al miglioramento delle performance in tempi relativamente brevi (come dimostrato da uno studio condotto anni fa dall'International Personnel Management Association porta a un aumento della produttività dell'88% rispetto al 22% della sola formazione). Ma ha avuto come naturale conseguenza, da un lato una forte espansione del suo utilizzo nelle aziende, dall'altro il proliferare di consulenti e manager che si propongono come coach.

"Svolgere il ruolo di coach –commenta Fulvia Frattini Responsabile Skill Coaching IdeaManagement – in modo serio ed efficace richiede, come a tutte le professionalità, un set di competenze che devono essere acquisite, mantenute e aggiornate.

Il master in Skill Coaching dell'Assessment & Development School di IdeaManagement-Praxi ha come finalità quella di garantire alle aziende la disponibilità di professionisti preparati sulla metodologia di skill coaching mirata allo sviluppo di specifiche competenze manageriali e soprattutto al potenziamento dell'abilità delle persone di imparare a imparare.

Il superamento dell'esame finale di abilitazione previsto dal master, unitamente alla pratica con supervisione, permette quindi di accedere al percorso di certificazione al ruolo di *skill coach* portandoci a una pratica finalmente in linea con il contesto europeo (Raccomandazione EQF del 2008 e legge n. 4 del 2013)".

goFLUENT: la formazione linguistica è ovunque

Nata nel 2000 erogando corsi d'inglese business in modalità *blended* per rispondere a un'esigenza aziendale di flessibilità e concretezza, goFLUENT ha contribuito in modo determinante a innovare il mercato della formazione linguistica creando il primo prodotto formativo a distanza che affida al



Cristina Andreoletti,
partner di Praxi



Fulvia Frattini,
responsabile
Skill Coaching,
IdeaManagement



Nicola Musazzi,
regional director
Southern Europe and
Brazil, goFLUENT

docente il ruolo da protagonista. “Creiamo soluzioni blended per le oltre 2.000 aziende clienti nel mondo che affidano i propri talenti ai nostri docenti per renderli più efficienti e motivati nello svolgere il proprio lavoro in lingua inglese –testimonia Nicola Musazzi, Regional Director Southern Europe and Brazil–. Oggi lo stesso spirito innovatore e l’entusiasmo sono sintetizzati nella mission del gruppo: “at goFLUENT we bridge the language gap in the business world”.

Il mercato della formazione linguistica in Italia è una galassia infinita di fornitori dai più generalisti a quelli più settoriali e specialistici. “goFLUENT è specializzato nella formazione delle lingua inglese blended per aziende che hanno necessità di migliorare le competenze linguistiche in modo pragmatico ed efficiente. L’obiettivo di progresso personale si allinea con l’esigenza aziendale di rendere lo studente più motivato e performante mentre svolge il proprio lavoro: per questo il nostro focus è tutto sull’inglese business.

Il futuro della formazione linguistica rivolta alle aziende deve tenere conto delle esigenze di mobilità del lavoratore, pensare nuovi format che comprendano la possibilità di accedere al proprio percorso formativo ovunque e in qualsiasi momento. La nostra scelta, necessaria, è quella di puntare sul mobile learning e contribuire al passaggio verso politiche aziendali nuove, quali ad esempio il BYOD (Bring Your Own Device). Anche in Italia l’utilizzo di smartphone o tablet personali per gestire le attività lavorative è ormai una realtà.

Gestisco dal 2009 le attività nei mercati italiano e iberico e posso affermare che non ci sono grandi differenze in termini di strumenti a disposizione e di varietà dell’offerta formativa. Le differenze evidenti sono invece riferibili alla quantità di risorse messe a disposizione delle imprese per la formazione finanziata nei diversi Paesi europei: in Francia nel 2011 sono stati erogati più di 800 milioni di euro; in Spagna sono stati fatti enormi passi avanti con una crescita annua esponenziale dei finanziamenti; in Italia il valore delle risorse erogate è mediamente pari a un 1/5 di quello francese. L’Italia deve riuscire a fare quel salto di qualità in termini sia infrastrutture hi-tech –per una diffusione più capillare delle rete internet veloce (in Italia il 58% della popolazione ha accesso al web rispetto a una media europea del

68%)– sia in termini di velocizzazione delle procedure di accesso alle risorse finanziate. Concentrando gli sforzi in questa direzione –conclude Musazzi– sono abbastanza certo che renderemo le nostre aziende più competitive e più efficienti”.

Askesis: individui equilibrati per organizzazioni integre

“Dopo aver passato tanti anni in azienda a fare impresa mai avrei pensato di tornare a fare impresa...”. Così esordisce Massimo Folador, socio e amministratore di Askesis. “Siamo nati da un’esigenza concreta emersa dopo la pubblicazione di alcuni libri particolari che hanno provato a raccontare una storia antica, quella dei monaci benedettini, e la sua modernità per il mondo dell’impresa. Una sfida che ha dato il via a una serie di studi e riflessioni sull’uomo e la sua interiorità, sull’organizzazione e il suo essere comunità. Temi un tempo quasi poetici e apparentemente distanti dall’attività quotidiana, ma oggi divenuti molto concreti e capaci di generare sviluppo sostenibile.

Per questo non è facile raccontare cosa facciamo –aggiunge Folador–: crediamo che fare formazione significhi lavorare assieme alla persona e all’azienda perché ogni occasione, ogni attività, possa divenire ‘formativa’, ovvero creare miglioramento nel tempo. E crediamo che per fare ciò servano competenze soltanto apparentemente inconciliabili, ovvero una capacità sapiente di alternare metodo con flessibilità, profondità con leggerezza. *MyEquilibrium*, il prodotto che ha vinto il premio *Prodotto formativo dell’anno* ne è un esempio, perché frutto, nel contempo, dell’ingegnerizzazione di un percorso e di un lavoro di riflessione profondo che ci aiuta a vedere la persona nella sua evoluzione più vera”.

Chi lavora in Askesis? E con quale stile? “La stessa sana ‘particolarità’ e duttilità è ravvisabile nelle persone che collaborano in Askesis. Accanto a formatori di lunga e grande esperienza vi sono persone di organizzazione, così come professionisti provenienti dall’area legale e persone ‘di fede’, che stanno dando vita a una forma particolare di coaching. Fortunatamente ci legano valori comuni e tante attività di autoformazione, che permettono a questa ‘diversità’ di divenire sintesi e ricchezza. Lo stile è forse ravvisabile nel motto che ricorda appunto la storia benedettina, quell’*‘Ora et labora’*



Massimo Folador,
socio e amministratore,
Askesis



che per tanti di noi significa avere alle spalle tanti anni di azienda e metterla al servizio della concretezza e dell'utilità di ciò che facciamo, così come, al contrario, i testi e le pubblicazioni nati in questi anni dal nostro lavoro, dicono di un gruppo che non cessa di generare riflessioni e innovazione, certi che da questo possono nascere azioni più incisive e risultati più duraturi".

Un sogno per i prossimi anni? Un obiettivo concreto verso cui indirizzare risorse e tempo? "Sicuramente ci piacerebbe tenere vivi gli ideali e i progetti che stanno animando la nostra attività spesso racchiusi in una frase semplice, 'fare del bene facendo bene', e per fare ciò non cessare mai di tenere i piedi ben piantati per terra, dove le aziende produco-

IL VERO SEGRETO
DELL'APPRENDIMENTO È AVERE
SEMPRE UNA MENTE DA
PRINCIPIANTE PERCHÉ NELLA MENTE
DI UN PRINCIPIANTE CI SONO MOLTE
POSSIBILITÀ, NELLA MENTE DI UN
ESPERTO, POCHE.

SHUNRYU SUZUK

no e vendono, ma nel contempo avere la capacità di guardare un po' lontano. Vogliamo essere un'organizzazione che per favorire modelli virtuosi vuole essere essa stessa modello nell'agire quotidiano, avendo sempre come finalità il buon risultato, tangibile e intangibile, per la persona e per l'azienda. E un ultimo desiderio è farlo sempre di più con i giovani e accanto ai giovani come stiamo facendo attraverso la nostra ultima sfida: la collaborazione con alcuni ragazzi provenienti dal Centro Sperimentale di Cinematografia nella creazione e produzione di video a supporto della formazione e delle storie aziendali da raccontare. Perché sono alla fine loro—conclude Folador—, o soprattutto loro, che dovranno usare la nostra capacità di innovare e beneficiare assieme a noi di quel po' di sapienza che sapremo costruire".

Net Working: sviluppare al meglio ciò che si ha

Dal 1997 la società di consulenza Net Working opera nell'ambito della consulenza in organizzazione aziendale e formazione

esperenziale in particolare, senza escludere le attività della formazione più tradizionali. Composta da persone con un background esteso sia in organizzazione sia in psicologia del lavoro, Net Working si pone come interlocutore per lo sviluppo delle persone, dei gruppi di lavoro e delle imprese. "A partire dalla nostra doppia anima, quella della consulenza organizzativa e quella della psicologia del lavoro—racconta Carlo Romanelli, presidente e fondatore di Net Working (anche responsabile nazionale dell'executive di ManagerItalia e fondatore dell'Accademia Sport e Management)—ci dedichiamo a top e middle manager di settori trasversali affinché possano essere dei leader longevi. Lavoriamo su tre asset principali che analizziamo, sviluppiamo e massimizziamo: la capacità di resistenza alla 'pressione organizzativa' tipica del nostro tempo; l'ottimismo realistico che stimola il pensiero positivo volto alla concretezza; il potenziale personale, patrimonio innato di ognuno e straordinario spazio permanente di crescita. Nel lavoro su questi asset imprescindibili per aziende competitive, proponiamo dapprima una fase diagnostica di ruoli e competenze sulla quale sviluppare a seguire dei protocolli di lavoro per ottimizzare i suddetti tre fattori. Non solo: lavorare a partire da questi asset sulle persone, significa ottenere risultati di business da un lato ed employability per le persone dall'altro. In Italia si pensa di rado all'importanza di incrementare e migliorare le proprie competenze al fine di essere 'fluidi' come, di fatto, lo è il mercato. Anche nell'ipotesi di dover affrontare una ricollocazione...".

Dal 2006 Net Working, inoltre, è partner per l'Italia di The Hardiness Institute del distretto universitario californiano a testimonianza che la formazione è, oggi, un ponte internazionale per una conoscenza e una cultura condivise. "Escludendo la grandi aziende che in genere hanno attivato persino accademie interne di formazione, l'esigenza maggiore è quella di raggiungere una managerialità diffusa al fine di allinearsi al mercato internazionale. In termini formativi si tratta di avviare dei percorsi di apprendimento continuativi e strategici. Ma attualmente, di fatto, gli investimenti sono ristretti. Dal canto loro anche i modelli formativi proposti sul mercato devono evolversi: chi si occupa di formazione deve mettersi in gioco a 360°". Ed è per questo che Net Working, con uno



Carlo Romanelli,
presidente e fondatore,
Net Working



sguardo sempre attento all'innovazione, aiuta le persone a mantenere solidità professionale e psicologica, lavorando fortemente sulla formazione esperienziale in ambito sportivo. "Da almeno 10 anni proponiamo alle aziende esperienze di diverse discipline a seconda dell'obiettivo. Alcuni esempi: utilizziamo il golf per creare confidenza, usiamo il rugby come sostegno ai team di lavoro oppure il volley per imparare a utilizzare al meglio le risorse già esistenti. Negli altri Paesi europei questi temi –conclude Romanelli– sono ormai una realtà quotidiana: le imprese italiane hanno bisogno di più slancio vitale".

Inventa Ltb: focus sulle competenze delle persone

La società Inventa Ltb opera nella formazione linguistica per il mercato b2b. Nel tempo e, a seguito delle richieste dei clienti, orienta i propri servizi verso un approccio formativo che considera la lingua come strumento per aumentare le competenze lavorative.

"Ci siamo mossi verso un modello consulenziale –testimonia Mara Marangoni, direttore generale– dove l'elemento che più ci contraddistingue è una grande attenzione all'analisi del fabbisogno e alla progettazione dell'evento formativo che risulta quindi essere sempre diverso e ha come priorità assoluta quella di riuscire a soddisfare le necessità reali, operative e legate alle attività lavorative di tutti i giorni.

Il tempo che dedichiamo a una approfondita analisi del fabbisogno ci ha portato a esplorare nuovi ambiti come, per esempio, quello della mediazione culturale che, abbinata all'apprendimento linguistico, permette di acquisire maggiore sicurezza nell'utilizzo della lingua straniera e nel comportamento verso persone di cultura diversa dalla nostra. Parlando di formazione linguistica, la maggior parte degli operatori presenti sul mercato, propone percorsi standard, poco innovativi e difficilmente corrispondenti alle reali esigenze. Questo sposta l'attenzione delle aziende a considerare il criterio prezzo come quello più importante dando così facile spazio a percorsi con approcci formativi stanchi, ripetitivi e poco efficaci.

Non è necessario spendere di più ma spendere meglio e per farlo, è necessario saper analizzare sapientemente il bisogno formativo e saper progettare percorsi corrispondenti alle esigenze.

Chi alla richiesta di spendere meno risponde

offrendo mediocrità a prezzi stracciati, è destinato comunque a scomparire.

Nel mercato di oggi è impossibile non tener conto che: la formazione senza qualità non solo non lascia traccia, ma regala a chi gestisce la formazione in azienda più problemi che benefici. Il percorso così diventa pieno di ostacoli e assicura un basso livello di soddisfazione. Dedichiamo moltissimo tempo allo studio di metodologie formative e siamo alla continua ricerca di partner di qualità per poter offrire ai clienti nuovi modelli. Puntare sulla collaborazione tra operatori, purché siano di qualità, ci permette di essere in grado di soddisfare qualsiasi tipo di richiesta.

Nel contesto in cui siamo pensati solo a noi stessi è pura follia. Le differenze tra noi e gli altri Paesi sono una grande opportunità di crescita per noi operatori della formazione. Un esempio per tutti è il *lifelong learning programme* di Erasmus +: contenitore di progetti, idee e occasioni di incontro e di condivisione che permette di unire le forze, crescere qualitativamente e ampliare i propri orizzonti e la propria offerta. L'approccio 'europeo' –conclude Marangoni– ci sta portando grandi risultati e soddisfazioni tra le quali il riconoscimento da parte di Isfol, agenzia nazionale Erasmus+, del label europeo delle lingue per l'edizione 2014 con il progetto *Programma di multilinguismo e multiculturalismo per l'occupabilità in azienda*".

Lean Experience Factory: vivere in prima persona la trasformazione lean

L'azienda Lean Experience Factory nasce nel 2011 a Pordenone per volontà di Confindustria nell'ambito del circuito di Model Factory McKinsey, sviluppata sulla base dell'esperienza maturata da oltre 200 consulenti. "Le *experience factory* –sottolinea Barbara Comini, coordinatrice didattica-organizzativa di Lean Experience Factory– hanno un grosso vantaggio: funzionano. Forti del concetto che l'unico vero modo per imparare a condurre una trasformazione *lean* è vivere in prima persona una trasformazione *lean*, la Lean Experience Factory ha per la prima volta consentito di addestrare sia il top management sia gli esperti *lean* in un vero ambiente produttivo (con vero personale di produzione), pensato e progettato per insegnare a osservare e per far vivere una trasformazione *lean* accelerata. Offriamo la possibilità di analizzare un flusso di produzione reale, discutere le possibili leve di mi-



Mara Marangoni,
direttore generale,
Inventa Ltb



Barbara Comini,
coordinatrice didattico-
organizzativa,
Lean Experience Factory



glioramento, fermare le linee di produzione, modificare i layout, le dotazioni e i ruoli degli addetti, e osservare immediatamente l'impatto sui livelli di produttività del lavoro, sulla qualità dei prodotti finiti e sulle quantità di materiale in corso di lavorazione. Qui la pratica sul campo si unisce a una didattica rigorosa e a *curricula* formativi replicabili, che passo dopo passo permettono di imparare sperimentando l'effetto di tutte le principali metodologie lean e garantire un tasso di ricordo di oltre il 65% a 3 mesi dal training".

Il mondo del lavoro ha l'indice puntato verso il mondo della formazione? "Si tratta di un antagonismo anacronistico: è l'azienda che deve essere luogo formativo e che deve assumersi il ruolo e la responsabilità di far crescere le uniche risorse che non può sostituire con l'automazione: le teste delle persone. È, quindi, un gap culturale a monte quello da colmare. Restando nel lean, le realtà che arrivano a una trasformazione di successo quasi sempre sentono l'esigenza di realizzare una propria *academy*".

Parliamo di trend della formazione in ambito lean, ma le considerazioni possono essere generalizzate... "Benchè sia una metodologia consolidata, in Italia il lean è ancora poco conosciuto (meno del 30%) perché i metodi di acquisizione delle competenze sono spesso basati sull'autoapprendimento interno all'azienda. Tuttavia il management delle aziende italiane è consapevole della necessità di farsi coinvolgere in prima persona come *change driver* delle proprie aziende e mostra una significativa disponibilità a investire per il risultato di aumentare la propria produttività. Oggi, però, l'offerta didattica in Italia si focalizza principalmente su aspetti solo teorici o al massimo corroborati da simulazioni in ambienti percepiti come artificiosi o non reali. Giustamente i manager riconoscono l'inadeguatezza delle tradizionali soluzioni formative e auspicano la possibilità di nuove soluzioni che coniughino una didattica strutturata a esperienze acquisibili solo in 'ambienti reali'.

Ciò che ci penalizza nei confronti dei *best performers* europei, è il fatto che –conclude Comini– le nostre imprese non sono formative: abbiamo ancora, nonostante tutto, un sistema scolastico e universitario d'eccellenza, ma i nostri giovani talenti non vengono coltivati nel tempo, e diventano presto a rischio di obsolescenza. Se pensiamo che questo accade nella quasi totalità delle SME, le

quali rappresentano la quasi totalità del nostro tessuto produttivo, capiamo bene come sia urgente lavorare sulla cultura dell'apprendimento nel nostro Paese".

Hara Risorse Umane: il professionista Hr come partner di business autorevole ed efficace

Antonio Messina, leader ispiratore delle risorse umane e scopritore di persone Hr, offre la testimonianza di Hara Risorse Umane come una società che aiuta le aziende a migliorare i risultati attraverso una superiore organizzazione delle persone e del loro engagement. "I nostri servizi sono dedicati a chi in azienda gestisce e organizza le persone, Hr e manager. Interventiamo attraverso ricerca e selezione, consulenza Hr, formazione e coaching. Nell'ambito di quest'ultima, sono due i nostri 'fiori all'occhiello' che rendono unico il valore che forniamo: il master *Essere HR Business Partner* per rendere i professionisti Hr autorevoli ed efficaci nella loro interazione quotidiana in azienda; il percorso *Le 40 Responsabilità del Manager* per rendere i manager consapevoli delle aspettative dei collaboratori, dei loro pari e dei loro capi nei confronti del loro ruolo; renderli consapevoli delle conseguenze personali e aziendali di una loro mala gestione; e fornire loro strumenti e segreti per diventare sostanziali.

La formazione, soprattutto quella 'soft', –spiega Messina– risente in qualche modo del 'peccato originale' scolastico: è ancora molto teorica. L'azienda, invece, è pratica: applicazione e soluzione di problemi! La sfida è rendere la formazione applicabile, rendere le persone in grado di mettere in pratica quanto appreso: renderla efficace e trasformarla, quindi, in un investimento che porti un ritorno tangibile. Per ottenere questo risultato è fondamentale la collaborazione tra azienda e fornitore.

Ritengo inevitabile, inoltre, pensare che, in un mondo in cui la risorsa tempo è sempre più scarsa, il trend della formazione sia sempre più verso il *digital/mobile*. Quindi formazione attraverso *app* e *web*, *smartphone*, *tablet* e quanto di tecnologico comparirà nei prossimi anni, a livello di strumenti e di forma. Per quanto riguarda il contenuto: in un'epoca in cui è a disposizione ogni genere di informazione, la differenza in termini di formazione si fa aiutando le persone a fare sintesi e contestualizzare le informazioni trasferite nella realtà quotidiana. Per ottenere ciò, a livello metodologico, l'inte-



Antonio Messina,
scopritore di persone Hr,
Hara Risorse Umane



razione con il docente è fondamentale e qui la tecnologia mostra e mostrerà ancora dei limiti. L'aula e il *coaching*, intesi come interventi *face to face* e *one to one*, sono e saranno ancora efficaci e richiesti!

La nostra formazione mira a quattro cose: far capire, essere sintetica, applicabile e orientata a ottenere risultati di business. Nei nostri interventi dedichiamo attenzione allo sviluppo dell'autorevolezza delle persone e della piena assunzione delle loro responsabilità, fondamenta di ogni comportamento efficace. L'aula da noi è sempre governata da un direttore Hr con ottime abilità di comunicazione e coinvolgimento. Non è solo un formatore: è un professionista Hr capace di aiutare a capire con esempi concreti di vita aziendale, richiamando il senso di responsabilità di ognuno sul proprio ruolo. Il nostro metodo è semplice e immediato: interazione profonda con il direttore Hr, analisi di casi reali quotidiani, e uso di strumenti di *check* e autovalutazione. Tutto ciò rende possibile ciò che riteniamo davvero importante –conclude Messina– per chi partecipa ai nostri corsi: capire quali azioni sono sostanziali, cosa e come fare nelle diverse situazioni e contesti, per aiutare le persone a essere autorevoli ed efficaci”.

AdHocManagement: ricerca e azione per raggiungere il successo

La società di consulenza e formazione AdHocManagement nasce circa dieci anni fa dall'idea di tre soci che, a partire dai loro diversi background, decidono di integrare le loro competenze e capacità. Con una quarantina di persone all'interno, l'azienda si muove su 3 grandi business unit –retail, formazione manageriale ed eventi– con cui si propone al mercato. Si occupa, inoltre, di ricerca sulle neuroscienze, anche grazie a una partnership scientifica con l'Università Cattolica di Milano. “Accompagniamo le organizzazioni in percorsi di formazione, soprattutto nell'ambito della vendita e del management, a tutto tondo –ci spiega la General Manager Chiara Scortegagna–. Il nostro metodo, nell'ambito della vendita, vede le sue fondamenta nel concetto di *brand*. Trattiamo l'immagine aziendale a 360°: layout, atmosfera, comunicazione e... persone! Le persone sono l'asset strategico di ogni organizzazione e, ancor più in uno scenario difficile e 'confuso' come quello attuale, supportiamo le imprese quale interlocutore di riferimento per affrontare, e

se possibile, anticipare, il cambiamento costante.

Le aziende stanno dimostrando una sempre maggior sensibilità rispetto a ciò che proponiamo: si tratta di capire insieme quali le risorse esistenti su cui puntare, ragionare su quali siano realmente gli obiettivi e co-progettare dei percorsi per sviluppare il business. E si può fare: è necessario ripartire dalle persone e dal loro singolo valore.

La formazione, da sola, non basta più. Le aziende avvertono l'esigenza di un vero e proprio affiancamento con partner che agiscano in modo concreto, che non parlino di qualcosa di 'astratto', ma si calino nel contesto reale dell'impresa. Il nostro processo parte da analisi scientifiche su tutta l'organizzazione e la sua popolazione al fine di realizzare un progetto totalmente personalizzato e, una volta agito e concluso, ri-analizzarlo in termini di valutazione dell'efficacia e, quindi, di ritorno tangibile per l'impresa”.

AdHocManagement crea dei veri e propri *concept* costruiti sul cliente che utilizzano varie metodologie formative, se necessario, anche in contemporanea (in aula, online, ecc.) e, ci spiega Scortegagna, a partire dall'assunto che, di fatto, nel mondo della formazione, non esista più un reale 'trend'. “L'unico trend che, possiamo dire, esiste davvero oggi è quello di rispondere alle esigenze di mercato in modo utile, efficace e concreto. All'estero il mercato della formazione si muove in tal senso ormai da tempo –conclude Scortegagna–. L'Italia, su questo fronte, è un po' in affanno: dobbiamo essere più coraggiosi e lasciare più spazio alla nostra indole creativa innata, smettendola di guardare con diffidenza al nuovo, e diventandone, invece, fiduciosi creatori”.

Newton Management Innovation: formazione per un cambiamento culturale da agire

Alessandro Cravera, partner di Newton Management Innovation (Gruppo 24 Ore) racconta che nella società di consulenza di direzione il cuore del know-how è costituito dai processi di *culture change*. “Ogni nostra attività di formazione manageriale, di consulenza di direzione o comunicazione è sempre pensata come tassello di un progetto di trasformazione della cultura aziendale. Siamo convinti che il modo di lavorare all'interno delle organizzazioni e le prassi manageriali debbano essere ripensate e rese coerenti con



Chiara Scortegagna,
general manager,
AdHocManagement



Alessandro Cravera,
partner, Newton
Management Innovation



una realtà economica e sociale sempre più interconnessa, imprevedibile e complessa. È questo ciò che definiamo *management innovation*”.

Per molti anni la formazione manageriale è stata dominata dai tipici approcci americani basati sul pragmatismo spiccio e sulla richiesta di fornire ai partecipanti la famosa ‘cassetta degli attrezzi’... “Questo approccio ancora diffuso non ha contribuito a creare manager migliori, più attrezzati a gestire organizzazioni e mercati complessi. La formazione manageriale deve uscire dall’alveo limitato del ‘come’ affrontare certe situazioni manageriali (gestire un conflitto, motivare un team, ecc.) e dal confine delle discipline (marketing, operations, finanza). Questo modo di intendere la formazione fornisce utili *technicalities* e nozioni, ma non aiuta i manager a comprendere a fondo come sta evolvendo il ruolo manageriale. Sviluppare le competenze in contesti complessi significa rendere consapevoli i manager degli *error of omission* che nascono dal non aver fatto qualcosa che si sarebbe dovuto fare. L’attenzione della formazione deve spostarsi,

LA CAPACITÀ DI APPRENDERE PIÙ VELOCEMENTE DEI VOSTRI CONCORRENTI POTREBBE ESSERE IL SOLO VANTAGGIO COMPETITIVO CHE AVETE.

ARIE DE GEUS

perciò, sul ‘cosa’ fare, e aiutare i manager a comprendere il contesto in cui operano, le dinamiche in cui sono inseriti e ad avere maggiore chiarezza di cosa è loro richiesto e quali azioni, priorità e decisioni creino realmente valore”.

Newton Management sta rispondendo attivamente ad alcuni trend in atto. Il primo riguarda la richiesta di aderenza alla realtà aziendale. La formazione d’aula costituita da moduli didattici teorici seguiti dalle classiche esercitazioni e *role play* comincia a mostrare limiti. “Le aziende desiderano che i loro manager comprendano come muoversi nel loro specifico contesto aziendale in modo da accrescerne l’efficacia e, al contempo, contribuire a trasformare la cultura dell’azienda. Questo presuppone una formazione con

piccoli gruppi fondata sulle caratteristiche individuali dei manager, sulle peculiarità dell’azienda e sulle situazioni gestionali tipiche del loro ruolo manageriale. Il secondo trend riguarda il tempo. È sempre più difficile che i manager abbiano più giornate consecutive da dedicare alla formazione. I percorsi di sviluppo devono, quindi, contemplare approcci e strumenti diversi: brevi sessioni di personal coaching, laboratori di team coaching per scambiare esperienze, moduli web based di auto-apprendimento e project work sul campo. Il terzo trend riguarda il ruolo del formatore che deve svestire i panni del ‘docente’. Il management oggi non si impara ‘a scuola’ ma attivando un continuo scambio di esperienze sul campo”.

Consulman: innovare e competere a livello internazionale

“Operiamo da più di 21 anni nell’ambito della consulenza e formazione –racconta l’Ingegnere Ettore Maraschi, Amministratore delegato di Consulman– prevalentemente nel settore industriale, con cinque sedi italiane e una sede polacca. La maggior parte dei nostri clienti sono medio-grandi aziende che operano nel settore manifatturiero, logistico e alimentare. Anche grazie all’utilizzo dei fondi interprofessionali e dei fondi europei offriamo ai nostri clienti l’opportunità di fruire una formazione di qualità contendo i costi”.

Consulman è composta da circa 100 consulenti e professionisti e circa 50 dipendenti e collaboratori stabili tra amministrativi e progettisti didattici e backoffice con un fatturato tra gli 8 e 9 milioni di euro. “L’Italia oggi soffre di una carenza di competenze specialistiche che spesso non consentono agli operatori di essere innovativi e competitivi sia a livello europeo sia internazionale e la formazione aziendale e professionale non sempre riesce a colmarla. Non si tratta –continua Maraschi– solo di innovazioni in ambito tecnologico, ma anche per quanto relativo ad esempio al marketing e alla gestione aziendale in generale, quest’ultima in particolare nell’applicazione di nuovi modelli organizzativi, tema ancora poco approfondito dai protagonisti della formazione. In Italia è inoltre carente la capacità progettuale e contenutistica per rispondere a esigenze formative sia singole sia di gruppo. Il concetto è diverso dal semplice assunto della preparazione del singolo docente. L’approccio alla



Ettore Maraschi, amministratore delegato, Consulman



formazione in altri Paesi europei e negli Stati Uniti è fondamentale più mirata sia dal lato fornitori sia dal lato clienti: le persone sono orientate al 'fare'. Abbiamo bisogno di cambiare metodologie, metterci più in gioco con contenuti e strumenti che seguano il flusso del mercato... al posto di 'piangere'". Consulman si occupa sia di macro-progettazione formativa sia di micro-progettazione su contenuti gestionali, organizzativi e tecnici per clienti che, spesso, necessitano di interventi dedicati a diverse figure aziendali, dislocate su differenti sedi anche molto lontane tra loro. Come si fa? "Uniamo competenze, professionalità e innovazione progettuale –anche grazie alla tecnologia informatica (e-learning, webinar, aula virtuale)– al fine di garantire un supporto reale al raggiungimento degli obiettivi di business delle aziende e del successo delle persone".

Occambee: nuovi concept per la formazione

La società Occambee nasce nel 2010 con l'obiettivo di sviluppare soluzioni innovative per la gestione della relazione con l'utente e l'interazione multimodale. L'innovazione in parte è tecnologica legata a competenze su sistemi di intelligenza artificiale, analisi del linguaggio umano, gestione della conoscenza, dall'altra è data da un approccio olistico all'uso delle tecnologie, dove tecnica, creatività, regole di comunicazione, conoscenza ed emozioni concorrono a realizzare una user-experience basata sulla 'human like interaction'.

"Negli ultimi anni –spiega Annamaria Colucci, partner– la tecnologia sta guadagnando un ruolo sempre più importante nel mondo della formazione, rilevante è il passaggio dalla mera digitalizzazione dei contenuti e dei processi analogici all'individuazione di modelli che consentano flessibilità integrazione e modularità. Stanno consolidandosi nuove regole dell'apprendimento, il ricorso a metodologie come *gamification* e ambienti virtuali, si parla di *affective computing* di 'apprendimento adattivo'. In Italia, più che un problema di tecnologie, (5° Paese al mondo per numero di utenti di piattaforma *open source* di *e-learning* più diffusa al mondo, ndr) è un problema di metodologia. I metodi di insegnamento sul digitale appaiono obsoleti, spesso mera trasposizione dell'aula in ambiente digitale, la formazione è a volte distante dal mondo reale e l'applicazione pratica, i metodi di apprendimento sono

poco coinvolgenti, e non tengono conto del fatto che la soglia di attenzione degli utenti è drammaticamente calata. L'idea di Occambee è sfruttare l'integrazione delle proprie tecnologie e l'interazione multimodale e offrire alle aziende di ogni dimensione, alle università e alle scuole, uno strumento modulare e scalabile in grado di realizzare percorsi formativi con un nuovo modello di interazione basato sul paradigma della *gamification*. La soluzione –conclude Colucci– parte dalla creazione di scenari interattivi, porta il discente a confrontarsi e a provare le proprie abilità e conoscenze in modo attivo e partecipativo, da una parte stimola la competitività, e dall'altra si adatta al suo profilo modificando il percorso a seconda delle interazioni sviluppate, lasciando piena autonomia al formatore di gestire regole del gioco e contenuti. Ma ci si può spingere anche più in là: non sarebbe eccezionale che il docente di riferimento sulla Divina Commedia fosse l'Alighieri stesso? In tal senso stiamo, in occasione di Expo 2015 e della celebrazione dei 750 anni dalla nascita di Dante Alighieri, realizzando in ologramma il sommo poeta: in un teatro si intratterrà con attori e platea. Partendo dallo stesso *concept* si può, quindi, realizzare come strumento formativo l' 'esperto di...', con un approccio che per noi significa pensare strumenti e metodi nuovi che nascono nel digitale e che, nel digitale, hanno la propria evoluzione e anche integrazione con la formazione tradizionale".

Festo CTE: creare una visione interfunzionale e di processo

Parte di un gruppo industriale tedesco di primo piano nel settore dell'automazione industriale, Festo Academy e Consulting supporta le aziende a definire e realizzare strategie di business e organizzative per migliorare la propria competitività.

"L'appartenere a un'azienda di eccellenza –spiega Alessandro Enna, Academy manager di Festo CTE– ci consente il confronto quotidiano con le sfide di un moderno gruppo industriale e l'acquisizione di *know how* ed esperienze che mettiamo a disposizione dei nostri clienti.

I nostri consulenti e formatori sono professionisti che hanno ricoperto ruoli manageriali e operativi in aziende multinazionali e di matrice imprenditoriale: sono in grado di trasferire la loro esperienza nella costruzione ed erogazione degli interventi formativi in



Annamaria Colucci,
partner, Occambee



Alessandro Enna,
academy manager,
Festo CTE



coerenza con i diversi contesti organizzativi e culturali in cui si trovano a operare.

Lavoriamo sui processi core, dallo sviluppo prodotto alle vendite, dalle operations al post vendita, integrando gli aspetti soft e organizzativi che fanno la differenza nel successo o meno di molti buoni progetti.

La formazione deve portare a un cambiamento, piccolo o grande, riconoscibile dalla persona e dall'azienda che investe, e per questo ci adoperiamo lavorando fortemente sulla didattica e il collegamento al contesto operativo.

Ad esempio molte delle iniziative come i master ed i percorsi prevedono project work e attività da condividere con l'azienda e portare da termine durante l'esperienza formativa".

Per far fronte alla complessità e alla variabilità del mercato, l'azienda deve essere in grado di rispondere con il giusto grado di integrazione e flessibilità.

"Lavoriamo per realizzare proposte che, pur garantendo lo sviluppo delle competenze verticali –continua Enna–, forniscano una visione integrata tra i diversi mestieri, favorendo la creazione di una visione realmente interfunzionale e di processo, uno dei fattori critici per il successo aziendale.

Ad esempio, contaminiamo con temi economico-finanziari e commerciali le persone di operations e con temi industriali i manager delle vendite per riuscire a lavorare concretamente su una strategia di supply chain realmente condivisa".

Forte personalizzazione, integrazione del training nei processi di business, allenare le persone al cambiamento, visione di sistema, tempi di apprendimento ridotti, training svincolato dalla sola attività d'aula, coerenza con la cultura dell'azienda: questi sono i punti focali su cui concentrarsi, spiega Enna.

"Prepariamo le persone al cambiamento e favoriamo l'integrazione tra le diverse professionalità e funzioni, facendo largo uso di simulazioni, game esercitazioni e case histories, sia in presenza o in distance learning sincrono.

Inoltre è ampio il ricorso a modalità quali il coaching, il team coaching e attività ponte tra il training e il supporto consulenziale. Sperimentiamo anche nuove tecnologie soprattutto nelle filiali estere; mentre in Italia non abbiamo ancora trovato una valida soluzione anche a causa dei modelli culturali e dello stile lavorativo che già dal middle level non lasciano molto spazio organizzato all'auto formazione".

Non a caso all'estero vi è una maggiore consapevolezza della funzione della formazione continua, afferma in conclusione Enna, almeno quella di qualità, per garantire il successo e la crescita dell'organizzazione e del Paese. "Si tratta di acquisire una maggior capacità di lasciare spazio a modelli di sviluppo e accrescimento delle competenze, anche individuale, pienamente integrate nei tempi lavorativi".

Studio Santarsiero: cercare nuove soluzioni e costruire partnership

Società di consulenza che opera dal 1992 nell'ambito delle risorse umane, Studio Santarsiero ha un approccio fondato sulla ricerca continua di nuove soluzioni e la costruzione di un rapporto di partnership culturale con il cliente. "Il nostro impegno –racconta Maria Cecilia Santarsiero, Presidente– consiste nel creare percorsi di conoscenza innovativi, siano essi finalizzati alla consulenza, alla valutazione o all'apprendimento, integrando approcci e metodologie differenti per dare risposte concrete alla complessità crescente dei contesti organizzativi.

Siamo riconosciuti per la capacità innovativa dei progetti di intervento, per il rigore professionale e i risultati ottenuti in termini di crescita delle persone e dei team con cui lavoriamo".

Nel panorama della formazione rimane centrale il tema del rapporto tra giovani e mondo del lavoro. "Qualche anno fa ho supportato un'associazione che ha progettato e realizzato un progetto di *mentoring* per sostenere giovani laureati ad orientarsi nel mondo del lavoro. I *mentor* erano imprenditori top manager di aziende che hanno messo a disposizione la loro esperienza in favore della crescita e dei progetti professionali di persone più giovani. Ci vorrebbero molti di questi progetti".

Cambiamenti radicali stanno intaccando profondamente il mondo del lavoro.

"Possiamo delineare almeno tre fattori chiave: il ruolo sempre più forte delle multinazionali; l'imperativo della responsabilità sociale d'impresa soprattutto in termini di sostenibilità e attenzione all'ambiente come fattori chiave di business; una specializzazione sempre maggiore da parte delle piccole aziende che si strutturano in reti d'impresе.

Il nuovo modo di fare formazione deve tener conto di questi tre fattori favorendo l'incontro tra contenuti e tecnologie, tra assetto organizzativo e social network. Rispetto al resto dell'Europa siamo, da questo punto di vista,



Cecilia Santarsiero,
presidente,
Studio Santarsiero



molto indietro. Bisogna sempre più progettare, così come noi stiamo già facendo, percorsi di conoscenza basati sulle caratteristiche generazionali”.

Ma l'innovazione deve riguardare i contenuti, i prodotti, o le modalità di formazione?

“Probabilmente la sola attenzione all'innovazione degli strumenti, ancorché necessaria, non basta. Forse la riflessione maggiore deve interessare le ricadute che questi grandi cambiamenti hanno sulla cultura delle persone, cioè sulla loro relazione con il lavoro.

Di sicuro bisogna trovare un modo nuovo, oltre che fare impresa, anche di fare scuola, così come nel passato hanno fatto le scuole manageriali della Olivetti, della Pirelli, della FIAT.

Quello che stiamo facendo è di generare percorsi di conoscenza –preferiamo usare questa definizione alla più tradizionale parola formazione– che si ispirano a tre dimensioni –conclude Santarsiero–: *diversità*, per potenziare il talento di tutti; *tecnologia*, per facilitare la fruizione di contenuti in modalità diverse; *benessere*, per rafforzare il legame tra business ed engagement delle persone”.

YouToo: aderire alla realtà del mercato

Nata dal gruppo Soges, attivo da circa quarant'anni in ambito formativo e consulenziale, YouToo è la realtà del gruppo che opera nell'ambito della commercializzazione e distribuzione dell'offerta formativa. “YouToo è la società del gruppo operativa nell'attuazione dell'offerta formativa di Soges –racconta Alberto Tenore, Amministratore delegato–. Dalla progettazione dei contenuti all'attività di proposizione al mercato: il gruppo si posiziona con un approccio innovativo. Questa è una modalità profondamente nuova nell'area della formazione, particolarmente attenta sul versante internazionale e più aderente al mercato attuale rispetto a uno standard ‘tradizionale’ sia in termini di contenuti sia in termini di commercializzazione dell'offerta”.

YouToo si occupa di formazione sul fronte tecnico da un lato e sul fronte manageriale da un altro lato. “Portiamo nelle imprese la formazione tecnico-specialistica grazie all'esperienza di consulenti con competenze qualificate e dal forte vissuto aziendale: è necessario oggi più che mai essere pragmatici ed efficaci, aderire alla realtà del mercato, utilizzando il linguaggio conosciuto dalle aziende e dalle persone. Non solo, YouToo

si interfaccia sotto l'aspetto della formazione manageriale affinché il mondo delle imprese colga l'importanza delle tematiche riguardanti le competenze soft che dovranno essere disponibili per un numero di risorse sempre maggiori.

Il mercato della formazione di oggi deve focalizzarsi sulle persone in modo ampio, anche al fine di offrire a quanti più individui possibili l'opportunità di formarsi e crescere insieme a consulenti preparati e certificati.

A tal proposito, per raggiungere questo obiettivo, il trend che vogliamo perseguire è quello dell'uso di nuovi metodi e strumenti: le pillole formative e le piattaforme web. I contenuti esistono già. Quello che oggi permette di fare la differenza è la fruibilità di quei contenuti.

In Europa –conclude Tenore– vi è un approccio più consapevole ai temi e alle modalità formative: si tratta di ‘fare manutenzione’ del nostro capitale umano.

A mio avviso il mercato italiano, più in generale, dovrebbe individuare nella formazione, e anche nel suo approccio al mercato, uno strumento preventivo anziché un ‘tampone’, non sempre efficace, delle difficoltà emerse in azienda”.

LEBU: separare le barriere naturali della formazione

Il progetto Lebu nasce dalla collaborazione tra Cesim Italia, azienda protagonista nello sviluppo di progetti formativi basati sulle simulazioni aziendali, e Oilproject, la piattaforma web per l'apprendimento degli studenti di scuola superiore con mezzo milione di utenti al mese. La formazione aziendale diventa un social network: gli utenti possono scegliere il proprio percorso formativo e frequentare corsi di innovazione, di marketing, di leadership in qualunque momento della giornata.

Ogni corso è strutturato in brevi moduli che trasmettono i contenuti in modo semplice e ingaggiante. Gli utenti possono testare in ogni momento il proprio livello di apprendimento attraverso quiz ed esercizi progettati *ad hoc* dal formatore responsabile del corso sempre a disposizione per dubbi o chiarimenti.

Social significa community: l'apprendimento si fa insieme. Ogni utente può ampliare il proprio network ed entrare in contatto con persone di aziende diverse, attivando nuove sinergie e topic di discussione su contenuti specifici.

“Abbiamo pensato di creare Lebu in modo



Alberto Tenore,
amministratore delegato,
YouToo by Soges

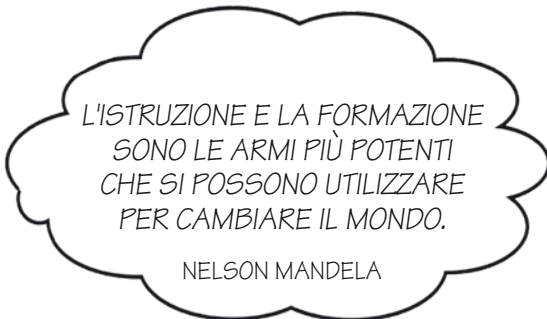


Marco Rosetti,
co-founder,
Lebu e Cesim Italia



che favorisse il superamento delle barriere naturali della formazione che separano le diverse organizzazioni”, afferma Marco Rosetti, co-founder di Lebu e Cesim Italia. Lebu permette la contaminazione tra i saperi e l’apertura all’apprendimento.

Novità assoluta: gli utenti Lebu hanno la possibilità di condividere sul portale i propri contenuti, diventando a loro volta formatori. L’apprendimento è facilitato dalle dinamiche di *gamification* implementate nella piattaforma. A ogni azione compiuta su Lebu corrisponde un punteggio che permette agli utenti di confrontarsi: una sana competizione... ma anche una condivisione.



“L’attuale mercato della formazione –commenta Rosetti– purtroppo tende ancora alla staticità e ruota ancora attorno al classico modello della formazione a cascata, in cui il formatore eroga frontalmente contenuti *top-down* che sono scelti dall’alto ed erogati ai partecipanti in aula. Questo modo di fare formazione va capovolto: sono le persone che devono decidere cosa apprendere, di cosa hanno bisogno e quali corsi frequentare.

Il modo di progettare il contenuto deve cambiare. Deve esserci una nuova ‘architettura formativa’, che sia contaminata dai diversi stimoli e che esprima una ‘libertà stilistica’ sgombra dai vincoli della classica formazione, supportata da una personalizzazione dei contenuti e dall’utilizzo delle nuove tecnologie che permettono nuove modalità di erogazione (webinar, e-learning e social learning) basate sulla community e sull’apprendimento collaborativo.

A mio avviso non esistono confini su come le persone apprendono o su come possano utilizzare la tecnologia. Le tecnologie sono *open* –conclude Rosetti– e oggi accessibili a tutti e in qualsiasi momento. Questo consente un’apertura mentale e una maggiore possibilità di partecipazione di tutti. Perché chiu-

derci nel nostro piccolo angolino quando abbiamo a disposizione tutto il mondo?”.

LifeLike: simulatori per allenare il comportamento e generare performance

Come distinguersi in un mercato in cui servizi e prodotti sono ormai commodity? “Ci siamo resi conto che oggi sono i comportamenti delle persone a fare realmente la differenza, comportamenti che sono tuttavia difficili da misurare e cambiare –racconta Andrea Laus, CEO di Lifelike–. I nostri simulatori *Skillgym* sono progettati per questo, e si rivolgono alle aziende che hanno bisogno di performance migliori, ma anche a quelle in cerca di uno strumento di assessment, valido e dall’efficacia comprovata, per gestire recruitment e turnover”.

È questo il core-business di LifeLike, azienda svizzera partecipata da AGIRE (fondo di investimento del Canton Ticino), dove si progettano simulatori realistici in grado di lavorare sui comportamenti con metodo scientifico, al fine di aumentare le performance degli individui in maniera progressiva e misurabile, mantenendole poi nel tempo.

Oggi le aziende chiedono a gran voce soluzioni formative nuove, tecnologicamente all’avanguardia, in grado di coinvolgere gli utenti e dunque generare risultati concreti, in breve tempo. Una formazione lineare, a senso unico, e poco interattiva, non ha infatti più alcun senso di esistere: bisogna far spazio all’interazione, al realismo, alla dinamicità di una formazione che deve allenare il ‘fattore umano’ aiutando concretamente le aziende a generare valore.

“I nostri simulatori, in questo senso, sembrano arrivati dal futuro, perché sfruttano il potenziale di intelligenza artificiale e cinema interattivo per ricreare ambienti realistici in cui l’interazione avviene in modo naturale, spontaneo, allenando realmente le persone nella pratica delle task quotidiane, dove la formazione d’aula non può arrivare, consentendo loro di generare performance superiori”.

Un allenamento che è quotidiano e progressivo, esattamente come quello degli atleti professionisti. “Portiamo, per la prima volta, questa pratica dello sport anche nel business, preparando addetti sales, after sales e manager per la ‘gara’ che vivono ogni giorno sul mercato”.

E l’Italia? “Conosciamo bene le esigenze delle aziende italiane –conclude Laus–, molte



Andrea Laus, fondatore e CEO, LifeLike



delle quali già utilizzano i nostri simulatori. Il nostro laboratorio di innovazione è da sempre a loro disposizione per supportarle al meglio nell'allenamento delle persone. In modo che possano più facilmente competere su mercati sempre più difficili da conquistare. Nei nostri simulatori, queste aziende trovano uno strumento di training dal valore differenziale: che porta a risultati concreti, e che ci invidiano anche le multinazionali d'oltreoceano”.

Creattiva: formazione esperienziale ad hoc e omnicanale

“Abbiamo fondato Creattiva –racconta il co-fondatore Andrea Bertagnolio– nel 2004, una società di consulenza, supporto di comunicazione e marketing. Col tempo, ci siamo trasformati in una vera e propria casa di produzione in continuo divenire fra le sfere del marketing esperienziale e della formazione, della cultura e del sociale.

Nel 2011 abbiamo lanciato Milano Retail Tour, un format non convenzionale che dal punto di vista teorico fa riferimento al *learning by doing*. Outdoor e indoor è infatti il doppio setting su cui si basa l'approccio formativo di *MiRT*. La fase di osservazione partecipante sul campo viene innescata dall'assegnazione di un task che orienta la visita e la scoperta di ogni tappa del tour nei luoghi di tendenza selezionati. Il momento conclusivo in aula è finalizzato a creare una posizione riflessiva in cui l'esperienza sul campo diviene oggetto di condivisione e confronto all'interno del gruppo in apprendimento”.

L'impressione generale, nonostante Creattiva sia abbastanza nuova nel mercato, è che l'attenzione pare riorientarsi verso la persona e, che le aziende di successo abbiano compreso che la crescita di quella persona corrisponde all'implemento dei risultati organizzativi. “Resta un gap da colmare nell'approccio esperienziale e ancora troppa formazione si svolge in modalità tradizionale e poco coinvolgente. La nostra attività –continua Bertagnolio– è indirizzata invece dalla volontà e dal desiderio di influenzare positivamente la persona verso il cambiamento e l'innovazione.

Per noi il trend del futuro è un progetto formativo *ad hoc* costruito intorno al rapporto *one to one*: per farlo è fondamentale monitorare continuamente le tendenze emergenti e proporre canali innovativi che sappiano rispondere alle esigenze attuali delle persone. È essenziale coltivare delle relazioni di valo-

re in grado di legare i singoli in un universo collettivo in un continuo scambio produttivo fra gli individui stessi. Si deve puntare sulla persona, saper valorizzare l'apporto diversificato e i talenti che ognuno può offrire”.

Per Creattiva, in Italia, dal punto di vista della formazione aziendale, si tende a essere conservativi, a fossilizzarsi e affidarsi sulla routine di metodologie sedimentate nel tempo senza considerare il mutamento identitario del pubblico stesso cui si rivolgono. Fortunatamente ci sono delle realtà che hanno captato i mutamenti in atto rivolgendosi a un approccio formativo personalizzato ed esperienziale acquisendo così notevoli vantaggi sul mercato.

“Per questo motivo il nostro format intende portare una nuova prospettiva, tenendo conto ovviamente che un programma formativo completo deve oggi attingere ai dispositivi tecnologici, guardando alla omnicanalità della persona che vive in un flusso di conoscenze esperienziali e digitali”, conclude Bertagnolio.

Facciamo il punto...

Nel corso delle quattro puntate abbiamo scoperto molti protagonisti del mercato della formazione, anche grazie all'appuntamento convegnistico del 20 novembre scorso *Formare e formarsi* a Milano (Reportage a pag. 70). Ogni società ha condiviso con i



nostri lettori le proprie specificità. La missione? Supportare le direzioni del personale e lo sviluppo organizzativo delle aziende italiane per: colmare gap di competenze, valorizzare l'autoapprendimento, motivare e ingaggiare le persone, espandere la cultura della formazione e, inoltre, aiutare le aziende a raggiungere i loro obiettivi comuni insieme con le persone che la abitano.

La formazione è un tema in continua evoluzione, non passa di moda: sarà protagonista delle attività editoriali anche per il 2015 di cui daremo aggiornamenti sul nostro portale www.runu.it.



Andrea Bertagnolio,
co-fondatore,
Creattiva