

LA FORMAZIONE FUORI DALL'AULA: ALCUNE DELLE METODOLOGIE PIU' DIFFUSE

Perché formarsi in contesti esterni all'aula? Il *Macrotrend* di questi ultimi anni suggerisce alle aziende il “miglioramento della performance organizzativa” che fornisce vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza: in questo senso le varie metodologie di formazione sono accomunate da alcuni fattori evolutivi, di carattere **organizzativo** da un lato (riduzione dei costi e del tempo, uso della tecnologia) e **personale** dall'altro (consapevolezza, a tutti i livelli dell'organigramma, della necessità di ricevere formazione e quindi motivazione all'apprendimento, possibilità di elaborare un progetto di autosviluppo con il supporto delle aziende etc.).

Esistono in sostanza alcune ragioni *teoriche* e altre *pratiche* che orientano a questo tipo di scelta gli imprenditori più aggiornati e competitivi.

Per quanto riguarda le prime: le varie tecniche di formazione fuori dall'aula danno agli individui la possibilità di decidere e agire, dispiegando le loro risorse ed energie personali (empowerment); inoltre l'apprendimento degli adulti richiede, come già accennato, consapevolezza e motivazione (psicologia dell'apprendimento), quindi le probabilità di successo dell'apprendimento iniziato dal soggetto sono superiori a quelle di interventi decisi senza la sua partecipazione.

Per ciò che concerne le ragioni pratiche: il procedimento è tendenzialmente meno costoso, responsabilizza gli interessati, solleva l'azienda da un onere irrealistico e non sostenibile, mette in gioco- oltre a quelle degli interessati- anche altre energie “non specializzate” (il capo, i mentori etc.). Tre sono i filoni interessati dalla formazione fuori dall'aula e coinvolti dai suoi differenti approcci.

- l'individuo;
- il gruppo;
- l'organizzazione.

Soffermiamoci sulla prima di queste entità e sulle tecniche di formazione ad essa più attinenti.

Il **COACHING**: riservato generalmente a risorse umane ad alto potenziale (top managers, dirigenti, “smart but problem boys”, ovvero soggetti brillanti professionalmente, ma con difficoltà di relazione, emotive o caratteriali), è un processo attraverso cui i capi o esperti esterni (**coach**) aiutano le persone (**coachee**) ad aumentare le loro competenze (prestazioni) e risulta efficace:

- 1) per migliorare competenze necessarie al successo nel ruolo ricoperto; per eliminare /ridurre ostacoli o problemi che diminuiscono l'efficacia del soggetto; per esplorare e sviluppare capacità necessarie in un prossimo futuro;
- 2) quando qualcuno (il soggetto-coachee- o altri interessati alla sua prestazione: il capo, i professionisti delle risorse Umane, Capi Progetto etc.) rileva la necessità di competenze carenti o non provate, la cui acquisizione richiede l'impegno attivo del soggetto e un certo tempo; nello specifico in alcune

situazioni: a valle della valutazione della prestazione, in vista di un passaggio a un lavoro diverso, dopo l'emergere di problemi evidenti.

Il meccanismo di apprendimento previsto da questa tecnica può esplicitarsi attraverso una modalità di tipo *maieutico* (ossia di confronto diretto e paritario tra coach e coachee), *identificativo* (in questo caso il coach è l'esempio da seguire), oppure *trasmissivo* (con semplice passaggio di conoscenze dal coach al coachee) e prevede comunque quattro fasi di realizzazione: l'individuazione delle aree di miglioramento manageriale (con verifica delle attese di miglioramento da parte dell'azienda, della percezione da parte dei soggetti interessati, nonché colloqui con i soggetti interessati o con il Responsabile Sviluppo Risorse); l'individuazione di coach congruenti alle esigenze dei diversi coachee (che possono essere di matrice più aziendale organizzativa, oppure consulenziale o ancora più psicologica); la definizione del contratto di coaching (fase per la quale si stabilisce quante volte, quando e per quanto tempo si incontrano coach e coachee); realizzazione del coaching (ovvero messa a punto di "pacchetti" di incontri per affrontare i temi individuati nelle fasi precedenti- il rapporto di coaching può essere interrotto unilateralmente al termine di ogni pacchetto previo un colloquio di chiarimento tra coach e coachee).

Il **COUNSELLING**: si tratta di un processo nel quale la dimensione psicologica si dimostra preponderante, nel senso che il soggetto-coachee, con l'aiuto di un interlocutore, mette a fuoco, nell'area o nell'insieme di aree da lui scelte, problemi, insoddisfazioni, aspirazioni non ancora realizzate e mette in gioco le risorse disponibili (sue e di altri) per soddisfarle. Risulta efficace:

- 1) per ridurre o eliminare situazioni di disagio, spesso in aree specifiche, in situazioni di passaggi di sviluppo, problemi di relazione con altri, scelte da fare, situazioni di crisi da eventi verificatisi, confusione circa le proprie capacità e desideri (tipico, anche se estremo, il caso dei manager americani con problemi di alcol e droga);
- 2) per facilitare realismo e tempestività nell'investimento sul proprio sviluppo (per esempio all'inizio di una carriera, per favorire l'orientamento ad inserirsi in un settore piuttosto che in un altro etc.);
- 3) per fare il punto progettuale sugli interessi di carriera e di sviluppo professionale (ad esempio, per middle-manager che sono indecisi riguardo alla loro vera vocazione, se, per ipotesi, rimanere "generalisti" o specializzarsi in un settore);
- 4) per "popolazioni" ad alto potenziale e manager in difficoltà (ovvero con patologie personali, conflitti a livello personale tra il proprio ruolo effettivo e le proprie aspirazioni)

L'avviamento di questa tecnica nasce di solito dall'iniziativa aziendale, a valle di una valutazione negativa e/o di crisi dei soggetti e si esplicita mediante dialoghi in cui il soggetto è facilitato dall'ascolto attivo e dalla scoperta di punti di vista alternativi, a

costruire una più ampia consapevolezza di sé e delle proprie risorse e ad applicarle nelle situazioni e nelle scelte che gli si presentano. L'obiettivo da perseguire è in sostanza quello di rafforzare la dimensione psicologica dell'individuo e fargli comprendere le sue reali esigenze rispetto a un contesto esterno.

Il **MENTORING**: si tratta di una serie di incontri pianificati, con colleghi di prestigio professionale largamente riconosciuto (i cosiddetti **Mentori**), atti a completare e arricchire l'esperienza professionale (anche se già cospicua) dei partecipanti (**Mentorati**). Più precisamente, secondo una definizione di W. R. Tracey, il mentore rappresenta *“un Manager senior o membro di uno staff di esperti che assume la funzione di modello, allenatore, consulente, consigliere e sostenitore per persone più giovani o meno esperte, che non è direttamente coinvolto nelle loro responsabilità personali o vite lavorative”*. Può rivelarsi molto valido nell'inserimento di grosse professionalità in progetti di sviluppo per middle management o neo assunti ad alto potenziale, in particolare:

- 1) per sviluppare risorse di grande potenzialità congruentemente ai valori aziendali;
- 2) per trasmettere capacità e atteggiamenti coerenti con esigenze di professionalità in divenire;
- 3) per fornire “consigli disinteressati” per lo sviluppo professionale come persona di grande spessore umano e/o professionale;
- 4) per trasmettere patrimoni di competenza ed esperienza di grande valore.

Nella fase di avviamento si procede alla identificazione del mentore (la sua età, la sua esperienza aziendale-di almeno venti anni-, il comportamento sul lavoro, vale a dire il livello di successo nel raggiungimento degli obiettivi aziendali, il carisma, l'empatia, l'equilibrio etc.); alla sua formazione (gli si insegna ad insegnare), alla costruzione di guide del processo operativo e infine alla facilitazione dell'incontro tra mentori e mentovati.

Per quanto riguarda la fase operativa, in genere ogni coppia mentore/mentovato:

- concorda alcuni obiettivi di miglioramento (annuali o semestrali);
- stabilisce una priorità tra gli obiettivi stessi e un calendario di incontri con tempi e temi prestabiliti;
- a valle di un periodo di tempo (2 o 3 incontri) si scambia dei feedback in cui si evidenzino positività e difficoltà della specifica relazione di sviluppo;
- alla fine del periodo concordato valuta il raggiungimento degli obiettivi prefissati, decide come e se portare avanti il processo o se ritenerlo concluso.

In un momento successivo, in funzione dell'efficacia del progetto i Mentori possono pianificare incontri (networking) per scambi di esperienze e di miglioramento delle loro capacità di Mentoring. E' inoltre importante che il responsabile del progetto, a valle del primo anno (o anche prima se ne avvertisse la necessità), attraverso incontri Mentori/Mentovati, interviste o discussioni individuali e/o di gruppo faccia un bilancio dell'esperienza complessiva.

Donatella L. M. Vasselli

