

Ripartire dalla comunicazione Manager capaci di raccontarsi

Veronica Pastaro

Trasmettere la vision, condividere orientamenti e strategie, trovare insieme risposte alle esigenze dell'azienda. La formazione di manager in grado di promuovere l'engagement e mantenere alto il commitment della squadra non può certo prescindere dalle doti comunicative. Al tempo stesso, tutti gli elementi di contorno contribuiscono alla crescita della persona: la costruzione di un ambiente informale all'interno del quale ricevere stimoli e la predilezione di rapporti individuali, one-to-one, che aiutano a mantenere alta la motivazione.

La letteratura scientifica ben sottolinea l'importanza degli aspetti relazionali nella comunicazione: alcuni dati statistici mostrano infatti che il contenuto ha un peso soltanto del 10%, il tono della voce del 30% e la gestualità del 60%. Tono della voce e gestualità definiscono con il 90% la relazione.

Facile allora immaginare come questi stessi elementi possano essere, a maggior ragione, determinanti per una funzione manageriale: il successo del lavoro del team passa inevitabilmente dalla modalità di approccio con le persone che lo compongono.

Ecco allora la nuova sfida della formazione manageriale: guidare nello sviluppo di doti comunicative, capaci di aumentare sempre più l'ingaggio delle squadre di lavoro. Una volta individuato in modo chiaro l'obiettivo, le vie per raggiungerlo possono essere le più svariate, spaziando da un approccio creativo alla predilezione di una relazione uno-a-uno, dallo story telling alla creazione di stimoli e contaminazioni in ambienti non formali.

Management creativo: crescita su misura

Manager affermati alle prese con mattoncini Lego colorati sembrerebbero vittime di un attacco nostalgico per i giochi dell'infanzia; si tratta invece di una particolarissima metodologia per lavorare in team, il 3DW (Tridimensional Work), finalizzato a dare forma a concetti e idee, anche attraverso dettagli che vengono inseriti inconsciamente, e a contribuire all'aggregazione del gruppo. Ecco una delle proposte di GNV Group, società di consulenza aziendale specializzata nei Performance Tools, per rispondere alle esigenze di costruzione della squadra di lavoro e definire piani d'azione per lo sviluppo e la crescita.

Oltre agli approcci anticonvenzionali, la Holding può vantare una fisionomia tripartita: il brand Quare offre consulenza in ambito HR e organizzazione, Adeo supporta l'area Sales e Marketing, mentre TTI Success Insights® rappresenta la Tool House, in grado di mettere a disposizione delle aziende clienti e dei propri business partner le più innovative soluzioni: strumenti per analisi comportamentali, motivazionali e di quoziente emotivo, e Feedback 360, che permette di valutare le competenze manageriali di ogni funzione a tutto tondo.

L'architettura ben bilanciata permette di "cucire camicie su misura", grazie all'alto livello specializzazione di ogni brand che assicura la scelta del migliore strumento in base a specifici bisogni. **Nino Vitolla, AD di GNV Group** spiega: "Ecco come ci piace lavorare: andiamo a conoscere in loco l'azienda, per vedere con gli stessi occhi, ascoltare i bisogni, annusare il profumo e l'atmosfera che si vive, toccare con mano e gustare a pieno il vissuto della quotidianità dell'organizzazione".

L'attuale contesto in rapida trasformazione pone non poche sfide al top management, che deve essere sempre più preparato: "Notiamo la necessità di migliorare la comunicazione all'interno dei reparti, attraverso percorsi non tanto a livello individuale, bensì che coinvolgano la totalità del team; inoltre i manager tendono a richiederci interventi di coaching direzionale per sviluppare nuove funzioni e assistenza nel gestire i ruoli e le responsabilità di ciascuno. Di forte impatto è anche il tema



Nino Vitolla,
AD di GNV Group



del Change management, che può rendersi più pressante in occasione di cambi generazionali, di location o persino di software informatici”, analizza l’AD di GNV Group. “Il nostro approccio pianifica interventi che siano continuativi nel tempo, perché siamo convinti che un’azienda in crescita abbia bisogno di volta in volta di soluzioni nuove, tagliate su misura per ogni esigenza”.

Lo scioglimento dell’acronimo, Growing Network Values, ben rivela come GNV Group si proponga come partner nell’accompagnamento per la crescita delle imprese, grazie all’unione di percorsi complessi, articolati sul medio-lungo periodo, all’interno dei quali inserire tecnologie all’avanguardia. “Siamo in grado di proporre strumenti che rappresentano un’evoluzione rispetto ai competitor. Per esempio, la nostra soluzione per l’analisi comportamentale prevede il riconoscimento di otto profili, il doppio a confronto con quelli generalmente identificati”, precisa Vitolla. Competenza e creatività per supportare le aziende che desiderino rimanere competitive sul mercato.

Mantenere alto il livello di motivazione

Lezioni di lingua al telefono con docenti madrelingua all’altro capo del mondo. Ecco l’offerta in Italia all’inizio degli Anni 2000 di goFluent, società franco-americana specializzata in formazione linguistica, quando per la prima volta si affacciava al mercato nostrano. Parlare di lezioni a distanza 12 anni fa era decisamente diverso, sia per la tecnologia a disposizione sia per la velocità di connessione della Rete internet. Oggi goFluent è leader mondiale nell’erogazione di formazione linguistica blended, con presenza globale in 17 Paesi, grazie a operazioni importanti anche in Asia, specie in Giappone, Cina e Corea.

“Più di 10 anni fa, la maggior parte delle aziende in Italia non conosceva la formazione a distanza e, laddove presente, la concezione di e-learning prevalente era soprattutto su cd-rom. Allora goFluent risultava molto pionieristica, introducendo sul mercato un servizio supportato da docenti a distanza”, ricorda **Nicola Musazzi, Regional Director Southern Europe and Brazil di goFluent.**

“Negli anni ovviamente il modello di business è cambiato, le tecnologie ci sono venute in soccorso e anche la domanda da parte delle aziende si è profondamente trasformata. Infatti, da cinque anni abbiamo implementato la nostra offerta formativa con una piattaforma e-learning che permette di integrare il percorso con il docente dando la possibilità allo studente di accedere ai nostri contenuti formativi in qualsiasi momento”.

L’obiettivo è stato adattare il proprio modello di business per offrire un prodotto innovativo nel panorama italiano, in grado di seguire le tendenze della formazione e di utilizzare i docenti come facilitatori di apprendimento, così che gli studenti diventassero attori principali, responsabili del loro percorso formativo.

“Per rispondere alle esigenze delle aziende, facciamo lezioni one-to-one e one-to-many a distanza e attiviamo una rete di partner sul territorio che si occupa di tenere i corsi in presenza. Noi offriamo format, contenuti, follow up, mentre i partner (soprattutto scuole di lingua) forniscono il corpo docenti. Dal nostro punto di vista la figura dell’insegnante rimane il miglior modo in assoluto per veicolare l’apprendimento di una lingua”, spiega Musazzi.

“Grazie a queste soluzioni innovative, le organizzazioni hanno cominciato a pensare alla formazione e-learning come un percorso estendibile a tutta la popolazione aziendale, dalla portineria al top management, imple-



*Nicola Musazzi,
Regional Director
Southern Europe and
Brazil di goFluent*



mentabile con soluzioni aggiuntive in risposta a uno specifico fabbisogno”, afferma il manager di goFluent.

Dal momento che i tempi di formazione linguistica possono essere molto lunghi, circa un anno-un anno e mezzo, la motivazione diventa fondamentale. “La risposta di goFluent si articola su più livelli: partendo dalla scelta dei contenuti e-learning che vengono inseriti sulla piattaforma, fino al costante affiancamento di ogni singolo studente con un tutor, che segue lo studente durante tutto il training e, qualora notasse dei momenti meno intensi di attività, supporta la persona ricercando soluzioni che le vadano incontro, ideando un nuovo piano d’azione attraverso un contatto diretto”, motiva Musazzi.

Un semplice espediente che garantisce l’adesione alla formazione linguistica, qualsiasi durata essi abbiano, mantenendo un alto livello motivazionale.

Dialogo e story telling per sviluppare l’eccellenza

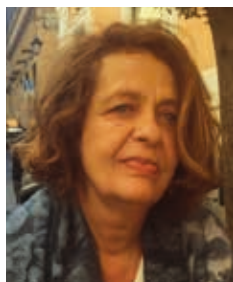
Come una tavola rotonda, dove tutti i partecipanti sono posti allo stesso livello e vengono destrutturate le gerarchie verticali: il cerchio del dialogo, anche detto Bohm Dialogue, dal nome del fisico statunitense che lo ideò, è un metodo che, a partire da un tema definito, punta a svolgere un’indagine innescando un meccanismo di domande concatenate fra loro. L’unica regola è non fornire risposte. “Il dialogo bohmiano è una palestra che favorisce l’ascolto e consente alla comunicazione di ri-

appropriarsi del suo carattere partecipativo, portando gradualmente alla luce la fondatezza dei presupposti da cui discendono le visioni divergenti dei singoli”, spiega **Angela Brunori, Fondatrice di Ab Project**.

Un metodo perfettamente consono all’approccio maieutico della società di consulenza toscana, costituita da un team di professionisti dotato di competenze diversificate che, messe a fattore comune, da oltre 10 anni rappresentano un valore aggiunto nei campi della formazione, della consulenza e dello sviluppo. “Siamo convinti che l’eccellenza sia già presente nelle persone e debba semplicemente essere sviluppata. Per questa ragione è fondamentale impostare il lavoro sulla valorizzazione delle competenze interne. Ci consideriamo infatti facilitatori dell’apprendimento e sviluppiamo percorsi in linea con questa filosofia”, afferma Brunori.

Diventa cruciale la capacità di lavorare in team: “Il collaborative learning consiste nel portare gruppi di persone a collaborare spontaneamente tra loro: ciò comporta una co-creazione di valore, che aiuta a condividere i valori aziendali e al tempo stesso genera uno scambio di conoscenze ed esperienze”. Negli anni, l’implementazione di questo approccio ha permesso la costituzione di percorsi come, per esempio, il Training needs manager, progetto di sviluppo organizzativo per il presidio delle competenze tecnico-specialistiche, il Mentoring per l’individuazione di testimonianze interne all’azienda stessa.

Sulla collaborazione Ab Project punta anche



*Angela Brunori,
Fondatrice di
Ab Project*



Tavola rotonda di Re Artù a Winchester



nel rapporto con le aziende clienti, accogliendo la sfida di trovare metodi sempre nuovi capaci di rispondere alle loro esigenze: “Amiamo considerare le nostre sedi presso le imprese stesse, a fianco della Direzione del Personale e dei dipendenti”, afferma la manager.

“Ci sembra che nell’attuale contesto, per i manager sia sempre più importante il Change management: essere portati ad abbracciare il cambiamento, a farlo proprio, a considerarlo benvenuto piuttosto che subirlo passivamente”, argomenta la Fondatrice di Ab Project. “Ricoprono altresì un ruolo chiave l’etica e la responsabilità dell’agire, che non possono essere disgiunti dalla capacità di ascolto, in primo luogo di se stessi, affinché la piena consapevolezza possa mettere nelle condizioni di dare il proprio meglio”.

Per rispondere a simili esigenze, accanto al cerchio del dialogo, la leva da impiegare è senza dubbio lo story telling: “La capacità di raccontarsi diventa strumento chiave per mettere a sistema la propria esperienza e condividerla con altri, così che il know how di ciascuno diventi patrimonio comune. A maggior ragione in occasione di passaggi generazionali, è importante parlare di sé sia razionalmente sia emotivamente, per raggiungere la mente e il cuore di chi ascolta”, conclude Brunori.

Flessibilità e ambienti di apprendimento non formali

Il legame con il territorio crea sinergie e stimoli continui. È il caso di 311 Verona, ecosistema di organizzazioni e liberi professionisti orientato alla selezione di talenti nell’area di tre metacompetenze: tecnologie, comunicazione e apprendimento. A capo dell’orientamento strategico di questo spazio di co-working sta Fondazione Edulife, centro di ricerca e costola no profit di Edulife S.p.A., il primo global learning service in Italia. Da oltre 20 anni si occupa di innovazione dei processi di insegnamento e sperimenta, anche attraverso progetti di ricerca in ambito pedagogico, nuove forme di apprendimento non formale, ovvero fuori da un contesto d’aula tradizionale e immerso nei processi reali di business.

“Contaminazione e sperimentazione attiva possiamo dire siano i due ingredienti chiave. Si esce dal contesto trasmissivo per introdurre stimoli e ‘perturbazioni’, che favoriscano un apprendimento realmente attivo. Il learn to learn, l’imparare ad apprendere più autonomamente, è uno dei risultati educativi attesi

da un simile approccio”, afferma **Francesco Trecate, Socio Fondatore di Edulife**.

I manager necessitano oggi di competenze molto solide sia sul piano tecnico, sia più squisitamente manageriale. “La multidisciplinarietà, la capacità di generare innovazione attraverso la contaminazione con il resto del mondo e la capacità di creare consenso forte e valoriale, diventano un bagaglio che può determinare oggi il successo, la sopravvivenza o la fine di un’organizzazione”, spiega Trecate. “Basti pensare all’importanza di un solido timone di fronte alla complessità e al disorientamento, che può generare la rivoluzione Industria 4.0, in modo particolare sul piano profondamente culturale”.

In un contesto fortemente dinamico, il ruolo di Edulife si gioca nel colmare il bisogno di ‘scaricare a terra’ le conoscenze eccellenti che realtà altamente specializzate e istituzioni accademiche mettono a disposizione di organizzazioni complesse.

“Trasformare il sapere in saper fare, e poi addirittura in saper essere, richiede una forte dose di cosiddetta ‘riflessione trasformativa’. Questa si deve necessariamente combinare e armonizzare con le altre fasi dell’apprendimento costituite dalla tradizionale componente teorica, dal dialogo e dalla sperimentazione attiva appunto. Un contesto non formale di apprendimento, dove l’approfondimento diventa solo una delle dimensioni, può fare la differenza e rispettare la pluralità di strategie personali dei partecipanti”, argomenta il Socio Fondatore di Edulife.

“La nostra competitività sul mercato si concretizza nella tempestività realizzativa di sistemi tecnologici, contenuti digitali e materiali divulgativi; tra individuazione del bisogno e deadline di erogazione dei servizi, siamo infatti in grado di far intercorrere tempi estremamente brevi. Vantiamo inoltre un’elevata flessibilità, indispensabile per poter accogliere bisogni spesso molto dinamici e ‘liquidi’, in quanto strettamente legati a business e mercato”, conclude Trecate. “A tutto ciò si aggiunge la volontà di instaurare un team molto affiatato e affidabile insieme con le aziende clienti, in modo da affrontare progetti sfidanti per dimensione e complessità”.

Risulta quindi chiaro come flessibilità e ambienti di apprendimento non formali siano gli assi portanti della scelta strategica di Edulife non soltanto nei confronti delle aziende clienti, ma persino nella definizione del proprio orientamento interno.



*Francesco Trecate,
Socio Fondatore di
Edulife*