



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

SCUOLA DI PSICOLOGIA

Corso di Laurea in Scienze Psicologiche Sociali e del Lavoro

TESI DI LAUREA

**Lifelong Learning e Teambuilding:
analisi storica e metodologie formative.**

Relatore:

Prof. Angelo Boccato

Laureanda:

Eleonora Francesconi

Matricola n. 2023880

Anno Accademico 2022-2023

Indice

<i>Introduzione</i>	1
Cap. 1 – Analisi storico-sociale della formazione	3
1.1 Storia e sviluppo della formazione	3
1.2 Cultura aziendale	5
1.3 People management: evoluzione della figura del lavoratore.....	6
Cap. 2 – Misurazione e Metodologie di formazione	7
2.1 Assessment	7
2.1.1 Bilancio delle competenze.....	9
2.2 Job-fit.....	10
2.3 Tipi di formazione	11
2.3.1 Formazione indoor	11
2.3.2 Formazione outdoor	12
2.3.3 Formazione digitale.....	13
Cap. 3 – Team-building	15
3.1 Basi teoriche	15
3.2 Fare squadra	17
3.2.1 Applicazioni pratiche	18
3.3 Dinamiche sociali nel gruppo di lavoro	19
3.3.1 La coesione.....	19
3.3.2 L'intelligenza emotiva	19
Cap. 4 – Interviste ad esperti del settore	21
4.1 Intervista Katia Menin.....	21
4.2 Intervista Monica Mazzanti	29
4.3 Intervista Mario Palermo	31
<i>Conclusioni</i>	36
<i>Bibliografia</i>	37

Introduzione

L'essere umano per comprendere ha prima bisogno di conoscere e definire, trovo quindi essenziale partire dalla definizione di cosa sia il lavoro:

“Il lavoro è qualsiasi servizio, intellettuale o pratico, che una persona offre ad un'altra. Tale servizio non è necessariamente retribuito ma deve essere duraturo nel tempo e apportare competenze in più rispetto a quelle di partenza. Ne beneficia sia chi riceve il servizio (eterocentrato) sia chi lo offre (autocentrato).”

Il lavoro dunque non è solo il mezzo attraverso cui si ricavano le risorse finanziarie. Esso è un centrale meccanismo di socializzazione e una fonte di identità sociale oltre che individuale. L'attività lavorativa, soprattutto oggi, riempie una quota molto consistente delle giornate e della vita delle persone e proprio per questo motivo è in stretta relazione con il loro benessere. Le persone organizzano la propria vita in funzione del lavoro medesimo, influisce infatti sul luogo in cui abitano, sugli spostamenti, il tempo libero e le relazioni familiari. Senza trascurare l'aspetto emotivo, il lavoro è fonte di soddisfazione, relazioni sociali, stress, riconoscimenti divenuti ormai elementi per il benessere individuale. Il lavoro che un individuo svolge non costituisce solo un riferimento importante per la costruzione dell'immagine di sé ma anche, contemporaneamente, per definire il proprio posto all'interno della società.

La centralità dell'attività lavorativa è riconosciuta anche dalla nostra Costituzione, la quale nel primo articolo sancisce: “l'Italia è una Repubblica democratica, fondata sul lavoro.”

Per poter lavorare è imprescindibile avere le competenze per farlo, arriviamo dunque allo snodo essenziale di questo elaborato, la formazione e in particolare, quella che è la formazione aziendale. Tuttavia prima di proseguire è necessario dare anche una definizione di formazione:

“La formazione aziendale è l'attività strutturata di un'azienda che si propone di insegnare al proprio personale competenze specifiche”.

Intendere le risorse umane come capitale umano di un'azienda inteso proprio come ricchezza porta a investire in esso per un miglior rendimento sia professionale che personale. È un vero e proprio strumento di politica del lavoro il cui obiettivo è agevolare l'occupazione e l'organizzazione del lavoro al passo con lo sviluppo scientifico e tecnologico. Con la formazione quindi si mira ad integrare negli individui le competenze più adeguate al mercato lavorativo: da un lato rispondendo ai fabbisogni professionali delle imprese e dall'altro alle esigenze formative dei lavoratori.

Nell'elaborato verrà presentata la formazione nelle sue sfaccettature, partendo dalla sua componente storico-sociale, si approfondirà il tema da vicino nel momento in cui si analizzeranno i suoi strumenti di valutazione e misurazione per poi andare nel cuore di uno degli argomenti più gettonati e richiesti per la formazione aziendale ossia quello del team-building. La chiusura è data da chi vive ogni giorno l'importanza della formazione, dal punto di vista interno dell'azienda con l'intervista ad un Human Resources manager e chi invece è chiamato dall'esterno per attuare un progetto formativo ossia due consulenti esterni, anch'essi sottoposti ad intervista.

CAP. 1 – ANALISI STORICO-SOCIALE DELLA FORMAZIONE

1.1 Storia e sviluppo della formazione

Da un punto di vista storico la prima norma riguardante la formazione professionale in Italia risale al 1859 con la legge Casati la quale trasferì allo Stato l'impegno finanziario per l'istruzione professionale. Dopo circa 30 anni (1928) i corsi per la formazione pratica dei lavoratori passano sotto la competenza del Ministero della Pubblica Istruzione. Ulteriori riforme si hanno in seguito alle guerre e alla nascita della Costituzione i cui articoli 117 e 118 assegnano alle Regioni le norme legislative e le funzioni amministrative in merito all'istruzione professionale.

Fondamentale sarà la promulgazione della Legge 264 nel 1949 in cui si parla per la prima volta di addestramento professionale il quale viene assegnato al Ministero del Lavoro, tale addestramento viene circoscritto esclusivamente agli adulti e provvede sia alla riqualificazione dei lavoratori disoccupati sia a quella di manodopera già occupata di età inferiore ai 45 anni. L'organizzazione di questi corsi viene assegnata sia alle amministrazioni pubbliche appartenenti ai diversi settori, INACLI per l'industria, ENALC per il commercio e INIASI per l'artigianato, sia ad enti e centri di formazione di varia natura. Nasce e si sviluppano così gli enti di formazione collegati anche ai sindacati. Successivamente i corsi di addestramento professionale vennero estesi anche ai giovani ponendo le basi per lo sviluppo della formazione professionale iniziale; l'apertura verso i giovani e il configurarsi di una funzione suppletiva rispetto alla scuola obbligano il nascente sistema di formazione professionale a strutturarsi in corsi lunghi e articolati, con programmi di studio parzialmente mutuati dai curricula scolastici. Questa legge fino agli anni Settanta sarà il principale strumento normativo del sistema di formazione professionale.

Si delinea così la differenza tra:

- formazione professionale iniziale: mirata ai giovani fino ai 16 anni con l'istruzione obbligatoria i quali hanno il diritto-dovere di istruzione e formazione, sino al conseguimento almeno di una qualifica professionale triennale.
- formazione professionale continua: rivolta ad adulti esclusi dal mercato lavorativo, disoccupati e/o che intendono riqualificarsi in vista di un nuovo o di un migliore inserimento. La formazione professionale continua si inserisce nel concetto del cosiddetto *lifelong learning* ossia la formazione lungo tutto il corso della vita. La società odierna infatti può essere definita come la società della conoscenza dove l'apprendimento continuo è centrale sia nella vita personale che nell'attività lavorativa.

Si inizia a parlare quindi anche di outplacement letteralmente “posto fuori” che consiste in una formazione multidisciplinare essenziale al lavoratore senza occupazione per rimettersi in gioco con un bagaglio di competenze aggiornato e in linea con i requisiti del mercato. Questo format stava avendo una sperimentazione di successo negli Stati Uniti, la NASA infatti in seguito al progetto Apollo per rendere meno traumatico il licenziamento del personale fornì, oltre al trattamento di fine rapporto, un altro benefit ossia l’outplacement, l’intervento personalizzato finalizzato alla ricollocazione professionale.

Il trattato di Roma nel ’57 istituisce il Fondo Sociale Europeo e formula i “principi generali per l’attuazione di una politica comune di formazione professionale” finalizzata, tra l’altro, a favorire lo “sviluppo armonioso delle economie nazionali e del mercato comune”. Il FSE in Italia è stato attivo dal 1960 al 2006 ed è stata rilevante nello sviluppo della formazione professionale in Italia.

Tutto sembra diventare più concreto quando nel 1973 nasce ISFOL (Istituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Lavoratori) attivo tutt’oggi anche se in formula diversa, nel 2015 infatti la riforma del mercato del lavoro in Italia ossia la Jobs Act trasforma ISFOL in INAPP (Istituto Nazionale per l’Analisi delle Politiche Pubbliche) integrando compiti di analisi, monitoraggio e valutazione di variabili del mercato del lavoro divenendo così ente di ricerca del Governo Italiano. Alcuni esempi di mansioni sono il monitoraggio: della formazione continua, degli interventi in chiave di genere e dell’orientamento al lavoro.

Negli anni Ottanta fa il suo primo vero ingresso in Italia l’outplacement introdotto da manager esperti di consulenza di carriera uniti nell’AISO ossia l’Associazione Italiana Società di Outplacement portando alla diffusione di tale processo, applicato inizialmente solo alla classe manageriale, fino ai giorni nostri in cui si hanno progetti mirati con servizi specialistici verso svariate categorie di lavoratori.

Dunque a partire dalla fine del secolo scorso si comincia a comprendere come il successo di un’organizzazione derivi dalla forza delle proprie risorse umane, tale valore è strettamente connesso alle competenze possedute, le quali vanno analizzate, comprese e potenziate mediante quella che è il nostro punto focale di discussione di questo elaborato, la formazione.

Quindi negli ultimi anni è chiaro che i successi aziendali non dipendono soltanto dalla qualità dei prodotti, dai prezzi e/o dall’efficienza dell’amministrazione ma dipendono anche da altri fattori come la preparazione tecnica del personale, l’efficace gestione dell’immagine aziendale, la capacità di rapportarsi al mercato e, in particolare, a clienti ed utenti acquisiti e potenziali. Quest’ultimo obiettivo è conseguibile attraverso una costante opera di aggiornamento culturale tesa ad affinare competenze

tecniche, regole comportamentali, conoscenze comunicative e tecniche relazionali, tale sviluppo avviene solitamente tramite la formazione. Guardandoci alle spalle possiamo infatti dire che si può osservare che tra le ragioni della crisi che ha inginocchiato l'Italia, c'è senz'altro l'insufficienza dei processi formativi interni. Attualmente, per fortuna, sia la formazione tecnica sia quella comportamentale si mostrano notevolmente evolute sul piano organizzativo e sul piano didattico. Quasi tutte le organizzazioni di un certo rilievo donano una parte significativa del proprio bilancio alla formazione e all'addestramento del personale. Facendo ricorso ad esperti interni ed esterni all'azienda i quali grazie a tecniche di gestione sempre più mirate e ad efficaci supporti multimediali hanno contribuito ad aumentare le conoscenze dei partecipanti, diffondendo culture, mentalità e strategie innovative. Nel frattempo, anche sotto la pressione della pandemia dovuta al SARS-coV-2, le nuove tecniche didattiche, in aula, in conference call o in e-learning, si sono tra loro assommate ed integrate, sostanzialmente stratificandosi senza escludersi vicendevolmente. Fungendo da enorme propulsore, giungendo fino ad oggi, epoca in cui la formazione del proprio capitale umano è uno dei valori essenziali per la maggior parte delle aziende.

1.2 Cultura Aziendale

Collegandoci al paragrafo precedente potremmo dire che la formazione, per la maggior parte delle organizzazioni, sta divenendo parte della propria cultura aziendale.

Schein afferma che la cultura nelle organizzazioni è l'insieme coerente degli assunti inventati, scoperti e sviluppati da un dato gruppo, i quali si sono rivelati soddisfacenti e dunque validi da poter essere insegnati e tramandati ai nuovi membri, sempre secondo il medesimo autore la cultura organizzativa in particolare è importante perché determina le strategie, gli obiettivi e i modi di agire.

L'importanza della cultura è stata riconosciuta per la prima volta nei lavori del Tavistock Institute di Londra (Emery e Trist) e degli autori americani dello Organization Development (Bennis, Argyris, Schein, French). Solo dalla fine degli anni '70 la cultura tende ad essere riconosciuta dai teorici e dai professionisti e diviene una variabile decisiva per il funzionamento delle organizzazioni.

La cultura è la parte non scritta dell'organizzazione" (Daft, 2001). Consiste sia di elementi oggettivi (strumenti, modalità) che soggettivi (concetti, credenze, atteggiamenti, norme, ruoli e valori). Ogni organizzazione ha un proprio linguaggio, pratiche e norme di comportamento che sono stati usati nel passato e sono stati istituzionalizzati in procedure standard.

La cultura è uno dei costrutti più complessi e meno delineati della scienza dell'organizzazione, una variabile difficilmente progettabile e prevedibile, è un processo in continua evoluzione. Può essere descritta come la colla sociale e normativa, nel senso che costituisce una fonte di forza e di identità

di una organizzazione o di un gruppo. I suoi membri sono orgogliosi di farne parte perché ne ricavano un'identità che conferisce loro certezza e da cui ricavano un'immagine positiva di sé.

Da un lato però la cultura è anche l'espressione del gruppo dirigente al vertice dell'azienda i cui discorsi, anche quelli attorno alla formazione, hanno una rilevanza primaria. La cultura della formazione è quindi determinata fortemente da ciò che, in merito a piani e programmi formativi, decide e argomenta il gruppo dirigente. Negli ultimi anni, il vertice, anche per un'ottica di marketing ha compreso l'importanza per i lavoratori e i consumatori della cultura dell'azienda stessa, in quanto questa è in grado di suscitare emozioni ed empatia, per cui vediamo come ad oggi all'interno di molte organizzazioni, soprattutto quelle di conduzione familiare, si possano trovare dei veri e propri musei con proiezioni e cimeli appartenenti alla storia aziendale.

1.3 *People management: evoluzione della figura del lavoratore*

Così come è cambiata la rilevanza attribuita alla cultura, nel corso degli anni e dei secoli si è modificato anche il modo in cui il lavoratore appare agli occhi dei suoi datori di lavoro. Ci ricorderemo tutti della tratta degli schiavi, come le persone o meglio, i lavoratori, venivano viste come merci da scambiare al miglior prezzo e destinate alle peggiori condizioni di sfruttamento. Con il passare dei secoli nascono i diritti e le norme che determinano un upgrade sostanziale per il benessere sociale ma fino al secolo scorso i lavoratori venivano visti come dipendenti difesi in alcuni casi dai sindacati. Ad oggi, non si parla più di dipendente, ma di collaboratore, si è iniziata a riconoscere l'importanza delle così dette risorse umane, con innumerevoli benefit per garantire il welfare aziendale, dai setting studiati al dettaglio al clima monitorato costantemente. Si parla di capitale umano all'interno dell'azienda e come si sa il capitale costituisce la ricchezza di un'organizzazione, evidenziando così il riconoscimento del valore economico dei lavoratori i quali non sono più considerati come una mera risorsa economica ma come vero e proprio patrimonio aziendale. In questa ottica il capitale umano viene considerato come il punto di partenza per lo sviluppo e la crescita dell'intera organizzazione. Attualmente la gestione del capitale punta sulla motivazione dei lavoratori, sul loro coinvolgimento nelle vicende aziendali e sulla loro gratificazione.

Al momento l'unico standard riconosciuto a livello internazionale e che identifica dei parametri specifici da utilizzare per il miglioramento della performance dei lavoratori è lo Standard Investors in People (IiP). Si sottolinea l'importanza dell'istruzione, della formazione ma anche delle abilità personali dei singoli individui evidenziando l'importanza della valorizzazione delle risorse umane in modo da sfruttare al meglio le competenze dei singoli individui. Fondamentali sono:

- Motivazione, coinvolgimento, partecipazione e gratificazione
- Valutazione delle performance e della soddisfazione del personale.

CAP. 2 - MISURAZIONE E METODOLOGIE DI FORMAZIONE

Con riferimento al precedente capitolo possiamo dire che negli ultimi anni è sempre più in crescita l'importanza riconosciuta alle risorse interne di un'azienda soprattutto perché l'ingresso nel mercato implica una sfida basata sull'innovazione continua, non solamente dei prodotti e servizi offerti, ma anche delle pratiche lavorative. Dunque, una leva strategica fondamentale per la definizione del vantaggio competitivo, da ricercare all'interno della medesima organizzazione, non può che essere la valorizzazione delle competenze possedute dai lavoratori che rappresentano la sua unicità. Lo scopo principale delle aziende è diventato quello di creare valore all'interno dell'azienda stessa (Hamel, 1994, in Fontana, Caroli, 2003), aumentando il numero e la qualità delle competenze dei propri collaboratori. Questa oggi è la ricetta per il successo aziendale.

Ma la competenza che cos'è?

Innanzitutto la competenza non è il mero saper fare. Quaglino (1993) le definisce come conoscenze, capacità e qualità personali, sostiene inoltre che la caratteristica fondamentale del lavoratore competente è la possibilità di inserirsi in ruoli diversi grazie alla propria qualificazione. L'Istituto Superiore per lo Sviluppo e la Formazione dei Lavoratori (ISFOL), a supporto, definisce la competenza come l'insieme di risorse, conoscenze e abilità che ogni risorsa deve avere per affrontare l'inserimento in un contesto lavorativo e la propria crescita professionale. Per studiare una competenza secondo ISFOL è necessario analizzare il soggetto in azione in quanto la competenza esprime la relazione tra l'individuo e la situazione specifica. Di conseguenza diviene impensabile progettare interventi formativi che non tengano conto dell'ambiente e delle persone ai quali sono destinati.

Vedremo ora alcuni strumenti di valutazione delle competenze e il modo in cui possono essere scoperte, migliorate e sviluppate.

2.1 Assessment

L'assessment è una metodologia di valutazione delle competenze, delle capacità e dello stile comportamentale che le persone mettono in atto nel luogo lavorativo. Tale strumento consente di valutare il potenziale di una nuova risorsa in maniera standardizzata, ci consente quindi di capire se le competenze possedute dal candidato rispecchiano i requisiti richiesti per ricoprire una determinata posizione. L'assessment viene utilizzato anche e soprattutto nella progettazione di percorsi formativi: permette di mappare le competenze possedute dai collaboratori in impresa e di identificare i possibili punti di miglioramento per strutturare adeguati piani di sviluppo e formazione sui reali fabbisogni di competenze delle persone. Per questo nella prima fase di progettazione di un

assessment è importante prevedere diverse tipologie di prove standardizzate in modo che possano adattarsi alle differenze dei collaboratori. Gli strumenti da alternare possono essere: colloqui e survey di autovalutazione o esercizi pratici per osservare le competenze trasversali che emergono maggiormente durante lo svolgimento delle attività. Quindi non ci si concentra unicamente sulle competenze tecniche possedute dalla persona ma su quelle che vengono definite le soft skill, ossia competenze relazionali e individuali, che permettono al collaboratore di essere distintivo nel proprio lavoro. Tra quelle misurate, alcuni esempi sono:

- le competenze comunicative
- la capacità di gestione dello stress e degli imprevisti
- la capacità di lavorare in squadra
- la propensione alla leadership
- la competenza di decision making
- la capacità di analisi e problem solving

Vengono chiamate anche competenze trasversali in quanto consentono all'individuo di applicarle in ambienti differenti, con una certa garanzia di successo. Sono fondamentali per poter parlare di mobilità professionale. Diverse sono le prospettive nate nel corso degli anni: si ha quella work based che le vede correlate con le attività simili in contesti differenti (competenze diffuse) e la prospettiva worker based che invece pone centrale il soggetto e alle competenze che impiega nei compiti e situazioni. La prestazione non dipenderebbe quindi dalle capacità del lavoratore ma dal suo modo di metterle in gioco al fine di affrontare un determinato problema. Quest'ultima prospettiva ha cambiato il mondo della formazione in quanto ha spostato l'attenzione dal lavoro in sé, al soggetto inserito in un contesto lavorativo.

Ad oggi, nell'era della rivoluzione digitale, nella progettazione di un assessment efficace non si possono che valutare le Digital Soft Skill: sapere il livello delle competenze digitali dei collaboratori e dei potenziali candidati permette all'azienda di formare al meglio le proprie risorse.

La progettazione dell'assessment richiede le seguenti fasi:

1. l'individuazione delle figure professionali da coinvolgere
2. l'individuazione delle competenze da valutare
3. la definizione delle prove e degli strumenti di osservazione e degli assessor (HR, consulenti, psicologi, ecc.) è infatti importante avere più punti di vista
4. l'erogazione dell'assessment
5. l'elaborazione dei risultati e stesura dei report
6. condivisione dei risultati emersi con i partecipanti, debriefing

Tra i benefici personali che un lavoratore ottiene da tale metodologia troviamo una maggiore consapevolezza dei propri punti di forza e delle eventuali aree di miglioramento, un orientamento per la crescita professionale e personale ma anche un aumento della motivazione nello svolgimento del proprio lavoro in quanto si sentirà maggiormente valorizzato.

Dal lato dell'impresa invece troviamo benefici quali: l'identificazione del potenziale dei collaboratori e la mappatura delle competenze da sviluppare tramite progetti formativi mirati ma anche l'identificazione dei talenti presenti sul mercato per il processo di selezione.

In definitiva l'assessment ci serve come punto di partenza per delineare il potenziale del valore competitivo interno all'azienda e progettare correttamente un intervento formativo per la sua crescita e ottenere un maggior vantaggio sul mercato.

2.1.1 *Bilancio delle Competenze*

Lo strumento principale dei percorsi di assessment è il Bilancio delle Competenze, il quale è deputato alla scoperta di punti di forza della persona, e si allinea al pensiero per cui si apprende durante tutto l'arco della vita, anche in seguito alla formazione iniziale e anche attraverso l'esperienza. Ovviamente questo dà spazio alla possibilità di crescita e allo sviluppo di nuovi punti di forza sia personali che professionali per affrontare il mercato in continua evoluzione e soprattutto caratterizzato da innovazioni tecnologiche; tutte le azioni orientate ad aumentare l'occupabilità delle persone sono da considerarsi investimenti fondamentali.

J. Aubret (1993, in Palmonari, 1996) lo definisce come un processo personalizzato, pianificato da un esperto, che permette di identificare le potenzialità personali e professionali che potranno essere valorizzate nella realizzazione di un progetto di inserimento sociale e professionale.

Nel 1985 è stato inserito nella Legge Quadro relativa all'orientamento professionale e alla formazione continua dei lavoratori il Bilancio viene rivolto sia ai lavoratori che alle imprese con l'obiettivo primario di consentire ai dipendenti di analizzare le proprie capacità, inclinazioni e motivazioni e di supportarlo nella costruzione di un progetto professionale. Un lavoratore, dopo 5 anni dall'assunzione può chiedere di realizzare un bilancio di competenze gratuitamente e con un apposito congedo retribuito. Il Bilancio può essere richiesto anche dallo stesso datore di lavoro, con il consenso del dipendente, il quale resta l'unico effettivo beneficiario dei risultati, al fine di acquisire consapevolezza delle proprie risorse ma anche per la pianificazione di percorsi di carriera o ristrutturazioni interne

Il Bilancio di Competenze segue delle fasi essenziali:

La prima fase è quella esplorativa, tramite un colloquio si cercano di capire quali siano i bisogni e le esigenze della persona che richiede il Bilancio. Ovviamente è fondamentale per gettare le basi e per la costruzione dell'intero processo, se dovessero esserci errori di valutazione, questi potrebbero ripercuotersi sull'intero assessment. Inoltre serve anche per testare la motivazione dell'individuo a partecipare a tale percorso.

Successivamente si ha la fase investigativa che consiste nella scoperta delle competenze possedute dal partecipante, si ha quindi la costruzione di un inventario dei punti di forza e dei punti di debolezza personali. Il soggetto in questa fase è chiamato ad una riflessione introspettiva, al fine anche di ipotizzare piste professionali percorribili (Castelli, Ancona, 1998).

Nella fase conclusiva il lavoratore dovrà venire a conoscenza dei risultati ottenuti, comprendere quali risorse siano in linea e favorevoli alla realizzazione del proprio progetto. La restituzione dei risultati è fondamentale anche per un'autovalutazione del soggetto medesimo per prendere maggior consapevolezza delle sue capacità e sui suoi margini di miglioramento.

Le tre fasi descritte sono stabilite dalla Legge, possono essere affrontate nel tempo massimo di ventiquattro ore e possono essere seguite da una fase di accompagnamento, a distanza di sei mesi dalla prima somministrazione, finalizzata a rimettere a punto alcuni snodi chiave del proprio progetto o a verificarli insieme al consulente.

2.2 Job-fit

Nelle aziende è sempre più diffusa la moda dei job competence model ossia pacchetti di competenze vincenti ricavate dall'analisi dei lavoratori con performance eccellenti e che dovrebbero servire con la costruzione della struttura organizzativa. Lo scopo di tali modelli è infatti quello di diffondere comportamenti efficaci e realizzare un metodo di valutazione oggettivo. La descrizione si ricava dalle interviste (Behavioral Event Interview – BEI) ai soggetti che ricoprono particolari ruoli e alle persone con cui si relazionano prestando attenzione al confronto tra auto ed etero valutazione.

La gestione delle risorse umane per competenze incontra due approcci: top-down (o razionale) fondato sulle competenze aziendali per cui si parte dall'analisi del rapporto tra persona e ruolo con l'intento di spiegare le competenze organizzative, tenendo conto del particolare contesto aziendale (prodotti, processi, tecnologie, individui), e l'approccio botton-up, in cui si ha un'analisi delle competenze proprie di un'organizzazione, individuando le competenze individuali di successo

specifiche. L'approccio si basa sulla definizione del proprio ruolo, mediante l'individuazione delle competenze legate a specifici compiti e processi lavorativi.

Oltre al Bilancio delle Competenze dunque, un altro strumento utilizzato dal mondo HR è la job description, la quale riassume le competenze e le mansioni che la risorsa deve avere/svolgere per occupare un determinato ruolo. Il significato letterale di job description è quello di "descrizione del lavoro", il cui utilizzo presenta innumerevoli vantaggi, sia per il candidato (comprende se l'offerta fa per lui o meno), che per l'azienda che sta cercando del personale. Aiuta infatti nel reclutamento mirato a raggiungere i candidati ideali con una descrizione completa ma anche nel pianificare la formazione in azienda: si identificano più facilmente le competenze chiave di cui i dipendenti hanno bisogno.

Una job description deve essere semplice e chiara e di facile comprensione per il lettore. Deve chiaramente essere specificata la figura professionale oggetto della descrizione, si deve inoltre specificare in quale settore opera l'azienda ed elencare le mansioni che quella figura professionale deve svolgere, le principali responsabilità del lavoro, e i requisiti che il candidato deve avere per ricoprire un determinato ruolo.

ISFOL e l'Atlante delle Professioni mettono a disposizione sui propri siti delle job description della maggior parte delle professioni, affiancando ad ognuna un identikit contenente hard e soft skill con le percentuali di importanza annesse.

2.3 Tipi di formazione

Una delle fasi fondamentali dell'assessment è l'erogazione, la quale può avvenire in diversi modi, dalla formazione in aula a quella effettuata al di fuori dell'azienda ma ciò che è davvero rilevante è che negli ultimi decenni si è assistito al passaggio "dal training al learning". Si è passati quindi da una concezione della formazione come esclusivamente orientata alla trasmissione di conoscenze (di tipo tecnico o comportamentale), ad una concezione della formazione come: facilitazione degli apprendimenti, supporto al cambiamento e sostegno alle persone.

Gli adulti però spesso hanno paura dei corsi di formazione in quanto si ha il timore di rendersi conto che i giovani sappiano effettivamente di più e che contrastino la decennale esperienza sul campo, per questo gli adulti risultano restii alla formazione, soprattutto se ci si riferisce a quella statica in aula, la quale viene vista come una "perdita di tempo" in cui un "ragazzino" non può spiegare ad un operaio sessantenne cosa fare o cambiare nel proprio lavoro. Per cui bisogna anche imparare ad insegnare agli adulti. Malcom Knowles, uno degli autori di riferimento sostiene che l'andragogia è «L'arte e la scienza per aiutare l'adulto ad apprendere», secondo tale disciplina un adulto impara solo se "ha

bisogno” e se gli “torna utile” perché altrimenti difficilmente potrebbe provare ad uscire dalla sua ‘Zona di Comfort’.

2.3.1 *Formazione indoor*

Partendo dalle basi possiamo dire che la formazione indoor è la tipica e statica formazione in aula in cui un esperto interno o esterno all’azienda importa lezioni frontali su argomenti delineati nelle prime fasi di assessment, partendo da basi teoriche fino alla discussione degli argomenti principali con la classe stessa. Per avere successo i docenti devono attivare i partecipanti per portarli ad identificare le criticità con le annesse soluzioni, in modo che diventi un’esperienza responsabilizzante e motivante rispetto ad un’aula tradizionale. Per cui il formatore dovrà condividere modelli teorici unicamente al fine di sollecitare i ragionamenti del gruppo ed allineare i partecipanti sul metodo di lavoro. Un’ambientazione non tradizionale o una prova d’ingegno, inoltre, potrebbero facilitare i processi creativi: ad esempio pareti o pavimenti su cui si possa scrivere, costruire degli oggetti, strumenti informatici per ricerche rapide, ecc.

2.3.2 *Formazione outdoor*

La formazione indoor può essere seguita dall’Outdoor Training ossia da delle attività che portano i partecipanti al di fuori del contesto aziendale. Outdoor è quindi un tipo di formazione esperienziale che ha la caratteristica di svolgersi all’aria aperta. Il termine “outdoor”, infatti, può essere tradotto letteralmente come “all’aperto”. Questo tipo di formazione è spesso realizzato in contesti naturalistici come la montagna, il mare, i laghi o perfino in riva a un fiume. La metafora offerta dall’Outdoor rischia però di rimanere fine a sé stessa se non seguita da un corretto debriefing, in cui la metafora viene tradotta rispetto alla vita lavorativa.

David Kolb, docente di Psicologia Sociale alla Harvard University, definisce l’Experiential Learning, ossia l’apprendimento esperienziale, come un processo dove la conoscenza si sviluppa mediante l’osservazione e la trasformazione dell’esperienza delineando un percorso di apprendimento come formazione continua dell’individuo. Un Workshop di Formazione Esperienziale è un processo che ci porta a fare un’esperienza, legata a un ‘problema da risolvere’ o comunque una “situazione nuova che devo affrontare” che ci porta poi a riflettere su quanto sia accaduto e alla concettualizzazione della “lezione” astratta fatta precedentemente in aula per poi passare finalmente alla sperimentazione di questa ‘lezione’ nella nostra vita quotidiana/lavorativa, serve quindi per trovare soluzioni nuove a problemi nuovi e tirare fuori talenti e capacità conosciute e sconosciute per raggiungere uno o più obiettivi dichiarati.

Dopo una formazione statica in aula segue quindi la parte dinamica, la quale permette di andare oltre agli schemi abitudinali con una conseguente apertura a nuovi modi di agire. Può servire anche per far conoscere e legare a livello relazionale le persone, facendole divertire. O per creare le competenze trasversali a cui si fa riferimento nei paragrafi precedenti, mediante lo scambio reciproco, “dove non arrivo io, arrivi tu” mediante una competenza che da lì in avanti potrò possedere anche io in quanto appena appresa da te, e viceversa. Spinge chi si mette alla prova a uscire dalla propria zona di comfort e conoscersi meglio, solo conoscendo i propri limiti è possibile superarli in modo tale che conoscendo di più noi stessi potremmo dare di più agli altri, al nostro gruppo di lavoro ad esempio. La formazione outdoor aiuta a sviluppare diverse soft skill indispensabili per il mondo del lavoro come la capacità di prendere delle decisioni, indispensabile per trovare “il percorso migliore” in tempi brevi, problem setting e solving, ossia la capacità di riconoscere la sfida e trovare in modo collettivo la soluzione migliore con gli strumenti a disposizione. Ultima ma non meno importante è il lavoro di squadra, necessario per rendere ogni lavoro un lavoro migliore.

Gli obiettivi di una formazione outdoor possono essere molteplici:

- Crescita personale
- Team building
- Valorizzazione dei talenti individuali e di squadra
- Favorire empatia
- Miglioramento dei rapporti intra- e inter-personali
- Riduzione dell’effetto ‘Silos’
- Favorire un approccio Integrato e Sistemico al Problem Solving

2.3.3 *Formazione digitale*

Negli ultimi anni si sta assistendo ad una transizione digitale con una visione umano-centrica che lega indissolubilmente i lavoratori altamente qualificati e le nuove tecnologie digitali. La pandemia ha costretto ad un’accelerazione sulla digitalizzazione della formazione mettendo in luce la necessità di sviluppare nuove competenze, soprattutto digitali, per riqualificare i lavoratori. Anche se Gartner, una delle multinazionali più importanti nel settore tecnologico che si occupa di consulenza strategica, aveva già fatto delle previsioni sulla formazione digitale nel 2015 sostenendo che sarebbe avvenuta una rivoluzione informatica nei 10 anni successivi. Si parlava infatti dell’importanza che potessero avere i simulatori di realtà virtuale con cui ad esempio simulare incendi e insegnare al soggetto che indossava il simulatore come comportarsi in tali casi, quindi in modo quasi esperienziale senza dover esporre per davvero il lavoratore alle fiamme. Un altro esempio potrebbero essere i software svizzeri in cui si avevano frame di conversazioni di colloqui con dei candidati per far esercitare i nuovi

recruiter con degli script di comunicazione. Senza tralasciare i Google Glasses per l'organizzazione ipotetica di un magazzino, e così via. Gartner però non poteva di certo tener conto della propulsione data dal Covid, il virus infatti ci ha confinato nelle nostre case senza la possibilità di raggiungere i luoghi dove poter fare formazione costringendo i consulenti a reinventarsi con corsi online e webinar. Le aziende hanno visto ciò anche come un'opportunità per tagliare i costi, ad esempio sui corsi legati alla sicurezza sul lavoro, se prima venivano organizzate aule di lavoratori che sottraevano tempo al proprio lavoro, oggi si ha l'eLearning a-sincrono che i lavoratori possono seguire da casa sul divano senza rubare spazio all'attività lavorativa. I mesi di pandemia e di restrizioni in alcuni casi sono stati sfruttati quindi per tutta la formazione mancante, con un aumento generale di soft skills e competenze trasversali nei lavoratori fermati dal virus. Dall'altro lato però si hanno gli aspetti negativi, ad esempio un eccessivo carico di pillole formative da seguire, per cui se prima si doveva andare fino a Milano per un corso di formazione, oggi anche il tempo usato per lo spostamento viene impiegato per la formazione portando i lavoratori ad un calo attentivo in tempi brevi causando lo spegnimento delle telecamere e dei microfoni e l'impiego di quel tempo per attività personali o per la conclusione del lavoro che sempre di più viene portato a casa anche grazie allo smart-working, sfociando nella tematica del work-life balance.

Ad oggi si hanno metodi di formazione e di erogazione caratterizzati da immediatezza, flessibilità e personalizzazione, che insieme all'efficienza caratterizzano i nuovi modelli produttivi e meglio si coniugano con l'impellente necessità del reskilling e upskilling imposta dall'innovazione in particolare per quanto riguarda le competenze digitali. In questo senso viene rilanciato il paradigma del Lifelong Learning, che fa sempre più parte integrante dell'organizzazione del lavoro e delle risorse umane nelle aziende. L'apprendimento, in contesti di lavoro innovativi e digitalizzati, tende ad integrarsi nel lavoro quotidiano, (Bersin et al., 2019), dando vita ad una formazione attraverso moduli brevi e mirati (microlearning). Nel 2020 lo smartworking ha caratterizzato fortemente il mondo del lavoro per la prima volta in maniera realmente significativa, evidenziando l'importanza della formazione continua, che si è concentrata in particolare, data la contingenza dell'emergenza Covid, su competenze digitali e nuove forme di organizzazione del lavoro. Il bisogno emergente di formazione avanzata lungo tutto l'arco della vita della forza lavoro, trova corrispondenza nella formazione informale, ed in quello che oggi viene chiamato smart learning che permette ai lavoratori di essere formati in modo più flessibile e personalizzato.

CAP. 3 - TEAM-BUILDING

Tra i numerosi argomenti, nonché obiettivi, della formazione troviamo quello del team-building. Non tutti i gruppi di lavoro infatti si possono definire dei veri team, ciò dipende da innumerevoli fattori, primo tra tutti la fiducia, senza contare la motivazione al raggiungimento dell'obiettivo comune.

3.1 Basi teoriche

Partiamo da dove lo studio dei gruppi è iniziato. Per secoli gli studiosi si sono posti la domanda se basti studiare gli individui di un gruppo per comprendere il gruppo stesso o se esso sia diverso dalla somma delle sue parti. Le Bon alla fine dell'800 getta le basi della psicologia dei gruppi pubblicando il libro "La psicologia delle folle" in cui sostiene che quando le persone sono in una folla si erge una mente di gruppo, spesso violenta e aggressiva, dovuta ad una regressione all'inconscio razziale in cui gli istinti più bassi dell'individuo divengono salienti. L'idea di una mente di gruppo era talmente implausibile che alcuni autori vollero andare oltre. Per rispondere alla nostra domanda d'origine, nascono due prospettive, quella individualistica e quella psicosociale.

Floyd Allport (1924) partì da un'obiezione che la mente di gruppo non esistesse e che essa non fosse studiabile separatamente dalla mente dei singoli individui. Tutti i processi "di gruppo" sono riducibili a processi individuali. Adottò quella che viene definita la prospettiva individualistica affermando che "non esiste una psicologia dei gruppi che non sia fundamentalmente ed interamente una psicologia degli individui". Per cui secondo lui il gruppo è la somma delle singole parti, di conseguenza studiando i singoli individui si studia anche il gruppo.

Questa prospettiva individualistica è stata rifiutata dalla prospettiva psicosociale i cui massimi esponenti sono Lewin (1951), Sherif (1967) e Tajfel (1981). Anche tale prospettiva parte dall'assunto che la mente di gruppo non esista sostenendo però che i gruppi da un punto di vista psicologico esistono per gli individui che si sentono di appartenere ad esso. Afferma inoltre che il senso di appartenenza porti a percepire noi stessi diversi quando ci pensiamo come singoli o come parti di un gruppo in quanto non usiamo i medesimi processi mentali. Non esiste quindi la mente di gruppo bensì vi è la mente dell'individuo membro di gruppo che non è la stessa mente dell'individuo singolo e cambia anche in base al gruppo. Quindi vediamo come i comportamenti, i pensieri, le percezioni degli individui sono influenzati dall'appartenenza ai gruppi, anche quando gli altri membri non sono immediatamente presenti; un soggetto da solo può essere lo stesso studiato in quanto può ragionare come membro di un gruppo ed essere quindi dentro la sua dinamica, la sua idea e il suo ricordo possono influenzare nella medesima maniera della sua presenza.

Secondo Lewin il gruppo è una totalità dinamica, in cui ci sono proprietà emergenti che non erano presenti nei singoli individui ma che erano nel gruppo, rendendo evidente come il gruppo sia qualcosa di qualitativamente diverso, ed è di più, rispetto alla somma delle singole parti.

La Gestalt affermerebbe che “il tutto è più della somma delle sue singole parti”.

È una totalità dinamica caratterizzata da una forte interdipendenza tra le parti che può mostrarsi in modi diversi:

1. Interdipendenza del destino riassumibile con la frase “siamo tutti sulla stessa barca”
2. Interdipendenza del compito, può essere:
 - Positiva: il successo di uno è il successo di tutti («somma positiva»). Se il timoniere è bravo e riesce a condurre la barca al porto, è il suo successo ma è anche il successo di tutti. È alla base dei processi di cooperazione.
 - Negativa: il successo di uno è la sconfitta degli altri («somma zero»). I risultati dei singoli sono in antagonismo; il mio successo rappresenta la sconfitta degli altri. Questo si verifica quando c'è competizione.

Tajfel invece darà la definizione riconosciuta e valida tutt'oggi, sostiene che un gruppo esiste quando le persone sentono di appartenere ad esso. Quello che conta è il senso di appartenenza, il sentire di far parte di un gruppo. Questa definizione verrà poi approfondita dai suoi successori, Turner e Brown, i quali affermeranno che “un gruppo esiste quando due o più individui definiscono sé stessi come membri e quando la sua esistenza è riconosciuta da almeno un'altra persona (esterna al gruppo)” per cui è importante che il gruppo non abbia una validità autoreferenziale ma che vi sia anche una validità sociale ossia che venga riconosciuto dall'esterno.

Per cui in un team-building che si rispetti bisognerà cercare di far capire ai partecipanti che solo con la cooperazione la barca riuscirà ad arrivare al porto con tutti i suoi addetti a bordo in quanto vi è un'interdipendenza e un destino comune che li lega. Ognuno di essi, per le proprie competenze è essenziale, dove non arriverà uno, arriverà l'altro ma solo unendo e scambiando le proprie competenze potranno raggiungere l'obiettivo finale... creando in un certo senso anche nuove competenze trasversali. Inoltre il gruppo va a soddisfare uno dei bisogni sociali primari dell'uomo, colma il bisogno di appartenenza con una nuova identità sociale, che il soggetto sviluppa nel momento in cui, passando il criterio di accettazione, diviene un nuovo membro. Quindi fondamentale nel team-building è puntare sull'engagement e sul coinvolgimento affinché l'individuo senta di far parte di una realtà, di un gruppo, in cui anche il suo contributo è importante per una buona riuscita, aumentando il senso di appartenenza e l'importanza percepita.

3.2 Fare squadra

Fare team-building significa letteralmente “costruire un gruppo” e serve per sviluppare nelle persone coinvolte in un medesimo progetto un senso di collaborazione, coesione e un efficace modello di comunicazione. Accresce anche le relazioni personali che contribuiscono al successo della squadra medesima. Lo scopo primario è quindi far sentire il gruppo una squadra e questo lo si può fare andando oltre alla conoscenza superficiale che si crea sul lavoro.

Il team-building è formativo quando è associato alla risoluzione di bisogni specifici derivati da un’analisi aziendale, altrimenti è meramente ludico, quando lo scopo diviene quello di far divertire il gruppo e sviluppare il senso di appartenenza al gruppo stesso.

Quando procediamo alla costruzione di gruppo, passiamo attraverso determinate fasi:

- Forming: fase in cui vengono definiti gli elementi essenziali del gruppo, quindi i membri, i ruoli, gli obiettivi e le attività che verranno svolte.
- Storming: fase di conflitto tra gli elementi del gruppo in cui prima gli individui seguono i propri interessi per poi capire che lavorerebbero meglio in collaborazione aumentando la fiducia reciproca.
- Norming: si ha la “normalizzazione” del gruppo, si elabora un’organizzazione interna e si definiscono le norme per poter cooperare.
- Performing: fase finale in cui i membri iniziano a collaborare come una squadra costituendo la fase di successo del team.

Fondamentale per la resa di efficacia del gruppo è rendere chiaro l’obiettivo che deve raggiungere il gruppo stesso in modo che possa essere condiviso dai membri. L’obiettivo deve essere chiaro, articolato in compiti e valutabile. L’obiettivo comune serve per consolidare la coesione e il senso di appartenenza, inoltre contribuisce a definire in modo chiaro il rapporto con l’organizzazione e di conseguenza il clima interno. Una buona percezione del clima si attua quando c’è un giusto sostegno e calore nel gruppo, i ruoli dei singoli sono riconosciuti e valorizzati, la comunicazione è aperta, chiara e fornisce feedback accettabili sui comportamenti delle persone e sui risultati conseguiti dal gruppo.

L’attribuire un ruolo ad ogni membro contribuisce nel riconoscimento delle sue competenze e capacità, importante per un efficace sistema di ruoli è la qualità della comunicazione interna del gruppo, la quale è una delle variabili su cui lavorare per raccogliere i frutti della formazione una volta che questa sarà finita. La comunicazione è il processo chiave che permette il funzionamento del lavoro di gruppo poiché permette lo scambio di informazioni finalizzato al raggiungimento dei risultati nonché il superamento della discrepanza tra le attese dei singoli e la prestazione effettiva del gruppo.

La formazione sul team-building serve a costruire il sistema di competenze della squadra ma parallelamente e inevitabilmente contribuisce anche alla crescita del sistema di competenze individuali dei membri che ne fanno parte. Quindi il processo porta allo sviluppo del singolo e alla creazione di un sapere condiviso nel gruppo di cui fa parte la capacità di lavorare in gruppo in modo efficace.

3.2.1 *Applicazioni pratiche*

Riassumendo, possiamo quindi dire che gli obiettivi principali del team-building sono:

- Migliorare la collaborazione della squadra
- Stimolare la cooperazione per raggiungere degli obiettivi comuni
- Incentivare il dialogo e la comunicazione tra le persone del team
- Supportare i processi di lavoro e definire i ruoli

La metodologia utilizzata più frequentemente per un efficace team-building è la formazione outdoor, visto come metodo di apprendimento veloce che permette ai colleghi appartenenti allo stesso gruppo di sviluppare le soft skills necessarie per lavorare insieme, tra queste troviamo l'ascolto attivo, la disponibilità, il mostrarsi interessati e il sapersi mettere nei panni dell'altro. A seconda dei partecipanti coinvolti, la formazione può essere interpretata in modi differenti: il management vedrà nella guida del team alla scalata della vetta più alta, una chiara metafora del successo aziendale, mentre per altri sarà l'appartenenza al team e la possibilità di dare un contributo netto nel corso dell'esperienza la motivazione per fare di più.

Varie sono le attività da poter fare per un team-building, possono essere create su misura del gruppo, per conciliare obiettivi professionali, obiettivi della formazione e caratteristiche del team. Da non dimenticare alla fine di ogni percorso di formazione il debriefing al fine di concretizzare e concettualizzare le metafore viste durante le attività pratiche. Vediamo degli esempi:

Campo Base: il team si muove in un contesto nel quale il lavoro di squadra è indispensabile per organizzare e allestire un campo base dal quale partire per superare le missioni che vengono di volta in volta assegnate ma tenendo il campo base stesso come punto centrale dell'attività. Qui, infatti, viene fatto il briefing e il debriefing, vengono costruiti gli strumenti e gli oggetti indispensabili per la buona riuscita delle missioni. Ma soprattutto, è nel campo base che si coordina il lavoro, si definiscono i ruoli e si ottimizzano i processi.

Orienteering: una gara di orientamento che si svolge solitamente nei boschi, con un punto di partenza e un punto di arrivo, ma senza un percorso prestabilito, il percorso viene scelto dai partecipanti

attraverso mappa e bussola, i quali devono pianificare delle strategie di azione in cui raccogliere i testimoni che si trovano ai check-point distribuiti nel bosco. L'aspetto competitivo si trasforma in motore per stimolare il lavoro di squadra. Le conoscenze base di ognuno fanno la differenza ma queste da sole non sono sufficienti: solo se la squadra è coesa può sperare di arrivare alla meta.

Altre attività possono essere: il tiro con l'arco, le battaglie nel laser game, il kayak o delle sfide di cucina in cui ogni squadra deve preparare una ricetta.

Le attività utilizzate nel team-building permettono al team di condividere momenti divertenti, energizzanti e memorabili in cui il singolo impara ad uscire dalle proprie zone di comfort per mettersi al servizio del gruppo.

3.3 Dinamiche sociali nel gruppo di lavoro

3.3.1 *La coesione*

La coesione rappresenta uno dei processi elementari dei gruppi. La coesione viene spesso definita come il "collante" che tiene insieme i membri di un gruppo e mantiene le loro reciproche relazioni ma in realtà la coesione rappresenta l'attrazione tra i membri di gruppo. Un gruppo è coeso quando io apprezco gli altri, per le loro capacità lavorative ad esempio. Un gruppo è coeso se i suoi membri si identificano con le sue caratteristiche e i suoi ideali (Hogg, 1992). L'attrazione nei gruppi è reciproca, bidirezionale, in quanto si condivide anche una comune appartenenza.

La coesione è interpersonale quando è alimentata dal successo nel compito all'interno del contesto competitivo. Quindi dall'idea di vincere, se il gruppo vince, o va verso la vittoria, la coesione c'è. La coesione, invece, è sociale quando è alimentata dall'identificazione con il gruppo. Io mi identifico con il gruppo e apprezco chi ne fa parte che viene visto anche come più simile a me (assimilazione intra-categoriale). Se il gruppo perde non è un problema grave, in quanto io non mi identificavo con l'idea di vincere ma con l'idea di gruppo. Anzi, la sconfitta può essere motivo di coesione.

Inoltre la coesione può portare ad un aumento della prestazione se vi è l'impegno condiviso quindi se il soggetto comprende l'importanza di impegnarsi e di unire il proprio impegno a quello degli altri, si otterrà un miglioramento della prestazione generale del gruppo.

3.3.2 *L'intelligenza emotiva*

L'intelligenza emotiva teorizzata da Goleman è sicuramente un altro dei fattori che concorre al successo di un team, in particolare ci si riferisce alla capacità di una persona di riconoscere, comprendere, gestire e ragionare con le emozioni, non solo quelle provate in prima persona ma

soprattutto quelle provate da chi si ha di fronte. È un'abilità fondamentale, che rientra tra le soft skill e che può rivelarsi molto utile nei contesti lavorativi, in quanto può essere utilizzata per prendere decisioni, risolvere problemi e per comunicare. Le emozioni e gli stati d'animo influenzano infatti il modo in cui le persone si comportano e prendono decisioni, nella vita privata come sul lavoro. L'intelligenza emotiva determina il modo in cui i dipendenti interagiscono con i colleghi, gestiscono lo stress e risolvono i conflitti. Inoltre, sembra che influisca sulle prestazioni lavorative nel loro complesso e che sia collegata alla soddisfazione sul lavoro. Per cui non possiamo immaginarci un team in cui i membri non si sanno mettere gli uni nei panni degli altri, bisogna comprendere le emozioni dell'altro anche per prevedere le sue reazioni, solo così un team può decidere in che direzione andare e ovviamente questa deve essere la medesima. Per lavorare in un team e condurlo al successo una delle parole chiave è, dunque, l'empatia.

CAP. 4 – INTERVISTE AD ESPERTI DEL SETTORE

In questo quarto capitolo vedremo delle interviste da me sottoposte a 3 esperti del settore della formazione e dell'organizzazione delle risorse umane. La prima intervista è rivolta ad un HR manager attraverso cui vediamo il punto di vista di chi giorno per giorno ha una visione interna di formazione aziendale, seguiranno poi due interviste a due consulenti esterni tramite cui avremo l'opinione di chi vede l'azienda dall'esterno e vi deve cucire la formazione.

4.1 Intervista Katia Menin

Come prima intervista vediamo quella della Dott.ssa Katia Menin, HR Local Area Head di Ronal Group Italia - SPEEDLINE S.R.L. La storia della filiale gestita dalla sig.ra Menin non è di certo delle più facili; come tante realtà italiane, in seguito alla pandemia dovuta al SARS-coV-2 ha dovuto affrontare un periodo di chiusura con la forza lavoro che si trovava a protestare e manifestare fuori dai cancelli. L'HR come un vero capitano che si rispetti ha saputo tenere duro e riorganizzare il suo assetto lavorativo tramite azioni di formazione nei periodi di chiusura della ditta e di ristrutturazione aziendale una volta raggiunto l'accordo di reindustrializzazione dello stabilimento di Santa Maria di Sala.

In particolare quando ho avuto il piacere di conoscere questa Donna, per me grande stimolo, mi ha raccontato un aneddoto riguardante "i sopravvissuti" della crisi, mi sottolineò come tanti collaboratori scapparono manifestando lo scarso engagement a differenza di quei pochi che rimasero, dimostrando la loyalty e la fidelity verso l'azienda. L'HR ebbe quindi bisogno di costruire un team con i pochi che aveva a disposizione, per cui organizzò una formazione outside mirata al team-building per costruire la squadra futura partecipe della rinascita della SpeedLine.

Di seguito la sua intervista:

1. Evoluzione della formazione: dal suo punto di vista come è cambiata la formazione in questi ultimi 10 anni?

Negli ultimi 10 anni, la formazione ha subito una trasformazione significativa, sia a livello di contenuti che di modalità di erogazione.

Passaggio alla formazione digitale: Uno dei cambiamenti più significativi nell'ambito della formazione negli ultimi 10 anni è stato il passaggio alla formazione digitale. L'e-learning, il mobile learning e la gamification sono diventati sempre più popolari, offrendo ai partecipanti la possibilità di accedere ai contenuti di formazione da qualsiasi luogo e in qualsiasi momento, utilizzando

dispositivi mobili come smartphone e tablet. Ciò ha reso la formazione più flessibile ed accessibile, consentendo ai partecipanti di seguire corsi di formazione anche in situazioni di mobilità. Inoltre, la formazione digitale ha permesso di ridurre i costi di formazione, poiché non è più necessario organizzare corsi di formazione in presenza, con relativi costi di viaggio e di alloggio.

Personalizzazione della formazione: Grazie alla tecnologia, la formazione degli ultimi 10 anni è diventata sempre più personalizzata. I programmi di formazione possono essere adattati alle esigenze e alle preferenze dei partecipanti, in modo da creare percorsi di apprendimento ad hoc, che tengano conto delle conoscenze e delle competenze pregresse dei partecipanti. Ciò consente di rendere la formazione più efficace ed efficiente, poiché i partecipanti possono acquisire le competenze e le conoscenze di cui hanno effettivamente bisogno, senza dover dedicare tempo a contenuti di formazione che già conoscono. Su questo punto è bene fare un distinguo sulla parte legata alla valutazione dell'efficacia della formazione personalizzata che è un aspetto cruciale per garantire che i programmi di formazione siano in grado di raggiungere gli obiettivi prefissati. La valutazione dell'efficacia della formazione personalizzata può essere effettuata attraverso diverse metodologie, tra cui:

- **Test di valutazione:** I test di valutazione sono uno strumento comune per valutare l'efficacia della formazione personalizzata. Questi test possono essere somministrati prima e dopo il programma di formazione, per valutare le conoscenze e le competenze acquisite dai partecipanti. I risultati dei test possono essere confrontati per valutare l'efficacia del programma di formazione personalizzata.
- **Feedback dei partecipanti:** Il feedback dei partecipanti è un'altra metodologia importante per valutare l'efficacia della formazione personalizzata. I partecipanti possono fornire feedback sul programma di formazione personalizzata, valutando la qualità dei contenuti, la struttura del programma e l'utilità delle conoscenze e delle competenze acquisite. Questi feedback possono essere utilizzati per migliorare il programma di formazione personalizzata e rendere la formazione più efficace.
- **Analisi dei dati di apprendimento:** L'analisi dei dati di apprendimento può essere utilizzata per valutare l'efficacia della formazione personalizzata. I dati di apprendimento possono essere raccolti attraverso l'utilizzo di piattaforme online, come LMS (Learning Management System), che consentono di tracciare l'attività di apprendimento dei partecipanti. L'analisi dei dati di apprendimento può aiutare a identificare le aree di forza e le aree di debolezza del programma di formazione personalizzata.

- Valutazione del ROI (Return on Investment): La valutazione del ROI può essere utilizzata per valutare l'efficacia della formazione personalizzata dal punto di vista economico. La valutazione del ROI consente di confrontare i costi del programma di formazione personalizzata con i benefici ottenuti, come ad esempio l'aumento della produttività o la riduzione dei costi. Questo tipo di valutazione può aiutare a identificare i programmi di formazione personalizzata più efficaci e a migliorare la gestione delle risorse.

Focus sull'apprendimento esperienziale: Negli ultimi 10 anni, la formazione ha messo sempre maggiormente l'accento sull'apprendimento esperienziale, ovvero sull'apprendimento attraverso l'esperienza diretta e la pratica. Ciò ha portato all'adozione di programmi di formazione basati sull'apprendimento sul campo, sul mentoring e sulla co-costruzione del sapere. Questi programmi di formazione consentono ai partecipanti di acquisire conoscenze e competenze attraverso l'esperienza diretta, applicando ciò che hanno appreso in situazioni reali. Ciò rende la formazione più efficace ed efficiente, poiché si basa sull'apprendimento attivo e sull'esperienza diretta.

Crescita del micro-learning: Il micro-learning, ovvero la formazione basata su brevi unità di apprendimento, è diventato sempre più popolare negli ultimi 10 anni. Questo tipo di formazione consente ai partecipanti di acquisire conoscenze e competenze specifiche in modo rapido ed efficace, senza dover dedicare troppo tempo alla formazione. Il micro-learning si basa su unità di apprendimento di breve durata, spesso di pochi minuti, che possono essere facilmente accessibili attraverso dispositivi mobili. Ciò permette ai partecipanti di seguire la formazione in modo più flessibile, adattandola ai loro ritmi di lavoro e di vita.

Integrazione della tecnologia nell'apprendimento: L'evoluzione tecnologica degli ultimi 10 anni ha permesso di integrare la tecnologia nell'apprendimento in modo sempre più avanzato. L'uso di tecnologie come la realtà virtuale, la realtà aumentata e l'intelligenza artificiale sta cambiando il modo in cui viene erogata la formazione, rendendola più coinvolgente ed efficace. Ad esempio, la realtà virtuale può essere utilizzata per simulare situazioni di lavoro complesse, consentendo ai partecipanti di acquisire competenze specifiche in modo più efficace. L'intelligenza artificiale può essere utilizzata per personalizzare la formazione, suggerendo ai partecipanti i contenuti di formazione più adatti alle loro esigenze e alle loro preferenze.

2. Conseguenze mancato team-building: quali possono essere le conseguenze di non fare team-building? E quali i vantaggi?

Il team building è un processo che mira a migliorare le relazioni interpersonali, la comunicazione e la collaborazione all'interno di un gruppo di lavoro. Secondo la teoria delle relazioni interpersonali, la qualità delle relazioni interpersonali all'interno di un gruppo di lavoro è un importante predittore del successo del gruppo stesso.

Il team building può avere numerosi vantaggi, che sono stati dimostrati da diversi studi scientifici. Ad esempio, uno studio condotto da Salas et al. (2008) ha dimostrato che il team building può migliorare la cooperazione, la comunicazione e la coordinazione all'interno di un gruppo di lavoro, aumentando la produttività e la soddisfazione dei lavoratori.

Inoltre, uno studio condotto da Tannenbaum et al. (2012) ha dimostrato che il team building può migliorare la capacità del gruppo di lavoro di risolvere i problemi e di prendere decisioni in modo efficace. Allo stesso modo, uno studio condotto da Mathieu et al. (2008) ha dimostrato che il team building può migliorare la soddisfazione dei lavoratori e la qualità del lavoro svolto.

D'altra parte, la mancata realizzazione di attività di team building può portare a diverse conseguenze negative, che sono state dimostrate da diversi studi scientifici. Ad esempio, uno studio condotto da Hogg et al. (1995) ha dimostrato che la mancanza di coesione all'interno di un gruppo di lavoro può portare a una diminuzione della motivazione e della produttività dei lavoratori.

Inoltre, uno studio condotto da Kozlowski et al. (1999) ha dimostrato che la mancanza di comunicazione e di collaborazione all'interno di un gruppo di lavoro può portare a un aumento degli errori e dei conflitti, diminuendo la qualità del lavoro svolto.

In sintesi, la ricerca scientifica ha dimostrato che il team building può portare a numerosi vantaggi, tra cui un miglioramento della cooperazione, della comunicazione, della coordinazione, della capacità di risolvere i problemi e di prendere decisioni, della soddisfazione dei lavoratori e della qualità del lavoro svolto. Allo stesso tempo, la mancata realizzazione di attività di team building può portare a diverse conseguenze negative, tra cui una diminuzione della motivazione e della produttività dei lavoratori, un aumento degli errori e dei conflitti, e una diminuzione della qualità del lavoro svolto.

3. *People management*: il ruolo dell'HR oggi e nel prossimo futuro.

L'HR svolge un ruolo essenziale nella gestione del personale all'interno di un'organizzazione, che include funzioni come il reclutamento e la selezione, la formazione e lo sviluppo, la valutazione delle prestazioni e la gestione della carriera, la gestione delle relazioni e del benessere dei dipendenti. Tuttavia, le tendenze emergenti nel People Management, come la tecnologia e la digitalizzazione, il lavoro flessibile e remoto, la diversità e l'inclusione, e la sostenibilità e la responsabilità sociale, stanno influenzando il ruolo dell'HR e richiedono la sua continua adattabilità alle nuove esigenze del mercato del lavoro.

Per avere successo nel futuro, l'HR dovrà essere flessibile e innovativo, utilizzando tecnologie avanzate e promuovendo politiche aziendali sostenibili e socialmente responsabili. Inoltre, l'HR dovrà essere in grado di gestire la complessità delle relazioni e dei processi all'interno dell'organizzazione, collaborando con altre funzioni aziendali per creare un ambiente di lavoro produttivo, inclusivo e orientato al successo.

Il ruolo dell'HR oggi

- Reclutamento e selezione
 - Il reclutamento e la selezione del personale sono tra le funzioni più importanti dell'HR. Utilizzando strumenti tecnologici e approcci innovativi, come l'intelligenza artificiale e l'analisi dei dati, gli HR stanno migliorando il processo di identificazione e selezione dei candidati più adatti.
- Formazione e sviluppo
 - La formazione e lo sviluppo del personale sono fondamentali per mantenere un'organizzazione competitiva e innovativa. L'HR è responsabile della creazione e implementazione di programmi di formazione che aiutano i dipendenti a sviluppare le competenze necessarie per adattarsi alle mutate esigenze del mercato.
- Valutazione delle prestazioni e gestione della carriera
 - Un altro compito cruciale dell'HR è la valutazione delle prestazioni dei dipendenti e la gestione delle loro carriere. L'HR deve garantire che i dipendenti siano valutati in modo equo e oggettivo e che vengano offerte opportunità di crescita professionale.
- Gestione delle relazioni e del benessere dei dipendenti

- L'HR svolge un ruolo essenziale nel mantenere un ambiente di lavoro sano e produttivo. Ciò include la gestione delle relazioni tra i dipendenti, la risoluzione dei conflitti e la promozione del benessere fisico e mentale dei lavoratori.

Tendenze emergenti nel People Management

- Tecnologia e digitalizzazione
 - Una delle tendenze più significative nell'HR è la digitalizzazione, che sta rivoluzionando il modo in cui le organizzazioni gestiscono il personale. L'uso dell'intelligenza artificiale e dell'analisi dei dati sta rendendo il processo di reclutamento e selezione del personale più efficiente e accurato, riducendo il rischio di errori umani e aumentando la precisione nella valutazione dei candidati. Inoltre, la digitalizzazione sta rendendo più facile per i dipendenti accedere alle informazioni sulla loro carriera e sulle opportunità di formazione e sviluppo, migliorando l'esperienza del dipendente all'interno dell'organizzazione.
- Lavoro flessibile e remoto
 - Un'altra tendenza importante è il lavoro flessibile e remoto, che sta diventando sempre più diffuso in molte organizzazioni. L'HR deve affrontare le sfide connesse a questa tendenza, tra cui la necessità di creare politiche aziendali che consentano una gestione efficace del lavoro remoto, la definizione di standard per la comunicazione e la collaborazione tra i dipendenti, e la valutazione delle prestazioni basata sull'output invece che sulla presenza in ufficio. Inoltre, l'HR deve tenere in considerazione i rischi per la salute mentale dei dipendenti dovuti all'isolamento e alla mancanza di interazione sociale.
- Diversità e inclusione
 - La promozione della diversità e dell'inclusione è un'altra tendenza importante nell'HR. Le organizzazioni stanno sempre più cercando di creare un ambiente di lavoro inclusivo che valorizzi e rispetti la diversità dei dipendenti, inclusi quelli di differenti background culturali, etnici, di genere e di abilità. L'HR deve lavorare per creare politiche di reclutamento e selezione che siano equilibrate e senza pregiudizi, promuovendo l'uguaglianza delle opportunità e l'equità nella valutazione delle prestazioni dei dipendenti.
 - L'HR può promuovere l'inclusione dei dipendenti con background culturali diversi attraverso diverse strategie e iniziative, alcune delle quali sono:
 - Politiche di reclutamento e selezione equilibrate e senza pregiudizi: L'HR può adottare politiche di reclutamento e selezione che siano equilibrate e senza pregiudizi, promuovendo l'uguaglianza delle opportunità e l'equità nella valutazione dei candidati. Ciò può includere

la definizione di criteri di selezione basati sulle competenze, l'eliminazione di stereotipi di genere e di pregiudizi razziali o culturali, e l'adozione di criteri di valutazione oggettivi e standardizzati.

- Formazione sulla diversità e l'inclusione: L'HR può organizzare programmi di formazione che aiutino i dipendenti a comprendere l'importanza della diversità e dell'inclusione, fornendo loro strumenti per lavorare in un ambiente di lavoro inclusivo e rispettoso delle differenze culturali. Questi programmi possono includere sessioni di formazione sulla sensibilizzazione culturale, la comunicazione interculturale e la gestione dei conflitti
 - Creazione di gruppi di lavoro e di comitati di diversità e inclusione: L'HR può promuovere la creazione di gruppi di lavoro e di comitati che abbiano il compito di promuovere la diversità e l'inclusione all'interno dell'organizzazione. Questi gruppi possono organizzare eventi, attività e programmi che favoriscano l'interazione tra i dipendenti di background culturali diversi e promuovano l'apertura mentale e la comprensione reciproca.
 - Adozione di politiche di flessibilità culturale: L'HR può promuovere politiche di flessibilità culturale, che consentano ai dipendenti di background culturali diversi di esprimere la propria identità culturale e di praticare le loro tradizioni e credenze all'interno dell'ambiente lavorativo. Questo può includere politiche di permessi per festività religiose, politiche di accesso ai pasti e alle bevande conformi alle abitudini alimentari dei dipendenti, e politiche di rispetto della diversità linguistica.
- Ci sono molti vantaggi di un ambiente di lavoro inclusivo, sia per l'organizzazione che per i suoi dipendenti. Alcuni di questi vantaggi sono:
- Maggiore innovazione e creatività: Un ambiente di lavoro inclusivo favorisce la diversità di idee e prospettive, promuovendo l'innovazione e la creatività. I dipendenti di differenti background culturali, di genere, di età e di abilità possono portare idee e soluzioni diverse ai problemi dell'organizzazione, contribuendo a migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'organizzazione.
 - Maggiore produttività e performance: Un ambiente di lavoro inclusivo può migliorare la produttività e la performance dei dipendenti. Quando i dipendenti si sentono rispettati e valorizzati, sono più motivati e impegnati nel loro lavoro, riducendo il tasso di turnover e aumentando la retention dei dipendenti più talentuosi.

- Migliore reputazione dell'organizzazione: Un ambiente di lavoro inclusivo può migliorare la reputazione dell'organizzazione, rendendola più attraente per i potenziali candidati e i clienti. Le organizzazioni che promuovono la diversità e l'inclusione possono essere percepite come più aperte, tolleranti e socialmente responsabili, contribuendo a migliorare la loro immagine pubblica.
 - Migliore gestione della diversità culturale: Un ambiente di lavoro inclusivo può migliorare la gestione della diversità culturale all'interno dell'organizzazione. Ciò può contribuire a creare un ambiente di lavoro più armonioso, riducendo il rischio di conflitti tra i dipendenti di differenti background culturali e promuovendo la comprensione reciproca.
 - Maggiore adattabilità al mercato globale: Un ambiente di lavoro inclusivo può migliorare la capacità dell'organizzazione di adattarsi al mercato globale. Le organizzazioni che promuovono la diversità e l'inclusione possono avere una maggiore comprensione delle esigenze dei clienti di differenti background culturali, fornendo loro prodotti e servizi più adatti alle loro esigenze.
- Sostenibilità e responsabilità sociale
 - Infine, la sostenibilità e la responsabilità sociale sono diventati obiettivi sempre più importanti per le organizzazioni. L'HR deve svolgere un ruolo cruciale nella creazione e implementazione di politiche aziendali che promuovano la sostenibilità e il coinvolgimento dei dipendenti in iniziative di responsabilità sociale. Ciò può includere la promozione di pratiche ambientali sostenibili, l'implementazione di politiche di benessere dei dipendenti e la partecipazione a programmi di volontariato e iniziative di beneficenza.

In conclusione

Il ruolo dell'HR nel People Management sta subendo profonde trasformazioni a seguito delle tendenze emergenti e delle sfide poste dall'evoluzione del mondo del lavoro. Per avere successo nel prossimo futuro, l'HR dovrà continuare ad adattarsi a queste tendenze, sfruttando la tecnologia e promuovendo pratiche di lavoro innovative e sostenibili.

4.2 Intervista Monica Mazzanti

La terza intervistata è stata la Dott.ssa Monica Mazzanti, consulente aziendale, con cui abbiamo esplorato il tema della formazione si dovesse adattare alla andragogia ossia al modo di imparare per gli adulti. Per i giovani, sostiene l'esperta, la formazione è un valore forte ma per gli adulti costituisce paura, paura di scoprire che un "ragazzo appena arrivato" ne sappia più di loro.

Di seguito la sua intervista:

1. Evoluzione della formazione: dal suo punto di vista come è cambiata la formazione in questi ultimi 10 anni?

Molta Formazione, per mia esperienza è diventata un modo per tentare di risolvere situazioni critiche soprattutto di taglio relazionale che, non si riesce a gestire in autonomia. Partendo da temi classici quali comunicazione efficace e leadership è possibile stabilire un confronto fra persone di un'organizzazione favorendo l'emersione di difficoltà difficilmente diagnosticabili e proprio perché non emerse, non gestibili.

Parlare dell'elefante sul tavolo che nessuno nomina è importante e in genere rompe schemi relazionali irrigiditi. Aprendo le porte del cambiamento.

Ma il grande salto è rappresentato dall'introduzione di una formazione andragogica, ovvero adattata alle necessità di apprendimento di persone adulte. La formazione esperienziale di cui Kolb rappresenta il massimo esponente, si presenta come nuova metodologia necessaria ad un più facile apprendimento.

2. Conseguenze mancato team-building: quali possono essere le conseguenze di non fare team-building? E quali i vantaggi?

L'aspetto negativo di questa carenza lo ravvedo nel non creare spazi neutri di condivisione, momenti di confronto con del tempo finalizzato non alla produttività ma proprio a sviluppare consapevolezza e spazio di "revisione" rispetto a vissuti, azioni e metodi agiti quotidianamente.

Vantaggi importanti sono la creazione di relazioni più vicine e vere, sviluppo di potenziali inespressi di sistema e individuali, riduzione di frizioni interfunzionali e interruolo nonché la stimolazione di un pensiero critico che favorisca lo sviluppo di un approccio più proattivo e responsabile.

3. People management: il ruolo dell'HR oggi e nel prossimo futuro.

Da gestore della funzione amministrativa, a lungo attività preferenziale di questo ruolo, a coltivatore di risorse umane. Da controllore del da normare a scopritore e alimentatore di talenti. Da " giudice,

valutatore" a accogliente e neutro ascoltatore. Accogliere informazioni vere, libere e anche fortemente divergenti consente di costruire una panoramica più completa e realistica su cui, poi, prendere decisioni diventa più facile.

Questa dovrebbe essere la nuova direzione. Ma...sarà poi così?

4.4 Intervista Mario Palermo

Infine, l'ultima intervista riporta il pensiero del Dott.re Mario Palermo, consulente aziendale e proprietario di Meta Formazione. Di questa figura mi ha colpito il mind-set, possiamo trovare questa pubblicazione sul suo profilo LinkedIn:

“Mi paleso nuovamente riguardo il concetto di "benessere lavorativo", proponendo cinque regole di base:

1. Essere orientati non soltanto al risultato ma anche alle persone.
2. Essere empatici. Non vengono prima le mie istanze, viene prima lo stato d'animo di chi quelle istanze le trasformerà in risultato.
3. Capire insieme al team il senso di ciò che accade, cogliendo le possibili opportunità o normalizzando gli sforzi che il momento richiede. #teamleader
4. Praticare colloqui periodici (ogni 30/60 giorni) di sviluppo con ogni collaboratore, per confrontarsi sui progressi, le esigenze, le difficoltà, le motivazioni e le ambizioni della persona. Conoscere è capire e capire è il presupposto per una sana e armonica collaborazione.
5. Valorizzare le persone e il loro operato. Un essere umano ha costantemente bisogno di sentirsi apprezzato, considerato e coinvolto. Da oggi quindi controlla per riconoscere innanzitutto meriti e abilità. Valorizza le idee che ti propone il team. Non far mancare apprezzamenti per le iniziative. Fidati delle loro capacità. Forma le persone apprezzandone le potenzialità.

Di seguito la sua intervista:

1. Evoluzione della formazione: dal suo punto di vista come è cambiata la formazione in questi ultimi 10 anni?

Negli ultimi dieci anni la formazione ha vissuto dei significativi cambiamenti, innanzitutto figli dell'evoluzione tecnologica e sociale.

Partiamo dalla parte dolente della questione, causata dai mercati globalizzati, sempre più sclerotici e dall'incapacità di molte organizzazioni di alzare il livello di managerialità di chi gestisce i team operativi, perché anche loro oberati di lavoro esecutivo e non di gestione delle persone.

Nelle aziende la velocità di “funzionamento” è aumentata considerevolmente, parimenti alla necessità di rimanere il più possibile snelli, nonostante la quantità di lavoro che in molti casi è rimasta invariata o addirittura aumentata.

“Dovremmo fare formazione”: questa è la considerazione che sento fare a molti interlocutori della funzione risorse umane ma c’è la ricorrente giustificazione/motivazione della scarsità di tempo da dedicare alla manutenzione delle persone, se non per le materie di carattere obbligatorio, come la sicurezza e l’antincendio o strettamente funzionale al lavoro pratico, come Office o sistemi gestionali in costante mutazione.

Riguardo la formazione sulle soft skills, spesso si ritiene che non sia così urgente organizzare percorsi efficaci, in termini di stili di lavoro e di risultati operativi.

Nonostante sia ormai acclarato che sul piano dei comportamenti le persone che lavorano in azienda manifestano delle considerevoli mancanze, non si arriva a quantificare nel concreto quanto siano penalizzanti sul piano dei risultati, della qualità del lavoro, del gioco di squadra, della leadership applicata e diffusa, dell’intelligenza collettiva e del benessere lavorativo.

Inoltre, la formazione comportamentale è una efficacissima forma di prevenzione contro il burnout, anche in ordine alla gestione del tempo, nel campo dei comportamenti organizzativi.

La formazione è un investimento non soltanto manutentivo ma anche propedeutico alle prospettive di business e se la prospettiva non è chiara, gli obiettivi personali/professionali di crescita rimangono inesplorati; le persone rimangono legate alle routine quotidiane e i manager si limitano a gestire il gestibile, secondo il proprio punto di vista.

Unitamente all’eccesso di lavoro operativo, come detto in apertura di discorso, si è generata un’apatia di fondo, per cui il manager è molto impegnato nel “fare”, spinge poco per la sua formazione e quella delle persone che gestisce e in diversi casi assume tutto questo come un alibi per non dedicarsi alla valutazione del gap riguardo i risultati, nonché di come far crescere la professionalità dei suoi collaboratori.

Altro elemento di cambiamento è l’approssimazione con la quale si valuta la formazione.

In diversi casi non è più vista come un progetto stabile da erogare con diligente tempistica e metodo ma come un momento, un episodio, una parentesi che risolve, cioè quasi un ossimoro.

A volte si rilevano alcune false credenze:

- le persone non cambiano, quindi non ha senso formarle. Le persone, attraverso un percorso di rivisitazione delle proprie abitudini, di una motivazione forte e di strumenti adatti, nel tempo possono cambiare;
- la formazione risolve i problemi dei dipendenti con la dirigenza. La formazione non risolve le problematiche organizzative, di processo o di strategia di business. Non si può delegare a questo processo di manutenzione e crescita, la gestione dei mal di pancia, generati dalle mancanze dei manager o delle zone opache per le quali il collaboratore si aspetta risposte o spiegazioni;

- la formazione anestetizza le difficoltà concrete dell'organizzazione. La formazione in alcuni casi, proprio a causa dei principi sani, nobili e universalmente condivisibili su cui si basa, rischia di essere la benzina sul fuoco del disagio. Mette ancora di più in risalto la differenza tra ciò che è e ciò che dovrebbe essere, quando in azienda le difficoltà sono evidenti quanto mal sopportate.

Mi è spesso capitato di ricevere la richiesta di formazione innovativa, un modo per inseguire qualcosa di suggestivo perché poco conosciuto o addirittura stravagante, come per esempio le formazioni che vertono sulla metafora teatrale. Adoro il teatro ma ritengo che non generi una concreta risposta per il cambiamento concreto fin dal giorno successivo all'evento. A volte mi sembra che si stia andando a cercare acqua su Marte, mentre le tubazioni di "casa" perdono ancora il 40% del liquido prezioso. In alcune grandi organizzazioni, da tempo si sta sperimentando la formazione esperienziale basata sullo scambio di esperienze tra colleghi della stessa azienda. Molto interessante ma a rischio di generare autoreferenzialità nel percorso di crescita, che dovrebbe consentire di guardare oltre i muri aziendali, in un mercato che propone preziosa ricchezza di idee e metodi utili per apprendere dall'esterno ciò che all'interno dell'organizzazione nessuno ha conosciuto né provato.

La richiesta di formazione rimane alta, anche se come detto in precedenza, molto legata alle hard skill. In passato le aziende più strutturate procedevano alla formazione, pianificando un calendario annuale, che copriva per il 90% le necessità formative intercettate. Oggi questo si verifica meno frequentemente e la richiesta si è parcellizzata. Nell'arco dell'anno si decide, se c'è tempo e budget, di fare "qualcosa". Si decide improvvisamente, causando a volte problemi organizzativi a causa del poco preavviso dato alle persone coinvolte.

Da ormai diversi anni si è passati dalla formazione standard a percorsi o occasioni fortemente personalizzate. Si richiede al trainer di assumere un'importante quantità di informazioni ed esigenze, sulla base delle quali costruire la soluzione formativa. C'è la fondamentale necessità di generare fin da subito, nella mente del discente, la percezione di utilità "lavorativa", prima ancora che la logica di pensiero che governa un argomento formativo.

Sempre parlando di personalizzazione, da tempo si procede ad attività di coaching per figure specifiche o per manager, per commerciali o imprenditori in erba. Si ritiene più utile far accompagnare da un professionista, anche non certificato ma esperto in coaching, con l'obiettivo di mettere in condizione di migliorare in maniera più approfondita e stringente il coachee.

In ultimo non c'è azienda che non richieda al trainer o al team formativo un elevato livello di flessibilità in termini di:

- modalità formative
- orari della formazione
- servizi blended, in presenza, via web, per webcall
- sedi "alternative" dove tenere i corsi.

2. Conseguenze mancato team-building: quali possono essere le conseguenze di non fare team-building? E quali i vantaggi?

Non c'è motivo per non fare team building, semplicemente perché non c'è alcun vantaggio nel non farlo.

Partendo dalla definizione della parola “azienda”, già si intuisce che la pratica del “fare squadra” è una scelta imprescindibile per tenere insieme le persone:

“Organismo composto di persone e beni, diretto al raggiungimento di un fine economico, d'interesse sia pubblico sia privato”.

Dunque, persone che lavorano insieme per raggiungere un obiettivo, realizzare uno scopo.

Ogni dipendente in azienda è chiamato ogni giorno a produrre risultati e spesso per riuscirci deve contare sulla collaborazione di uno o più colleghi della stessa funzione o di altri dipartimenti connessi allo stesso processo. Se non c'è collaborazione il risultato non arriva.

Oltre a ciò, nascono una serie di dinamiche negative per le persone e per l'azienda.

Viene a mancare lo scambio costante di informazioni, con la conseguente ricaduta sull'operatività, sulle scadenze, sulla qualità e puntualità dei servizi.

Si manifesta una lontananza tra le persone, che genera compartimenti stagni.

Viene a mancare il dialogo tra funzioni e nascono atteggiamenti difensivi; viene a mancare la fiducia, il feedback migliorativo e si generano cattive competizioni interne.

Si dimentica l'obiettivo comune e i rapporti tra persone e funzione diventano conflittuali. Le critiche arrivano da ogni parte in gioco e si rimpallano le responsabilità.

Ognuno si comporta come se gli altri non esistessero, non c'è la premura dell'informazione per generare un buon servizio esterno e interno e si producono errori, ritardi e disservizi.

Se non si rema insieme e con la stessa intensità, la traiettoria cambia e si regredisce.

3. People management: il ruolo dell'HR oggi e nel prossimo futuro.

Da molto tempo l'HR vive la sua vita al servizio degli altri, si prende poco cura della propria consistenza professionale e del benessere personale; in buona sostanza, vengono prima gli altri.

Questa è una nobile dimensione ma rischia di essere un boomerang, in quanto è divenuto talmente cruciale questo ruolo, da ritenersi indispensabile prendersi anche cura di sé.

Dal mio punto di vista le aree concettuali di questo preziosissimo ruolo sono:

- costante scambio con l'alta dirigenza, per capire meglio le strategie aziendali e le necessità umane/professionali connesse al progetto d'impresa;

- costante confronto con il campo. Parlare con i dipendenti e condividere il loro quotidiano, per intercettare attraverso il vissuto e il “portato”, le necessità, le istanze critiche, le ambizioni, le idee, le best practices e le aree di sofferenza;
- leadership nell’esercizio della funzione, affinché il dialogo con l’alta dirigenza o la proprietà sia franco, approfondito, dedicato (i grandi capi hanno spesso poco tempo per tutto), articolato e le richieste conseguenti in termini di spazi e investimenti, siano ascoltate e accolte;
- alta qualità del servizio reso, in termini di contrattualistica, aggiornamento, riposte, accompagnamento, avviamento al lavoro, sussistenza, welfare e offerta formativa efficace (non esteticamente suggestiva);
- autoformazione e aggiornamento, per rimanere al passo con i tempi, con le necessità del mercato che continua ad essere “liquido” e coerenti con la propria leadership;
- significato del proprio valore funzionale, per essere credibili, ascoltati, seguiti, considerati e costantemente coinvolti nelle strategie aziendali;
- cura della leadership aziendale, per non rimanere in difficoltà riguardo l’inclusione e il ricambio generazionale.

Considerazione riguardo il futuro: smart working ed evoluzione tecnologico-sociale, saranno aree di studio e di sperimentazione determinanti. Servirà una grande dose di analisi, coraggio dell’innovazione ma anche di equilibrio decisionale, per evitare di rincorrere l’acqua su Marte, dimenticando che le persone non spengono la luce prima di uscire dall’ufficio.

Funzione complicata ma potenzialmente esaltante perché si tratta di evoluzione dell’umanità attraverso il lavoro.

Conclusioni

Per concludere questo elaborato possiamo affermare come sempre di più le aziende si rendano conto di quanto sia importante formare le proprie risorse umane in modo tale che il loro benessere possa riflettersi sull'immagine dell'azienda, aumentandone anche l'attrattività. Il benessere spesso è dato soprattutto dal rapporto con i pari ossia i colleghi con cui si condivide la medesima realtà. Per tale motivo è importante istaurare i presupposti giusti per una buona convivenza, ad esempio attraverso il team-building citato nei capitoli precedenti. L'appartenenza ad un gruppo per l'uomo è importante in quanto lo aiuta a soddisfare il bisogno di appartenenza intrinseco della natura umana. Caporael nel 1997 sostiene come gli esseri umani non si siano mai relazionati direttamente con l'ambiente fisico, ma che lo abbiano sempre fatto attraverso la mediazione del gruppo; l'ambiente a cui gli esseri umani si sono adattati è l'ambiente sociale che ha permesso lo sviluppo delle caratteristiche psicologiche utili a sopravvivere in tale tipo di ambiente piuttosto che in quello fisico. Siamo ad esempio capaci di lavorare con gli altri perché siamo in grado di attuare la cooperazione, la quale dipende dal sentimento di fiducia verso gli altri che si lega a sua volta alla reciprocità che sta alla base della società umana. I gruppi permettono la divisione dei compiti, l'aiuto e la cooperazione reciproca. L'evoluzione è andata talmente avanti che ad oggi è impossibile tornare indietro, si è creata una interdipendenza obbligatoria: un essere umano, per sopravvivere, ha bisogno di altri esseri umani, perché è "programmato" per "funzionare" in mezzo agli altri e non in isolamento.

È importante sottolineare l'importanza della formazione nel contesto aziendale ma senza scordare che parallelamente si deve attuare un cambiamento migliorativo anche nella realtà aziendale in cui l'individuo formato torna una volta terminato il processo. Se tali modifiche non avvengono in modo sincronizzato non si può godere totalmente dei benefici apportati dalla formazione stessa. Per cui non basta che le aziende la finanzino ma serve che entrino anch'esse nel cuore del cambiamento per contribuire in prima posizione all'aumento del loro valore.

Concludo con una citazione di uno dei più grandi imprenditori rivoluzionari del XX sec.:

"Mettersi insieme è un inizio, rimanere insieme è un progresso, lavorare insieme un successo"

- Henry Ford.

Bibliografia:

Pedone A., (2021). Dalla formazione informale allo smart learning. Nuovi scenari per la formazione continua in azienda nella transizione digitale. INAAP DSpace.

Pedrizzi T., (2010). Storia della formazione in Italia. Associazione Docenti e Dirigenti scolastici italiani.

La cultura della formazione in azienda. Diario della formazione, (2023).

Rafaele E., (2022). L'assessment individuale in ambito aziendale. Digital Dictionary S.p.A.

Previato L., (2023). Assessment Center: che cos'è, come funziona e un esempio pratico per applicarlo in azienda. Factorial Integrazioni.

Perrone F., (2016). La formazione aziendale: storia e prospettive. Academia.

Eggimann N., Tipi di assessment. Swiss Assessment.

Moscarda M., (2018). Formazione Outdoor, Indoor e Coaching: trova le differenze. LinkedIn.

Giolli F., Vella S., (2023). Formazione Esperienziale come metodo di apprendimento per gli adulti. Cambiamondo.

Cos'è la formazione outdoor e perché è importante. Sunny Way (2020).

Job description, cos'è e come funziona: definizione, significato, esempi. Redazione Alma Laboris (2020).

Celestino R., (2005). Team building, fare squadra nelle organizzazioni. Guerini e Associati.

Lucarelli G., (2005). Il gruppo al lavoro. Franco Angeli.

Team building. Quando un insieme di persone diventa un gruppo di lavoro? Formare un vero team non è facile. Qualitiamo.

Enciclopedia Italiana Treccani.

Enciclopedia Libera Wikipedia.

Paoletti D., (2019). La gestione del team. Team Management. Università politecnica delle Marche.

Burastero J., (2019). Dinamiche di gruppo e team building. Università della Valle D'Aosta.

Marconi A., (2008). Il cantiere delle competenze. Formazione e lavoro nella società della conoscenza. Armando Editore.

D'Amico N., (2015). Storia della formazione professionale in Italia. Dall'uomo da lavoro al lavoro per l'uomo., Franco Angeli Editore.

Maeran R., Boccato A., (2019). Il lavoro. Centralità e cambiamenti organizzativi. Milano: LED.

Boccato A., Maeran R., (2019). Outplacement. Come affrontare le nuove sfide del mercato del lavoro. Padova University Press.

Malaguti D., (2018). Fare squadra. Psicologia dei gruppi di lavoro. Il Mulino.

Berteotti D., Sergotti M., (2021). Dal singolo al gruppo: Team building. Marsilio Editori.