

■ **La formazione: lo strumento di Alvarez**

Un nuovo concetto di formazione. Non più anonime aule d'albergo, lavagne piene di appunti illeggibili, una fitta pioggia di parole e slides. Il ruolo primario della competenza consulenziale per capire le richieste del cliente, entrando in sintonia con le sue esigenze.

Strumenti e idee per il futuro della formazione in comunicazione

di RAUL ALVAREZ
Formatore e Giornalista

Quale formazione per gli esperti di comunicazione del nuovo millennio?

A prescindere dalla diversità d'opinioni in materia, un dato è certo: la formazione non è più considerata una variante indipendente per il successo dell'azienda, né un lusso per pochi, ma un problema serio con cui fare i conti⁽¹⁾. La formazione dei prossimi anni non potrà più limitarsi al pragmatismo di bottega o a quell'addestramento monoculturale rapido ed estemporaneo, tipico di

“la formazione non è più considerata una variante indipendente per il successo dell'azienda”

certe esperienze passate. Già da oggi i più accorti reclamano una formazione di nuovo tipo. Una sorta di *stretching cognitivo* che apra la mente alla complessità del reale. E metta in luce la fitta rete di relazioni sistemiche, spesso invisibili (professionali, sociali, economiche, ecc.) in cui i professionisti della comunicazione sono immersi, con cui il loro lavoro s'intreccia e attraverso cui la loro idea prende forma trasformando l'immaginazione di più menti in prodotto creativo. Una formazione per essere all'altezza dei cambiamenti rapidi e discontinui in cui siamo immersi e che

1) Lo ha confermato persino il 2° Congresso Nazionale della Pubblicità "Io parlo tu ascolti, io ascolto tu parli", Roma 25-27 ottobre 2001, che ha dedicato al tema della formazione una sessione, sollecitando gli operatori del settore a porsi un problema così complesso e spinoso. Per approfondimenti cfr. Media Key n.210.

stravolgono continuamente le regole del gioco e i giocatori stessi. Ma anche una formazione che abitui a lavorare in gruppo perché il leader carismatico che fino a ieri dettava legge (anche in agenzia) deresponsabilizzando gli altri dal risultato, non funziona più: il nuovo leader è il team. Perciò bisogna imparare a “pensare insieme”, a fare gioco di squadra. E per questo occorre anche conoscere e praticare la difficile arte dell’ascolto²⁾. C’è dell’altro. Visto che nessuno può più offrire certezze per il futuro, occorre anche sapersi automotivare e trovare in sé la spinta per restare in

“ il nuovo leader è il team ”

carreggiata. Alcuni chiamano questa competenza efficacia personale o *self-leadership*. Per raggiungere un così variegato profilo di competenze ci vorrebbe un modello formativo d’ampio respiro che integri sapere umanistico e know how tecnico-scientifico, sapere specialistico e visione culturale, intuizione e metodo. Ma anche un’analisi delle competenze, sin da oggi necessarie ai professionisti della comunicazione di domani, per passare dal periodo artigianale all’era della scienza della comunicazione.

L’approccio per competenze

Il primo problema da affrontare è l’eccessiva genericità della categoria “professionisti della comunicazione”. Un termine che include, e spesso sovrappone, ruoli ed esperienze differenti: pubblicità, pubbliche relazioni, direct-marketing, comunicazione d’impresa, comunicazione Pubblica, ecc. Sotto l’etichetta “comunicazione” finiscono così con l’essere omologati funzioni, comportamenti e bisogni formativi diversi. Naturalmente tutti lavorano sulla comunicazione ma ciascuno con competenze specifiche. Ciò che ancora manca è una

2) Migliorare la capacità d’ascolto dell’agenzia è stato il leitmotiv del 2°Congresso Nazionale della Pubblicità. cfr. Raul Alvarez, “La formazione comincia dall’ascolto” su Media Key n.210.

mappa dei profili professionali che distingue le *macro-competenze*, comuni a tutti coloro che operano nella comunicazione, dalle *micro-competenze* proprie a ciascun profilo. E si potrebbe anche andare oltre: costruire mappe per famiglie professionali, fissare indicatori per riconoscere le competenze dai comportamenti e decidere gli standard di performance da seguire⁽³⁾. Un intervento di questa portata consentirebbe anche d'individuare il "potenziale umano" presente in azienda e di utilizzare la formazione in chiave strategica, per valorizzare e fidelizzare i

“Sotto l'etichetta *comunicazione* sono omologati funzioni, comportamenti e bisogni formativi diversi”

migliori. Ma chi sono i migliori? Molti dimenticano che in un gruppo creativo i migliori non sono solo quelli che hanno l'idea vincente. Ma anche coloro che consentono, a chi ha l'idea vincente, di poterla generare. In che modo? Ad esempio, attraverso la propria collaborazione, la propria sistematicità, l'entusiasmo e, perché no, l'ottimismo. Tutte caratteristiche complementari alla creatività ma altrettanto preziose. Per questo vanno riconosciute e valorizzate. Altrimenti s'indeboliscono o si perdono, con

conseguenze dannose anche per i più creativi.

È in questa direzione che oggi si muovono le imprese più illuminate. A maggior ragione un settore trainante, innovativo e soggetto a turnover, come quello della comunicazione, dovrebbe prendere questa strada. Rimane aperta la questione su chi potrebbe assumersi l'impegno di un progetto così ambizioso come l'analisi delle competenze del settore. Le Associazioni di categoria, naturalmente, specie oggi che sono ancora più impegnate a qualificare la professione.

3) L'analisi delle competenze è uno degli approcci più promettenti e più seguiti dalle aziende negli ultimi anni. Sul tema, esiste ormai una vasta letteratura. Cfr. A. Rolandi e V. Migliori, 1998, *Performance Improvement*, Etas e l'ormai classico Spencer e Spencer, *Le competenze al lavoro*, 1995, Franco Angeli.

Cominciare dalla Competenza Consulenziale

Se è vero che molte e diverse sono le competenze necessarie ai professionisti della comunicazione, c'è una macro-competenza, in particolare, che tocca tutti, di cui nessuno può più fare a meno e sulla quale si può cominciare a lavorare da subito: la *Competenza Consulenziale*. È un'abilità complessa che poggia su quattro competenze di base (Relazionale, Creativa, Efficacia Personale, Teamwork) La Competenza Consulenziale si esprime nella capacità di aiutare il cliente a “raccontarsi” in modo da

“Competenza Consulenziale è la capacità di aiutare il cliente a “raccontarsi” per ottenere informazioni precise ed esaurienti sui suoi bisogni”

ottenere informazioni precise ed esaurienti sui suoi bisogni, e giungere così a confezionare idee e prodotti in sintonia con le sue attese. E' anche la capacità di guidare il cliente nell'esplorazione del propri bisogni e nell'individuazione delle soluzioni più adatte. Ciò presuppone di trasformare il cliente in una risorsa che “pensa e crea insieme a voi”. Come racconta Andy Law, titolare dell'agenzia St.Luke di Londra, in un brillante opuscolo intitolato *Open Minds*, le agenzie lavorano quasi tutte col vecchio metodo d'assemblaggio fordista: il cliente parla con il contabile, che parla con l'esperto della strategia che, a

sua volta parla col creativo e, questi, di nuovo col contabile. Una catena lunga e dispersiva che sfibra la creatività. Così Law ha provato a cambiare sistema: “*tutti i responsabili del progetto, compreso il cliente, vengono riuniti in una stanza per accendere la scintilla della creatività. E ho scoperto che quando si ha la pazienza d'ascoltare il cliente fino in fondo, spesso si scopre che anche lui ha le sue “illuminazioni”. Basta solo aiutarlo ad accenderle. Alla fine lui è più soddisfatto, l'agenzia lavora meno e raggiunge prima l'obiettivo*”. Per arrivare a questo risultato (e non solo in fase creativa, ma già nei briefing

o nei colloqui di vendita) non bastano tatto e buona volontà. Occorre anche un metodo. Quello che suggeriamo utilizza alcune tecniche di counseling⁽⁴⁾. Il counseling è una tecnica efficace, adottata in campi diversi (terapia, consulenza aziendale, formazione ecc.) da chi ha il difficile compito di guidare le persone a trovare “in sé” la risposta ai propri problemi. Che si tratti di problemi psicologici o di marketing poco importa, la tecnica è la stessa. Il risultato atteso, pure. Ma vediamo ora, in concreto, come si sviluppa il processo di consulenza.

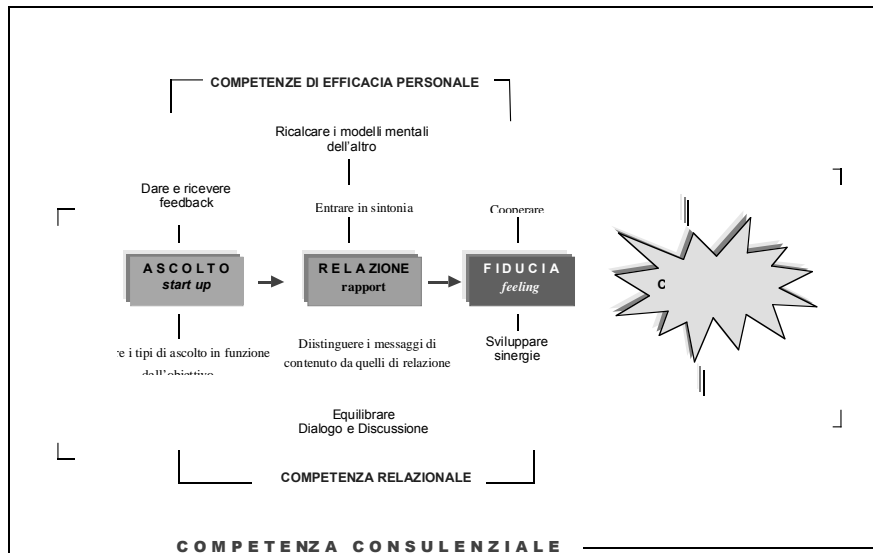


Fig.1 Il Processo di consulenza e le sue competenze - Fonte: INALTO S.r.l.

Ascoltare per capire

Chi opera nella comunicazione lavora su un prodotto intangibile, fatto d'idee, rappresentazioni, sensazioni, ed è alla ricerca di una forma che lo esprima. Spesso il cliente ha un'idea in

(4) Per accrescere la competenza consulenziale negli operatori della comunicazione, la Inalto S.r.l. di Roma ha sviluppato un originale training formativo chiamato “Counseling Relationship nel Business Communication”

testa (intrecciata alla visione aziendale, alla missione, alla propria concezione del business ecc.) e cerca nell'agenzia qualcuno che l'aiuti a farla nascere. Il fatto è che anche l'agenzia ha le sue idee, le sue rappresentazioni, i suoi principi estetici, e quando questi s'incontrano con quelli del cliente, con difficoltà riesce a staccarsene. Entrambi finiscono per ascoltarsi più con l'intenzione di farsi capire che con il desiderio di comprendere. Conseguenza: anziché esplorare la visione del cliente c'è il rischio che l'agenzia proietti la propria, suggerendo la

“ saper ascoltare è un'arte e un metodo che può essere appreso ” il cliente si lascia persuadere che l'agenzia sappia cosa sia meglio per lui. Le dà carta bianca, ma poi le scaricherà tutta la responsabilità di un risultato insoddisfacente. In tutti i casi, siamo di fronte ad un rapporto che lascia l'agenzia con una bomba in mano. Tutto questo accade perché è stato violato il principio n.1 della comunicazione efficace: prima cerca di capire, poi di farti capire. Saper ascoltare è un'arte, nonché un metodo che può essere appreso. Ma un ascolto che arriva al cuore dei problemi implica diverse competenze: sapersi staccare dalla propria visione ed esplorare quella dell'altro; saper osservare, sapere porre le domande giuste, al momento giusto; saper variare le modalità d'ascolto in funzione dell'obiettivo; verificare la propria comprensione, ogni tanto. Ovvietà? Può darsi. Ma quante volte vengono violate nell'incontro col cliente? Spessissimo. Anzitutto perché un conto è conoscere le regole e un conto è giocare. Ma

anche perché ci sono aspetti più profondi del comportamento umano con cui bisogna fare i conti quando si ascolta: le convinzioni, i valori, l'immagine di sé e le emozioni che ciascuno mette in gioco; leve delicate e complesse che, se ignorate, possono precludere la relazione. Allora occorrerebbe lavorare (con una formazione ad hoc) non solo sui comportamenti ma anche su ciò che è a monte, le percezioni; e queste dipendono da quei potenti filtri che sono i nostri modelli mentali. Se il cliente si sentirà compreso è segno che i modelli mentali dell'agenzia e quelli del cliente sono sintonizzati. È allora che scatta quella "magia del rapporto" che apre all'ascolto, alla fiducia, all'influenzamento reciproco e che può far giungere ad un risultato soddisfacente per entrambi. Tutte queste cose s'imparano, non solo sui libri o in aula, ma lavorando anzitutto su se stessi in specifici training⁽⁵⁾.

La magia del rapporto

La competenza relazionale comporta la capacità d'entrare in sintonia con l'altro. Per questo esistono tecniche raffinate che consentono di *ricalcare* le convinzioni, i valori, le metafore, il linguaggio del cliente. Quando il cliente si rispecchia nell'interlocutore si sente compreso ed è solo allora che può "liberare" la sua idea, darle forma e rappresentarsela in modo più preciso per poi condividerla con l'agenzia. La comprensione però non nasce solo dal rispecchiamento, dipende anche dalla precisione delle domande che conducono il cliente a chiarire, completare, inquadrare il significato delle sue parole. "Vorrei che dalla brochure istituzionale della INALTO uscisse un'immagine elegante" affermò il cliente. "Credo d'avere ciò che fa per voi!"

(5) Ci riferiamo in particolare alla formazione improntata al coaching o al self-development. Cfr. il paragrafo "Nuove frontiere della formazione" in questo capitolo."

rispose precipitosamente il creativo *“Ecco una metafora pulita, perfetta, evocativa elegante, nonché un’analogia immediata col vostro nome: un bel cielo azzurro pieno di nuvole!”*. *“Santo cielo, non siamo mica una compagnia aerea e nemmeno una setta new age!”* rispose il cliente indignato, andandosene per non tornare mai più. Questa storia avrebbe potuto avere un finale diverso, se solo il creativo si fosse preoccupato di esplorare i modelli mentali del cliente. Forse sarebbe bastato chiedere: *“quali caratteristiche deve avere per lei un prodotto per essere elegante?”* Oppure *“quali sono i colori e le forme che le danno una sensazione d’eleganza?”* O ancora: *“come collega il concetto di eleganza al suo prodotto?”*. Domande come queste dimostrano la volontà di capire (e questo rafforza il rapporto). Al contempo aiutano il cliente a trasformare la vaghezza delle sue parole in richieste più esplicite, concrete, precise (e questo rafforza la fiducia). Quando l’ascolto è “competente” e mirato è più facile capirsi⁽⁶⁾. La comprensione favorisce il rapporto e accresce la fiducia reciproca. Il processo di consulenza si rinforza e dà i suoi frutti. Infatti, in questo clima le porte della creatività si aprono, il potere della sinergia si sprigiona, il rapporto (anche se siete solo in due) acquista la forza di un team, dando vita ad un’ulteriore competenza (la competenza di teamwork). Ma attenzione, la magia può spegnersi in un istante, se non si sta al passo col cliente, se si esprime dissenso prima d’aver creato una solida base di fiducia, se si viola un suo valore o una convinzione, se si dà un consiglio prima che venga richiesto.

Quella relazionale è una competenza complessa che implica la capacità di attivare molteplici sensori e di cogliere le sfumature. Ad esempio, saper distinguere rapidamente i messaggi di

(6) Per le competenze di ascolto, INALTO ha messo a punto un suo modello formativo che integra e sviluppa in modo originale le tecniche più avanzate derivate dalla teoria argomentativa, la programmazione neurolinguistica, la psicologia cognitivo-comportamentale.

relazione (sul rapporto) da quelli di contenuto (sui fatti); capire quando è il momento di passare dal dialogo alla discussione, senza rompere la magia del rapporto; riconoscere e gestire i segnali premonitori di un conflitto; intuire quando è più vantaggioso non insistere. Quando Ascolto-Relazione-Fiducia s'attivano, scatta la scintilla della Creatività. E questa può prendere due strade diverse: quella adattiva, la più frequente, o quella "generativa", la più auspicabile.

La creatività generativa

La creatività adattiva nasce quando l'agenzia non aiuta il cliente ad esprimere la sua visione ma gli impone la propria. Il risultato s'impoverisce, diventa autoreferenziale. Quando invece s'attiva un'ideale "partnership col cliente" l'altra via della comunicazione si apre, allora Io parlo Tu ascolti e Tu parli Io ascolto. La creatività diventa generativa: non privilegia i modelli mentali dell'agenzia, o quelli del cliente, ma può realizzare "una sintesi" che include entrambe le visioni. Oppure andare oltre, creando una terza idea frutto della sintonia fra le due menti. Il buddismo la chiamerebbe "la via di mezzo", che non significa compromesso ma una soluzione che sta più in alto come il vertice di un triangolo. Quando siamo capaci d'attivare un processo di Ascolto-Relazione-Fiducia-Creatività, aumentano le opzioni in gioco e cresce anche la percezione di efficacia personale (la cosiddetta self-efficacy) vale a dire la convinzione che le persone hanno di possedere il controllo delle situazioni⁽⁷⁾. Una percezione, questa, che aumenta anche le probabilità di successo e fornisce quella marcia in più chiamata leadership, necessaria a supera-

(7) La self-efficacy è uno dei temi emergenti introdotto nella psicologia sociale da Alfred Bandura. E fornisce chiavi di lettura interessanti per comprendere i perché del comportamento. La formazione centrata sul self-development utilizza già da tempo questi principi. Cfr. A. Bandura, 2001, Autoefficacia, Erickson editore.

re gli ostacoli, a mantenere un clima aperto alla cooperazione e alla sinergia, a trasformare i vincoli in opportunità, i clienti in risorse. Quella consulenziale è una competenza trasversale perché coinvolge tutti i membri dell'organizzazione. Perciò è anche la prima su cui investire. Dopotutto il bisogno di comprensione non si avverte solo con il cliente esterno ma anche con i "clienti interni" (creativi, responsabile mezzi, presidente ecc.). Ad esempio, nel momento in cui l'account trasferisce il brief al creativo dovrà riattivare il processo di consulenza ini-

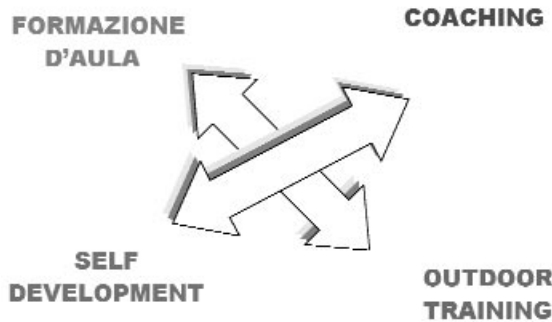
“quella consulenziale è una competenza necessaria a tutti” ziato col cliente, e non sarà facile perché come ricorda un motto dei pubblicitari “il creativo ha sempre ragione”. Ma se in agenzia tutti sono allenati a Fare Consulenza e sanno attivare le competenze di base (Relazionali, Creative, Teamwork, Efficacia personale) allora è più probabile che la comunicazione interna possa migliorare, le persone siano più soddisfatte, i risultati arrivino prima e con minor sforzo.

Nuove frontiere della formazione

Se queste sono alcune delle competenze necessarie a chiunque operi nella comunicazione, quali sono i modelli formativi oggi più adatti a svilupparle? La formazione segue quattro strade diverse che talvolta, s'intersecano.

A molti la parola “formazione” evoca immagini d'anonime aule d'albergo, poltrone in cui si resta inchiodati per ore, lavagne piene d'appunti illeggibili, una fitta pioggia di parole e di slides.

La formazione d'aula ha questo limite. Molti si chiedono come possa sviluppare abilità sociali complesse quali la leadership, il teambulding, l'intelligenza emotiva o persino l'efficacia personale. Infatti non può. Queste competenze richiedono tempo per radicarsi nelle persone, una sperimentazione quoti-



Le quattro strade della formazione in comunicazione

diana e un feedback costante e sincero. Tutto ciò è precluso alla formazione tradizionale. L'aula è adatta a trasmettere conoscenze teoriche o tecniche quali: la preparazione dei piani di comunicazione, la gestione dei media, l'organizzazione dell'ufficio stampa, le relazioni esterne ecc. Oppure a sensibilizzare su un tema o a farsene un'idea. Ma per realizzare un cambiamento nei modelli mentali occorrerebbe una formazione che vada oltre l'aula. E' così che in azienda è cominciata la ricerca del nuovo. E la novità è presto arrivata dagli States.

Si chiama **outdoor training**. È l'alternativa all'aula: la lezione all'aria aperta, dove i concetti sono sostituiti dai giochi e l'apprendimento fa leva sulle emozioni. È la rivincita del corpo sulla mente, dell'esperienziale sul concettuale. Principali obiettivi della formazione outdoor: l'integrazione di gruppi aziendali (problema consueto delle fusioni), la creazione di team, l'allenamento all'esercizio della leadership, l'attivazione della fiducia, la capacità di giungere a "soluzioni creative" e a sviluppare una mentalità proattiva che anticipi i cambiamenti (abilità molto richiesta in settori quali il marketing, dove i tempi della programmazione s'accorciano sempre di più e la discontinuità dei cambiamenti spiazza ogni previsione). Per conseguire questi

obiettivi i corsisti sono impegnati in prove di vario tipo: dal buttarsi all'indietro da un'altura, affidandosi ai compagni che stanno sotto ad accoglierli a braccia aperte, all'attraversare un fiume immaginario infestato da coccodrilli dove sopravvive chi sa cercare la soluzione insieme agli altri, ma con rapidità e determinazione. Tutte metafore che impegnano il gruppo a giocare insieme, a fare squadra, a superare i limiti, a rompere gli schemi e ad accrescere la creatività, a scoprire i lati nascosti della personalità dei colleghi che spesso affiora solo nei giochi. Poi nel debriefing si razionalizza l'esperienza per trasferirla all'ambiente lavorativo. Il trainer lascia i panni dell'animatore e diventa consulente: colui che rilegge le metafore in chiave organizzativa, fa gli opportuni collegamenti per trasferire l'esperienza al lavoro quotidiano. Ed è qui che il metodo outdoor rivela i suoi limiti. Il risultato dipende troppo dall'abilità del consulente-animatore. Infatti, un debriefing inadeguato o insufficientemente, e l'intera esperienza si trasforma in un gioco fine a sé stesso. C'è di più. Tornati in azienda si rischia che tutto resti come prima, perché l'ancoraggio al quotidiano non è stato sufficientemente pregnante oppure perché mancano quei "campanelli d'allarme" necessari a mantenere e a rinforzare la tensione al cambiamento. Se questo accade è segno che non si è ancora attivato un processo di self-development.

È allora che la formazione improntata al **coaching** si rivela necessaria. Il coach è l'allenatore, colui che, pur sapendo, non sale in cattedra ma scende in campo coi suoi uomini. Colui che ha il compito di guidare la squadra tirando fuori il meglio da ciascuno. Fare coaching comporta saper creare un rapporto di partnership col gruppo e condividere gli obiettivi, gli impegni, le responsabilità del risultato. Sul modo di condurlo i metodi sono diversi: si può realizzare individualmente (personal coa-

ching) o in gruppo; in aula o a distanza tramite e-mail, forum, linee preferenziali; in brevi sessioni o nel lungo periodo, dipende dagli obiettivi. La formazione improntata al coaching consolida le competenze di base (Relazionali, Creative, Efficacia personale, Teamwork) e, più in generale, sviluppa tutte quelle abilità che richiedono allenamento, come la scrittura creativa, il public speaking, le tecniche negoziali, la costruzioni di siti internet ecc. Ma anche il coaching ha il suo punto debole, e sopraggiunge quasi sempre nel momento in cui le persone devono proseguire autonomamente. Se il coach non ha ben preparato il gruppo (e il loro ambiente lavorativo) al distacco, la regressione è garantita.

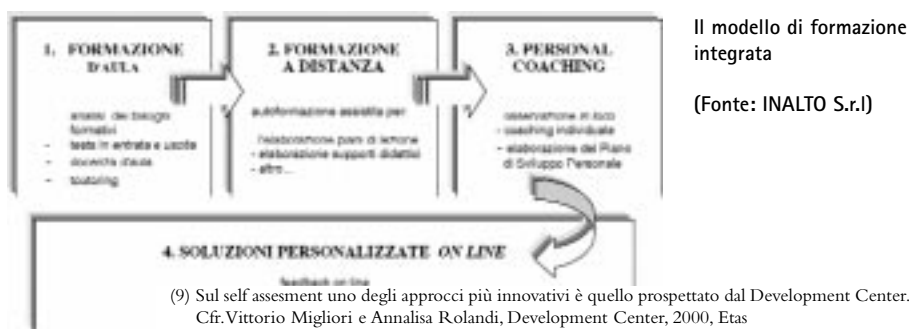
Infine il **self-development**, un metodo di auto-orientamento che apre le potere alla scoperta di sé e all'esplorazione delle proprie risorse. È una sorta di terapia automotivazionale destinata, in genere, a venditori insoddisfatti, creativi spompatis, managers in ricollocamento. Più in generale, a quanti intendono prendere il futuro nelle proprie mani, prima che sia il futuro a prendere loro. Due gli approcci più seguiti: il corso ad hoc o il self-assessment. Il metodo è diverso ma gli obiettivi sono gli stessi: 1) conoscere ed esplorare le proprie risorse personali. 2) Sviluppare padronanza nella pratica di determinate competenze. 3) Progettare il proprio futuro.

I corsi ad hoc sono improntati ad un modello formativo di tipo rituale, una sorta di "psicoterapia collettiva" dove grandi masse, raccolte attorno a un sacerdote del Personal Power, attraverso suggestioni ipnotiche, tempeste emozionali, trainings condotti fino all'alba (dell'uomo?) portano le persone a "sprigionare il loro potere nascosto" e a riaccendere la fiamma della motivazione a cambiare⁽⁸⁾. Il lato debole di questa formazione è nella rapidità con cui si svolge (in genere, in un week end) e nel fatto

(8) Sull'argomento cfr. Raul Alvarez, "Il Marketing del Personal Power: Antony Robbins" in Media Key n.173

che il trainer, dopo aver riaccessso la voglia di cambiare, poi ignora la risposta che ciascuno darà a tale sollecitazione, tantomeno sa come quell'esperienza verrà rielaborata e trasferita nel fare quotidiano. Per evitare questi rischi c'è il self-assesment. È più impegnativo ma dà anche più risultati.

Il self-assesment inizia con un bilancio delle proprie competenze. Poi la persona decide con il trainer su quali criticità intende lavorare. Insieme si definisce "un piano di autosviluppo" che può durare anche alcuni mesi. È un training mirato (sul modello dell'assessment) per migliorare le competenze critiche, che fissa sin dal principio un tempo entro il quale verificare i risultati. Questo modo di procedere facilita il processo di self-development e agisce in modo più profondo e mirato sulla persona. Considerato l'impegno che l'intervento comporta è efficace a motivare e trattenere personale in possesso di competenze vitali per l'organizzazione o a quanti sono destinati a far carriera⁽⁹⁾. Sono queste le principali strade in cui si muove la formazione oggi. Non ce n'è una migliore delle altre. La migliore è quella più funzionale agli obiettivi. In molti casi la più funzionale è quella che sa integrare approcci diversi⁽¹⁰⁾.



(9) Sul self assesment uno degli approcci più innovativi è quello prospettato dal Development Center. Cfr. Vittorio Migliori e Annalisa Rolandi, Development Center, 2000, Etas

(10) Il modello illustra un intervento su una popolazione d'istruttori militari dove, dopo aver appreso in aula le competenze didattiche, vengono poi seguiti, attraverso Formazione A Distanza nella messa in pratica delle competenze tecniche apprese (ad esempio, pianificare le lezioni). Poi, in sessioni di Personal training, si procede al consolidamento delle competenze relazionali. Cfr. Raul Alvarez ed Elin Miroddi "Cross Culturale Change, l'approccio etnografico alla formazione" in Direzione del Personale, Marzo 2002.

Tirando le somme

Alla fine di questo viaggio vorrei lasciare qualche idea in circolazione. Le innovazioni vanno alla velocità della luce e rallentano la nostra capacità d'assorbimento. Torna il rischio dell'analfabetismo come ai tempi della Rivoluzione Industriale. Oggi "tu sei quel che sai". Perciò l'imperativo è: formazione continua. Costa fatica e risorse ma l'incompetenza costa molto di più. Chi opera nella comunicazione deve potersi orientare, cominciare a capire qualcosa in più del proprio ruolo e possedere, fin da oggi, una "mappa di riferimento" sulle competenze necessarie domani. Occorre uscire dalla fase dell'artigianato perché siamo già nell'era della conoscenza e dell'apprendimento continuo. Ma imparare non basta. Il sapere invecchia rapidamente. Bisogna "imparare ad imparare", detto altrimenti appropriarsi delle macro-competenze (come la Competenza Consulenziale) e, più in generale, dei processi generativi del sapere. Bisogna anche cominciare a lavorare sul self, per sopravvivere allo stress del cambiamento, acquisire padronanza nelle proprie strategie d'apprendimento ed efficacia personale. Infine, è bene privilegiare una formazione di qualità, pensata per competenze anziché per suggestioni culturali o per temi alla moda, esperienziale, ma che sappia anche integrare i vari approcci quando occorre, aggiornata e continua, cioè che si sviluppi lungo tutto l'arco della vita professionale. Altrimenti non si fa il salto. E questo sarebbe un problema, perché nell'era della conoscenza vige un motto perentorio e spietato che proclama a viva voce:

"Tu sei quel che sai".

BIBLIOGRAFIA di base

- R. Alvarez, "La formazione comincia dall'ascolto" in Media Key n.210, 2001
R. Alvarez, "Il Marketing del Personal Power" in Media Key n. 173, 2001
R. Alvarez e E. Miroddi, "Cultural Cross Change, in Direzione del Personale, 2002
A. Bandura, Autoefficacia, 2001, Erickson editore
Michael Carroll, Workplace Counselling, 1996, Sage Publications
V. Migliori e A.Rolandi, Performance Improvement, 1998, Etas
V. Migliori e A.Rolandi, Development Center, 2000, Etas
E. Schein, Lezioni di consulenza, 2001, Raffaello Cortina Editore
M. Simini, La comprensione reciproca, 1998, Franco Angeli