

# Le sfide della formazione

Seconda parte

Michela Vitale

*Il tema della multiculturalità rappresenta la grande sfida del nostro tempo. Affrontare le diversità, ad ampio spettro, è uno dei più grandi scogli e al contempo una delle più grandi opportunità nei percorsi di cambiamento continuo che ogni organizzazione oggi vive. Quale il ruolo della formazione? Come si pianifica un progetto formativo efficace in un contesto in costante evoluzione? Come si risponde alle difficoltà, in genere comuni, che si riscontrano nelle organizzazioni? Ci confrontiamo nuovamente in questa seconda puntata con interlocutori della domanda e dell'offerta per accogliere ulteriori spunti di riflessione.*



Alessandra Scapati,  
Responsabile Area  
Progettazione e Didattica  
di Amicucci Formazione

## Amicucci Formazione: sviluppare la giusta sensibilità ed empatia

In un mondo sempre più collegato, diventa di vitale importanza apprendere e mettere in pratica un approccio multiculturale e aperto alle diversità, siano esse di genere, di età, di provenienza.

Nel più ampio tema della diversity, la multiculturalità è quel ramo che riguarda le diversità culturali che spesso possono essere di ostacolo al sereno instaurarsi di relazioni, sia nella vita in azienda sia in quella privata.

“La conoscenza diventa un punto fondamentale per tutte le aziende caratterizzate da realtà variegata –Alessandra Scapati, Responsabile Area Progettazione e Didattica di Amicucci Formazione–. Proprio da queste organizzazioni, sempre più spesso, ci viene chiesto un supporto finalizzato a includere le diversità, facendole diventare una risorsa. In quest’ottica la formazione può aiutare a sviluppare la giusta sensibilità, proponendo percorsi che affrontino il tema in modo non didascalico e insegnino, dove possibile, l’atteggiamento empatico: quel primissimo passo necessario a comprendere ed essere arricchiti dalle diversità”.

Per questo tipo di formazione, la proposta di Amicucci Formazione è caratterizzata da percorsi in e-learning che partono da una panoramica teorica sul tema del diversity, finalizzata a sviluppare la consapevolezza circa la problematica, per arrivare a esplicitare atteggiamenti e comportamenti da tenere nelle diverse situazioni.

“Non sono poche le problematiche che affrontiamo nella progettazione e nella realizzazione di questo tipo di percorsi –continua Scapati–. Come trattare un argomento così delicato senza cadere nello stereotipo, nel cliché? Il rischio di essere involontariamente offensivi è reale, ed è dietro a ogni frase, ad ogni immagine che si decide di utilizzare. Anche il design del corso, inteso come stile di comunicazione e selezione ed esposizione dei contenuti, deve necessariamente tenere presente questo rischio e seguire una direttrice specifica”.

Due casi concreti che Amicucci Formazione ha affrontato di recente? “Per un grande gruppo bancario –racconta Valeria Scarlato Coordinatrice di produzione di Amicucci Formazione– abbiamo creato una serie di *Pillole Formative* rivolte a tutto il personale, per sensibilizzare alle problematiche legate a età, genere, genitorialità, work life balance e diverse abilità; le *Pillole* sono focalizzate su casi esemplificativi di gestione delle diversità in azienda e mettono in luce i comportamenti finalizzati all’inclusione”.

Il caso di un gruppo internazionale alberghiero, invece, vede coinvolto il personale in un percorso formativo on line finalizzato a migliorare le competenze di accoglienza dei clienti provenienti da diversi paesi e caratterizzato da consigli utili e buone pratiche per gestire al meglio



Valeria Scarlato  
Coordinatrice di  
produzione di Amicucci  
Formazione



la multiculturalità. “Sono state realizzate per loro –conclude Scarlato– e inserite nel catalogo delle *Pillole Formative* di Amicucci Formazione, una serie di percorsi per conoscere la cultura cinese, indiana, russa, brasiliana, e quella di altri paesi emergenti”.

### **CEA: la formazione che si innesta nell'organizzazione**

Nel 2014 CEA ha avviato un importante processo di cambiamento in ottica manageriale, per il quale ha realizzato, tra gli altri, un progetto di Assessment Center rivolto alle figure apicali e ad alto potenziale.

“L'esigenza di realizzare un piano di sviluppo e formazione –commenta Giuseppe Salomoni, Presidente di CEA– è nata per supportare le 24 persone ‘chiave’ a sviluppare, a partire da quanto emerso dalla valutazione, le key competence di ruolo. I destinatari del piano di sviluppo e formazione sono stati: il neo-direttore generale, e un'altra ventina di persone tra primi riporti, direttori tecnici, addetti e tecnici. Sponsor, promotori e agenti del cambiamento in atto”.

Il progetto si è articolato come vero e proprio percorso di sviluppo, oltre che di formazione. Il direttore generale è stato coinvolto in un percorso di coaching, articolato in un periodo di circa 6 mesi. Le persone, organizzate in target di ruolo, sono state coinvolte in percorsi di formazione d'aula e di auto-formazione assistita on the job, differenziati in funzione di quanto emerso dall'Assessment Center. “Ogni target ha lavorato sia su un piano di azione individuale sia su proposte di miglioramento organizzative condivise in tavola rotonda con me, il presidente, e il direttore generale. Il tutto, con un taglio pragmatico e altamente interattivo, che ha facilitato la responsabilizzazione di ognuno verso il proprio percorso di crescita: si tratta di formazione che si innesta nell'organizzazione”, aggiunge Salomoni.

“Asset si è proposto da subito come vero e proprio partner insieme al quale abbiamo disegnato percorsi adatti alle nostre esigenze. Un supporto al tempo stesso organico e pragmatico, flessibile e focalizzato su precisi obiettivi di miglioramento. Il suo contributo principale è stato quello di farci capire che oltre al ‘corso’ c'è un'organizzazione intera che deve supportare, in aula e nel day-by-day, lo sviluppo delle sue persone”.

I risultati più evidenti sono una maggiore responsabilizzazione di ciascuno e una mag-

giore consapevolezza di tutti rispetto alla visione che insieme vogliamo realizzare. È la cultura a cambiare ed evolvere. Secondo un modello manageriale condiviso. “Da un punto di vista pragmatico, stiamo portando avanti i progetti emersi dalla tavola rotonda orientati a migliorare processi e attività interne. C'è assoluta e piena convinzione a proseguire con un percorso sia formativo sia di coaching non solo verso la popolazione già coinvolta”, conclude Salomoni.



*Giuseppe Salomoni,  
Presidente di CEA*

“CHIUNQUE SMETTA DI IMPARARE È UN VECCHIO, CHE ABBAIA 20 ANNI O 80. CHI CONTINUA AD IMPARARE, GIORNO DOPO GIORNO, RESTA GIOVANE. LA COSA MIGLIORE DA FARE NELLA VITA È MANTENERE LA PROPRIA MENTE GIOVANE ED APERTA.”

(HENRY FORD)

### **SCOA: dal giudizio al confronto costruttivo, indossando gli occhiali del cliente**

La multiculturalità è un tema presidiato anche nell'ambito degli interventi di coaching di SCOA, volti a educare le persone verso nuovi comportamenti, piuttosto che ‘insegnare’ concetti. Questo obiettivo della società è perseguito in modo impattante e si concretizza, infatti, anche nella recente creazione di un secondo brand dedicato esclusivamente agli interventi di coaching legati all'efficientamento delle performance organizzative: *Performant by SCOA*.

“Accompagniamo le persone verso un nuovo approccio alla professione con l'obiettivo, non di impartire competenze fine a se stesse, ma ad acquisire quelle che servono allo scopo di esprimere le migliori performance nella pratica quotidiana”, ci spiega Roberto Degli Esposti, Partner della società.

Quando si entra in aula a fare team building oppure per progetti di change management: si fa, non si spiega. Questa la filosofia di lavoro Performant by SCOA. “Il coaching è il mezzo che agevola l'apprendimento ‘pratico’ e, quindi, comportamenti che favoriscono i cambiamenti –continua Degli Esposti–. In tema gestione della diversità, ad esempio,



*Roberto Degli Esposti,  
Partner di SCOA*



la prima regola è: non parlare di 'diversità'. Le diversità, e le tematiche correlate, sono una ricchezza e non bisogna trattarle con un giudizio di valore, come si rischia di fare, parlandone. In questo ambito affrontiamo criticità da minime a estreme, per esempio dall'integrazione di persone in uno stesso team di lavoro all'integrazione e inclusione di popolazioni appartenenti a culture organizzative differenti e che a loro volta sono portatrici delle diversità più varie. Casi come quest'ultimo sono molto frequenti e dominati dalla complessità, presupponendo che l'obiettivo dell'integrazione sia quello di generare risultati migliori grazie alla 'somma dei singoli'. La figura del coach, nei progetti di cambiamento, è molto importante: è il facilitatore che aiuta l'azienda e le persone a superare gli scogli culturali del feedback che genera giudizio, con un feedback di aiuto".

L'esigenza emergenti che Performant by SCOVA verifica dal proprio osservatorio sono principalmente legate ai temi dell'internazionalizzazione, digitalizzazione, passaggio generazionale, culture di provenienza geografica e generi (spesso 'sotto traccia'). "Le differenze che portano a giudicare, al posto che avviare confronti costruttivi nascono, in prima battuta, perché gli esseri umani esprimono continuamente giudizi (negativi per lo più) su se stessi: il cervello umano non è 'cablato' per prendere le distanze da sé... Per mettere a valore le differenze l'azione del coaching, sul singolo e sul team di lavoro, è quella di spostare l'attenzione sulla figura del cliente. Il nostro modello –conclude Degli Esposti– ricostruisce le fondamenta affinché le persone escano dal duello e imparino a osservare realtà altre senza giudizio, con occhio fotografico, e allo stesso modo ad ascoltare in modo neutrale. Il mantra, che è anche un esercizio pratico che portiamo in aula, è: indossare gli occhiali del cliente. Solo così è possibile instaurare relazioni, personali e professionali, collaborative".

### **Inventa LTB: formazione linguistica e culturale per essere più vicini**

Per Inventa LTB il tema rappresenta una prassi consolidata: l'obiettivo dei progetti è quello di integrare la formazione linguistica alla conoscenza degli aspetti culturali. La società si rivolge a medie e grandi aziende che hanno come necessità l'impostazione di un profondo lavoro interculturale in virtù della loro conformazione multiculturale.

Inventa LTB ha una significativa esperienza nell'area del Medio Oriente e supporta aziende medio grandi nella gestione di appalti, siti produttivi e in generale rapporti con Istituzioni e Governi. E, quindi, ancora più evidente l'importanza cruciale di programmi formativi strutturati volti a permettere alle persone dell'azienda di affrontare con competenza e sicurezza paesi e organizzazioni profondamente diverse per cultura e origine.

"La formazione mai come oggi, in situazioni culturali particolari come nel caso del Medio Oriente, può consentire alle imprese di fare la differenza sotto molti aspetti –commenta il direttore generale Mara Marangoni–. Un'intensa analisi dell'organizzazione permette di far emergere i bisogni reali dell'azienda e delle persone: lingue e culture sono ancora il principale scoglio, e al contempo opportunità, nella costruzione di relazioni efficaci. Per noi il formatore è, prima di tutto, un mediatore culturale che ha il compito di accompagnare le risorse nell'acquisizione di stili comportamentali e comunicativi volti a integrare le proprie capacità relazionali, individuare le migliori pratiche interculturali e sviluppare strategie che facilitino la gestione di situazioni di conflitto".

Una best practice di Inventa LTB è certamente il caso di un'azienda che opera nel settore logistico in cui all'interno vi è un contesto di popolazione aziendale il 90% proveniente dal Nord Africa: le esigenze delle persone sono concrete, e quotidiane e rispondervi in modo continuativo significa raggiungere i risultati di business. Un percorso formativo di punta per la società è il format *Multiculturalismo e multilinguismo in azienda*: il programma è un label europeo importante, che è stato valutato e premiato da ISFOL. "Il diversity coach promosso da questo progetto –commenta Marangoni– risulta essere capace di pervadere la cultura organizzativa e dei singoli in un'ottica di inclusione sociale, accettazione di stili di vita, incontro comunicativo e cooperativo. Raggiungere un buon clima, benessere aziendale e comportamenti etici consente all'azienda di mettere a frutto le differenze e di generare maggiori profitti. L'altra cultura, se così si può dire, non si può nascondere: si devono considerare tutte le 'mentalità' presenti per poter gestire al meglio le operations. Il ruolo del formatore e coach, in questo senso, è fondamentale: un mediatore culturale che



Mara Marangoni,  
direttore generale di  
Inventa LTB



accompagna le persone con percorsi di coaching e di formazione attiva. I nostri formatori conoscono profondamente le culture di riferimento (spesso riferenti alle loro stesse origini) e, con ascolto e inclusione, aiutano le persone a stare bene con gli altri e, quindi, a essere proattivi e più produttivi”.

### **Iama Consulting: stimolare idee da tradurre nel business**

“La sfida della multiculturalità e della diversità è in primis quella di non trasformare un’esigenza quasi emergenza di oggi in slogan banali e ormai triti –esordisce Alessandra Scotton, Head of people empowerment di Iama Consulting– invece di affrontarle con coraggio e positività l’opportunità dell’inclusione e della valorizzazione di tutte le persone in azienda”. Il primo focus è conoscere la demografia dell’organizzazione partendo dai dati anagrafici: quanti uomini, quante donne, le diverse età, le provenienze geografiche, gli studi, i percorsi professionali e capire come sono distribuiti nelle varie funzioni. “Solo quest’esercizio –continua Scotton– può dare una prima fotografia dei punti di forza e degli ambiti di debolezza di quell’organizzazione: tutte le ricerche, italiane e internazionali, mostrano e dimostrano come le diversità, di genere, di generazione, di cultura del paese di provenienza, sono sinonimo di ricchezza e opportunità per l’azienda, quando rappresentate equamente al suo interno. Pensiamo per un attimo se un ufficio fosse composto solo da uomini, della stessa età, con lo stesso percorso di studi, lo stesso livello aziendale... probabilmente si formerebbe da subito una squadra di calcio o basket per il dopo lavoro, ma professionalmente e umanamente non mancherebbe il confronto con il più giovane, il più anziano, la collega avvocato, il collega tedesco? Non mancherebbero forse degli stimoli, dei modi di ragionare diversi dal proprio, degli approcci più scientifici, o più antropologici, o più deterministici, o più analitici. E rispetto al cliente? Non penserebbe forse quel gruppo di uomini pur brillanti solo a un cliente simile a loro, con i loro bisogni, le loro aspettative, i loro desideri? Ecco allora la chiave per aprire le porte della consapevolezza, la chiave del business, il linguaggio che usa la linea, non quello dell’HR”.

Dopo varie esperienze di progetti di Diversity Management, Iama Consulting propone oggi l’approccio Customer Diversity

Based per diffondere il valore della diversità anche come leva di business. L’assunto di base è che il cliente (anche interno) non è un’entità sintetizzata ma una-tante persone con caratteristiche diverse da cui derivano necessità e approcci diversi. “In altri Paesi del mondo, solo per fare un esempio –conclude Scotton–, ci sono aziende che hanno lavorato sul proprio demografico perché diventasse più rappresentativo di quello dei clienti, con tutte le conseguenze del caso anche in termini di inclusione, condivisione, consapevolezza. Siamo agli inizi, i primi progetti sono partiti quest’anno, cogliendo esigenze che a volte sono partite dall’HR, a volte dalla linea, ripensando la formazione come momento andragogico di scambio culturale e opportunità per stimolare idee da tradurre nel business dell’azienda”.



*Mara Marangoni,  
direttore generale di  
Inventa LTB*

“IL VERO SEGRETO DELL'APPRENDIMENTO  
È AVERE SEMPRE UNA MENTE DA  
PRINCIPIANTE PERCHÉ NELLA MENTE  
DI UN PRINCIPIANTE CI SONO MOLTE  
POSSIBILITÀ, NELLA MENTE DI UN  
ESPERTO, POCHE”  
(SHUNRYU SUZUKI)

### **Eureka: fare cultura per cambiare**

Fondata nel 1999 da Gianluca Santarelli, Amministratore Unico, *Eureka!* è operativa in ambito formazione, coaching e consulenza aziendale. Per prima in Italia è fondatrice della scuola internazionale dedicata all’analisi transazionale in ambito organizzativo, dedicata a coach, trainer, manager e imprenditori. Eureka è cresciuta e si evolve come partner in ambito internazionale anche grazie a un network di clienti e partner europei con cui sviluppa anche progetti convegnistici dal forte impatto culturale. “Bisogna fare cultura e sensibilizzare verso i temi della formazione e verso i nuovi modelli”, commenta Santarelli.

Un team di consulenti senior esperti in campo formativo e specialisti di alto livello (ingegneri, economisti, psicoterapeuti e medici) progetta piani di formazione esclusivamente *ad hoc*, supportati anche da progetti pilota, nell’ottica di raggiungere gli obiettivi prefissati. La multiculturalità, in Eureka,



*Gianluca Santarelli,  
Amministratore Unico di  
Eureka!*



si respira a partire dalla sua struttura organizzativa eterogenea e, sul campo insieme alle imprese, vive nei progetti sviluppati su popolazioni aziendali portatrici di profonde differenze, culturali, generazionali ecc. Il metodo? Eureka segue un approccio di affiancamento costante agli imprenditori, alle direzioni del personale e alla popolazione aziendale coinvolta. “Il nostro lavoro parte sempre da un’analisi interna approfondita attraverso interviste e questionari singoli, o di campioni rappresentativi. Mentre le aree in cui principalmente operiamo –spiega Santarelli– sono quella manageriale e quella commerciale. Nel primo caso si tratta di percorsi misti di training e coaching, sia individuale sia di gruppo, suddivisi in singoli moduli con obiettivi specifici a cui seguono azioni mirate e attività di follow up. Nel secondo caso si tratta di percorsi mirati al miglioramento delle performance con moduli specifici su tecniche di vendita e negoziazione”.

La società si pone come partner dell’impresa, mettendosi in gioco per prima: proporre progetti pilota significa sposare appieno gli obiettivi del cliente anche in un’ottica di revisione dei budget stanziati, legandoli ai risultati ottenuti rispetto a quelli prefissati. “La nostra consulenza è basata sulla collaborazione e sulla fiducia –continua Santarelli–: partire con progetti pilota significa crederci, e ‘metterci la faccia’. I nostri progetti sono apprezzati e diventano spesso parte del tessuto di gestione organizzativa con piani di 7-8 anni... Le aziende, e le persone che le abitano, oggi hanno necessità di essere accompagnate nel cambiamento epocale che vivono da un lato, ma anche di essere in grado di anticiparlo ed essere sempre competitive in un mercato sempre più selettivo e incalzante”.

BMW Italia, Willis, ING Direct: queste e molte altre le organizzazioni che hanno scelto Eureka come partner per la formazione. Il caso più rappresentativo riguardo la gestione della multiculturalità è certamente ExtraBanca, con una popolazione aziendale di provenienza globale dalle culture e comportamenti diametralmente differenti.

### **Change Project: affrontare il diversity con le giuste competenze**

“Il tema della multiculturalità è certamente ampio, per noi si declina soprattutto nel concetto di diversity management –spiega Cesare Sansavini, Presidente di Chan-

ge Project–. Ciò che più affrontiamo nelle organizzazioni è la progettazione di piani formativi di ampio respiro con l’obiettivo di aiutare le persone ad acquisire le competenze necessarie per poter gestire la diversità come un valore, e che essa sia una delle leve di cambiamento”.

Le persone nelle aziende devono imparare ‘l’arte’ di interagire con tutti, senza discriminazioni, che si sa sono frequenti nelle PMI, consapevolmente o meno. “Il manager, il capo intermedio, deve essere in grado di offrire uguali opportunità per ognuna delle persone di cui è responsabile. A una prima impressione sembra ‘semplice’ e, in effetti, l’HR poco ‘accorto’ risponde alle criticità di diversity management con dei corsi formativi ‘spot’. Questo è, per esempio, uno degli elementi di debolezza culturale della funzione HR nelle PMI che, principalmente, si dedica ad attività di tipo amministrativo”.

“La formazione ‘obbligatoria’ è un concetto superato –continua Sansavini–: l’HR oggi, come accade nelle organizzazioni di maggiori dimensioni, deve dedicarsi a una formazione di tipo progettuale per i capi intermedi. I capi italiani spesso non sono dei trascinatori, ma degli esecutori. Il ruolo dell’HR, in questo contesto, deve fare la differenza interiorizzando il proprio ruolo e la sua importanza”.

Change Project opera soprattutto in ambito commerciale e in ambito HR con l’obiettivo di supportare i direttori risorse umane, e le persone, con progetti di formazione strutturati che rappresentano uno degli asset di un più ampio processo di cambiamento della strategia HR.

“Il piano formativo deve essere strutturato con una logica pratica. A partire da case study reali che affrontano i temi di diversity management, le persone hanno l’opportunità di approfondire le problematiche, e di trovare soluzioni, in un modo che coinvolge la loro stessa realtà solo in un secondo tempo: quando sono pronti per agire nel tempo del cambiamento su loro stessi. Il metodo è efficace e si constata una maggior determinazione nelle persone, una volta che hanno compreso ‘le regole del gioco’ che hanno applicato una realtà esterna alla propria”.

Secondo Sansavini, la difficoltà e l’opportunità di affrontare il diversity nelle imprese si celano e si svelano nello stesso frangente. “La difficoltà di un progetto formativo in quest’ambito –conclude Sansavini– è nel



Cesare Sansavini,  
Presidente di Change  
Project



meccanismo di 'transfer', dall'aula alla realtà. Il passo è lungo, dalla teoria alla pratica. Ma, solo in questo passaggio, vive l'opportunità di creare davvero il cambiamento. La formazione, di fatto, è 'solo' una parte di un processo HR che deve essere ben delineato, nel quale il formatore è il facilitatore mentre è la direzione del personale la vera protagonista".

**"IMPARARE SENZA PENSARE È  
TUTTA FATICA SPRECATA; PENSARE  
SENZA IMPARARE È PERICOLOSO"**  
(CONFUCIO)

### **Ergon Master Team Network: costruire relazioni efficaci**

La società di consulenza Ergon Master Team Network affronta da tempo il tema della multiculturalità, soprattutto nell'ambito delle imprese globali, dove si opera in team integrati, composti da persone di Paesi diversi, con obiettivi comuni. "La finalità dei nostri interventi di formazione –spiega Giovanna Ermolli, Consigliere delegato di Ergon Master Team Network– è quella di aiutare le persone a costruire relazioni e scambi efficaci, valorizzando le differenze, nell'ambito di una cultura organizzativa forte, nei cui valori ci si riconosce".

Con le direzioni risorse umane Ergon lavora contemporaneamente su due versanti: da una parte focus sui valori organizzativi e sui comportamenti più efficaci rispetto agli obiettivi e al contesto organizzativo.

Dall'altra parte offre percorsi di formazione finalizzati a sviluppare la consapevolezza individuale sui propri stili di comunicazione oltre che a riconoscere gli stili e i bisogni altrui, relazionandosi in modo aperto e flessibile, per creare fiducia reciproca. "In altre parole sviluppiamo la consapevolezza dei propri filtri soggettivi nella relazione con gli altri e rispetto a una cultura diversa –continua Ermolli–. Tutto ciò costituisce la base per interventi su team building, leadership, time management ecc., sviluppati con metodologie blended, dalla formazione in aula, all'acting teatrale, al team coaching, al coaching individuale ecc".

I programmi di formazione sono strutturati ad hoc, sulla base di un'analisi approfondita dei bisogni da parte della direzione risorse umane, dalla linea oppure elaborati nel

primo step del progetto. Il coinvolgimento dell'HR e della linea continua con verifiche comuni nel percorso di progetto. "Nella realizzazione dei percorsi talvolta si incontrano difficoltà organizzative, legate alla complessità dell'azienda, alla gestione dei tempi e ai vincoli funzionali o locali, non sempre compatibili con i programmi iniziali. Tali difficoltà possono rappresentare casistiche di riflessione in aula o in situazioni di coaching. Tutti gli aspetti citati si ritrovano in un percorso di formazione consolidato e di successo per i giovani alla prima esperienza di leadership nel contesto multiculturale di un'azienda globale. La progettazione dell'iniziativa ha visto negli anni momenti di revisione e riprogettazione: il percorso prevede il coinvolgimento della linea sia nell'individuazione dei partecipanti sia nel lavoro di coaching individuale previsto prima dell'aula (per definire gli obiettivi di apprendimento) e durante il percorso (sperimentazione e valutazione). I temi principali –conclude Ermolli– riguardano il modello di leadership aziendale (coerente con i valori), la capacità di costruire relazioni e valutare le risorse, il team building, il coaching. Il lavoro in aula alterna la presentazione di modelli con la sperimentazione attraverso role play in situazioni di complessità crescente basate sulla capacità di comunicare efficacemente e costruire relazioni di fiducia".

### **Facciamo il punto...**

Imparare a gestire le diversità presenti non è più un optional, ma una necessità. Solo lavorando sulla comunicazione e sulla conoscenza dell'altro abbiamo l'opportunità di valorizzare meglio le nostre aziende. Un buon formatore, infatti, accompagna le persone in questo processo, innescando in circolo virtuoso che permette alle organizzazioni di avere persone coinvolte, motivate, creative, e quindi più produttive.

Cos'è l'innovazione se non questo? Valorizzare il potenziale delle persone come risorsa preziosa di crescita organizzativa.

Il riscontro dei progetti formativi, strutturati sul medio-lungo termine, è concreto. La formazione 'spot' per colmare competenze puramente tecniche, pur utile, rimarrà fine a se stessa.

Dobbiamo 'andare oltre': la formazione progettuale, a partire dalle c.d. persone chiave, è una delle leve che consentirà alle aziende di restare competitive.



*Giovanna Ermolli,  
Consigliere delegato di  
Ergon Master Team  
Network*