

IL RUOLO DELLA FORMAZIONE IN AZIENDA



con



Milano, Maggio 2008

Obiettivi

- Definire **il ruolo** che la formazione svolge in azienda
- Descrivere il **processo di acquisto** di formazione in azienda
- Identificare **le tendenze attuali** del mercato e le **potenziali prospettive**

Metodologia

Il documento che segue rappresenta l'output della fase qualitativa svolta tra **ottobre 2007 e marzo 2008**, articolata in **14 colloqui clinici individuali** della durata di **un'ora circa**, ripartiti tra **Roma e Milano** e rivolti ai **Responsabili della formazione aziendale (RF)**.

Insights Italia ha preventivamente fornito ad **Etica Research** una lista di nominativi dai quali sono stati individuati, con **modalità casuale**, solo alcuni dei destinatari delle interviste. A causa dell'elevata irreperibilità del target si è resa necessaria un'attività di reperimento collaterale da parte di Etica Research.

Di seguito le principali evidenze

Il vissuto della formazione in azienda:

Cosa significa formazione

Al termine **formazione** viene attribuito in generale il significato di **apprendere**. *Formare* significa attribuire un significato, dare una forma, in senso lato creare nuova conoscenza e consapevolezza. Nella mente dei responsabili alla formazione di grandi aziende la *formazione* viene in ogni caso legata inevitabilmente ad una **prospettiva**, al futuro, al divenire, al trasformarsi della stessa azienda e del mercato.

Complessivamente la visione aziendale della formazione è apparsa uniforme, trasversale quindi alle diverse aree di business proprio perché espressione della necessità condivisa di **seguire i processi di crescita** individuali ed aziendali. In questo senso l'aumento delle competenze/conoscenze dei singoli rappresenta solo un'area della formazione (quella **tecnica**) solitamente reputata meno "strategica" in quanto non direttamente destinata a muovere i processi motivazionali che, nell'opinione di gran parte dei responsabili formazione, sono alla base della vera potenzialità individuale. *Formazione* è quindi un concetto declinabile in diverse aree che hanno alla base l'intenzione dell'azienda di **potenziare la motivazione delle risorse verso un obiettivo comune e condiviso**.

Come si vedrà infatti, a prescindere dalla natura e dal contenuto della formazione (sia essa tecnica, comportamentale, manageriale) l'elemento chiave che permette di avere successo è la profonda motivazione delle risorse a prendere parte al progetto, ad essere quindi esse stesse parti integranti del processo.

Si vede quindi come l'immagine che i responsabili in azienda hanno della *formazione* vada ben oltre il contenuto del corso o del progetto in sé; è infatti da ritenersi un **processo che prima di tutto coinvolge la loro motivazione a raggiungere un obiettivo** e conseguentemente la capacità di affidarsi ad un fornitore con il quale motivare realmente il target di riferimento a partecipare ad un'esperienza di crescita individuale.

Da evidenziare come in **fase di reperimento** vi siano state grandi difficoltà ad entrare in contatto con i responsabili della formazione aziendale e questo per varie forme di filtraggio messe in atto per "difendersi" dai molti fornitori che propongono i loro prodotti/servizi. Questa evidenza lascia intendere come il mercato sia saturo nell'offerta e di come i decisori optino sempre più frequentemente verso **soluzioni "altamente referenziate"** ma ancora meglio se consigliate da canali affidabili come colleghi anche di altre realtà di business. Lo scetticismo raccolto in fase di reperimento è quindi da considerarsi un segnale importante che evidenzia, come si vedrà, **il ruolo primario del rapporto umano** tra fornitore e decisore nella scelta di acquisto di quest'ultimo.

Il concetto di *formazione* si può declinare nelle seguenti aree :

Investimento nel futuro

Considera la formazione un *investimento* valutando quindi il suo effetto nel lungo termine. Questa lettura si traduce sia in termini di fidelizzazione delle risorse sia in termini di raccolta posticipata dei risultati. E' un'ottica strategica di carattere tipicamente **funzionale** che considera la formazione come un'attività necessariamente legata al processo produttivo. Non sembra essere presente un'intenzione incentrata sulle risorse ma più **una visione finalizzata all'azienda** come ad esempio alla riduzione del turn-over e al possibilità di **pianificare piani di business** sostenibili.

*“Leva che consente di investire nel lungo termine”, “significa investire sul personale”, “è la fidelizzazione delle risorse attraverso un innalzamento professionale”, “è il valore della prospettiva, è l'importanza di avere **una visione futura**”*

Processo di cambiamento

Il focus si rivolge al processo di **trasformazione individuale e aziendale**, in generale quindi al cambiamento complessivo nel tempo di ogni realtà. Parte dalla consapevolezza che *non cambiare* significa arrendersi al fallimento, restare isolati. L'ottica è quella di **rendere le risorse isomorfe all'azienda ed ai suoi messaggi** proprio attraverso la formazione: nel termine *accompagnare* risiede tutto il significato di un percorso a due in un tale proposito.

*“Accompagnare le persone verso un cambiamento”, “un' operazione che permette di seguire la **continua metamorfosi** della realtà aziendale”, “significa supportare il cambiamento attraverso i change agent”*

Favorire la crescita

E' l'approccio più spiccatamente **emozionale** alla formazione. Le intenzioni sono di natura primariamente motivazionale e risultano destinate direttamente alle risorse. E' implicito che l'effetto ricada in termini positivi sull'azienda ma il significato dato alla formazione è in questo caso proiettato verso un **beneficio che considera esclusivamente l'individuo** e la sua soddisfazione nella sua vita professionale ed extra-professionale.

“Essere felici per aiutare gli altri a crescere”, “è la motivazione e soddisfazione dei partecipanti”, “sono strumenti che l'azienda mette a disposizione per aumentare le competenze personali”, “è sviluppo, crescita, potenziamento”, “aiuta a far riflettere, a mettersi in discussione”.

Osservazione delle risorse

Questa prospettiva evidenzia la necessità di **vicinanza** con le risorse, di conoscenza approfondita dalla loro natura e delle loro potenzialità. In questa prospettiva viene evidenziata l'importanza di **poter controllare** la situazione aziendale nel suo divenire, "avere in pugno" il contesto e sapere come muoversi nel caso di specifiche necessità. Sottende una sorta di **ansia anticipatoria che tende a voler prevenire** eventuali problematiche di natura relazionale o prestazionale. Il segnale che lancia questa lettura è quello di poter meglio intervenire anche sull'individuazione dei bisogni proprio attraverso la conoscenza dell'individuo quindi delle sue potenzialità e limiti.

*"Supportare la crescita dei colleghi attraverso un **costante focus su di loro** e con la volontà della passione per il proprio lavoro", "ha un ruolo strategico perché implica **la conoscenza dei collaboratori**", "significa affiancamento nell'attività quotidiana per evitare di commettere errori".*

I 4 significati:

OSSERVAZIONE DELLE RISORSE

(Momento formativo come momento di omologazione e occasione di osservazione)

INVESTIMENTO NEL FUTURO

(Interpretare il futuro)

FAVORIRE LA CRESCITA

(Si compensa l'alimentazione della crescita restando nell'ambiente in cui si è cresciuti => riduzione turn-over)

PROCESSO DI CAMBIAMENTO

(Incrementa la gamma di scelte a disposizione per rispondere al cambiamento)

Il vissuto della formazione in azienda: Il ruolo della formazione

Analizzando il significato attribuito alla formazione si possono individuare dei suoi ruoli diversi in azienda, ovvero complementari tra loro ma caratterizzati da **obiettivi eterogenei** nell'interpretazione datagli dai decisori di acquisto. I macro-ruoli individuati (**strategico aziendale, strategico individuale, di conoscenza**) non vengono messi direttamente in relazione a specifiche metodologie o contenuti, sono in questo trasversali, quindi ad esempio un corso di leadership al management può risultare sintonico ai diversi ruoli. La differenziazione deve essere intesa quindi come **diversa prospettiva che il decisore (e l'azienda) ha rispetto all'acquisto di formazione**.

Strategico aziendale

L'obiettivo formativo è qui destinato direttamente all'azienda. La formazione, di qualsiasi natura essa sia, è mirata a fornire all'azienda **maggior competenza e potenzialità**. Nella mente dei decisori di acquisto quindi si intravede una motivazione incentrata al risultato concreto, preferibilmente misurabile in termini di performance. In questa visione le risorse restano sullo sfondo, rappresentano il mezzo per arrivare ai risultati: non emergono spiccati interessi verso le singole individualità, quindi, anche in fase di progettazione, **l'attenzione viene fissata più sui contenuti che sui processi**, sulle metodologie. In fase di valutazione dell'offerta e di planning dell'iniziativa, ci si concentrerà quindi maggiormente sui risultati che sulla validità dei percorsi.

In fase commerciale un'ottica di questa natura viene supportata da un'offerta chiara e precisa di sistemi di verifica della performance, da proposte di follow-up e da dimostrazioni concrete della reale efficacia della proposta. L'attenzione del responsabile formazione sarà rivolta più a *case histories* che alla preparazione e provenienza del formatore.

Strategico individuale

L'obiettivo formativo è destinato all'individuo. Nella mente del decisore il fornitore viene interpellato per agire sulla persona. Si crede fermamente che solo attraverso il lavoro con la risorsa si otterranno solidi cambiamenti. Il dipendente (sia esso manager o impiegato) **non viene pensato come mezzo ma come elemento attivo e propositivo** di cambiamenti ed innovazioni. **L'azienda manda segnali di fiducia** verso i suoi collaboratori; è infatti convinta che dentro ad ogni individuo vi siano risorse nelle quali investire: **“puoi solo insegnargli a scoprire le proprie capacità dentro di sé”**. La strategia è quindi individuale, si crede cioè che il singolo sia portatore esso stesso di innovazione e che solo se fortemente motivato e dedicato al proprio lavoro possa aiutare in concreto l'azienda a crescere. L'azienda non può crescere indipendentemente dall'individuo, la sua crescita dipende da quella delle sue risorse che per questo vanno motivate ed appassionate al lavoro.

In fase commerciale è necessario proporre un'**attenta analisi della metodologia e della capacità del formatore** a stabilire un rapporto empatico con l'aula e/o con il singolo. Risulta necessario esaltare qui l'esperienza e la provenienza del conduttore, la sua conoscenza delle metodologie e dare molto risalto al rapporto umano con il decisore di acquisto.

Di conoscenza

Questa prospettiva esula dalle precedenti perché pone come obiettivo finale dell'attività formativa la **conoscenza approfondita** dei propri collaboratori. Apparentemente sembra quindi non trattarsi di un ruolo strategico che considera obiettivi nel lungo termine, bensì maggiormente un **ruolo tattico** che tende a definire e a conoscere con precisione le proprie risorse proprio al fine di impostare un'azione strategica. **L'attenzione dell'azienda è rivolta a sé stessa**, finalizzata a fare chiarezza al fine di impostare al meglio un progetto futuro: quest'ottica descrive e viene **adottata da aziende interessate ad impostare una proficua collaborazione durevole nel tempo** con i propri uomini, che per questo vengono chiamati a farsi conoscere in profondità. E' un'impostazione che in sé appare come unicamente finalizzata all'individuo ma che in realtà sottende una visione ancora più ampia delle due precedenti: **rappresenta cioè uno step orientato davvero al lungo termine** anche se **potrebbe apparire** da parte dei partecipanti non tanto come un'opportunità di crescita (sia essa tecnica o personale) bensì **come un obbligo imposto dall'alto per poter "controllare"**, attraverso la loro conoscenza, le risorse.

In fase commerciale è necessario porre attenzione a come "disinnescare" un'eventuale lettura distorta da parte delle risorse dell'iniziativa formativa proprio **per annullare un ipotetico sospetto paranoico di controllo dall'alto**. Lo strumento commerciale migliore, oltre agli stessi elementi dell'ottica strategica individuale che puntavano sulla **chiarezza metodologica e sulla qualità del formatore**, sembra essere quello di fornire al responsabile di formazione aziendale sia la **cornice teorica** del metodo sia una **comprovata gestione della possibile reazione difensiva di chiusura da parte dei partecipanti**.

I 3 ruoli rispondono a:

- ***Una Strategia (aziendale) vista dall'alto***
- ***Una Strategia (individuale) vista dall'interno***
- ***Una Tattica per ottenere efficacia organizzativa***

I requisiti della formazione: I Must

Come la formazione è portatrice di ottiche a tratti divergenti che esulano dai contenuti dei corsi ma che caratterizzano l'approccio aziendale all'attività formativa, così, a prescindere dalle finalità del corso o dell'iniziativa, vengono agilmente evidenziati i tratti e gli elementi necessari che un fornitore di formazione deve offrire al suo interlocutore al fine di ottenere buone possibilità di raggiungere una qualche forma di intesa commerciale con l'azienda. Le variabili che si riportano si possono considerare trasversali alle categorie prima descritte: rappresentano cioè **“i pali su cui costruire la palafitta” formativa** senza i quali sembra venire meno addirittura solo la considerazione da parte dell'azienda di un'eventuale collaborazione con una nuova società fornitrice.

L'esperienza del formatore

Un formatore esperto è garanzia di successo in quanto, come in tutte le professioni, l'esperienza del consulente trasmette affidabilità permettendo quindi di ridurre il livello di ansia che, se troppo alto, produce simbolizzazioni paranoiche che possono dar vita ad atteggiamenti di controllo o ad eccessive richieste dal punto di vista organizzativo: in generale avere a che fare con consulenti esperti aumenta la fiducia di partenza complessiva favorendo un rapporto più disteso e collaborativo.

L'azienda richiede dunque formatori esperti e questo a diversi livelli:

- **aziendale**: è preferibile che abbia avuto un'esperienza in azienda, che quindi permetta all'interlocutore di dare per scontate talune logiche di relazione aziendale che vengono considerate **il terreno sul quale andrà ad agire la formazione** stessa. Questo risulterà evidente ad esempio nel momento in cui si dovranno definire le strategie da mettere in atto per motivare i partecipanti o per giustificare talune scelte. Nella relazione di approccio questo è un elemento non strettamente necessario ma considerato fortemente positivo in quanto permette all'interlocutore di poter condividere con il fornitore un'esperienza comune: *“è importante che sia stato uomo di azienda”, “ho idea di **sentirmi più capita se viene dall'azienda**”;*

- **relazionale**: questa variabile passa attraverso l'impatto umano con il referente aziendale. I responsabili della formazione aziendale si ergono essi stessi a giudici della capacità o meno del formatore di saper gestire un'aula e le sue dinamiche o il rapporto con un collaboratore reputato “problematico”; tramite un'analisi delle proprie sensazioni valuteranno l'esperienza relazionale del consulente: *“fondamentale che sia competente sia a livello tecnico di conoscenza della materia sia a livello relazionale, quindi **che sappia instaurare un rapporto con i partecipanti e io me ne accorgo in genere quando ci parlo**”, “mi accorgo subito della qualità del formatore in aula e ho immediati feedback dai partecipanti, il giorno stesso!!”.* Questo è il motivo per cui **si preferisce che un incontro vis-a-vis avvenga direttamente con il formatore** e non solo con la forza commerciale che poi non andrà in aula.

- **tecnico/referenziale:** sempre in un'ottica di riduzione dell'ansia è fortemente preferibile avere referenze che validino la propria preparazione tecnica. Come si vedrà il canale principale di conoscenza di nuovi fornitori è proprio il **passa parola**, un tam-tam che permetta al decisore di allentare l'allerta iniziale soprattutto in termini di riduzione dei filtri per entrarvi in contatto e per fissare un appuntamento. E' molto probabile che il responsabile formazione aziendale non sia a conoscenza delle tecniche di formazione utilizzate, per questo **risulterà difficile per lui valutare la preparazione del formatore** (dovendo in questo già sopportare una frustrazione che lo mette in una posizione di inferiorità); è in questo senso che **parlare di altre esperienze favorisce l'incontro perché sposta il confronto**, lo smorza riferendolo all'esterno del rapporto duale fornitore-decisore. Le referenze è come se *assorbissero* gli scetticismi del nuovo interlocutore anche se non esauriscono il suo giudizio che come visto è strettamente personale: *“la qualità del formatore è basilare, se non ho informazioni su di lui da conoscenti di altre società deve essere stra-referenziato”, “il mio primo canale di informazioni sono i colleghi anche di altre realtà, cioè di altre aree di business”;*

- **specialistico:** meglio se il formatore dimostra di avere una consolidata esperienza primariamente in un ambito specifico, i **“tuttologi”** infatti non sembrano rassicurare e rimandano velocemente ad un'immagine “commerciale” della formazione. E' idea diffusa che la qualità la si ottenga attraverso la specializzazione in un settore specifico; alla stregua dei medici (*“lei andrebbe a farsi curare un disturbo cardiaco dal medico generico?”*) i consulenti di formazione devono dimostrare anche tramite un curriculum la loro forte esperienza in un dato settore e non spalmata su tutta l'offerta: *“ho paura dei tuttologi”, “non mi puoi assolutamente far vedere un catalogo, non puoi saper fare tutto”*. **L'opinione è condivisa nel sostenere che le proposte che offrono consulenza in aree tra loro eterogenee (coaching, leadership e formazione comportamentale) scontano un difetto di qualità su tutti questi settori.**

L'immagine preferita è invece di una società specializzata in un'area che offra formatori che possono dimostrare di aver maturato una significativa esperienza nella stessa: la sensazione è di una conoscenza “concentrata” anziché “rarefatta”;

- **di conoscenza del settore:** in quanto possibile partner è preferibile che vi sia una pregressa conoscenza da parte del consulente almeno delle “linee guida” del settore dell'azienda cliente. Questa si è rilevata essere un'esigenza soprattutto in alcune aree di business (sanitario, moda, editoria). Sembra che i settori più legati ai servizi (assicurazioni, distribuzione) risentano meno di questa esigenza che pure viene apprezzata: *“per me è necessaria la presenza in aula di consulenti che conoscano il settore della sanità cioè le linee guida della vendita, quindi ad esempio che il decisore di acquisto non è sempre il chirurgo, che l'azienda vende agli ospedali... non deve dovermi chiedere chi compra i prodotti”, “se il partner non conosce bene il business aziendale che partner è?”*

Il metodo

Parlare del metodo utilizzato è importante e necessario ma può rappresentare un pericolo, un ostacolo tra il decisore e il fornitore. Ad una prima analisi emerge infatti la presenza di due tipologie di decisori: **i rigidi** e **i flessibili**. In realtà sembra che il target dei *rigidi* (quindi coloro in parte prevenuti di fronte a specifiche metodiche) possa essere persuaso dell'utilità di una determinata tecnica o di uno specifico *setting* a fronte però di un grande dispendio di energie che saranno destinate prima ad affrontare le critiche e poi a spiegare le motivazioni della scelta che dovranno persuadere appieno l'interlocutore (e che solo molto raramente ci riusciranno).

Più frequentemente il metodo adottato è percepito essere di competenza del formatore, dell'esperto sul campo. E' facile incontrare opinioni che, proprio in base alle scarse conoscenze, optino per formule miste: *"il meglio è che sia al 50% in aula"*, *"che ci sia ritmo, un buon mix tra teoria e pratica all'aperto"*. Sembra che l'obiettivo sia quello di **soddisfare sia l'aspetto teorico sia esperienziale** (mente e corpo) con la finalità di poter offrire un prodotto completo ed apprezzabile dai partecipanti. Il *ritmo* citato equivale all'alternanza di forme e rimanda ad una sensazione di **vitalità**, che si può tradurre nel concetto di **modularità dell'offerta**. Meglio quindi proporre una metodologia che non ripeta sé stessa ma che si alterni con momenti che possano differenziare l'esperienza formativa: il richiamo al **binomio mente-corpo** è parso forte, il che non significa necessariamente di proporre esperienze *out-door*, ma che la presenza nel programma di metodi complementare può aiutare la percezione da parte del decisore di un'offerta completa.

Una particolare attenzione è da porre alle **dinamiche di gruppo** che, come contenuto, sembrano avere un forte *appeal* sui decisori (probabilmente perché se ne conoscono le basi teoriche): *"se è di gruppo che mi parli delle dinamiche che conosco bene"*, *"non può non citare le dinamiche di gruppo"*.

Il discorso sul metodo quindi è un'area molto delicata perché rischia di scontrarsi con ottiche prevenute. La richiesta da parte dei responsabili formazione è che lo stesso metodo venga confezionato **"su misura"** per la propria azienda. Non si pretende certo di creare innovazione metodologica (che apparirebbe fragile perché senza pregresse conferme) ma di mostrare un adattamento al caso specifico che nasce da un profondo ascolto nella fase preliminare. Adattare il metodo significa ad esempio:

- **raccogliere informazioni attitudinali sui partecipanti** e tenerne conto nella fase di motivazione di questi o nella valutazione di una restituzione dei risultati;
- **variare i moduli in relazione alle esperienze pregresse dell'azienda** che le conferiscono un personale know-how difficilmente criticabile;
- **rispettare tempi e linguaggi aziendali** senza i quali l'intesa risulterà difficile.

Una preparazione preliminare

A lato dell'esperienza del formatore risulta imprescindibile, anche già in fase di contatto preliminare, proporre la formazione come conseguente ad una **fase preliminare di ascolto dei bisogni** del cliente. Le esigenze possono essere molto concrete ma sottendono sempre la **necessità di essere ascoltati** che appare come un passaggio necessario per la definizione di un programma realmente valido. Se non si pone la debita attenzione a questa fase il rischio è quello di trasmettere fin dall'inizio del progetto una fragilità di fondo che rischia di minarne i processi e risultati.

Una preparazione preliminare alla formazione è vissuta come fondamentale quindi la sua presenza potenzialmente stressabile già nella fase di contatto commerciale. Gli obiettivi di questa parentesi propedeutica sono diversi:

- **valutazione degli obiettivi:** spesso i **bisogni aziendali non sono del tutto consapevoli** e vengono individuati proprio in sede di definizione del progetto. Quelli che **per l'azienda rappresentano i loro bisogni**, spesso si rivelano essere delle **esigenze funzionali dettate da una contingenza che fa emergere problematiche che in realtà rappresentano i sintomi di gap più profondi**: *“la holding aveva chiesto la leadership per formare i dirigenti più giovani e io era come se dovessi obbedire ed era anche più semplice per me... tutti ti offrono la leadership... parlando con la società di formazione siamo arrivati al coaching per un problema serio di motivazione e di crescita personale”.*

E' necessario quindi far emergere, in fase di definizione degli obiettivi, i veri bisogni aziendali attraverso una **totale predisposizione all'ascolto** che si ottiene anche ed eventualmente proponendo colloqui di approfondimento con gli stessi destinatari della formazione: *“la prima cosa è un'ottima preparazione pre-corso tra azienda e consulente”, “si devono fare emergere i bisogni e/o renderli consapevoli”, “se non si cura l'inizio cosa vuoi curare dopo, lo diceva Galileo”, “certo chi mi dà una mano anche a questo livello parte molto bene”.*

- **valutazione del momento adatto:** è utile far ragionare l'azienda se effettivamente sia quello il momento giusto per acquistare quel tipo di formazione, spesso infatti a causa di direttive dall'alto, vengono scelti i periodi sbagliati o meno favorevoli alla riuscita dell'iniziativa. Portare il potenziale cliente a riflettere su questo aspetto rappresenta una dimostrazione di attenzione verso il risultato: *“l'ideale è che ci sia un perfetto funzionamento tra l'hard (contenuti), il soft (le persone) e il tempo (momento dell'erogazione): ad es. è inutile fare leadership dopo tre anni che si è manager in azienda, la fai subito...”;*
- **valutazione della motivazione dell'azienda e dei partecipanti:** ci si aspetta da un formatore che offra al responsabile della formazione in azienda gli strumenti giusti per poter ottenere esso stesso successo dall'iniziativa proposta. Alcuni tra questi sono delle soluzioni per creare il giusto *commitment* tra i diversi attori del processo, quindi decisori finali e partecipanti. Lo sforzo richiesto è di agire sulla motivazione di questi al fine di offrire al responsabile le migliori garanzie di riuscita: *“farsi aiutare a motivare il target di riferimento”, “che ci sia una co-progettazione, deve essere un lavoro a quattro mani”, “che il responsabile dia gli strumenti per motivare i partecipanti”.*

Un'esperienza *tailor made*

Oltre all'ascolto attento dei bisogni, la proposta di formazione deve idealmente adattarsi alle richieste dell'azienda che sono risultate essere prevalentemente funzionali; riguardano infatti generalmente *la durata dell'esperienza, il linguaggio utilizzato e il budget a disposizione*:

“vede, io un giorno mi sono fatto fare un vestito su misura e lì ho capito la differenza, ho capito una cosa che avevo sempre creduto di sapere ma che in realtà non sapevo: ho visto come si fa a fare una cosa per bene... ad esempio se ci sono bottoni o zip che non mi piacciono me li vado a prendere fuori da chi le fa al meglio, se una spalla è più lunga dell'altra viene aggiustata... si cerca di fare in modo che si somigli a Brad Pitt pur sapendo perfettamente di non esserlo”

- **La distribuzione temporale** dell'esperienza è risultata essere una delle variabili più importanti in quanto si deve necessariamente conciliare con le esigenze aziendali del momento. La **flessibilità** in questo caso è imprescindibile da parte del fornitore: *“si devono adattare alle mie esigenze, se non c'è elasticità nel linguaggio e nei tempi... niente... non accetto frasi del tipo: il modello è così e non si può trasformare”*. Non mostrarsi disponibili in questo caso comunica un'incompatibilità di fondo tra azienda e consulente in quanto antepone ai bisogni aziendali i propri.
- **Il linguaggio utilizzato** è necessario sia condiviso tra azienda e formatore. A quest'ultimo viene infatti richiesto di adeguarsi alla realtà dell'azienda ospite. Gli esempi, i contesti esplicativi, i materiali presentati dovranno rimandare alla realtà complessiva a cui appartiene l'azienda. In questo senso emergerà chiaramente se il materiale utilizzato è standard o confezionato “su misura”. Il responsabile della formazione in azienda dovrà avere per questo la massima **garanzia di comprensibilità** del progetto da parte dei destinatari.
- **Il budget** viene considerato un aspetto da prendere in esame in un secondo momento. L'opinione comune dei responsabili della formazione è che la qualità di una buona iniziativa di formazione può autorizzare uno sforzo da parte dell'azienda ma soprattutto una collaborazione da parte del fornitore in **un'ottica di cooperazione futura**: *“deve conoscere il nostro fabbisogno si deve dimostrare interessato per un rapporto continuativo e quindi mi deve venire incontro sul budget”, “per quanto riguarda il budget ho le mani legate, per questo se mi convince davvero chiedo una collaborazione”*. Considerando a posteriori la “fatica” (e il rischio) di una nuova selezione di un fornitore di formazione, sembra sia forte intenzione delle aziende l'affidarsi a chi si mostra valido, ciclicamente nel tempo.

In termini pratici di seguito si riporta un esempio di applicazione del concetto di ***tailor made***:

richiedere le schede dei partecipanti prima del corso: *“un ottimo impatto me l'ha dato un docente che ha richiesto delle informazioni sui singoli partecipanti per poter far calzare meglio la sua attività”*.

Raccomandazione trasversale: **“comunicare sempre concretezza”**

La proposta deve essere concreta, deve essere una soluzione ad un problema, ad un bisogno, ad una richiesta. Si esige che il **formatore abbia in mente l'intero processo** e che possa quindi presentare già una visione di **follow-up** che permetta al responsabile di dimostrare alla direzione l'efficacia della sua iniziativa:

“nel primo colloquio si deve parlare direttamente dell'azienda”, “fare follow-up di modo che si arrivi con appetito all'anno dopo”, “poter valutare il ritorno”, “usare un questionario di fine corso per capire se le aspettative sono state coperte”, “che gli obiettivi siano chiari al committente, ai partecipanti ed al formatore: che ci sia una specie di contratto di vendita”, “contenuti realistici ad esempio al management, difficilmente si riescono a cambiare le persone a 40 anni”.

I 4 must:

IL METODO

- Plasmabile all'azienda
- Modulare
- Non futurista

PRODOTTO TAILOR MADE

- Distribuzione temporale degli step
- Linguaggio allineato all'azienda
- Budgeting funzionale
- Tangibilità del risultato

PREPARAZIONE PRELIMINARE

- Ascolto attivo
- Tempismo
- Motivare alla formazione (=premessa al successo del RF/HR)

IL FORMATORE

- Esperienza in azienda
- Interazione diretta
- Adeguatezza (=tecnico-referenziale, specialistica, conoscenza del settore)

I venditori sono stati definiti **“bestie rare”**, **“suscettibili e padroni del mondo”**, in definitiva persone che **“sanno tutto loro”**.

L'immagine complessiva è di professionisti che si sono creati una **corazza relazionale** che gli permette di poter affrontare qualsiasi contesto, di vendere qualsiasi prodotto, di **“non affondare in nessuna situazione”**: **una sorta di mezzo anfibio** capace di muoversi su ogni tipo di superficie e proprio per questo dotato di grande capacità adattiva e di importanti dispositivi di autodifesa.

I venditori appaiono agli occhi dei RF quasi **“impermeabili alle emozioni”**, pur essendo professionisti in questo senso ovvero assolutamente consapevoli della centralità dell'aspetto relazionale con il cliente. Parimenti sono professionisti **esperti** dell'universo invisibile del non-detto, del meta-comunicato, padroneggiano tecniche di vendita e sono in grado di instaurare un dialogo con ogni tipo di interlocutore sapendo muoversi anche sul suo terreno, qualsiasi esso sia.

Il paradosso delle figure commerciali è che sono così addentro a considerare centrale la relazione nel processo di vendita, che fuori da questo processo risulta complesso instaurarne una professionalmente proficua.

I RF reputano l'organizzazione di corsi per la forza commerciale **una delle aree più problematiche del loro lavoro** in quanto il venditore sembra sapere davvero lui meglio di chiunque altro come svolgere il proprio lavoro: manca di umiltà perché nel suo ruolo quella che può mostrare deve essere strumentale al rapporto da costruire. **Il commerciale è abituato a controllare le sue emozioni** e questo rappresenta l'ostacolo che incontra il RF per poterlo motivare alla partecipazione ad un'iniziativa formativa: il RF ha difficoltà ad entrarvi in contatto, a conoscerlo, a gestirlo.

La percezione funzionale di un corso di formazione per un commerciale è **“di perdita di fatturato, di perdita di tempo”**.

Anche fisicamente **è spesso in movimento**, da cui si afferma: **“se li costringi in aule che devono stare fermi è come se li violentassi, non ci stanno sono troppo abituati a muoversi”**. Anche in questo senso il venditore si caratterizza quindi per una sua innata propensione allo spostamento in quanto **è proprio nello spostamento che procaccia affari** **“senza i quali (ed è qui che nasce la sua “arroganza” professionale) l'azienda ci certo fallisce...sicuro”**.

Per entrare in contatto quindi con l'area della formazione ai commerciali è bene:

- **anticipare i contenuti sopra esposti** relativi alla *strana natura della figura del commerciale*;
- proporre idee che vadano ad approfondire aree di esercizio alla **auto-consapevolezza**, alla spontaneità perché **è solo attraverso la conoscenza di sé stessi che si può davvero pretendere di conoscere l'altro** e quindi, in senso professionale, di entrare in un rapporto sufficientemente confidenziale da poter trasmettere la giusta fiducia sulla quale costruire un rapporto duraturo.

All'origine: Il portatore del bisogno

L'analisi dei bisogni è un processo che si snoda lungo tutto l'anno e che comprende diverse modalità e livelli. Se infatti da un lato vi sono figure professionali che per loro mansione lavorano vicino alle risorse tanto da poterne intuire problematiche, limiti e risorse, dall'altro vi sono figure che hanno una visione di insieme e che pretendono che l'intero personale resti compatto nella crescita aziendale; il loro sarà un punto di vista complessivo a cui farà seguito una valutazione dei bisogni complessiva, non dettagliata, ma sufficiente per indicare una direzione da seguire lungo l'anno a venire.

In sintesi l'**analisi dei bisogni**, che rappresenta il primo step nella definizione delle attività formative da intraprendere, è un processo di estrema importanza (avrà un ruolo fondamentale anche nel momento della vendita di formazione) e per questo presente a più livelli e con diverse modalità; queste sono definibili:

- **top down**: è la **direzione generale** a dare linee guida
- **middle level**: **HR, Responsabili Formazione e Direttori di area intercettano** esigenze specifiche
- **bottom up**: è il **singolo dipendente** sia esso manager o impiegato a segnalare il bisogno
- **da valutazione dei gap**: un'analisi a fine anno delle **performance raggiunte** dai singoli indica dove intervenire

Ogni modalità ha logiche e finalità proprie che concorrono a gestire e a definire il ruolo della formazione in azienda, sia esso strategico aziendale, strategico individuale o di conoscenza.

Riuscire a dare risposte il più possibile sintoniche con la fonte del bisogno inciderà fortemente sul successo della proposta; **è necessario cioè individuare l'origine del bisogno per riuscire a gestire al meglio il rapporto (il confronto, la sfida) tra il Responsabile Formazione ed il suo Committente interno.**

Se ad esempio la richiesta proviene dall'interpretazione delle linee guida aziendali comunicate dall'AD nella riunione annuale, il Responsabile Formazione avrà una certa dose di coinvolgimento ed il suo operato verrà di certo valutato dall'assemblea come risposta diretta ai bisogni del vertice, mentre **se ad esempio l'iniziativa specifica ha come richiedente il singolo manager** in difficoltà con le sue nuove mansioni, ecco che lo stesso Responsabile Formazione avrà altre sollecitazioni da considerare come ad esempio poter giustificare l'iniziativa per inserirla nel piano budget senza creare invidie da parte di altri colleghi o comunicare l'importanza della proposta all'HR.

Top down

All'interno di ogni azienda la formazione deve seguire ed essere omogenea e sintonica alla linea aziendale. Questa **viene comunicata apertamente all'inizio dell'anno attraverso incontri regolari** in cui la Direzione trasmette ai propri manager gli obiettivi e le finalità dell'anno a venire. E' in queste occasioni che l'HR e il Responsabile della Formazione ricevono chiare indicazioni su quali potranno essere le loro sfide durante l'anno entrante. E' quindi una comunicazione **top down che si "limita" a segnalare la direzione da dover intraprendere senza necessariamente entrare nello specifico né di contenuti né di fornitori**. I responsabili della formazione chiamano spesso queste le "linee guida" da seguire, delle tracce che rispondono alla strategia aziendale scelta e valutata come la più proficua in quel momento. Praticamente mai la Direzione Generale impone la scelta del fornitore, anche se apprezza poterla condividere:

*"ogni anno l'azienda dà linee guida in base alla loro strategia quindi sono bisogni aziendali come ad esempio approfondire **il multimediale o il contatto con l'internazionale**"*

"le regole del gioco sono queste: ogni inizio d'anno vengono coinvolti i responsabili delle aree e delle linee per comunicare le linee guida... ci si trova quindi con il top management e la direzione assicurativa"

*"ci sono momenti strutturati ogni sei mesi o ogni anno in cui si ricevono **input dall'alto**"*

*"a fine anno sono io che presento un piano di formazione aziendale che devo poi condividere con la direzione, siamo noi che proponiamo all'AD i piani di sintonia con la strategia... l'AD manda stimoli durante l'anno ad esempio ti dice che **'siamo un'azienda troppo italiana'** e che **c'è bisogno di un piano cross cultural**"*

*"c'è costante **bisogno di allineamento** con l'azienda per questo si fa un training plan ad inizio d'anno"*

*"capita che per un episodio **sia proprio l'AD a dirmi personalmente che risultati vuole**, il cazziatone lo prendo io"*

All'interno di ogni azienda avviene questo genere di comunicazione annuale che è bene prendere in considerazione durante l'incontro con il Responsabile della Formazione in quanto è **imprescindibile** da ogni tipo di iniziativa formativa.

Le linee guida rappresentano il **"guard rail"** entro cui poter avere la serenità di decidere un'iniziativa di formazione. In questo senso vi sarà comunque spazio per altri corsi o eventi ma di certo a fine anno si dovrà dimostrare di avere rispettato gli input ricevuti dall'alto.

I bisogni comunicati in questa sede risultano, come visto, piuttosto generici: per questi motivi **ai formatori viene richiesto di concretizzarli ed esplicitarli in piani di azione.**

Middle level: responsabile formazione, HR, direttori di settore/area

Questo è il livello più operativo, in cui non vi sono direttive specifiche ma “**intercettazioni**”: vengono definite così perché sono eventi spot che non sono prevedibili se non attraverso un attento ascolto e vissuto vicino alle risorse.

Generalmente sono attività “investigative” che si possono strutturare attraverso incontri periodici tra HR e i Capi Area o semplicemente avvenire in modo spontaneo attraverso un’informale chiacchierata alla macchinetta del caffè o nel corridoio. E’ parso chiaro che questa seconda modalità (definibile “**sul campo**”) preveda l’impegno e la predisposizione, oltre che l’abilità, dell’HR o del Responsabile alla Formazione che devono individuare possibili bisogni inespresi tra le fila per poi validarli con colloqui e/o consultazioni con i Capi Area:

“io propongo cose di cui nessuno si rende conto: vedo le diverse modalità di approccio ai problemi poi valuto bene, conosco bene com’è nella realtà, so che ci sono budget... ne parlo con il General Manager che in genere boccia se non c’è budget, ma si fida di me”

“ogni giorno si percepiscono le debolezze delle persone e della policy aziendale”

*“sono le Risorse Umane che mi portano le esigenze perché **da su, dall’alto, loro vedono le esigenze di tutti**”*

*“**eventi spot** per cui gli stessi committenti sono interni all’azienda... **formazione ad hoc** chiesta dai dirigenti dei diversi dipartimenti che hanno notato un’esigenza ad esempio di un **maggior orientamento al cliente** della forza vendita”*

*“ci sono **periodici incontri** con i vari direttori di settore per sapere i bisogni”*

*“io faccio **incontri di gruppo e individuali** quando mi vengono all’orecchio, anche dall’HR, talune problematiche”*

*“**l’HR e la linea sono sempre in rapporti frenetici** ed è da lì che spuntano le richieste che poi valutiamo insieme”*

Questa sembra essere l’**area più produttiva in termini di analisi dei bisogni**: la formazione cioè riesce qui meglio che ad altri livelli ad esercitare **il suo vero ruolo di attività di apprendimento e crescita sia individuale sia aziendale**. Le riunioni periodiche sullo status dei team, i colloqui individuali, le “spedizioni informative” nei corridoi rappresentano **il lato creativo ed appassionante** del lavoro del Responsabile Formazione: un aspetto che gli restituisce un’immagine di cui è fiero, ovvero quella di colui in grado di mettere il personale (di qualsiasi livello) nelle migliori condizioni per svolgere il proprio lavoro, per adempiere alla propria missione.

Il Responsabile della Formazione (come nelle realtà più piccole l’HR) sembra avere un’attitudine all’aiuto, un gregario per missione, **stratega della motivazione a cui dare elementi e strumenti per rafforzare anche il suo know-how**.

Bottom up

E' raro ma capita che il processo sia radicalmente **bottom-up, ovvero che preveda la mobilitazione individuale verso una specifica richiesta di formazione**. Generalmente si reputa questo come un segnale fortemente positivo perché sottende una spiccata motivazione alla crescita personale. **Frequentemente però le richieste sono confuse e poco chiare**, ovvero sembrano presentate sull'onda di un entusiasmo spesso trasmesso da altre fonti come amici, colleghi in altre aree, etc. Anche in questo caso **valutare attentamente la fonte del bisogno** aiuta a focalizzare meglio la reale richiesta che può rilevarsi distante dal "sintomo riferito" ad esempio dal giovane manager protagonista della proposta.

Anticipare, comunicandola, **l'importanza della considerazione della fonte del bisogno**, rappresenta per certo un'atteggiamento di grande responsabilità da parte del formatore consultato in quanto mette in guardia il responsabile da possibili *flop* dell'iniziativa e trasmette una forte immagine di *partnership*:

"capitano colloqui individuali in cui è proprio il singolo a chiederti formazione e questo lo trovo già di per sé un risultato"

"capitano richieste esplicite, cioè dipendenti di solito giovani manager che vengono da me per loro lacune personali, ... parlare in pubblico, leadership, si vede che sentono in giro che loro amici, colleghi in altre realtà hanno fatto qualcosa del genere... è un buon segno si ma io devo sempre valutare l'opportunità quindi faccio alcuni colloqui e scopro che spesso le idee sono davvero troppo poco chiare"

Valutazione dei gap

Questo canale di individuazione dei bisogni è **strutturato** e relativamente problematico. Attraverso un'analisi dei gap di performance si evidenziano cioè le aree di criticità individuale che verranno rafforzate con programmi specifici. L'attività, per come viene presentata, non crea entusiasmo, non espone a novità, non crea vivo interesse; **sembra più una routine di cui occuparsi** spesso attraverso l'utilizzo di **fornitori conosciuti** di cui si è già fatta esperienza:

"emergono i bisogni legati al sistema di valutazione che evidenzia dei gap individuali che poi verranno coperti attraverso formazione specifica... temi come la comunicazione, capacità di progettazione, negoziazione, team building"

"a fine anno si valutano le competenze individuali e si isolano i gap in base ai quali metto giù un piano di formazione... è sempre un po' lo stesso, diciamo che lì vado abbastanza sul sicuro"

"c'è una sorta di performance review strutturato ad inizio d'anno in cui si presentano gli obiettivi dell'anno in corso".

Il fornitore che genera *insight*

Viene detto capitare raramente, ma l'impressione è invece che avvenga con una certa frequenza, che sia proprio l'incontro con il **formatore a stimolare l'individuazione di nuovi bisogni** da parte del Responsabile Formazione, o a dare a quest'ultimo **nuove visioni interpretative di problemi preesistenti**. In questo senso riuscire a creare un **clima disteso non di vendita** ma di **scambio reciproco** tra consulente e responsabile, può davvero favorire lo sviluppo di *insight* di quest'ultimo che otterrà un'impressione di collaborazione reale da parte del formatore.

In questo senso, come si vedrà, generalmente l'attenzione dei Responsabili della Formazione cresce quando vengono presentati materiali nuovi, stimolanti, che facciano **riferimenti culturali**, che consentano di produrre collegamenti con conoscenze già acquisite, che allarghino il panorama generale delle competenze.

Chi si occupa della crescita e dell'apprendimento del personale (a qualsiasi livello) è fortemente interessato ad aumentare le proprie conoscenze sia per cultura personale sia e soprattutto per **mostrarsi aggiornato verso i suoi referenti**.

In linea generale quando gli obiettivi di un ipotetico progetto non sono del tutto chiari al Responsabile e non risultano quindi condivisi con la Direzione, vi è sempre spazio per una nuova interpretazione, un punto di vista diverso, una riflessione in più:

*“raramente i bisogni emergono da uno stimolo creato da un fornitore, è capitato però... **capita più facilmente quando non hai ancora oggettivato i tuoi bisogni...** in genere sono le proposte nuove che interessano, un impatto forte, concreto, utile, “che c'è”, cioè che ti fa **toccare con mano i risultati**”.*

Origine dei bisogni:



Il processo di acquisto

Il processo di acquisto si compone di una fase centrale che trasforma i bisogni in un piano di azione; **il passaggio dall'intangibile al tangibile è di per sé carico di ansia** perché espone a rischi, ad errori di valutazione, di rotta, a reali insuccessi personali da parte di chi ha la responsabilità di scegliere; viceversa può rappresentare un'opportunità di riscuotere grandi meriti da parte sia del vertice sia della base, di avere forti soddisfazioni nel proprio operato che accrescono autostima e percezione positiva del ruolo.

In sostanza è necessario tenere sempre a mente che **il processo di scelta di un nuovo fornitore espone il Responsabile della formazione contemporaneamente al giudizio della "base"** (sia essa anche composta dal top management) **e della Direzione Generale**. Il commento della Responsabile della formazione di uno dei maggiori gruppi editoriali italiani afferma che della scelta *"devo essere io **sicura al 100% perché li la faccia ce la metto io e non gli altri per questo i nuovi fornitori devono essere almeno molto referenziati...**"*

La partnership avviene quindi primariamente a livello umano con il Responsabile: sarà poi lui a trasformarla nel futuro in partnership aziendale attraverso opportune condivisioni di informazioni e/o iniziative.

Per questo motivo la fase centrale del processo di acquisto si può declinare in diverse operazioni e coinvolge diversi attori a testimonianza dell'estrema attenzione che viene data a questi passaggi.

Le diverse declinazioni del processo comprendono l'analisi:

- **degli attori nella scelta**
- **delle fonti di informazione**
- **dell'incontro e della selezione**
- **della scelta finale**

La **dimensione aziendale sembra non incidere** in maniera importante. L'unica variabile è la corrispondenza nelle aziende più ristrette della figura dell'HR con quella del Responsabile della formazione. Le restanti dinamiche si possono considerare trasversali al mondo aziendale comunemente detto.

La scelta del fornitore di formazione avviene **sempre consensualmente**. Non vi è caso in cui il Responsabile della formazione decida in totale autonomia (anche se a volte lo comunica) soprattutto quando si tratta di coinvolgere un nuovo fornitore. La figura di riferimento che valida (o che interviene condizionandola) la scelta finale è generalmente il **Responsabile HR** e a volte, nel caso questa figura combaci con quella del RF, direttamente l'Amministratore Delegato.

Il Responsabile HR

Il ruolo del Responsabile HR è "di controllo", ovvero raramente propone lui stesso il fornitore, più spesso avalla una sensazione positiva del RF o segnala la delicatezza del compito che quindi prevedrà il coinvolgimento di società molto affermate e referenziate. **Grazie alla tendenza delle aziende a stabilire partnership con le società di formazione, generalmente la scelta non rappresenta un ostacolo complesso da superare**; vi sono però circostanze in cui appare necessario rivolgersi verso nuove fonti che possano apportare innovazioni anche metodologiche. In quel caso il Responsabile HR verrà di certo interpellato al fine di ottenere un *placet* che solitamente ottiene se il RF dimostra sicurezza della propria scelta e in possesso di elementi validi per sostenerla.

Questa non è sempre una prassi, ovvero **il RF spesso non deve comunicare la sua tendenza di scelta al Responsabile HR** ma ciononostante, nella realtà, generalmente questo avviene proprio per suddividere la responsabilità ed esporsi meno. **La scelta appare quindi un processo combinato** di scambio reciproco in cui risulta fondamentale **offrire all'interlocutore elementi "rassicuranti"**, cioè che gli consentano di proporre al vaglio del suo responsabile materiali, obiettivi e processi coerenti e verificabili:

*"anche il capo HR chiama dei consulenti che magari conosce dal passato, poi **sono anch'io a dare un feed-back su chi reputo il migliore**"*

*"è una **scelta consensuale però l'HR ha comunque voce in capitolo** nello scegliere il fornitore, anche tra quelli che gli prospetto io, e ogni tanto interviene anche l'AD"*

*"c'è un **tam-tam che coinvolge anche l'HR** sia nel bene sia nel male delle sue proposte,... l'80% dei fornitori selezionati si può dire essere già conosciuto e non completamente nuovo"*

*"se c'è di mezzo la holding mi muovo con il mio responsabile HR, comunque propongo due o tre alternative tipo un'assemblea di condominio, **il discorso è di non imporsi mai**, io sono dentro alla scelta ma poi la scelta è abbastanza collettiva"*

La condivisione

“Il discorso è di non imporsi mai”, quest’affermazione chiarisce la posizione del RF che vive un ruolo professionale subordinato al Responsabile HR ma a cui viene richiesta comunque autonomia ed intraprendenza. **I suoi committenti infatti sono interni** e l’effetto della sua attività professionale si riflette direttamente all’interno dell’azienda: pur non affermandolo apertamente, il RF comunica chiaramente di essere in una posizione non comoda dal punto di vista relazionale-professionale in quanto **da un lato gli viene richiesto di vagliare proposte e soluzioni vincenti** e di successo (compito che svolge attraverso un’attentissima selezione dei fornitori ma che spesso, data la pressione, lo inibisce nella libera ricerca di nuove risorse) e **dall’altro è consapevole che un insuccesso produrrebbe riflessi negativi anche sul Responsabile HR** oltre che sulla sua persona.

Da questo contesto emerge la **necessità di condividere la scelta del nuovo fornitore**, sia con l’HR sia con il committente interno che potrà essere il Capo Area sia in ultima analisi l’AD:

*“anche il Responsabile Acquisti ha voce in capitolo perché spesso è il mio **committente interno**”*

*“c’è sempre **condivisione con più figure è importantissimo per me che ci sia**”*

*“c’è una **gerarchia che definirei formale**, il budget è al 100% centralizzato, cioè **decido io a chi far fare il lavoro ma è meglio che questa decisione venga condivisa dall’AD** che comunque ti comunica ‘cerchiamo di non fare casini’”*

*“tutto parte dalla Direzione Generale, è lui che viene interpellato... **io manderei tutti a fare tutti i corsi della Terra...** ma è lui ad avere la vision aziendale... mi dice quale risultato vuole... ad esempio c’era un problema con l’amministrazione in cui si lamentavano tutti di essere maltrattati e si rivolgevano ai sindacati... era il loro capo ad essere poco gentile. Lì il Direttore Generale mi ha detto di capire cosa diavolo succedeva e io ho fatto colloqui e alla fine abbiamo optato per un’iniziativa di gestione del tempo solo per il responsabile dell’amministrazione”*

Si può notare l’acceso contrasto nell’affermazione **“decido tutto io ma è meglio che la decisione venga condivisa”** dove si comunica frustrazione in quanto **il proprio ruolo è interpretato in maniera quasi fasulla, posticcia**; viene data autonomia decisionale al 100% ma il rischio risulta troppo elevato per assumersela davvero.

E’ in questa realtà che il Responsabile della formazione in azienda **si trova a dover selezionare chi dovrà condividere con lui queste tensioni silenti** ma pur presenti: in questo senso il suo processo di selezione sarà molto rivolto ad ottenere elementi fortemente rassicuranti dove l’apparenza risulterà un corollario alla sostanza.

Sono dunque i **Responsabili della formazione** ad occuparsi materialmente dell'individuazione dei fornitori più adatti all'evasione di un progetto oltre che della selezione dei nuovi fornitori. Nel primo caso la scelta risulta più semplice ed automatica in quanto molto spesso si basa su fornitori conosciuti della cui qualità professionale si è certi; più complesso è il secondo caso, quello in cui si è tenuti a **selezionare nuovi consulenti anche senza la necessità di un progetto da sviluppare**, ovvero quando si deve misurare la competenza e validità di un potenziale partner aziendale.

In questo senso si può dire esservi una **raccolta di informazioni attiva** (è il RF a cercare informazioni) e una **passiva** (sono i fornitori ad offrirle senza che siano state necessariamente richieste).

La **modalità attiva** comprende:

Sperimentazione, inviti

Data l'implicita richiesta aziendale di selezionare consulenti validi ed affidabili, la miglior garanzia per il RF è quella di avere una **dimostrazione pratica** delle loro potenzialità e spessore professionale. In molte realtà è stata vivamente apprezzata e sfruttata un'offerta di "dimostrazione" dei propri prodotti/servizi. La spesa relativa viene considerata un investimento e giustificata attraverso motivazioni che tendono a mettere in primo piano l'aspetto concreto e puramente esplicativo dell'iniziativa. Si tenga presente l'importanza di una **comunicazione concreta** del proprio prodotto come area di *must* nella presentazione di formazione:

*"è ottima la sperimentazione ad esempio una giornata ad hoc in cui mi viene fatto provare il prodotto, un invito ad una **prova aziendale**"*

*"buoni strumenti sono **inviti a seminari, colloqui diretti dimostrativi**, ma anche la referenza di colleghi in altre realtà"*

Internet, motori di ricerca

Si identificano eventuali nuovi fornitori anche attraverso la navigazione sul web, supportati dai motori di ricerca. L'obiettivo è individuare chi possa offrire un dato prodotto ma soprattutto **valutarne la qualità attraverso sia l'impatto del sito sia la lista dei loro clienti**. Non sembra di certo una fonte esaustiva ma aiuta a "scremare" l'offerta e a focalizzare l'attenzione su quella che viene definita l'**eccellenza** nel mercato. Con questo termine ci si riferisce a chi vanta nella propria clientela nomi rilevanti relativi a diverse aree del mercato: grandi gruppi bancari, aziende multinazionali, etc.:

- *"cerco su Internet l'**eccellenza**"*

- *"**Internet è una fonte**, poi il **confronto con colleghi** di altre aziende, le tante **brochure che mi arrivano**"*

- *"sui siti guardo subito i **clienti che hanno**, questa specie di **referenza** è un po' una garanzia, poi **non basta s'intende**"*

Referenze e società accreditate

Sembra consuetudine per i RF aziendali raccogliere informazioni tramite una larga consultazione che comprende sia referenze di colleghi sia il contatto con **società definite accreditate**. Dietro a questo atteggiamento è chiaro esservi la volontà di far fronte alla propria insicurezza decisionale (frutto del rischio insito nella scelta), attraverso riferimenti già condivisi da altre aziende di cui si ha un'immagine solida e centrale sul mercato. La **serietà** e la competenza dell'azienda cliente verrà quindi proiettata sulla società di formazione il cui brand risulterà rafforzato e posizionato allo stesso livello dei suoi clienti. In questo senso, **sul sito della società, sarà raccomandabile non abbondare necessariamente di nomi di clienti, ma segnalare i più importanti** sul mercato:

*“anno per anno seleziono rispetto agli obiettivi di solito in base alla competenza, **cerco l'eccellenza anche attraverso società famose, accreditate**”*

Fornitori del passato

Considerando il fatto che **un nuovo fornitore è sì un'opportunità ma viene vissuto maggiormente come rischio** per la propria immagine professionale in azienda, è forte consuetudine da parte dei RF di rivolgersi a fornitori già conosciuti, utilizzati nel passato. Ogni progetto è di per sé un'azione che espone sia al successo sia all'insuccesso e la variabile percepita come meno controllabile è decisamente il formatore e la sua società. In questo senso rivolgersi a personale **che ha già mostrato il proprio valore** rassicura su diversi fronti, ovvero che:

- è in grado di portare a termine il progetto quindi di far corrispondere risultati concreti alle aspettative presentate;
- è competente e sa muoversi nel settore di riferimento, conosce quindi la realtà specifica del business in oggetto;
- può confrontare i risultati del passato con quelli attuali dando in questo valore aggiunto all'iniziativa formativa.

*“Mi baso molto sui fornitori del passato **io non ragiono in termini ‘mordi e fuggi’**, preferisco una partnership anche perché **così è il fornitore a giocarci la faccia...**”*

*“un esempio è un nuovo fornitore avuto **tramite un ex-candidato che conosceva bene le problematiche**, arrivava dal settore, ha focalizzato subito il punto della questione sapendo che parlava con una multinazionale che lavora nella sanità e **mi ha comunicato la sua convinzione di sapere di poter dare valore aggiunto al progetto**”*

*“meglio se conosco il formatore perché **mi comunica già quanto vale**, non è il tecnico che ti vuole vendere qualcosa”*

La **modalità passiva** di raccolta di informazioni invece prevede tutti i materiali e le diverse forme di contatto che mettono in relazione il fornitore con il RF: è proprio la figura del Responsabile della formazione che deve essere contattato in quanto, come visto, sarà lui a procedere ad una prima scrematura oltre che ad avere una buona influenza nella decisione finale.

E-mail

I materiali che vengono ricevuti prima del primo incontro/contacto rappresentano un'importante biglietto da visita per il nuovo fornitore. Sono anch'essi fonte di informazione e rappresentano spesso una base di partenza sulla quale impostare una prima relazione telefonica. L'evidenza afferma che si deve sviluppare un **sensibilità verso l'equilibrio nel contatto**, ovvero non esagerare (divenendo nella percezione invasivi come "panzer") pur mantenendo vivo l'interesse dell'interlocutore: *"meglio se manda prima il materiale che poi si valuta... ci deve essere un giusto equilibrio tra telefonate e silenzi, non deve essere un panzer..."*

In questo caso...

"meglio ricevere una mail perché ho più facilità a condividerla con il commerciale"

"arrivano dieci mail al giorno, non puoi contattare tutti, se ti visitano è meglio, senza però l'aria di sapere già cosa vuoi e di volerti insegnare il tuo mestiere... quelli bravi cercano di capire con pazienza di cosa hai bisogno facendoti parlare".

La mail ha i suoi limiti, ovvero: *"mi costringe a leggere automaticamente e mi devo sforzare, se ne ricevo a decine al giorno capisce che non è possibile".* In questo senso le aziende hanno "tutelato" i propri dipendenti, infatti **"abbiamo delle protezioni, se sono troppo lunghe come testo o se hanno un allegato troppo pesante non arrivano"**. Le brochure quindi è sconsigliabile spedirle via mail, meglio cartacee via posta.

Sembra che la mail possa rappresentare uno strumento di contatto ma dovrà per questo essere **breve ed esaustiva allo stesso momento**, non pretendere quindi di sostituirsi alla telefonata, solo lasciare un'immagine pratica e sintetica della società e del servizio offerto.

Proprio per un sovraccarico quotidiano di ricezioni, **sarà improbabile ricevere una risposta da parte del RF via mail**; appare quindi più opportuno non richiederla ma far seguire alla mail una telefonata di persona.

Brochure

La brochure è uno strumento che sembra apparire **utile soprattutto a chi lo propone** in quanto si tratta di **materiale concreto**, che trasmette la propria immagine per come la si vuole fare intendere; un supporto tangibile con il quale potersi confrontare che funga da “avamposto” nella relazione con il cliente o da “*gentle reminder*” a seguito di un colloquio.

Dal punto di vista dei RF le brochure assumono due diversi significati:

- **materiale da archiviare**: si va a sommare alle tante brochure ricevute via mail o cartacee. In questo caso la funzione della brochure perde di importanza, viene by-passata in quanto **rappresenta un rallentamento del ritmo** dei RF, non si mostra sintonica con i loro bisogni di efficienza e sintesi. In alcuni casi le brochure non vengono nemmeno considerate proprio perché si sommano tra loro rendendo difficile l'individuazione di un contenuto interessante: *“quasi non le guardo nemmeno mi fanno perdere tempo, se mi interessa qualcosa sono io che la cerco”, “se le dovessi leggere tutte farei solo quello... se vuoi essere incisivo mi devi telefonare”*. Le brochure considerate **“pesanti”, ostacolanti, sono quelle eccessivamente fitte di informazioni, dalle quali appare che chi si propone è in grado di soddisfare qualsiasi bisogno attraverso l'erogazione di una moltitudine di corsi. Sono le brochure-catalogo (del materiale presentato le versioni di CESMA e CEGOS)**. Un nuovo fornitore verrà confuso con un altro in quanto **non ci sarà il tempo e la dedizione** da parte del RF di analizzare con attenzione il materiale. In questo senso è indispensabile, **per poter valorizzare al meglio la propria brochure**, che questa **assuma** per il referente in azienda una funzione non di materiale da archivio bensì di **stimolo attendibile**;

stimolo attendibile: è una brochure di impatto a partire dalla tipologia di carta utilizzata (**RSO, SDA Bocconi**), è sintetica, non affollata in nessuna sua parte, riporta alcune **immagini evocative di formatori senior** e/o di materiali di lavoro, è composta **al massimo di 10 pagine** meglio se formato quaderno e non depliant. Usa parole chiave in evidenza come: **SEMPLIFICARE, EDUGAMES, MERCATO LAVORO, INNOVAZIONE, COACHING, CRESCITA, COMUNICARE, RIORGANIZZARE, E-LEARNING**.

In generale quindi deve trasmettere velocemente **OBIETTIVI di QUALITA'**, dunque **non tanto il processo quanto il punto di arrivo**. La curiosità viene stimolata se la si colpisce con velocità e precisione:

“se mi attira la copertina che deve di per sé essere chiara che propone formazione (RSO ad esempio non lo è), lo sfoglio per non più di pochi secondi, non leggo mai tutto”, “meglio impegnarsi in una copertina di effetto che mi prenda altrimenti spesso non la guardo nemmeno...”

Viene richiesta quindi **sintesi rivestita da materiale di qualità**. **Porre in copertina gli obiettivi della formazione** potrebbe aumentare l'efficacia e ridurre il rischio di essere una brochure subito da archiviare.

Contatto telefonico

E' il mezzo di raccolta di informazioni passiva in assoluto più efficace, nel senso che ha ottime possibilità di aprire le porte all'incontro di persona con il RF (che come si vedrà è un *must* per poter costruire un rapporto).

Chi telefona direttamente al RF mostra **intraprendenza e carattere** in quanto nel suo gesto è implicita la sua volontà di entrare direttamente in contatto personale con il referente, senza dover passare per *step* precedenti: i RF hanno confermato che apprezzano chi prova a contattarli telefonicamente, sempre nei limiti di una formula equilibrata che non ecceda nei tentativi. Ne emerge una percezione di atteggiamento *coraggioso* da parte di chi prova a contattare il RF, in quanto spesso vengono subito richieste informazioni e da subito viene attribuita una valutazione di gradimento o meno:

“mi faccio subito un’idea di chi mi chiama, sento il tono di voce, se è un brillantone, uno lento, già al telefono ci sono quelli che mi annoiano”, “non deve tartassare, se gli chiedo di richiamare che attacchi subito e non che tenta di dirmi di tutto in pochi secondi”, “arrivare subito al punto, parlarmi di risultati, meglio se mi dice subito per chi ha lavorato”, “è il primo contatto, la voce è importante, se è proprio il docente è meglio anche perché io spesso già faccio domande e se mi deve richiamare per darmele, non succede niente, però meglio se lo fa subito”, “in genere chi mi chiama lo vedo sempre, con interesse o no ma un appuntamento provo a darlo sempre che non si sa mai...”

Risulta evidente che **nel corso del primo contatto telefonico si entri già nel mezzo della relazione**, non si deve pensare cioè di “fare anticamera”, questo non è previsto nella mente del RF che vuole capire subito **SE VALE O NON VALE LA PENA INVESTIRE IL SUO TEMPO NELLA CONVERSAZIONE**; è quindi importante preparare con cura la prima telefonata, quindi:

- riferirsi con **un esempio all’area di business dell’azienda** contattata, mostrando di avere esperienza in quel settore;
- comunicare la **propria specializzazione**, non dare un’immagine di sé complessiva, bensì **precisa**;
- comunicare i **propri maggiori clienti**, le referenze, eventualmente anche i nomi specifici di RF di altre aziende
- trasmettere lo **spessore della propria esperienza** senza esagerare nei dettagli ma citando i principali titoli raggiunti;
- **lasciare spazio alle domande** senza monopolizzare la conversazione;
- **parlare con autorevolezza**, con **voce brillante e coinvolgente** senza lasciare troppe pause e senza toni severi sia se si è forza commerciale, docente o segretaria operativa: ognuno ha la sua professionalità. Nel caso non contatti direttamente il docente è necessario fare riferimento a lui con nome e cognome e offrire all’interlocutore le informazioni di cui sopra. E’ necessario ricordare che i **RF sono persone che di per sé hanno sviluppata l’attenzione per l’aspetto relazionale**, non sono mai eccessivamente “distaccati”: **il tono da usare dovrà quindi essere socievole ma autorevole all’unisono.**

Una possibile nuova collaborazione può nascere nel momento dell'incontro personale con il RF aziendale. Gli sforzi precedenti (e-mail, telefonate, brochure, etc.) sono quindi dei mezzi per raggiungere **l'obiettivo dell'incontro**. Tutti i RF contattati hanno chiaro in mente che **solo attraverso una loro valutazione "umana" del nuovo fornitore**, questo potrà o meno stringere un rapporto con loro e con l'azienda: si ricordi infatti che il processo di scelta comporta rischi di immagine professionale non indifferenti; in base a questi il RF ha bisogno di avvertire dentro di sé la fiducia tipica di chi riesce a trasmettere **competenza, serietà e nello stesso tempo empatia**.

Impatto, stimolo

L'attenzione è la capacità di selezionare gli stimoli e di immagazzinarli nei depositi di memoria. Ai RF **"piace essere colpiti" perché questo gli consente di fare meno fatica** durante l'incontro; se l'interesse emerge spontaneamente ecco che l'incontro diviene piacevole e facilitante la comunicazione.

Proprio la comunicazione deve fluire senza intoppi e questo sembra potersi ottenere rispettando alcuni elementi:

- **proporre contenuti comprensibili e sintetici**: non viene richiesta la spiegazione del proprio percorso formativo, così come non interessano particolarmente i modelli teorici nella loro completezza; **è sufficiente dare degli spunti magari partendo proprio da personaggi di spicco** (nel nostro caso **Jung**) ma senza indugiare troppo. A tal fine è necessario **preparare un iter sintetico ma efficace** di spiegazione della natura della formazione che si vuole offrire, lasciando sempre spazio aperto alle domande e curiosità;
- comunicare **aforismi, stimoli culturali, esempi evocativi**, rimandare cioè l'immagine della propria società ad un **universo colto**, non improvvisato, sempre rispettando la regola dell'equilibrio, quindi senza esagerare ma con un **atteggiamento di "provocazione positiva"**. Spesso nell'incontro con nuovi fornitori **si cerca la novità** proprio per poter ricordare la specificità del colloquio;
- **dare concretezza all'incontro e allo scambio** proponendo innovazione, letture diverse, nuovi trend:

*"mi piace venire colpito da qualcosa non di standard, **mi piace chi capisce subito**, chi è conciso e diretto"*

*"fondamentale il materiale che mi portano e come lo spiegano, **la prima impressione** conferma se ci ho visto bene"*

"capisco subito quando il contenitore è più importante del contenuto che magari è poco preciso e chiaro"

*"**non deve essere noioso**, ad esempio può darmi immagini, stimoli, cultura, citarmi Shakespeare, se l'impatto visivo mi distanzia non va bene"*

Fiducia

La fiducia è essenziale **per poter mettere nelle mani del fornitore la propria immagine professionale aziendale**. Arrivare a sviluppare fiducia nell'interlocutore durante il primo incontro è un ottimo inizio per una potenziale relazione futura. Per questo viene spesso richiesto di **incontrare direttamente il formatore** che entrerà in aula o che si occuperà concretamente della formazione: meno passaggi sono previsti più compatta sarà l'immagine nella mente del RF. La forza commerciale deve tenere ben presente questo elemento, quindi **relazionarsi con l'interlocutore con costanti rimandi al formatore**, e questo non per sostituirlo, bensì per evocarlo lì, nell'incontro di quel momento:

*“devo avere un **interlocutore unico**, deve prendere da me il brief e deve essere lui a comunicare al docente gli obiettivi nel caso il docente non sia lui stesso... e il docente deve essere il senior dei senior”*

*“non do mai per scontato niente, **devo vedere prima i docenti che saranno in aula**, proprio le persone”*

*“che venga il docente che è il più importante, **se è in gamba io lo seguo**”*

In alcuni casi già durante il primo incontro vengono poste domande che fanno appello alla **capacità di problem solving** dell'interlocutore; ad esempio spesso **“gli si chiede come si comporterebbe in una data situazione e quindi se gli è già capitata una data situazione”**, **“con un paio di domande capisco se conosce il settore o meno, è meglio di sì”**. La prontezza di risposta, la capacità di saper affrontare la domanda con professionalità sono elementi che vengono valutati in forma silente ma di certo contribuiscono alla costruzione o meno di una percezione di fiducia.

Per creare quindi un clima di fiducia l'interlocutore del RF dovrà:

- preferibilmente **essere il formatore/docente** dell'iniziativa formativa;
- **menzionare i propri clienti**, le referenze, le partnership con le più importanti realtà con le quali ha collaborato facendo riferimento anche a nomi specifici dei contatti avuti, in questo caso è **sempre meglio parlare di esperienze positive** al fine di scongiurare qualsiasi “incidente diplomatico” con altri fornitori già noti al cliente;
- **citare in sintesi modelli di riferimento** (senza approfondirli) al fine di trasmettere competenza;
- **rispondere con sicurezza** a quesiti che verranno posti proprio per valutare lo spessore di esperienza e reattività dell'interlocutore; nel caso riuscire a rispondere con una formula comunque propositiva e **mai con un diniego**;
- **mettersi a disposizione** delle richieste di approfondimento del RF ponendosi in una importante **posizione di ascolto** che può essere anche avviata da parte del fornitore attraverso domande non invasive ma stimolanti poste al RF.

Empatia

L'empatia è la capacità di immedesimarsi in un'altra persona al fine di coglierne i pensieri e gli stati d'animo. E' questo in sostanza che viene chiesto a chi si presenta per la prima volta al RF aziendale: viene chiesta **condivisione**, volontà di stare dalla stessa parte, di comprendere i bisogni, di concorrere per focalizzarli. Quando un RF afferma che *"la persona mi deve far capire che ha capito"* in realtà sta comunicando che ha bisogno di avere un interlocutore non tanto sveglio e arguto (anche, si intende) quanto **capace di comprenderlo, in grado davvero di mettersi nella sua posizione al fine quindi di con-dividere le responsabilità e problematiche.**

Le continue richieste di partnership, di conoscenza del proprio settore, di interesse verso il passato aziendale del formatore **sono proprio espressioni di una richiesta di elementi per mettere a fuoco una sorta di "grado di omogeneità" del fornitore con sé stessi.** In questo senso la presenza del commerciale rallenta il processo; costringe cioè a replicare un incontro che ha bisogno di consolidare anche l'aspetto empatico tra chi entrerà in aula e il responsabile della selezione.

Sembra che il RF pretenda di avere, attraverso il formatore, esso stesso il controllo della situazione in aula o dove sarà programmata l'attività: per questo motivo deve necessariamente "scattare" l'intesa tra committente e fornitore, per fondare il rapporto su una base solida sulla quale poi potranno essere inseriti e fatti crescere contenuti, programmi e percorsi:

"devo sentire un rapporto di partnership, di consulenza, devo avvertire la vicinanza a problematiche reali, un vissuto che mi dice che c'è passato anche lui..."

"non mi interessa tutta la storia del formatore, va bene se mi parla di Aristotele, Freud, Jung ma senza esagerare perché io devo poi avere elementi per venderlo ai miei e non posso parlargli di Freud..."

"se conosce la storia della società mi acchiappa perché mi trasmette il fatto che interagirà bene con l'azienda"

Sarà necessario quindi:

- evidenziare un **proprio passato in azienda** condividendo problematiche attraverso esempi concreti;
- dimostrare di **conoscere il settore di riferimento**;
- **anticipare la necessità di programmare fasi di pre-progettazione** oltre che offrire la propria consulenza per motivare i partecipanti e mettersi a disposizione per conoscerli prima: *"un ottimo impatto me l'ha dato un docente che ha richiesto delle informazioni sui singoli partecipanti per poter far calzare meglio la sua attività"*

Vi sono poi dei *musn't* relativi al primo incontro con il RF, ovvero dei comportamenti, sfumature, elementi da non evocare, in cui non incorrere per evitare di agire in senso negativo proprio sulle tre aree caposaldo del successo dell'incontro, quindi sulla sua capacità di stimolare, creare fiducia ed empatia.

“Non leggere”

A prescindere dal contesto, il *verbatim* esprime con chiarezza il bisogno del RF di mantenere un contatto con l'interlocutore, **la necessità di relazione**. Nel momento in cui si legge un documento la relazione viene a mancare in quanto viene posto un terzo elemento tra i due interlocutori. Potrebbe rappresentare un “**oggetto mediatore**” ma in realtà non ne ha le caratteristiche perché, restando in mano al formatore che legge, il documento è a senso unico e non condiviso. La modalità che prevede la distribuzione di una copia anche all'interlocutore può migliorare il contesto ma **la lettura deve limitarsi, divenire al limite solo una sorta di inciso nel discorso e non la sua struttura portante:**

“non sopporto chi mi presenta il booklet e inizia a leggerlo, sono capace di leggerlo anch'io...”

Non essere ridondanti

E' bene tenere a mente le comunicazioni offerte durante la telefonata, al fine di non ripetersi durante l'incontro. **La ridondanza crea un'eco che turba la comunicazione** creando un rumore che evidenzia principalmente non un atteggiamento *tailor made* quindi **insicurezza, scarsa propositività e rapporto standard**. Come in ogni forma di rapporto è necessario, per essere tenuti in valida considerazione, dimostrare di essere capaci di “pensare al proprio interlocutore”, di “contenerlo nei propri pensieri”, di “**saperlo pensare**” **senza quindi confonderlo con la massa ma identificarlo, saperlo ricordare**; è qui evidente la stizza del RF che si sente trascurato da una comunicazione ridondante:

“se ci vediamo più volte per settare il programma non può parlare sempre del modello comportamentale, quello serve a lui, non a me”

Non esagerare

Il profilo *understatement* è il più consigliato, non eccedere quindi in simpatia, in confidenze, seguire lo stile dell'interlocutore senza trascinarlo: la sensazione di perdita del controllo può emergere anche dopo il colloquio quando ci si può accorgere di aver trascorso una mezz'ora piacevole ma eterea, inconcludente. **Mai confondere empatia con simpatia** in quanto la prima tende alla condivisione mentre la seconda all'attribuzione di un affetto:

*“per un corso in comunicazione di pochi giorni mi aveva colpito il docente perché molto “simpatico”, comunicativo...
... una giornata piacevole nel complesso ma inutile...”*

Dopo la selezione dei fornitori papabili per una data attività di formazione, si presenta con una certa regolarità **una gara tra le società di formazione individuate**. Attraverso il confronto delle offerte si può valutare bene il valore aggiunto che ognuno riesce ad offrire: è su questo che si baserà al scelta del RF, la quale poi verrà vagliata secondo il processo prima descritto e che prevede una larga condivisione tra Responsabile HR, il Committente interno e a volte anche l'AD.

La prassi di mettere a confronto offerte diverse è di certo **una soluzione anche per poter ragionare sul budget** da investire nel processo di formazione: la scelta finale sarà quindi presa dopo un'ulteriore selezione che comporta questa volta una sorta di **"decisione collegiale"** che coinvolge in maniera più o meno accentuata le diverse figure sopra citate:

*"c'è un **tam-tam che coinvolge anche l'HR** sia nel bene sia nel male delle sue proposte..."*

*"dopo che seleziono dei fornitori **do loro un brief e li metto in gara**"*

*"mi fisso **tre giorni di incontri e di selezione** quando c'è un progetto importante"*

*"dettaglio una macroprogettazione e la do a diversi fornitori e **voglio veder da ognuno il valore aggiunto!**"*

Per rappresentarsi l'intero processo in maniera esaustiva si può ricorrere ad un'immagine offerta da una RF di un importante gruppo editoriale: **"io seleziono il fornitore come se fosse un candidato che devo assumere"**.

Il significato di questa affermazione **rimanda al ruolo** che i fornitori di formazione rivestono per l'azienda ma soprattutto per il RF: quest'ultimo infatti delega a loro la crescita delle risorse e le loro potenzialità future. La stessa strategia aziendale passa attraverso questo strumento è quindi **assolutamente parte integrante della realtà aziendale** proprio come se fosse un manager, un impiegato, un "qualsiasi" dipendente.

In questo senso la selezione è scrupolosa, attenta, valuta prospettive, scenari futuri, soppesa i rischi, gli investimenti, i vantaggi, i valori aggiunti, le opportunità. Il **"candidato formatore"** quindi **deve sapere il ruolo** che potrebbe andare a coprire, perché deve riuscire a porsi nella migliore posizione per soddisfare proprio queste aspettative aziendali e prima ancora relazionali.

Difficilmente un'azienda assumerà un candidato eccessivamente esuberante e spinto all'autonomia o chi non offre valide motivazioni e garanzie, o ancora chi non dimostra volontà di ascolto e esso stesso di apprendimento; come (parlando di manager) **non assumerà chi si mostra inesperto, titubante, troppo propenso al rischio. In un'espressione non assumerà chi non dimostra attaccamento responsabile verso l'azienda ed i suoi obiettivi.**

Le fonti informative

- Inviti a seminari
- Colloqui dimostrativi
- Passaparola
- Sito web (stile e lista clienti razionalizzata)
- Brochure cartacea (razionalizzata) seguita da contatto telefonico
- Direct marketing/telemarketing (non su grandi aziende)
- E-mail (breve ed esaustiva) seguita da **contatto telefonico**

I decision maker:

- RF
 - HR
 - AD
 - Altre figure
- decisione collegiale

La scelta finale ricade su:

- Chi porta valore aggiunto
- Chi risponde a bisogni di lungo periodo
- Chi ha capacità relazionali e di ascolto

Si sceglie il partner come se fosse un dipendente

L'incontro

- Contenuti sintetici e comprensibili
- Portatore di **novità**
- Stimolante, **empatico**, che vuole condividere
- **Crea fiducia** attraverso costanti rimandi: al formatore, alle referenze, alle esperienze positive

Prospettive

Leadership militare: *“risolvere rapidamente i problemi improvvisi anche senza tecnologia, un addestramento rigoroso sulla selezione delle priorità”.*

Gestione dei team a distanza: *“in seguito ad aree in esplosione con i responsabili sempre troppo centralizzati”, “per affrontare la confusione nel bilanciare i progetti con le risorse.”*

Motivazione del personale: *“c’è calo di motivazione del personale, un **calo di energia**”, “gli stessi formatori dovrebbero essere meno succubi di formatori vecchio stampo che non li lasciano emergere a scapito dell’innovazione”.*

Cross culture: *“per internazionalizzare di più l’azienda, per **aprire un po’ gli occhi e le menti delle risorse**”.*

Coaching al management: *“è uno strumento molto valido ma troppo dispendioso... è un peccato”, “risponde al bisogno di **focalizzare l’intervento e davvero motivare** risorse in posizioni strategiche”, “ci credo molto, **è ad hoc sulla persona** sia per il ruolo sia per l’azienda... ci sono situazioni di panico per l’assunzione di nuove mansioni”, “*

Change management: *“nell’area del cambiamento vedo debolezza, c’è la **necessità di retention** per cui hai bisogno di un capo che insegna,... **in Italia manca la cultura della crescita** perché sembra che chi viene dopo ti vuole inculcare”*

Conoscenza del top management: *“per uno di linea è necessario vedere il risultato per cui in questa cultura è più facile sostituirlo se non funziona che **impegnarsi in un piano di sviluppo che si ottiene con la sua conoscenza**”, “una formazione alta, una **riflessione sul management**, rivolta alla persona che cerca consapevolezza... mi sembra ci sia voglia di aprire le orecchie ed il cuore”*

Assessment individuale: *“quando non ti sai **gestire il tempo** e dici che è l’azienda ad essere incasinata... quando **confondi i processi con il risultato**”*

Clima aziendale: *“c’è **poca fiducia nei capi** che d’altra parte non sanno delegare... è proprio il processo di crescita che manca, si crede che **trasferire le informazioni** sia segarsi la poltrona invece di **fluidificare e organizzare**...”*

Gestione delle riunioni: *“prima se ne parlava sempre ora non più, qui ce n’è bisogno perché sono solo grandi perdite di tempo **le riunioni, non le si sa sfruttare**”*

Ritorno della formazione: *“un corso di formazione che ti permetta di misurare **il ritorno della formazione, interessante**”*

Role playing: *“delle attività che diano **spunti** anche attraverso la **visione di filmati reali di situazioni vere** che ti facciano **provare delle sensazioni** e che ti dicano **come affrontarle**”*

“...ad esempio c’era un problema con l’amministrazione in cui si lamentavano tutti di essere maltrattati e si rivolgevano ai sindacati... **era il loro capo ad essere poco gentile**. Lì il Direttore Generale **mi ha detto di capire cosa diavolo succedeva** e io ho fatto colloqui e alla fine abbiamo optato per un’iniziativa di gestione del tempo solo per il responsabile dell’amministrazione”

“capitano **richieste esplicite**, cioè dipendenti di solito **giovani manager** che vengono da me per loro lacune personali, ... parlare in pubblico, leadership, si vede che sentono in giro che loro amici, colleghi in altre realtà hanno fatto qualcosa del genere... **è un buon segno** si ma io devo sempre valutare l’opportunità quindi faccio alcuni colloqui e scopro che spesso le idee sono davvero troppo poco chiare”

“...è **inutile fare leadership dopo tre anni che si è manager in azienda, la fai subito...**”

“devo essere io sicura al 100% perché lì **la faccia ce la metto io** e non gli altri per questo i nuovi fornitori devono essere almeno molto referenziati...”

“per un corso in comunicazione di pochi giorni mi aveva colpito il docente perché **molto “simpatico”, comunicativo...** una giornata **piacevole nel complesso ma inutile** te ne accorgi dopo che non ti ha dato nessuna concretezza, non ti è rimasto niente”

“la **holding aveva chiesto la leadership** per formare i dirigenti più giovani e io era come se dovessi obbedire ed era anche più semplice per me... tutti ti offrono la leadership... parlando con la società di formazione siamo arrivati al **coaching per un problema serio di motivazione e di crescita personale**”.

“vede, **io un giorno mi sono fatto fare un vestito su misura** e lì ho capito la differenza, **ho capito una cosa che avevo sempre creduto di sapere ma che in realtà non sapevo**: ho visto come si fa a fare una cosa per bene... ad esempio se ci sono bottoni o zip che non mi piacciono me li vado a prendere fuori da chi le fa al meglio, se una spalla è più lunga dell’altra viene aggiustata... si cerca di fare in modo che si somigli a Brad Pitt pur sapendo perfettamente di non esserlo”

“un esempio è un nuovo fornitore avuto **tramite un ex-candidato che conosceva bene le problematiche**, arrivava dal settore, ha focalizzato subito il punto della questione sapendo che parlava con una multinazionale che lavora nella sanità e **mi ha comunicato la sua convinzione di sapere di poter dare valore aggiunto al progetto**”...