

## Alla ricerca dell'efficacia nella formazione socio-comportamentale

di Gian Maria Bianchi\*

Nel panorama delle offerte formative, la formazione socio-comportamentale ha riscosso, negli ultimi anni, un particolare favore da parte dei committenti sempre più consapevoli che le competenze soft siano requisito fondamentale per il buon funzionamento delle organizzazioni. I temi legati alle intelligenze personali sono stati oggetto di interesse per le Direzioni Sviluppo e hanno sovente sollecitato l'attenzione e l'entusiasmo dei partecipanti.

Anche nell'ambito del contesto accademico meno specialistico, quale quello di economia, l'attenzione degli operatori (e di molti studenti interessati a comprendere quali possano essere le abilità più appetibili per il mercato del lavoro) si concentra, da una parte, sullo sviluppo di qualità delle persone che rendano più agevole e a-problematico il funzionamento e la gestione delle organizzazioni complesse e, dall'altra, l'accesso a risorse per accrescere la competitività delle organizzazioni stesse.

L'intelligenza definita da Howard Gardner "intrapersonale" ha rappresentato un banco di prova degno di attenzione per molti manager, aiutandoli a sviluppare l'equilibrio personale, la resistenza allo stress (in particolare quella che viene definita resilienza), il governo delle emozioni, l'adesione verso la propria essenza più intima, e qualità personali come il coraggio, la pazienza, la determinazione. Oltre – naturalmente – ai comportamenti etici.

L'intelligenza interpersonale ha invece sollecitato, in coloro che hanno seguito corsi di questo genere, il miglioramento dei fondamentali dell'empatia (comprendere e valorizzare gli altri, far leva sulla diversità),

---

\* Consulente, Docente di Intelligenza Emotiva e Relazionale Facoltà di Economia Aziendale, Libera Università Carlo Cattaneo, Castellanza. E-mail: [gm.bianchi@openhs.it](mailto:gm.bianchi@openhs.it)

comunicazione interpersonale, la gestione dei conflitti e la costruzione di network affidabili e fondati su relazioni nutrienti.

I tempi della formazione classica (una/cinque giornate, anche distanziate tra loro nel tempo) e l' impegno al cambiamento che si genera nel processo formativo hanno però rappresentato qualche area di difficoltà.

I manager si sentono sempre più schiacciati nella morsa di un tempo che sembra non bastare più per poter fare tutto quello che serve: decine di mail alle quali rispondere con cognizione di causa, riunioni interminabili e spesso inconcludenti, attività relazionali sempre più delicate e complesse con clienti interni ed esterni e la necessità di dedicare attenzione alla crescita dei collaboratori. In un calendario sovraffollato, dove trovare posto per un' intera giornata dedicata alla formazione? E se le giornate in programma sono più di una, anche se magari nell'arco di un semestre, allora può anche crescere l'angoscia di sottrarre tempo prezioso utile all'espletamento di tutto ciò che viene richiesto e al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

L'impegno al cambiamento è un classico della fine di un corso di formazione. Il partecipante – che nella dinamica di aula ha potuto riflettere serenamente e ha potuto magari fare esperienza diretta – si è convinto che possa essere auspicabile un cambiamento nei propri comportamenti per essere più efficace, più equilibrato, più giusto, più etico, in una parola, migliore. Al termine della giornata finale, il formatore chiede ai partecipanti di prendere un impegno per il futuro, un impegno di miglioramento assunto in presenza di tutti i colleghi che hanno partecipato al corso. E il partecipante l'impegno – quasi sempre – lo prende. Spesso però ri-catapultato nella pressante routine quotidiana, tende a dimenticare la promessa fatta a se stesso e agli altri e ritorna ai comportamenti abituali di sempre.

L'interesse sui temi della formazione socio-comportamentale, dunque, non è in discussione, l'efficacia formativa qualche volta, sì. In questo senso, sempre più aziende si affidano ai processi di coaching che hanno il vantaggio di una maggiore flessibilità e personalizzazione. Il sorgere di una relazione empatica tra il coach e il coachee facilita l'emersione dei temi relazionali veramente importanti e la ricerca – da parte del coachee – dei sistemi di autoapprendimento e di allenamento utili per modificare, migliorandoli, certi comportamenti. Il coaching è però un sistema di

crescita impegnativo e costoso che non tutte le organizzazioni si possono permettere, e comunque non su un numero rilevante di soggetti.

L'altro tema che preoccupa i responsabili aziendali della Formazione e dello Sviluppo delle persone è legato alla misurabilità dei risultati. Come valutare l'efficacia di un corso rispetto ad un altro? Come comprendere se la direzione di cambiamento e di sviluppo intrapresa stia effettivamente cambiando il clima di un'organizzazione? Come lasciare traccia numerica e raffrontabile a coloro che succederanno, nel tempo, nella funzione, a testimonianza di quello che si è fatto?

La tecnologia, e in particolare il web, ha un impatto cruciale su questi temi consentendo la ricerca, l'ideazione e lo sviluppo di soluzioni idonee.

Per quello che riguarda il tema dell'efficacia della formazione d'aula e dell'esito dell'impegno di cambiamento preso, uno strumento efficace si sta rivelando quello del **softcoaching**, una metodologia leggera (occupa poco tempo), continuativa (consente un contatto quotidiano tra docenti e trainee), stimolante (i soggetti dichiarano di trarre giovamento e non percepiscono – in genere - il “peso” dell'allenamento) e più conveniente dal punto di vista economico.

Il percorso di softcoaching – che impegna i partecipanti per non più di 20/30 minuti la settimana e che ha un forte carattere di personalizzazione - viene avviato e concluso da un colloquio di mezz'ora che serve all'inizio come orientamento e, al termine, come consuntivo. In genere il percorso si compone di:

- un incontro iniziale di 30 minuti, nel quale viene stabilito il “contratto psicologico”; vengono delineati i termini del funzionamento del softcoaching e definito l'obiettivo;
- l'erogazione del programma di allenamento per 4/6 settimane;
- input monodirezionali – aforismi, poesie, pagine di management, brani letterari;
- input che prevedono una risposta: test, questionari, compilazioni di diario;
- altri ancora che prevedono una risposta alla risposta e quindi un dialogo;
- un contatto telefonico a metà percorso per verificare il buon andamento del percorso;

- un colloquio finale a consuntivo.

Il partecipante trova, attraverso il percorso di softcoaching, un allenatore remoto che lo sollecita quotidianamente a mantenere l' impegno preso e il timone nella direzione del cambiamento auspicato. L' allenatore remoto non deve essere né invasivo né pressante e deve badare a rispettare la congiuntura e le singole situazioni in cui si trova il softcoachee. Se il processo viene condotto come si deve, il softcoachee non percepisce il peso dell'allenamento e attua cambiamenti, talvolta piccoli, talvolta significativi, ma comunque costanti, in modo non faticoso, con leggerezza.

Naturalmente il termine softcoaching ha poco a che vedere con il coaching vero e proprio, ma vuole essere solo una espressione evocativa per i potenziali committenti. Ricordiamo qui che il coaching si può definire “la facilitazione del coach verso il coachee nel raggiungimento dei propri obiettivi”. Quindi un processo di coaching – soprattutto ai livelli che nel linguaggio della PNL si definiscono “alti” – non ha, tendenzialmente, implicazioni direttive, stimoli mirati, esplicite sollecitazioni all'azione. C'è un accompagnamento il più possibile leggero e non invasivo, che deve stimolare ma non indirizzare, che può sollecitare il risveglio di abilità non utilizzate e visioni non convenzionali verso uno sviluppo evolutivo della persona.

Il softcoaching è un processo molto più semplice che vuole contribuire all'allenamento della persona che, uscito dall'aula con convinzione ed entusiasmo, rischia di perdere tutte e due le spinte propulsive impantanandosi in una routine dove la spinta al cambiamento è tutta sulle sue spalle. Il softcoaching, quindi, è letteralmente un “allenamento leggero”, un insieme di discrete ma costanti sollecitazioni che mirano a importare nella quotidianità un atteggiamento nuovo che la persona valuta positivamente come ausilio del suo miglioramento personale e/o professionale.

Per quello che riguarda, invece, la misurabilità del risultato, gli strumenti che si stanno cominciando ad utilizzare sono dei test basati sull' auto e sull' etero osservazione dei comportamenti. Test erogati on line e quindi meno impegnativi, in termini di tempo, rispetto a quelli basati su dati raccolti tramite interviste de visu.

Il test ha – in genere – una nutrita batteria di item (da 120 a 150,) attraverso i quali si chiede di dare una valutazione sui propri comportamenti in un certo ambito. Per esempio, nell’ ambito delle aree “autoconsapevolezza/autosviluppo” e “consapevolezza emotiva”, ci possono essere affermazioni come:

- Confrontarsi apertamente con gli altri accettando anche critiche
- Guardarsi dentro
- Individuare i propri punti di forza
- Individuare le proprie aree di miglioramento
- Lavorare con passione credendo in quello che fa
- Prendere esempio dai modelli positivi che esistono in azienda
- Dichiarare le proprie emozioni
- Esprimere i motivi della collera
- Raccontare i motivi della propria gioia
- Governare le emozioni negative (rabbia, paura, tristezza, invidia)
- Esprimere gratitudine

Si chiede al trainee di rispondere in base a una scala di 5/7 valori – da “pochissimo abile” a “moltissimo abile” - e di indicare l’indirizzo mail di colleghi, capi e collaboratori ai quali si vogliono sottoporre le stesse domande. Il risultato finale genera un raffronto tra la visione del soggetto e di coloro che gli stanno intorno (spesso suddivisi per categorie raffrontabili: capo 1/capo 2 – capo 1 /colleghi – colleghi/collaboratori – capo/colleghi eccetera) e da questo raffronto si può partire per diverse riflessioni utili per migliorare la consapevolezza di colui che si sottopone al test.

Il test può essere erogato una tantum e rappresentare così la base di partenza per definire i bisogni formativi di un soggetto e la visione che le persone che gli stanno vicino hanno dei suoi comportamenti. In questo senso svolge le funzioni di un tradizionale 360°. Oppure può essere proposto all’inizio e al termine di un cammino di formazione + softcoaching e rappresentare la famosa misurazione tanto cara ai committenti della formazione.

Misurare il risultato di uno sforzo non è utile solo per comprendere se – dal punto di vista del committente - l’obiettivo è stato raggiunto, ma è

utile anche per sostenere la motivazione di chi sta attuando il processo di cambiamento.

Il test indaga in queste aree:

- Autovalutazione e Autoconsapevolezza
- Consapevolezza emotiva
- Etica
- Flessibilità
- Gestione dello Stress
- Comprendere gli altri
- Gestione dei conflitti
- Negoziazione
- Ascolto degli Altri
- Flessibilità Relazionale

Naturalmente, questo genere di test non ha la pretesa di misurare definitivamente e minuziosamente fenomeni discontinui e influenzabili come i comportamenti di un individuo, ma si prefigge di dare una lettura del movimento del cambiamento e della sua direzione. La misurazione di un movimento, in una direzione o nell' altra, segnalerà l' evidenza di qualcosa che può essere indagato a fondo e che può divenire l'oggetto di un impegno da parte del soggetto analizzato. Come la bilancia, nel corso di una dieta, testimonia che lo sforzo sta andando nella direzione giusta oppure è vano, così il test potrà testimoniare del buono o cattivo esito di uno sforzo. E la testimonianza, condivisa da un pluralità di soggetti, potrà essere più obiettiva possibile.

Possiamo dunque dire che nel panorama delle offerte formative il percorso misurazione preliminare + formazione + softcoaching + misurazione successiva rappresenta una novità e un passo avanti nel supporto al cambiamento della qualità della relazione dell'individuo con se stesso e con gli altri. E oggi, nelle organizzazioni, il mantenimento di una costante tensione al miglioramento di queste abilità legate alle intelligenze personali è quanto di più utile possano programmare i responsabili dello Sviluppo e della Formazione.