



Niuko - Innovation & Knowledge

# LE ACADEMY AZIENDALI

CULTURA, COMPETENZA E FORMAZIONE IN AZIENDA

A cura di Enrico Cerni



**IL CUBO  
ROSSO**

CENTRO FORMAZIONE ESPERENZIALE

**FRANCOANGELI**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.





**IL CUBO  
ROSSO**

## **Centro di formazione esperienziale di Fòrema**

---

### **COMITATO SCIENTIFICO**

**Enrico Cerni**, responsabile della Formazione tecnica in Learning & Development di Generali Italia;

**Andrea Di Lenna**, direttore di Performando, società che si occupa di formazione manageriale ed esperienziale, consulenza organizzativa e business coaching;

**Monica Fedeli**, docente di Metodologie della formazione, Sviluppo umano e Didattiche per la formazione continua presso il Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia applicata dell'Università di Padova;

**Mauro Meda**, segretario generale di ASFOR (Associazione Italiana per la Formazione Manageriale), membro del board di EQUAL (European Quality Link);

**Marina Pezzoli**, consigliere delegato di NIUKO-Innovation & Knowledge srl, amministratrice di Fòrema srl e Risorse in Crescita srl;

**Michelangelo Vianello**, docente di Psicologia del lavoro e di Metodi per la valutazione delle risorse umane presso il Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia applicata dell'Università di Padova.

La collana, dedicata allo sviluppo delle persone nelle imprese e nelle organizzazioni attraverso la formazione esperienziale, ospita testi che testimoniano l'efficacia di tale approccio metodologico, manuali per formatori esperienziali che promuovano la condivisione di strumenti frutto di anni di sperimentazioni in diversi contesti, iniziative che sostengano idee innovative e creative, testi che supportino le aziende e gli HR nella scelta della formazione da promuovere nella propria azienda, con indicazioni chiare sulle opportunità, le criticità e le modalità di attuazione, gli investimenti e il ritorno in termini economici e umani.

I volumi qui pubblicati si rivolgono sia alle imprese sia alle persone che lavorano, ai formatori esperienziali e ai giovani che intendono entrare in questo mondo, offrendo a tutti strumenti di riflessione professionale sullo "stato dell'arte" della formazione esperienziale, grazie ai quali poter connettere il mondo della formazione e quello della realtà lavorativa e la teoria con la pratica professionale.

---

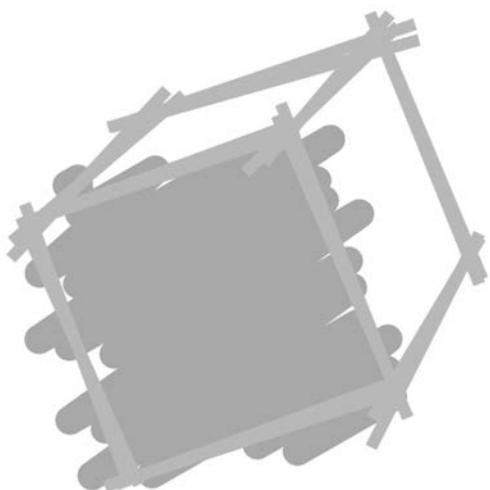
I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Niuko - Innovation & Knowledge

# **LE ACADEMY AZIENDALI**

## **CULTURA, COMPETENZA E FORMAZIONE IN AZIENDA**

A cura di Enrico Cerni



**FRANCOANGELI**

*In copertina: fotografia di Luigi Mengato, per gentile concessione dell'autore*

Copyright © 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# Indice

## **Prefazione**

di *Marina Pezzoli*

pag. 9

## **Introduzione**

di *Enrico Cerni*

» 11

## **1. I primi inconsapevoli passi**

di *Marina Pezzoli*

» 17

1. Premessa

» 17

2. Che cosa chiedevano le aziende 15 anni fa?

» 17

3. Che cosa sapevamo fare 15 anni fa?

» 18

4. Caratteristiche della relazione tra struttura di formazione e azienda

» 19

5. Caratteristiche della progettazione

» 20

6. Caratteristiche del servizio

» 21

7. Caratteristiche del presidio e della collaborazione

» 22

8. Il valore del feedback

» 23

9. Il valore generato

» 23

10. Cliente interno ed esterno: iniziano a delinearsi diversi percorsi

» 24

11. Individuazione di un luogo dove crescere

» 25

12. Formiamo i formatori

» 26

13. La scelta: Corporate University o Academy?

» 28

<b>2. Il modello Academy di Niuko</b>	
di <i>Giada Marafon e Luigi Mengato</i>	pag. 29
1. Definizioni	» 29
1.1. Definizione di Academy	» 29
1.2. Definizione di competenza	» 30
2. Il modello Academy di Niuko: costruisci un team, costruisci una Academy	» 31
2.1. Lo sviluppo del team Academy	» 32
2.2. La selezione	» 33
2.3. Ingaggio	» 34
2.4. Forming	» 35
2.5. Mission e obiettivi	» 36
2.6. Leadership	» 37
2.7. Piano d'azione	» 38
2.8. Sviluppo competenze	» 38
3. Il Progetto Academy	» 39
3.1. Gestione della conoscenza	» 40
3.2. Definizione del piano formativo	» 41
3.3. Piano Marketing	» 42
3.4. Delivery	» 43
4. Il facilitatore/formatore e la metodologia di intervento	» 43
4.1. Supporto alla continuità del processo	» 45
4.2. Follow-up	» 46
4.3. Il feedback	» 47
4.4. Innovazione	» 48
<b>3. I risultati attesi</b>	
di <i>Giada Marafon e Luigi Mengato</i>	» 51
1. Le Academy intese come motore di creazione e diffusione della conoscenza in azienda	» 51
2. Il rapporto tra Academy, innovazione e valore aggiunto	» 55

3. Le Academy: motore di valorizzazione del capitale intellettuale	pag. 57
4. L'Academy come motore di diffusione del teamwork in azienda	» 59
5. Le Academy esterne: valore aggiunto per il cliente	» 61
<b>4. Case history</b>	
a cura di <i>Giada Marafon e Luigi Mengato</i>	» 63
1. Schüco Italia. La Scuola della Qualità Schüco	» 63
2. Fischer Italia. "Fischer Sales Academy"	» 67
3. Baxi. "BaxiL@b"	» 69
<b>5. Le nuove abilità per le Academy del futuro</b>	
di <i>Enrico Cerni</i>	» 73
1. Progettare le Academy, progettare responsabilmente il futuro	» 73
2. Il cambio di paradigma nella ricerca delle informazioni	» 75
3. Le skills classiche per competere	» 79
4. Le skills per competere nel futuro	» 83
<b>6. Stato dell'arte delle Corporate University e delle Academy</b>	
di <i>Salvatore Garbellano</i>	» 89
1. La formazione manageriale: tra crisi, resilienza e casi di successo	» 89
3. Corporate University e Academy in Italia: le specificità del percorso evolutivo	» 92
4. La nuova generazione di CU e Academy	» 95
5. La creazione di valore come driver	» 97
6. La crescente integrazione dei processi di apprendimento formali e informali	» 102

7. Il <i>social learning</i> : i manager come docenti e l'utilizzo delle reti	pag.105
8. Conclusioni: uno sguardo al futuro	» 111
<b>Conclusione</b>	» 115
di <i>Enrico Cerni, Salvatore Garbellano</i> e <i>Marina Pezzoli</i>	» 115
1. Le Academy per il cambiamento	» 115
2. Le partnership e le alleanze per l'apprendimento	» 117
3. La digitalizzazione dei business e dei processi	» 118
4. Il riconoscimento delle Academy	» 120
<b>Bibliografia</b>	» 121
<b>Gli autori</b>	» 125

## Prefazione

di Marina Pezzoli

La collana Il Cubo Rosso aggiunge un nuovo libro ai quattro precedentemente pubblicati: *Formazione esperienziale: istruzioni per l'uso*, *Small techniques, giochi d'aula e attività per l'apprendimento esperienziale*, *Il debriefing nella formazione esperienziale*, *81 esercitazioni esperienziali per la sicurezza sul lavoro*. E questa è l'occasione per parlare di Academy aziendali prendendo spunto dalle esperienze fatte in aziende, piuttosto diverse tra loro, dalle due società di formazione che oggi sono aggregate in Niuko Innovation & Knowledge (Fòrema e Risorse in Crescita, che fino al 2008 si chiamava Cuoia Impresa). Il focus della collana si sta quindi allargando dalla formazione esperienziale come metodologia di lavoro alle esperienze sul campo perché è tempo di raccontare alcune collaborazioni di successo con aziende che, nello specifico, hanno scelto di realizzare e sostenere il progetto Academy.

Anche lo spazio in cui si sono realizzate queste esperienze è in parte nuovo e più vario: esistono gli spazi fisici delle aule, delle sale riunioni nelle aziende o al Cubo Rosso, ma esistono anche gli spazi esterni all'aria aperta e gli spazi virtuali della rete. Tutti armoniosamente integrati con l'obiettivo di rendere dinamica e viva l'esperienza formativa.

Per gli autori, questa è stata un'occasione per formalizzare, rivedere e aggiornare il modello Academy di Niuko attraverso il confronto con le aziende e con i formatori che hanno contribuito a dar vita ai progetti di cui si parlerà.

Il libro è la somma di contributi di più autori ciascuno con esperienze professionali, stili di scrittura e punti di vista diversi; il libro è anche caratterizzato dalla commistione tra l'approccio operativo, con

la presentazione di case history e di momenti di narrazione, e gli approfondimenti metodologici e le analisi di scenario.

Si parla di esperienze di successo che diventano tali perché, attraverso il tempo e la sperimentazione, si sono creati rapporti di fiducia e integrazione tra formatori, aziende e i loro collaboratori: questi elementi sono alla base di ogni buon progetto di Academy aziendale. Inoltre queste sono esperienze che raccontano il cambiamento: quello della formazione che inizia come una sorta di *first aid* volto a colmare gap di conoscenza e che diventa un'opportunità di confronto e crescita secondo una logica partecipativa.

# Introduzione

di *Enrico Cerni*

Glocal è una parola giovane, che non porta su di sé tracce di rughe o di stanchezza. Secondo la Treccani, è nata tra gli anni Ottanta e Novanta. I suoi genitori, local e global, sono diversissimi tra loro, per origine, provenienza, significato. Glocal è un termine utilizzato per indicare la somma delle caratteristiche delle due parole da cui proviene.

Ebbene, questo libro ha un approccio glocal al tema Academy: riesce a tenere insieme le dimensioni dell'infinitamente grande e dell'infinitamente piccolo, della storia recente di un territorio e delle future evoluzioni nel mondo della formazione aziendale, di ciò che accade a livello internazionale con quello che succede nell'azienda della zona industriale vicina a noi. Laddove la zona industriale in questione può essere quella prossima a qualunque lettore, anche se nel testo si illustrano realtà industriali presenti nel Nord Est d'Italia, proprio perché qui si concentrano le esperienze concrete realizzate sul campo da Niuko.

Nell'equilibrio dinamico tra globale e locale, dunque, il volume propone un'analisi variegata di ciò che si sta manifestando nelle aziende che investono in formazione e che si vogliono strutturare per garantire una soluzione duratura. L'approccio prescelto è quello di presentare nella prima parte del volume le esperienze concrete di Niuko per poi ampliare la riflessione nella seconda parte con considerazioni più a vasto spettro sulla formazione degli adulti.

Il primo contributo realizzato da Marina Pezzoli, che per storia professionale possiede una capacità di "leggere" le evoluzioni delle imprese con lo sguardo orientato ai risultati di business, innesta la riflessione sulle differenze tra la situazione attuale della formazione

nelle aziende e quella esistente all'inizio del nuovo millennio. Sono trascorsi solo pochi anni dall'inizio del XXI secolo ma lo scenario competitivo si è modificato e di conseguenza anche l'organizzazione della risposta formativa alle esigenze espresse (o comunque possedute) dalle aziende ha subito variazioni. Da un contesto in cui in Veneto si assumeva personale a fiotti, da quando le imprese offrivano oltre al posto di lavoro anche l'alloggio pur di portare risorse dal Sud a lavorare nel territorio, da tassi di disoccupazione infinitesimali si è passati a un tessuto d'impresa forte ma attanagliato dal *credit crunch*, ad aziende che ripensano il proprio modello di business, alla sfida di concorrenti inattesi (e con il coltello tra i denti) in molti settori.

Le trasformazioni avvenute nella formazione aziendale analizzate da Marina Pezzoli vertono su aspetti di metodologia, di contenuto (con uno slittamento forte da sole componenti hard a un mescolamento di componenti hard e soft), di durata degli interventi, di rapporto strutturato con la committenza. In particolare, due concetti vengono approfonditi e lasciano trasparire un miglioramento dell'offerta formativa attuale rispetto a quella di inizio millennio: quello del feedback e quello dell'attenzione alla creazione del valore. In entrambi i casi, il focus è sui processi, sui KPI, sulle metriche di rilevazione, tutti elementi finalizzati a rendere la formazione più efficace per la realizzazione degli obiettivi di business. In questo senso, la riflessione sulla formazione dei formatori, sulle competenze che costoro devono possedere e sulle caratteristiche del "Train the Trainers" fanno traghettare verso il secondo contributo, affidato a Giada Marafon e Luigi Mengato. Marafon e Mengato distinguono tra team e progetto Academy, componendo in fasi la creazione e lo sviluppo delle scuole d'impresa. Anche in questo caso, la presentazione del modello discende da casi concreti realizzati dagli autori, che portano quindi la testimonianza di esperienze vissute e poi portate a modello.

Il ruolo del vertice aziendale, dell'imprenditore nel caso di imprese medie e piccole, è di fondamentale rilevanza nelle attività descritte: senza la condivisione (vision condivisa) del vertice, senza l'imprenditore che ci crede ed effettua l'investimento iniziale e continuativo, l'Academy non assume consistenza.

Con l'analisi delle attività prodromiche alla realizzazione di un'Academy, la riflessione si appunta sulle competenze necessarie al

team e qui gli autori propongono spunti interessanti non solo per garantire la prima fase di costituzione della scuola d'impresa ma anche per garantirne il consolidamento e la sostenibilità nel tempo. Il rischio di depauperamento progressivo delle energie proprie dello “stato nascente”, connesso alla certezza di insorgenza di altre attività aziendali definite nel quadrante di congiunzione di elevata importanza ed elevata urgenza, comporta una possibile caduta di interesse al tema oggetto di indagine e per questo Marafon e Mengato propongono, sulla base dell'esperienza concreta sul campo, soluzioni utili alla vitalità delle Academy nel tempo.

Il capitolo successivo è ancora opera dei due autori precedenti. Qui il tema è quello della conoscenza, quale elemento generatore di valore (misurabile) per le organizzazioni. I modelli proposti dagli autori vertono sulla distinzione tra conoscenza tacita e conoscenza esplicita, tra il “non so di sapere” e “so di sapere”. Lo slittamento tra un tipo di conoscenza e l'altra genera fenomeni diversi a seconda del tipo di passaggio (socializzazione, esteriorizzazione, interiorizzazione, combinazione) e questi fenomeni sono a loro volta produttori di epifenomeni di cui è cruciale assumere consapevolezza nella costruzione delle Academy, proprio perché quelli che vengono definiti team delle Academy devono poterli gestire nella prospettiva di creazione di innovazione e di vantaggio competitivo. Vantaggio competitivo che è amplificato dalla possibilità di gestione del capitale intellettuale delle aziende, valorizzabile, come sostenuto con decisione da Giada Marafon e Luigi Mengato, anche grazie alla creazione di Academy.

Le esperienze concrete prese in esame sono analizzate nel capitolo che segue. Schüco Italia, Fischer Italia e Baxi, aziende localizzate in Veneto ma caratterizzate da una forte dimensione internazionale. In modo strutturato sono presentate le esperienze delle Academy in queste tre realtà, secondo uno schema omogeneo: il perché dell'introduzione di un'Academy, gli obiettivi da raggiungere, i vantaggi del cambiamento, le prospettive future. Oltre che per l'essere localizzate nel Nord Est, tra le Province di Padova e Vicenza (*genius loci*), le tre realtà industriali sono accomunate da altri fattori: forte necessità di competenze tecniche specifiche, apertura internazionale, centralità del cliente. Su questi tre fattori vertono le impostazioni di

quelle Academy e le chiavi del loro successo. Su questi tre fattori possono vertere le riflessioni del lettore che si accosti ai capitoli successivi con la mente orientata al quesito: “Tutto ciò sarebbe possibile anche nella mia realtà?”.

A tal proposito, un paio di considerazioni possono tornare utili in chi si appresti a rispondere sì a questa domanda e voglia sperimentare la realizzazione di un’Academy. In vari contributi presenti nel volume, si fa riferimento ad alcuni elementi generativi. Il primo è proprio il *genius loci*: le Academy nascono laddove il territorio circostante ne favorisca la creazione. Soprattutto per le PMI, un tessuto sociale del luogo fertile e aperto all’innovazione è determinante per il successo delle strutture di formazione: la presenza di realtà di supporto, come è stata Niuko (Fòrema, Risorse in Crescita) per le tre aziende citate, porta il valore del metodo, della contaminazione, della disciplina necessaria per avviare e sviluppare i progetti. L’esperienza del *plant* vicino al nostro stabilimento ci aiuta a fare e a fare meglio.

Un’altra osservazione è questa: per quanti modelli possano essere individuati in astratto, la messa a terra dell’Academy nascente si innesterà sì nella cultura aziendale ma prima ancora nella cultura dell’*industry*, cioè del settore dell’azienda. Un’impresa che operi in ambito commerciale sarà orientata a generare un’Academy attenta a cercare i clienti interni. L’Academy di un istituto di credito nascerà con una focalizzazione spiccata per il tema del dare e dell’avere, per gli aspetti di bilancio, di costo, di redditività dell’investimento formativo. L’Academy di un’azienda che operi nella componentistica di precisione avrà – come tratto robusto – la propria strutturazione per processi, la propria qualità, la propria concentrazione sul dettaglio.

Il prodotto finale venduto ai clienti è generatore quindi di cultura collettiva che porta a dimensionare e a caratterizzare ogni elemento di struttura aziendale. Il parallelismo tra prodotto, cultura aziendale e imprinting della formazione è affascinante e acquisire coscienza di questo elemento consente di agire, nella costruzione delle Academy, in modo che il tutto “si tenga” in modo organico secondo una visione olistica della realtà.

Sulle abilità necessarie per lo sviluppo delle Academy del futuro si incardina la mia riflessione del capitolo seguente. Il tentativo è quello di rispondere alla domanda: “Dove stiamo andando?”. Raffor-

zato nella consapevolezza che la risposta è “non lo possiamo sapere”, il capitolo esamina alcune delle tendenze in essere nelle organizzazioni, a partire da scenari mondiali mutati e in continua evoluzione. Il tema delle conoscenze, già analizzato nella prospettiva delle conoscenze tacite ed esplicite da Marafon e Mengato, qui viene passato in esame dal punto di vista della loro disponibilità. Se ogni contenuto cognitivo, dal livello più epidermico alla dimensione più approfondita, è disponibile a tutti in rete, chi si occupa di Academy deve affrontare il mestiere in modo diverso rispetto al passato. Il trasferimento e la condivisione del knowlegde vanno gestiti con una rinnovata consapevolezza e con strumenti decisamente nuovi. Rimane il dilemma delle abilità (skills) utili per consentire alle aziende il futuro vantaggio competitivo. Il capitolo propone due proposte di riflessione: una fondata sui “classici” e una seconda sulle argomentazioni dell’Institute for the future. Non sono alternative, si possono e si devono integrare.

Con il capitolo successivo, la riflessione passa alla sensibilità e al sapere di Salvatore Garbellano. L’autore propone dati aggiornati sulla riduzione degli investimenti in formazione – in particolare in formazione manageriale – a partire dalla crisi economica di inizio millennio. Il quadro complessivo è critico ma permangono aziende capaci di reagire, le quali, effettuando investimenti mirati, denotano attitudine alla resilienza e una forte volontà di sviluppo. Garbellano parla di “cambio di mentalità”, prodromico per l’emersione di eccellenze formative e di buone prassi. Il capitolo, documentatissimo, porta esempi di Corporate University e di Academy internazionali e italiane. La tendenza, spiega Garbellano, è quella di un approccio “lean”, snello, sia dal punto di vista di struttura organizzativa, sia dal punto di vista dell’offerta, in modo tale da poter essere più veloci nell’adattarsi ai repentini cambi di decisione strategica – o semplicemente di priorità – desiderati dal management. Le eccellenze non mancano e il capitolo illustra alcune aziende, che hanno saputo innovare, introducendo nuovi approcci, nuove forme (“Metamorfosi 2” è il significativo nome di un programma di formazione della friulana Danieli), nuove metodologie.

Nel volume, dunque, le esperienze concrete delle Academy – attuali e realizzate nel passato da Niuko – sono state osservate e analiz-

zate non con l'obiettivo di darne una descrizione didascalica quanto piuttosto per procedere nella modellizzazione, proponendo soluzioni organizzative e didattiche che possano essere attivamente sperimentate in altre realtà.

È questo del resto il fine di qualunque progetto che favorisca l'apprendimento.

È questo il fine del volume che vi apprestate a leggere.

# **1. I primi inconsapevoli passi**

di *Marina Pezzoli*

## **1. Premessa**

Intorno al 2000 il mondo della formazione era molto diverso da quello attuale e le aziende venete iniziavano ad agire con una certa timidezza su questo tema.

Alla fine degli anni Novanta, i primi finanziamenti del Fondo Sociale Europeo hanno avuto il merito di incoraggiare le aziende a formare i propri collaboratori e di lì, alcune di queste, hanno cominciato a pensare in modo più strutturato ai percorsi formativi interni.

In quella fase, gli enti di formazione hanno iniziato ad assistere le imprese con analisi dei fabbisogni che producevano percorsi formativi piuttosto lunghi, generalisti e segmentati per tipologia di destinatario.

Si è voluto dedicare un capitolo a “come eravamo” e “che cosa facevamo” per cercare di individuare i germi di quelle esigenze e di quegli approcci formativi che, evolvendosi, hanno portato alla creazione delle Academy aziendali.

## **2. Che cosa chiedevano le aziende 15 anni fa?**

Le aziende tendevano ad avere un’idea della formazione come un evento parallelo e quasi collaterale al funzionamento dell’organizzazione.

L’attività formativa voleva senz’altro coprire gap di conoscenza tecnica e preparare le persone ad agire più efficacemente alcuni ruoli per presidiare meglio le attività, ma non era ancora considerata un

elemento strategico per far crescere l'azienda preparandola alle sfide del mercato.

Certamente la pressione esterna era meno forte e di conseguenza la necessità e capacità di cambiare più contenuta. Quindi l'allineamento delle competenze, piuttosto che il loro sviluppo, era l'obiettivo primario.

È bene inoltre ricordare che allora il focus organizzativo prevalente non era sui processi e quindi le necessità formative erano perlopiù nell'ambito delle aree funzionali e nei contenuti tecnici, anche se si iniziava a percepire l'esigenza di costruire saperi e comportamenti trasversali all'interno dei gruppi di direzione.

Era molto frequente realizzare progetti di "General Management" per Dirigenti, Middle Management e Giovani ad alto potenziale, spesso avvalendosi di finanziamenti europei. Sono state fatte esperienze importanti in Baxi, in Tecnica, in Boehringer Ingelheim Italia, in Fidia, in Carraro Group, in De Angeli Prodotti e così via; con alcune di queste aziende si è continuato a collaborare negli anni realizzando attività e coinvolgendole anche per visite aziendali, testimonianze e focus group.

Sono state fatte anche esperienze con aziende che, in luoghi dedicati, utilizzavano anche la formazione per legare a sé i propri clienti attraverso un'offerta formativa a catalogo o con percorsi studiati per target specifici. Questa idea di fare della formazione un'opportunità di incontro con i clienti e al tempo stesso l'occasione per trasferire la filosofia di gestione dell'organizzazione e delle vendite era senz'altro una modalità interessante di utilizzare la formazione che, per i *puristi* del settore – come erano le nostre strutture allora – rappresentava una prospettiva nuova di lavoro. È il caso di Velux Italia che aveva dedicato uno spazio alla formazione dei rivenditori e grossisti con una proposta formativa annuale.

### **3. Che cosa sapevamo fare 15 anni fa?**

Ci era molto chiaro che per realizzare percorsi formativi efficaci si dovessero conoscere le caratteristiche dell'azienda, le sue criticità e gli obiettivi che intendeva raggiungere.

Prevaleva una capacità di ascolto che si traduceva in proposte d'intervento in cui la preoccupazione primaria era individuare i temi e i docenti giusti e solo marginalmente le metodologie e gli spazi della formazione.

La gran parte delle proposte formative afferivano a quelle che oggi chiamiamo "hard skills", sebbene spesso emergessero criticità nell'ambito delle "soft skills" e, anche se si riusciva a inserire nei percorsi formativi moduli di "comunicazione", non era prioritario il tema comportamentale.

Era dunque una formazione spinta sulle "technicalities" secondo una modalità frontale. Non eravamo ancora pronti per far entrare dalla porta principale le soft skills e vincere una certa refrattarietà delle aziende ad affrontare queste tematiche che percepivano "destabilizzati" per l'organizzazione.

Tuttavia esistevano casi in cui si riuscivano a sviluppare percorsi articolati con metodologie attive e con un taglio consulenziale: un approccio alla formazione che nel tempo è diventato sempre più importante e frequente.

#### **4. Caratteristiche della relazione tra struttura di formazione e azienda**

Il rapporto che inizialmente legava la struttura di formazione e l'azienda era prevalentemente quello di fornitore-cliente con un orientamento al prodotto da parte di entrambi.

Il focus della relazione era la produzione di un percorso formativo che soddisfacesse perlopiù le esigenze a breve termine. Il progetto costruito era senz'altro frutto di condivisione ma piuttosto statico e poco suscettibile di cambiamenti. L'approccio era infatti quello classico: analisi del fabbisogno con interviste più o meno strutturate (alla direzione e ai responsabili di area), in alcuni casi (pochi) presentazione del percorso formativo alle persone individuate, realizzazione del corso e accompagnamento con un tutoraggio focalizzato sulla verifica del corretto e soddisfacente svolgimento del programma. In alcuni casi venivano prodotte relazioni sull'attività e suggerimenti per interventi ulteriori.