

## Nuovi modelli di formazione per accompagnare il cambiamento

**BARATSUKI È UN TERMINE GIAPPONESE** che significa più o meno “dispersione”. Un esempio di baratsuki è facilmente ottenibile se immaginiamo di prendere una manciata di noccioline, le lanciamo in aria e osserviamo come si dispongono una volta cadute a terra. Il termine descrive molto bene la situazione in cui si ritrovano diverse aziende catapultate – spesso loro malgrado – in un contesto di cambiamento. Un cambiamento visto di volta in volta come un’urgenza, una necessità, una moda, una sfida. Una sfida di business: continuare a crescere, restare sulla cresta dell’onda come un surfista. Una sfida interna all’azienda: adeguare le persone del team alle esigenze dei mercati, aumentare la capacità di cambiare, di rinnovarsi (la *change capability*).

### Nuovi format per aumentare la “change capability” del team

Perché il cambiamento sia visto e vissuto come un fattore positivo e non come un’imposizione né – peggio – una moda passeggera, è necessario che entri a far parte del Dna aziendale. Questo significa prima di tutto un fortissimo commitment da parte dei vertici. E subito dopo, significa saper accompagnare tutto il team lungo un percorso continuo di formazione e di training. Un percorso che porti all’acquisizione di nuove conoscenze (sapere) e nuove abilità (saper fare).

La conoscenza di base è oggi accessibile in modalità e formati “Omnichannel” che affiancano università e Aale tradizionali: web, video, TEDx, conferenze, visite in aziende, workshop. In questo flusso continuo o la formazione lascia un segno o viene dissolta senza lasciare tracce.

Tuttavia i “saperi” che compongono il bagaglio culturale di un’azienda restano in gran parte frutto di consuetudini, prassi, comportamenti abituali. In un’ottica di cambiamento occorre modificare questi comportamenti, assumerne di nuovi, funzionali al contesto mutato. La vera sfida è proprio questa: portare il team ad assumere questi comportamenti nuovi. Ma come? Il modo più efficace è quello di fare esperienza reale di cambiamento, così da fissarla bene nella mente e da facilitare il passaggio dalla teoria alla pratica quotidiana. Per questo, è impensabile affidarsi solo al sistema tradizionale di formazione top-down: serve un approccio non convenzionale, nel quale – per dirla con Confucio – “faccio e capisco”.

### Due modelli a confronto

E servono format nuovi: ad esempio quello dell’Hackaton, di cui in Italia è grande ambasciatore H-Farm. Due giorni non stop per lavorare in gruppo all’individuazione di progetti *disruptive* per “contaminare” un’azienda old economy, innovare un prodotto, un gruppo di lavoro. Un altro esempio sono le Kaizen Live Experience messe a punto da Kaizen Institute: workshop intensivi nel corso dei quali si fa esperienza diretta di un Cantiere Gemba Kaizen, strumento operativo per produrre il cambiamento. Due modelli con molti punti in comune. Entrambi partono dal Gemba, dalla realtà dei fatti, e chi vi partecipa è inquadrato in condizioni sociali, relazionali e organizzative reali. In entrambi i contesti, poi, esiste un sistema di feedback frequenti e di qualità.

Siamo di fronte a una “meta esperienza”, replicabile e riutilizzabile, che aiuta a seguire un percorso utile nel contesto lavorativo quotidiano:

- valutare il potenziale della situazione;
- attivare il team;
- fare un pilota o un prototipo usando i *tool* più adatti;
- presentare in un *pitch* al management per guadagnarsene il supporto.

### Dare tempo (e budget) alla formazione

Per il livello di cambiamento oggi necessario, sempre più spesso occorre affiancare alla formazione tradizionale – pianificata su moduli standard un anno per l’altro – una formazione “pull”, *tirata* dai collaboratori.

Dal punto di vista del management, è necessario comunicare le sfide di business in modo chiaro e appassionante per poter sia pianificare i bisogni formativi sia attivare le richieste “pull”, secondo un processo bottom-up.

Ma determinante è rendersi conto dell’importanza del “dare tempo” (oltre che budget) alla formazione. È la formazione, sono le occasioni di training non convenzionale a guidare la performance delle aziende più innovative. Leader mondiali dell’innovazione come 3M, Google, Amazon concedono ai propri dipendenti di usare il 15-20% del proprio tempo per approfondire temi che li appassionano, purché ne socializzino i risultati con il resto dell’organizzazione.

*“I collaboratori non sono vasi da riempire, ma fiaccole da accendere”* ♥

di Bruno Fabiano



**Bruno Fabiano** è Partner  
Kaizen Institute Italia