

ECONOMIA | FORMAZIONE

Cisita Un progetto di «allenamento» ha riguardato i project manager

Quando il coaching migliora la comunicazione

Sappiamo come la comunicazione rappresenti un campo molto vasto e, al tempo stesso, di particolare importanza in tema di gestione e organizzazione aziendale. In questo quadro, abbiamo chiesto a Stefania Panini – formatrice, business coach e consulente sui sistemi HR, già docente nel corso di laurea in Ingegneria Gestionale dell'Università degli studi di Pisa – di delineare le principali caratteristiche dell'allenamento

ed efficace della voce o la incisività e senso delle parole, calandoli in contesti organizzativi specifici. Molto spesso in aula con me c'è una voce coach che si occupa della formazione sull'uso efficace della voce. Nella comunicazione a distanza, in un webinar o in un webinar, sono convinta che sia l'elemento comunicativo che fa la differenza unitamente alla capacità di dare senso a ciò che dico, governando anche ciò che passa tra le righe».

come gestire obiezioni e negoziare i no. Abbiamo anche accennato ad alcuni strumenti per cogliere le emozioni sul viso dell'interlocutore e ricavare indicazioni per capire quando approfondire, quando riprendere e spiegare di nuovo, quando cambiare strada. Un percorso estremamente attivo, dove ognuno dei partecipanti ha potuto allenarsi in prima persona. Una esperienza ricca e intensa per i partecipanti e per noi».

Un progetto ideato con precisi obiettivi, come testimonia l'Ing. Antonino Eneide, Sales Engineering and Project Management Director della stessa azienda Ocme.

«Ocme opera da sempre in un contesto internazionale – sostiene Eneide – con clienti di differenti dimensioni, settori merceologici ed aree geografiche. Le soluzioni di Ocme prevedono un alto livello di customizzazione, per soddisfare totalmente le esigenze dei clienti. Nella nostra Azienda il Project Manager, essendo il responsabile del progetto, ha un ruolo centrale nella gestione del corretto flusso di informazioni verso il Cliente e all'interno dell'Azienda stessa. Da qui la necessità di affinare le skills comportamentali, al fine di relazionarsi al meglio con i diversi attori all'interno del progetto – interni ed esterni – modulando la propria capacità comunicativa a se-



Il Project Manager ha un ruolo essenziale quindi è importante migliorarne le capacità comunicative

conda del contesto specifico. Con i clienti in particolare, l'adattamento deve garantire una comunicazione empatica tenendo conto anche delle differenze culturali possibili. Basti pensare, come esempio, alle differenze di approccio tra clienti anglosassoni, clienti sudamericani e clienti orientali».

Rispetto alle competenze trattate, quali sono le applicazioni che prevedete di attuare nell'ambito della vostra attività?

«Per un buon esito della commessa la relazione costruttiva con il cliente è fondamentale. Il nostro obiettivo è fare in modo che Ocme e Cliente siano un unico team durante lo sviluppo del progetto. Acquisendo tecniche per la corretta gestione del linguaggio non verbale, si migliorerà empatia, credibilità e predisposizione all'ascolto. Questi sono tra i fattori principali che eleveranno, durante lo sviluppo della commessa, la qualità del rapporto con il Cliente. Ma le capacità di ascolto attivo, di cogliere le reazioni emotive dell'interlocutore e di saper gestire vari registri comunicativi a seconda del contesto, sono fattori altrettanto importanti per gestire anche il team interno di sviluppo della commessa verso il risultato finale atteso».

mento comportamentale e, in particolare, di illustrarne l'applicazione nell'ambito di un progetto studiato per l'Azienda Ocme in collaborazione con l'Ente di formazione Cisita Parma.

«L'allenamento comportamentale è un percorso formativo pratico e applicabile – sottolinea Panini – e fa parte di un modello – il "five elements model" – che da tempo sto sviluppando con il mio team di collaboratori e che utilizzo in tutti i percorsi formativi sulle behavioral skills, vale a dire i comportamenti relazionali e gestionali sul lavoro. Si basa su un metodo che alterna brevi sessioni teoriche a sessioni simulate, in genere videoriprese o audioriprese. Unisce tecniche di formazione attiva e tecniche di coaching. Quando si parla di comunicazione, il rischio di rimanere su un piano teorico è alto. È invece estremamente importante usare immediatamente i concetti e gli strumenti che offre la formazione, provarli e agirli in contesti verosimili e credibili. In aula proviamo ad applicarli simulando una presentazione in una riunione, un colloquio di feedback, un'interazione con un cliente, un contrasto con un collega, una richiesta difficile da porre o un no difficile da dire. Impariamo a migliorare la gestione del linguaggio del corpo, o l'uso guidato

Quali sono i caratteri principali del progetto di "allenamento comportamentale" che ha ideato per l'azienda Ocme?

«Il modello dell'allenamento è applicabile a vari livelli di complessità di ruolo e di competenza. In Ocme abbiamo lavorato su un livello alto, quello dei project manager che devono interfacciarsi con diversi interlocutori, clienti e colleghi, su un piano di relazioni internazionali. Ciò richiede alte capacità di adeguamento del linguaggio e una sapiente personalizzazione comunicativa. Ci siamo concentrati su tecniche verbali e non verbali per migliorare assertività, empatia, credibilità, sicurezza, chiarezza, disponibilità ed ascolto reale ed attivo. Abbiamo allenato l'uso dello sguardo, il governo della postura e del movimento, l'uso efficace e interculturale delle mani. Abbiamo provato l'uso di toni, pause, volume e tempo per creare quattro tipi di voce per quattro tipi di intenzione comunicativa. Abbiamo simulato sessioni di scambio comunicativo, costruendo e organizzando discorsi in base alle modalità di sense-making del cliente o del collega, alle sue conoscenze, alle sue richieste esplicite ed implicite. Abbiamo capito come e quando usare le domande e



Silicon Alley

di **Paolo Ferrandi**

Che settimana per il settore dei produttori di chip!

Sono giorni pieni di notizia importanti per il settore dei produttori di chip. Un comparto industriale che è sempre stato considerato piuttosto noioso rispetto a quelli che mettono al centro la rete internet o lo sviluppo del software. Ma lo sviluppo sempre più prepotente del settore dell'intelligenza artificiale, che ha bisogno di molta potenza bruta di calcolo – che può essere fornita solo da microprocessori più efficienti –, sta portando enormi investimenti e sta anche creando notevoli tensioni geopolitiche. Ma andiamo con ordine. Una decina di giorni fa un violento terremoto ha scosso Taiwan, mandando in tilt per alcune ore la produzione di una ditta di cui quasi nessuno ha sentito parlare, ma che controlla il 70% della produzione di chip mondiale, la Taiwan Semiconductor Manufacturing Co (d'ora in poi Tsmc) provocando brividi lungo la schiena di molti esperti di tecnologia – o meglio di manifattura e catene logistiche legate alla tecnologia – in giro per il mondo. Per dare un'idea della gravità del problema basta dire che ci abbiamo messo un anno ad uscire dai colli di bottiglia causati dai rallentamenti di questo settore dovuti alla pandemia. Per fortuna si è trattato di un falso allarme perché in qualche ora la produzione è ripartita senza problemi. La stessa Tsmc ha annunciato la settimana scorsa un accordo con l'amministrazione di Joe Biden sul sostegno di 11,6 miliardi di dollari, di cui 6,6 miliardi in sovvenzioni e fino a 5 miliardi in prestiti come parte del Chips and Science Act approvato nel 2022, per aumentare la produzione di tecnologia critica negli Stati Uniti con una terza fabbrica a Phoenix, in Arizona. Questo porta l'investimento di Tsmc negli Stati Uniti complessivamente a 66 miliardi di dollari, in buona parte sovvenzionati dal governo Usa, e dà il senso dell'importanza che riveste l'industria per la prima potenza mondiale. Per ora in Europa si discute, ma il problema è troppo urgente per perdere tempo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Stefania Panini
Formatrice, business coach e consulente



Antonino Eneide Sales Engineering e Project Managing Director di Ocme.