



"PROVOCAZIONI" E NOTIZIE

© ULYSSE MANAGEMENT

Anno 5 – Numero 39 – 12 novembre 2014

Dal mondo economico, scientifico, aziendale e dal nostro "pensatoio", abbiamo scelto per voi :

CAMBIANO I TEMPI E DEVE CAMBIARE ANCHE LA FORMAZIONE : ECCO IL NOSTRO APPROCCIO

Nessuna azienda che ambisca oggi a conquistare reputazione e quota di mercato o semplicemente a mettersi al sicuro può farlo formando ancora il proprio personale con i metodi tradizionali. Questi si sono dimostrati poco incisivi, quasi sempre slegati dalla realtà aziendale, in genere troppo episodici o sporadici e, soprattutto, **poco rispondenti alla fondamentale esigenza di rafforzare la leadership dei team leader (a qualsiasi livello) e dei loro collaboratori.**

Non bisognerebbe infatti mai dimenticare che la formazione può essere uno dei più sottili e produttivi atti di leadership e affidarla a soggetti esterni all'ambito lavorativo (quasi sempre soggetti a una assurda burocrazia) senza opportuni accorgimenti di *gestione proprietaria* dei contenuti, dei metodi (la burocrazia è bene che rimanga fuori dalla sala riunioni) e del controllo dei risultati significa invalidarne **quasi totalmente** l'efficacia. Questa è perlomeno la nostra esperienza dopo tanti anni di attività. E' facile peraltro constatarlo entrando presso filiali o succursali di insegne anche prestigiose che hanno trascurato questo dettaglio e osservare i comportamenti del personale.

Cosa proponiamo dunque? Tra tutti gli esperti e gli "allenatori" di leadership in Italia noi siamo forse tra quelli che più hanno innovato i metodi formativi (la Bocconi ci definì «pionieri della formazione manageriale» quando nel '93 cominciammo a formare i manager in crociere di vela d'altura). Per esempio oggi noi non proponiamo più alle aziende che vogliono innovare corsi standard o pacchetti pre-confezionati ma piuttosto un insieme di criteri per costruire con la stessa azienda programmi formativi unici che possano realmente sostenere le aspirazioni delle Direzioni anche più ambiziose, uscendo dal conformismo e dal *déjà vu*. Questi criteri sono :

Presenza del management : un principio irrinunciabile

Il personale deve sentire che qualsiasi contenuto o messaggio venga dato esso è volontà aziendale e parte fondamentale della missione e della strategia dell'azienda. Il ruolo del management è fondamentale in questo processo. In pratica: in generale non assumiamo incarichi in assenza di un serio coinvolgimento del management. Inoltre : un management che non ha capito l'opportunità di guadagnare la leadership che è sottesa alla formazione è un management con il quale non è divertente lavorare.

Per i contenuti si parte dalla "mission" di ogni specifico ruolo

Qualsiasi contenuto formativo nei programmi da noi assistiti trae origine dalle competenze indicate dall'azienda come fondamentali per lo svolgimento dello specifico ruolo. Con i gruppi non si discute mai in astratto ma tenendo sempre una stretta connessione con la strategia aziendale. In questo modo non c'è lontananza tra la nostra voce e la voce dell'azienda. Problema: troppe volte



constatiamo che la percezione che le aziende hanno delle competenze di ruolo da sviluppare è debole o imprecisa.

Niente corsi una tantum, spot, eventi episodici, toccate e fuga

Nulla è più deleterio di aver risvegliato interesse e motivazione con una iniziativa e lasciarla poi cadere nel nulla senza provvedere ai necessari

segue

follow-up e alla continuità dell'attenzione al miglioramento continuo. Tempo e soldi buttati via. Il personale deve sentire (attraverso una opportuna, agile e flessibile programmazione degli interventi) che la formazione non è una cosa teorica ma al contrario è il momento in cui la pratica può e deve essere esaminata con più attenzione ai fini del miglioramento continuo. Solo così gli standard prestazionali possono essere mantenuti elevati nel tempo e solo così la formazione diventa produttiva. Ogni incontro può diventare in questo modo una *valutazione dei risultati* di un cammino che per sua natura è continuo in un mondo che è in cambiamento continuo e che richiede un allineamento costante per qualsiasi professionalità, nessuna esclusa.

Niente noiose lezioni ma DOMANDE&RISPOSTE

I nostri metodi responsabilizzano le persone. Fin da subito insegniamo la tecnica delle domande e spieghiamo ai partecipanti che le loro domande misureranno la loro **personale** progressione. Chi impara a far domande diventa protagonista del suo apprendimento, si apre al cambiamento e guadagna leadership e status. Inoltre, particolare attenzione viene da noi riservata alla comprensione del valore strategico del ruolo svolto e agli aspetti emotivi collegati all'autostima e alla resilienza. Riteniamo che la **meritocrazia** debba entrare senza ulteriori indugi nei gruppi di formazione e che impegno e disimpegno dei partecipanti vengano messi in evidenza mettendo fine a un egualitarismo di maniera deleterio per

la motivazione di chi si impegna di più e per le sfide che le aziende devono oggi affrontare.

Rispondete alle nostre
provocazioni!

Citazione n° 24

*L'incapacità di credere che una
situazione può migliorare
è l'inizio della sconfitta.*

David Grossmann



ULYSSE MANAGEMENT

STRATEGIA, ORGANIZZAZIONE E FORMAZIONE

STUDIO Caglini & Frasconi