



BUSINESS SCHOOL. Parla la scuola Gso

## Vocazione "top management"

Il cuore della regia del cambiamento sta nei vertici aziendali ed è lì che la formazione manageriale deve partire per scendere man mano verso il basso

**D**al 1995 Gso aiuta persone e organizzazioni ad apprendere e a cambiare al fine di migliorare le rispettive performance. Gso è una società di consulenza italiana ma con vocazione internazionale in quanto partner del network Gapi (Global Alliance for Performance Improvement); è operante nelle Risorse Umane e nella Formazione, con una mission centrata sul supporto al change management e al performance improvement.

«Il cambiamento oggi sta diventando routine e, anche se continua a generare sentimenti ambivalenti in quanto ne sono coinvolti, che possono percepire la "minaccia", è una realtà da cui non si può prescindere. Oggi le persone si devono attrezzare per cogliere tutte le opportunità presenti nel cambiamento: devono continuamente arricchire il proprio portafoglio di competenze e sviluppare potenzialità e talenti, uniche garanzie per mantenersi competitivi in un mondo che vede evolvere le professionalità», precisa Vittorio Migliori, 50 anni, partner Gso.

«È stata scritta la parola fine sull'approccio generalista all'esperienza formativa. Non è più il momento degli interventi a pioggia, spesso visti come step dovuti o addirittura status symbol per chi vi partecipa», continua Migliori, «i ridimensionamenti aziendali e i tagli di budget si sono fatti sentire e hanno reso gli investimenti più attenti e selettivi, con la conseguenza di una profonda e radicale modificazione della domanda».

Ecco allora che, anche nei grandi sistemi organizzativi, la richiesta è sempre più rivolta a progetti e percorsi mirati e fortemente personalizzati. E questo fa sì

che, per chi si assume la responsabilità del proprio sviluppo, l'azienda faccia la sua parte allungando il processo formativo, portandolo oltre l'aula, con la possibilità di un accompagnamento nel tempo volto a sostenere l'apprendimento.

«Non ci si può più proporre come atelier di alta moda pronta ma ci si deve riposizionare come sartoria artigianale di abiti su misura», chiosa Migliori, «partendo da una diagnosi dei bisogni formativi fatta direttamente sul singolo (con un ruolo crescente dei processi di assessment e valutazione), per poter adattare un processo di apprendimento che non si esaurisca nel mero evento formativo ma prosegua nel tempo e nelle esperienze, con attività di coaching e monitoraggio, anche per periodi della durata di 6/12 mesi. Rispetto agli anni passati è aumentata da parte dei clienti la domanda di una verifica dell'intero processo che, oltre all'immediato risultato "a caldo" sul gradimento dell'esperienza, delinea un percorso più articolato che comporti momenti intermedi e conclusivi di rilancio/bilancio nell'arco dei 12 mesi», conclude Migliori.

### Un nuovo mercato

In quest'ottica così attentamente "su misura", assume un'importanza sempre maggiore il supporto per lo sviluppo dell'Alta Direzione e del Top Management.

«Una realtà nuova e non sempre facile in un panorama culturale e aziendale, come quello italiano, dove più del 95% dell'offerta formativa è rivolta alla fascia che va dai middle manager in giù mentre gli interventi sul Top Management sono visti



Vittorio Migliori,  
partner Gso



Marina Capizzi,  
partner Gso



## 10 anni di Development Center in Italia Appuntamento a Roma il 9 e 10 ottobre

Dieci anni. Un traguardo importante che verrà festeggiato il 9 e 10 ottobre a Roma, alla Residenza Ripetta (via di Ripetta, 231) con un International Workshop sul Development Center fitto di incontri e appuntamenti. «Siamo stati i primi a crederci e a "importarlo" in Italia», ricorda con legittimo orgoglio Vittorio Migliori, «quando parlare di trasparenza e coinvolgimento rappresentava una rivoluzione copernicana rispetto alle tradizionali valutazioni d'esame e verdetto, abitualmente adottate con la metodologia dell'Assessment Center. A oggi sono già oltre 11.000 le persone con cui abbiamo costruito piani di sviluppo, aiutando le aziende a crescere "da dentro"». Nei due giorni di workshop si alterneranno numerose testimonianze nazionali e internazionali di aziende che hanno sperimentato con successo le metodologie Gso e sessioni di approfondimento a "microfono aperto" su temi scelti dai partecipanti. La presentazione dei trend emergenti concluderà i lavori. **e.d.**

e vissuti ancora con forti dubbi», osserva Marina Capizzi, 47 anni, partner Gso che vanta un'esperienza consolidata in questa realtà. «Recentemente stiamo assistendo a un'inversione di tendenza, favorita dal contesto di mercato che richiede acquisizioni, fusioni e ristrutturazioni che rendono più chiare la necessità e l'utilità di interventi a supporto del vertice. E le aziende se ne stanno rendendo conto e stanno accettando l'idea di dirottare gli investimenti verso quella fascia "Top" fino a ieri ignorata che, invece, rappresenta il primo e più efficace livello d'azione. Infatti, se all'interno di un processo di cambiamento non è l'Alta Direzione che si fa portavoce convinta di nuove visioni, nuovi valori e nuove situazioni, chi altri lo può fare con credibilità?».

Diventa per questo particolarmente importante la capacità di supportare con sensibilità il vertice al fine di favorire una crescita individuale e di team che garantisca una maggiore efficacia di business.

«Accompagnando i team di direzione, creiamo modalità d'intervento che ci consentono di entrare nel vivo dei processi gestionali e di business, snabbandolo un legame stretto tra percorso di crescita e lavoro quotidiano. Ci troviamo a svolgere un ruolo in cui la riservatezza e la fiducia sono elementi primari e caratterizzanti,

tanto quanto la competenza professionale - osserva Marina Capizzi - in un rapporto di fiducia totale e reciproca che porta con sé anche il rispetto rigoroso del segreto professionale».

### Approccio top down

Il consulente del Top Management si trova quindi sempre più spesso a entrare nel cuore aziendale e a condividere processi di cambiamento e innovazione che poi si estenderanno agli altri team all'interno dell'azienda, in un effetto a cascata tanto più efficace quanto più calato in contesti operativi concreti. «Succede spesso che, una volta impostato il lavoro a livello di team di governo, con Direttori Generali, Amministratori Delegati e Comitati di Direzione, i singoli Direttori ci chiedano di "scendere" nelle loro divisioni per un analogo intervento di supporto e consulenza», conferma Capizzi, «concretizzando così una rivoluzione nella "logica d'ingresso" che vede gli interventi di formazione partire dai vertici aziendali e distribuirsi man mano verso i livelli sottostanti invece che partire dal basso e fermarsi a un passo dal vertice, che costituisce il cuore della regia del cambiamento».

Un'altra importante realtà in continua evoluzione e quindi in piena sintonia con la visione orientata al cambiamento di Gso è quella dell'internazionalizzazione, a cui la società risponde con corsi di intercultural communication, intercultural negotiation, organizzazione per l'internazionalizzazione, oltre ai workshop sulle strategie. «Ci muoviamo su più fronti, sia offrendo contenuti specifici sia con un'azione di accompagnamento delle aziende nei Paesi di loro interesse con propri consulenti, uffici locali, network professionali», afferma Enrico Oggioni, 53 anni, partner e responsabile Gso dello sviluppo internazionale, «e nel caso in cui le aziende chiedano di "declinare" la formazione sulle singole realtà-Paese si scelgono con attenzione tool in linea con il contesto specifico, e formatori che conoscano bene la realtà locale e sappiano utilizzare esempi che il partecipante capisca al volo, proponendo le soluzioni didattiche più adeguate al Paese».

Emanuela Dini