

A SCUOLA DI COMPETENZE

1. Le competenze manageriali più scelte dalle aziende

Molte aziende hanno individuato le competenze manageriali che i loro manager devono avere per essere competitivi. Per capire quali sono le competenze manageriali che più interessano le aziende, abbiamo condotto un'interessante ricerca in alcuni Paesi europei e non, considerando, per quanto riguarda l'Italia, un campione di 43 aziende.

Le 10 competenze manageriali più scelte dalle aziende
<ul style="list-style-type: none">• Orientamento ai risultati• Programmazione/Organizzazione• Negoziazione/Gestione dei conflitti• Team-working• Orientamento al Cliente• Leadership• Comunicazione• Decisione• Iniziativa• Analisi

La ricerca si è trasformata in un forum internazionale permanente per il monitoraggio delle competenze manageriali che fa capo alla *Scuola delle Competenze GSO*. L'indagine sta fornendo anche altre indicazioni significative, cui accenneremo più avanti, sui punti di forza più frequenti nei profili manageriali di successo, le competenze che risultano più spesso da migliorare negli approcci manageriali meno efficaci, le competenze che i manager scelgono più frequentemente come obiettivi di autosviluppo.

Come si può notare, la ricerca evidenzia competenze manageriali che non siamo abituati a trattare con la formazione tradizionale come, ad esempio, l'orientamento ai risultati e l'iniziativa. Come si sviluppano queste competenze? E più in generale, esiste un training specifico per ciascuna competenza?

2. Formazioni diverse per competenze diverse

Per sviluppare le competenze possiamo avvalerci di quattro tipi diversi di formazione, da utilizzare sia individualmente che in gruppo:

- la Diagnosi delle competenze come momento formativo
- la Formazione comportamentale-cognitiva
- la Formazione-simulazione
- la Formazione-metafora

La Diagnosi delle competenze come momento formativo: finalizzazione

La *diagnosi delle competenze utilizzata come strumento formativo* è il primo approccio per sviluppare le competenze in maniera mirata. Ciò che emerge dalla valutazione viene infatti condiviso con il manager e costituisce la premessa per sviluppare un *Piano d'Azione* individuale finalizzato all'autosviluppo. Il Piano contiene le competenze e i comportamenti che devono essere acquisiti in maniera stabile e quelli che, invece, devono essere abbandonati. Ad esempio, se dalla diagnosi emerge che è necessario migliorare la *Visione strategica*, che dalla ricerca risulta essere la competenza cognitiva da migliorare statisticamente più frequente nei profili manageriali meno incisivi, potrebbe essere utile imparare a non formulare i piani usando solo le

informazioni subito disponibili, oppure abituarsi a tracciare alcune linee d'azione prima di decidere e valutarne le possibili conseguenze a lungo termine, senza concentrarsi solo sulle attività pratiche o sulle variabili che si conoscono meglio. Fatta chiarezza sulle abitudini da prendere e quelle da abbandonare, il Piano porta il manager a individuare gli strumenti da utilizzare per raggiungere gli obiettivi di sviluppo prescelti nei tempi prefissati. *Si creano così le premesse per un training personalizzato che finalizza gli sforzi della persona e gli investimenti aziendali in percorsi di sviluppo mirati.*

Il check-up delle competenze a scopo formativo viene eseguito individualmente e in gruppo attraverso Development Center della durata di due giorni. Si tratta di una metodologia che unisce momenti di diagnosi delle competenze a momenti di formazione. Al manager viene inoltre richiesto di esprimere una propria autodiagnosi sui comportamenti giocati durante le esercitazioni in aula: l'interessato ha così la possibilità di comprendere e approfondire le competenze in oggetto, di osservarsi e di responsabilizzarsi sul proprio sviluppo.

La Formazione comportamentale-cognitiva: comportamenti e pensieri si influenzano reciprocamente

I nostri comportamenti sono influenzati dai nostri pensieri e i nostri pensieri influenzano i nostri comportamenti. Per ottenere risultati visibili e duraturi nello sviluppo delle competenze bisogna agire su entrambi. La Formazione comportamentale-cognitiva è particolarmente efficace quando si vogliono sviluppare, o addirittura "istallare", **single competenze difficili** come *l'Iniziativa* e *l'Orientamento ai risultati* che come risulta dalla ricerca compaiono, rispettivamente, al primo e al terzo posto dei punti di forza statisticamente più frequenti nei manager di successo. Queste competenze richiedono un apprendimento comportamentale e di pensiero che non può essere conseguito solo attraverso i corsi di formazione e che, per diventare duraturo, deve essere consolidato progressivamente. Questo tipo di formazione viene impostata in aula ma si sviluppa soprattutto sul campo, mentre si lavora, ed è finalizzata a:

- allargare la consapevolezza sugli ostacoli più frequenti allo sviluppo della competenza in oggetto (ad esempio, per *l'iniziativa*, il perfezionismo, la paura di sbagliare, il delimitare la propria area di azione, ecc.; per *l'orientamento ai risultati*, fare tutto subito, fare una cosa per volta, distrarsi con l'avversario, non darsi scadenze chiare, ecc.), portando l'attenzione sulle modalità ricorrenti che la persona utilizza quando lavora per interpretare gli eventi, sulla sua "visione" dei risultati da conseguire, sull'approccio emotivo che privilegia;
- sperimentare modi diversi per pensare alle situazioni professionali "difficili" attraverso esercizi di ristrutturazione dell'approccio mentale e di elaborazione di nuove strategie utili per attuare nuovi comportamenti;
- mettere in campo i nuovi comportamenti, attraverso esercizi quotidiani che seguono una logica di difficoltà progressiva governata dallo stesso interessato, dapprima in situazioni protette (anche extra professionali) e poi utilizzando le occasioni che il lavoro di tutti i giorni offre. Per l'allenamento dei nuovi comportamenti si utilizzano *Manuali per lo sviluppo di competenze* che contengono esempi di esercizi comportamentali, da quelli più semplici a quelli più complessi, suggerimenti, strumenti di supporto, titoli di film per vedere "in azione" la competenza e libri per saperne di più.

In alcuni casi, un *Personal Trainer* supervisiona il percorso attraverso incontri periodici.

La formazione simulazione: governo globale del processo e rischio sotto controllo

Se la Formazione cognitivo-comportamentale, legando l'attività di training al lavoro, porta nel cuore dell'attività quotidiana lo sviluppo di singole competenze, la Formazione-simulazione consente di sviluppare le competenze *sperimentando situazioni globali nuove e difficili, molto simili a quelle reali, senza correre rischi*. Essa offre infatti ai partecipanti l'opportunità di affrontarle e di esporsi, di "toccare con mano" ma sempre in un ambito

"protetto". Tutto ciò aiuta a sviluppare una visione globale del processo e richiede di "stressare" le competenze possedute per ampliare e rendere più incisivi i comportamenti che le esprimono.

Ad esempio, anziché proporre ad un venditore di servizi diversi corsi su problem solving, comunicazione, gestione del cliente, utilizzando questo approccio si costruisce uno scenario virtuale che coinvolge il partecipante sull'intero processo obbligandolo a sviluppare pensieri e strategie adeguate al contesto. Lo stesso approccio è utilissimo anche nella formazione al ruolo manageriale. Prima dell'inserimento nel ruolo o dell'assunzione di un livello superiore di responsabilità, il partecipante ha la possibilità di sperimentare, da *protagonista*, un pezzo di vita aziendale in un'organizzazione virtuale, che gli propone una complessità superiore a quella che lui normalmente affronta e che lo porta a gestire problematiche più ampie e ad attivare competenze non necessariamente richieste dal ruolo attuale.

Questo tipo di formazione può essere utilizzato sia individualmente che in gruppo. Oltre a sviluppare la *Visione strategica* dei problemi, esso consente di potenziare la *Decisione* che, come emerge dalla ricerca, risulta essere la competenza che più determina l'insuccesso manageriale in quanto compare al primo posto dei punti da migliorare nei profili manageriali deboli.

La formazione-metafora: l'uscita dal quotidiano per comprenderlo meglio

La Formazione-metafora ci porta con balzo lontano dai contenuti delle attività quotidiane, spesso all'aperto. Al di là che si svolga tra i boschi o per le strade di una città, essa consente la condivisione di un'esperienza in situazioni molto diverse da quella quotidiana favorendo, in particolare, lo sviluppo del *Team-working*, la competenza che compare al secondo posto dei punti di forza più frequenti nei profili manageriali di successo. Ad esempio, per sviluppare queste competenze, i Partecipanti possono essere chiamati a governare un'imbarcazione a vela, costruire e far funzionare un equipaggio, impostare la rotta e raggiungere una meta, indipendentemente dalle conoscenze nautiche possedute. A bordo ci sono altre due persone. Uno skipper, il cui compito è solo quello di garantire la sicurezza, e un esperto di comportamenti. Quest'ultimo, in sessioni prestabilite, supporterà le persone e il team a riconoscere i comportamenti che hanno favorito o ostacolato il lavoro di squadra, aiutandoli a trovare, per gli aspetti disfunzionali, strategie comportamentali alternative che possono essere immediatamente messe in atto e consolidate.

Questo tipo di formazione aiuta le persone a sviluppare le competenze che utilizzano nella loro attività quotidiana facendole operare in contesti e su contenuti *molto distanti* ma *analoghi* a quelli reali, in quanto ne ripropongono vincoli, possibilità e criticità. Tale "lontananza" favorisce l'emergere di comportamenti e di logiche che le persone utilizzano quotidianamente, rendendole più facilmente osservabili in quanto non "schermate" dalle abitudini, dai riferimenti consolidati e dai contenuti di tutti i giorni. Contemporaneamente, le analogie consentono di elaborare comportamenti che saranno immediatamente spendibili nel contesto professionale.

3. In sintesi

In sintesi, con le nuove risorse a disposizione per la formazione si possono conseguire alcuni vantaggi:

- *trasferire le competenze scelte dalle aziende "dalla carta alla testa delle persone"* in quanto esse vengono assunte dai manager come comportamenti sui quali lavorare per l'autosviluppo. Per le aziende che non hanno un loro modello di competenze distintive, la formazione per competenze consente di dotarsi di una "stella polare" in grado di orientare gli investimenti formativi dell'azienda e delle persone verso risultati comportamentali univoci
- *superare il gap tra la formazione e il suo trasferimento sul campo*, soprattutto attraverso l'uso dei Piani d'azione individuali. Il manager diventa così l'*Owner*, il regista del proprio sviluppo e finalizza i propri sforzi di crescita direttamente sulle attività quotidiane, potendo vedere i risultati e monitorare i progressi
- *coinvolgere più facilmente il Top Management*, popolazione tipicamente rimasta, in Italia, ai margini delle attività formative anche se, paradossalmente, ha le maggiori responsabilità in azienda. Questo approccio "solletica" il Top Manager con una formazione personalizzata della quale egli stesso può tenere la "regia" avendo risultati concreti e visibili a cui mirare

- *disegnare i piani formativi aziendali in maniera mirata.* I risultati delle diagnosi e l'insieme dei Piani d'Azione individuali, infatti, forniscono i dati per avviare le attività *che oggi servono davvero* e che si saldano in maniera forte con gli obiettivi individuali di business delle persone che vi parteciperanno. Si realizza così un raccordo forte tra "percorsi individuali" e "leve formative collettive"
- *accrescere la responsabilizzazione delle persone verso lo sviluppo continuo delle loro prestazioni e verso l'autodiagnosi come strumento di monitoraggio e di crescita.* In una cultura che non vede (generalmente) di buon occhio le valutazioni, questo approccio consente di trasformare la valutazione nel primo step dello sviluppo
- *creare occasioni di marketing interno per la Direzione del Personale* grazie all'utilità personale avvertita dal partecipante attraverso un investimento "che l'azienda fa per te"
- *"espandere" gli investimenti spendendo meno:* un corso di 2 giorni, infatti, è percepito dai partecipanti come "un corso di due giorni"; un Piano d'Azione che si sviluppa su 1 anno, invece, diventa il contenitore formativo *che dura un anno* nel quale inserire il corso di due giorni.

Marina Capizzi

Responsabile della *Scuola delle Competenze GSO*