

BASIC MANAGEMENT

LE COMPETENZE PER RISULTATI DI ECCELLENZA

Come far crescere i propri collaboratori



Patrick Forsyth

- Guidarli ad apprendere nuove competenze
- Applicare le tecniche dei coach e dei formatori
- Incoraggiare le capacità e i risultati

COACH

FrancoAngeli

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a "FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano".

Patrick Forsyth

Come
**far crescere i propri
collaboratori**

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina: Elena Pellegrini
Titolo originale: *Improve your Coaching & Training Skills*, Kogan Page, London, 2008
Copyright © by Patrick Forsyth, 2008

1ª edizione. Copyright © 2009 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy
L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Ringraziamenti	pag.	9
Prefazione	»	11
1. Crescita: la via che conduce al successo	»	15
1. Il punto di vista del personale	»	19
2. La cultura della crescita professionale	»	21
3. La gamma dei metodi di crescita professionale	»	22
2. Responsabilità dei manager e crescita professionale	»	25
1. Il legame con la crescita professionale	»	27
2. Formulazione di un piano di crescita	»	28
3. Il confronto sulla crescita professionale	»	31
4. Ciclo di miglioramento	»	33
3. Il compito di far crescere	»	35
1. Il gap di crescita	»	35

2. Valutazione in corso d'anno	pag. 38
3. Creare il giusto abito mentale	» 43
4. Coaching interno (<i>on-the-job</i>)	» 47
1. Chi beneficia del <i>coaching</i> interno	» 48
2. Definire il compito di far crescere	» 49
3. Procedere con metodo	» 51
4. Utilizzare tecniche appropriate	» 57
5. Formazione <i>on-the-job</i>	» 59
6. Economie di scala	» 60
7. Il <i>mentoring</i>	» 62
5. Piani e corsi di formazione: come deciderne contenuti e metodi	» 67
1. Preparativi preliminari	» 68
2. Materiale didattico	» 71
3. Materiale didattico che occorre all'istruttore	» 77
4. Materiale didattico che occorre ai partecipanti	» 84
6. Piani e corsi di formazione: tenere una lezione	» 93
1. Accorgimenti didattici	» 96
2. Come ci considera l'uditorio	» 99
3. Come consideriamo l'uditorio	» 100
4. Struttura della presentazione	» 103
7. Piani e corsi di formazione: l'importanza della partecipazione	» 115
1. La prima impressione si mantiene a lungo	» 115
2. Rompere il ghiaccio	» 119
3. Coinvolgere le persone	» 120
4. Gli esercizi	» 125
5. Rendere efficaci le simulazioni di ruolo	» 127
6. Tipi un po' speciali	» 134
7. Questo è tutto...	» 136

8. Valutare l'efficacia	pag. 139
1. Monitoraggio informale	» 140
2. Verifica dell'efficacia della formazione	» 142
3. Giudizio sul corso	» 144
4. <i>Job appraisal</i> annuale	» 148
5. Ma se proprio non va...	» 149
9. Considerazioni finali	» 151

Ringraziamenti

All'inizio della mia carriera, se qualcuno mi avesse detto che avrei avuto a che fare con lo scrivere o con il parlare in pubblico, magari di sfuggita, l'avrei senz'altro smentito. Eppure sono state proprio queste due attività a occupare gran parte della mia vita professionale.

Entrato nel mondo della consulenza e della formazione come addetto al marketing, in breve tempo sono stato persuaso a dedicarmi alla formazione vera e propria, nonostante la mia iniziale riluttanza. Devo perciò ringraziare molti dei miei colleghi in quei primi anni di consulenza, che con i consigli e con l'esempio mi hanno indicato come agisce la formazione, come va praticata e come va resa efficace. Alcuni di quegli stessi colleghi, incluso il mentore citato nel testo, mi hanno anche incoraggiato e aiutato a migliorarmi nello scrivere.

Questi apporti e la mia esperienza, accumulata nel corso degli anni (che sono ormai molti), mi consentono oggi di scrivere questo libro sulla formazione e di realizzare così qualcosa che può servire ad altri. Il libro sviluppa gli argomenti già affrontati in *Developing Your People*, scritto nel 2000 e ormai esaurito, e in un libro precedente, *Running an Effective Training Session*, pubblicato da Gower nei primi anni Novanta.

Come molti altri che si occupano di formazione, ho imparato molto dai partecipanti ai miei corsi, che ho svolto in molte parti del mondo, nell'arco di molti anni. Grazie quindi a tutti voi! Anche se generalmente non ve ne rendete conto, il vostro aiuto mi è prezioso, sempre.

Patrick Forsyth

Prefazione

Mandare gli uomini a combattere senza averli prima addestrati è come tradirli.

Confucio

I manager hanno un incarico molto duro nell'ambiente di lavoro del XXI secolo. C'è lo stimolo incessante a conseguire i risultati, mentre perdurano potenti ostacoli, come l'eccessiva penuria di risorse (tempo, denaro e così via) e la rapidità del cambiamento (di un'entità mai prima registrata). Inoltre, l'ambiente di lavoro è segnato dalla concorrenza, che pungola implacabilmente a riuscire, a non farsi superare dagli altri. Probabilmente gli incarichi manageriali non sono mai stati facili, ma oggi si può sostenere che essi siano diventati veramente difficili. Eppure i manager hanno a loro disposizione un asset che può rendere il loro compito molto più agevole. Qual è?

I loro collaboratori.

Niente è più utile al manager, per conseguire i risultati attesi, del fatto d'avere un buon team che s'impegna al massimo. O almeno dovrebbe.

A questo riguardo, sorgono subito alcune domande. Il vostro team è all'altezza dei compiti che intendete fargli svolgere? Se sì, lo è in ognuno dei suoi componenti, in ogni modo, e in tutte le occasioni? Se sono sinceri, molti manager risponderanno probabilmente di no. E se anche voi rispondete di no, potete ritenervi nella norma, per come sono oggi le organizzazioni. Noi tutti speriamo che la maggior parte dei collaboratori possa rendere come vogliamo, e nella maggior parte dei compiti, per la maggior parte del tempo e con adeguata autonomia.

Talvolta però emerge una lacuna, un *gap*, che si riflette anche sulle attività di *routine*. Inoltre, il ritmo del cambiamento è tale che vi saranno sempre certe competenze pratiche da ampliare, e ve ne saranno di nuove da acquisire.

La responsabilità per la crescita professionale, la “cura dei collaboratori” o comunque vogliate chiamarla, spetta inequivocabilmente ai manager operativi.

Su questo libro

Questo libro si rivolge principalmente proprio ai manager operativi, ovvero a tutti coloro che dirigono altre persone e devono portarne al massimo l’efficacia. Può tuttavia essere utile anche a qualunque persona che s’interessa di formazione, o di crescita professionale, inclusi quanti si avvicinino per la prima volta alle problematiche di gestione delle risorse umane.

In concreto, questo libro:

- considera le ragioni dell’esigenza di promuovere una crescita professionale permanente;
- descrive come questa può giovare alla performance e alla motivazione del personale;
- approfondisce le forme principali di promozione della crescita professionale.

Avviare e realizzare la crescita professionale, in tutte le sue forme, può comportare il ricorso a una vasta gamma di metodologie, e il coinvolgimento di numerose persone, appartenenti a varie unità organizzative. Parte del lavoro può essere delegato, o appaltato all’esterno, specialmente nelle organizzazioni di maggiori dimensioni.

I manager devono però sempre istruire chi se ne occupa direttamente, per far sì che risulti efficace.

Nelle organizzazioni più piccole può invece accadere che se qualcosa va fatto, magari in breve tempo, senza complicazioni e senza sprechi, tocchi al manager provvedervi direttamente, in tutto o in gran parte, e senza aiuti dall’esterno. Per questo il libro non si limita a descrivere il processo di crescita professionale, ma fornisce anche informazioni sul modo in cui realizzarlo concretamente. Fra l’altro, tratta a fondo il modo in cui tenere una lezione (formale o informale), perché questa è un’attività nella quale molti manager operativi si trovano prima o poi a doversi cimentare.

Il taglio è decisamente pratico. La formazione e l'istruzione professionale sono in un certo senso come la mamma e la torta di mele: una "buona cosa". Diventano però davvero tali quando sono bene orientate, sono efficaci e sono pertinenti al lavoro da svolgere e ai risultati da conseguire.

I buoni collaboratori, con un'ottima performance, sono determinanti per ottenere il successo nel mondo odierno, così segnato dal cambiamento e dalla concorrenza. Lo è quindi anche la loro crescita professionale. Il successo della vostra organizzazione, e quello di voi stessi e del vostro team, può dipendere anche da una felice riuscita in quest'ambito. Ho scritto il libro pensando proprio a questo.

Patrick Forsyth

Touchstone Training & Consultancy
28 Salcote Maltings
Maldon
Essex CM9 4QP
patrick@touchstonetc.freeserve.co.uk

Crescita: la via che conduce al successo

“Che spreco sarebbe far crescere i miei collaboratori, e poi vederli andare via”. Al che si dovrebbe rispondere: “E se non li facessi crescere, e restassero con te?”.

Conversazione apocrifa

Ogni manager vorrebbe che i risultati ottenibili dalla crescita professionale dei suoi collaboratori compensassero il tempo e lo sforzo che vi sono stati dedicati, tanto dal manager quanto dagli stessi collaboratori. E ogni manager potrebbe sempre accampare ragioni, apparentemente valide, per non agire o per rimandare (una è quella espressa nella citazione, qui sopra).

In questo inizio di secolo il management è un campo oltremodo impegnativo. La sua ragion d'essere è senza dubbio quella d'ottenere risultati concreti. Qualunque sia la natura dei risultati che un certo ruolo manageriale comporta (ricavi, produttività, riduzione dei costi, e così via), in quasi tutti i casi la sollecitazione a conseguirli non concede alcuna tregua. Il manager, sempre indaffarato, si può quindi sentire così oppresso, così oberato dai problemi contingenti da trovare difficile riconoscerli come stimoli e considerarli in positivo.

Certamente nel corso degli ultimi anni le sollecitazioni sono aumentate. Pare che non vi sia mai abbastanza tempo, e che non siano mai disponibili risorse a sufficienza. Pare che vi sia sempre un eccesso di burocrazia, di incombenze amministrative, e un senso generale d'incertezza e di conflittualità. Probabilmente nessuno lavora in un ambiente ideale, e mai vi lavorerà, eppure qualunque manager con un team di persone da dirigere ha a sua disposizione un potente antidoto a tutto questo marasma: i suoi collaboratori.

Nessun manager può conseguire buoni risultati “facendo tutto da sé”. Tutte le cose buone che vogliamo, in quanto manager (efficienza, efficacia, produttività, creatività; insomma: risultati) sono meglio conseguibili da un intero team che lavori con efficacia, tanto nel suo assieme quanto nei suoi singoli componenti.

Alla base di tutto sta il fatto che ognuno dev’essere bravo nel suo lavoro. Questo significa naturalmente che ognuno debba svolgere bene i singoli compiti che il suo incarico organizzativo comporta. Il contenuto concreto di tali compiti dipenderà dal ruolo assegnato: potrà consistere nell’intervistare i candidati all’assunzione, o nell’incontrare i clienti, o nel condurre progetti complessi, e così via.

A tal fine è necessario padroneggiare i processi operativi pertinenti (per esempio, prendere decisioni, redigere un rendiconto, o gestire il proprio tempo). Ma nessuno è perfetto.

Nonostante le sollecitazioni presenti nell’ambiente di lavoro del XXI secolo, citate nella Prefazione, la crescita professionale (e la formazione, il suo contraltare più formale) è un fattore decisivo, se si vuole massimizzare la performance del personale. Contano anche altri fattori, per esempio la motivazione, la quale però è associata, in certo qual modo, proprio alla crescita professionale. Si può dunque affermare che quest’ultima abbia un ruolo particolare e significativo: facile a dirsi, e persino banale, ma assolutamente vero. Basta ricordare il vecchio adagio: “Se pensi che la formazione sia costosa, prova l’ignoranza”. La sua riconosciuta necessità non basta tuttavia ad attuare concretamente la promozione della stessa, perché la crescita professionale può incontrare, come effettivamente incontra, molte difficoltà:

- mancanza di tempo;
- scarsità di risorse;
- inadeguatezza dei budget di formazione;
- interferenza con altre priorità;
- mancanza di chiarezza sul da farsi;
- incapacità a riconoscerne la necessità;
- carenza di competenza o d’esperienza didattica.

Una qualsiasi di queste difficoltà (o più di una, e altre ancora) può impedire la formazione e la crescita professionale che ne deriva. O può far sì che avvengano in misura insufficiente, con ritardo o comunque in maniera inadeguata. Se la crescita professionale del personale è decisiva per il successo, qualora sia appropriata (una tesi alla quale questo libro aderisce cer-

tamente), allora bisogna assolutamente affrontare il problema di come realizzarla e di come renderla efficace.

Nella prima parte del libro si considera l'esigenza della crescita professionale e i benefici ottenibili da politiche e pratiche adeguate di formazione e di promozione della crescita, spiegando nel contempo che cosa s'intende per crescita adeguata, e come la si può ottenere.

Ricordiamo anzitutto che la promozione della crescita può essere perseguita per varie ragioni, fra le quali:

- migliorare le prospettive di carriera dell'individuo, nel lungo periodo;
- apportare o ampliare competenze pratiche occorrenti nell'immediato;
- colmare una lacuna riscontrata nella performance;
- far progredire l'individuo, o mantenerlo al passo con i tempi.

Qualunque sia la ragione dell'impegno a promuovere la crescita professionale, e qualunque il suo scopo, la si deve affrontare in modo appropriato. Un errore nella fase esecutiva può infatti apportare più danni che vantaggi, e nel peggiore dei casi può ostacolare il miglioramento della performance e persino demotivare le persone interessate.

Già di per sé il cambiamento (che per di più sta accelerando a vista d'occhio, in molti settori, per esempio quello dell'ICT) giustifica ampiamente un atteggiamento attivo verso il processo di crescita professionale. La formazione dev'essere di tipo permanente, e tutte le competenze pratiche da mettere in campo, nell'arena concorrenziale, devono tenersi continuamente aggiornate.

Siamo d'accordo, direte voi, tuttavia l'argomento è di competenza delle unità organizzative preposte alla formazione del personale. Sono lì per questo! Io ho già abbastanza da fare per conto mio. Lasciamo che siano loro a occuparsi di tutto l'occorrente. Forse possono farlo davvero, e in qualunque organizzazione, grande o piccola, l'unità preposta alla formazione avrà certamente un ruolo da svolgere, e anche importante. Ma non s'insisterà mai abbastanza sul fatto che la responsabilità di far crescere le persone è *del loro manager*. È una responsabilità del tutto evidente. Se avete persone che dipendono da voi, spetta proprio a voi far sì che possa svolgersi la loro crescita professionale, in maniera da renderle e da mantenerle capaci di fare un buon lavoro, tanto oggi quanto in futuro. Ciò non significa necessariamente che il manager debba provvedere di persona a che la loro crescita professionale abbia luogo, però comporta certamente la sua responsabilità nell'avviare molta parte di quel processo (e magari anche il prendervi parte in una certa misura).

Questo libro è stato scritto per fornire una guida pratica ai manager che intendano esercitare questa responsabilità e far sì che i loro collaboratori siano:

1. *capaci* di fornire i risultati attesi e d'intraprendere qualunque cosa occorra per raggiungere gli obiettivi assegnati;
2. *intenzionati* a fornire la performance desiderata.

La crescita professionale è decisiva per il primo aspetto, mentre per il secondo lo è la motivazione. Come vedremo, l'una e l'altra devono procedere di pari passo.

Prima di continuare, considerate che cosa si può fare per far crescere i vostri collaboratori:

1. impartire conoscenze (*knowledge*);
2. sviluppare competenze pratiche (*skills*);
3. cambiare gli abiti mentali (*attitudes*).

Talvolta occorre provvedere a tutti e tre questi aspetti, benché in tempi diversi, agendo su tutti i fattori della crescita professionale. In generale, occorre più tempo per cambiare gli abiti mentali, specialmente quelli ormai radicati, che non per acquisire nuovi dati di fatto. Gli scopi delle iniziative di crescita professionale possono essere i più vari, per esempio:

- ampliare la conoscenza;
- introdurre nuove competenze pratiche, facendole acquisire dagli individui o dal gruppo;
- affinare le competenze esistenti, per ottenere in futuro un livello più alto di performance;
- stimolare la creatività per ottenere nuove idee e contribuire a elaborare nuovi modi operativi.

La promozione della crescita professionale può essere giustificata dall'intento d'ottenere un effetto immediato, o magari invece d'avviare un cambiamento radicale nel lungo periodo. Può avere un legame stretto e immediato con i target e i risultati assegnati alle persone, o può invece collegarsi all'ottenimento di effetti più generali. Inoltre, per chiarire quale sia l'ampiezza dei suoi possibili effetti, essa può riferirsi a numerosi altri aspetti, fra i quali:

- il cambiamento della struttura organizzativa;

- il decentramento o l'istituzione di nuovi collegamenti in un'organizzazione con più sedi, geograficamente distanti;
- il cambiamento tecnologico;
- il cambiamento nella politica, nella prassi o nella cultura d'impresa;
- il cambiamento del mercato o del contesto concorrenziale.

La crescita professionale dovrebbe sempre fornire un apporto rilevante, positivo, veramente capace di contribuire a rafforzare l'organizzazione, a renderla più efficace e più idonea ad affrontare il duro contesto nel quale certamente si trova a operare. Anche sotto questo aspetto i possibili risultati della formazione sono numerosi. Si possono citare i seguenti:

- permanenza più prolungata del personale;
- maggiore flessibilità degli incarichi organizzativi;
- vantaggio competitivo;
- risposta più pronta agli eventi;
- migliore motivazione (e minore incidenza delle assenze e degli infortuni).

La promozione della crescita professionale è quindi necessaria. Vale la pena di occuparsene e, come qualsiasi altro compito manageriale, essa va svolta in modo tale da massimizzare i risultati, per il tempo e per lo sforzo che vi si dedicano. Non è però un evento isolato, bensì un processo che richiede tempo. Un processo, tuttavia, che ogni manager può realizzare in larga misura con un impegno relativamente modesto di tempo e di denaro, come questo libro si propone di dimostrare.

Fatte queste riflessioni, che portano a considerare positivamente la promozione della crescita professionale, conviene però che ci domandiamo: com'è vista dalle persone interessate?

1. Il punto di vista del personale

In parecchie organizzazioni la promozione della crescita professionale è ben vista da tutti. Benché la formazione vada considerata come un investimento e come un processo permanente, si può osservare che l'intensità delle iniziative che la riguardano è molto variabile nel corso del tempo. In ogni caso, se il clima generale è di favore e se s'accompagna alla disponibilità di risorse adeguate (incluso un congruo budget), risulterà più facile far sì che la susseguente attività di promozione della crescita professionale abbia effettivamente rilevanza.