

Processi formativi emergenti

di

Francesco Zanotti

francesco.zanotti@atmanproject.it

Executive Summary

Trent'anni fa formazione era uno dei "luoghi" di eccellenza delle imprese, Dove si radunavano le intelligenze più profonde. Vi erano in tutte le grandi imprese Formatori (la parola va scritta giustamente con la lettera maiuscola) che avevano una grande autorevolezza presso tutti i livelli aziendali, top management compreso. Le grandi imprese erano considerate, grazie a questi formatori ed a questo tipo di formazione, vere e proprie "scuole" che formavano generazioni di managers.

La formazione era considerata molto più che un investimento. Era considerata l'orgoglio di una impresa che dava un grande contributo all'affermazione della sua leadership e del suo ruolo sociale.

Poi la formazione è diventata un investimento, invece che un orgoglio. Si è cominciato a misurare il ritorno sull'investimento. E, non riuscendo a trovarlo, piano piano la formazione è diventata una burocrazia e, quindi, un costo. Da tagliare, soprattutto in periodo di crisi.

Oggi tutti si rammaricano di questa deriva. Le doglianze sono anche pubbliche e le esortazioni a invertire questa tendenza stanno scritte in tutti i documenti "ufficiali". Ma la formazione non riesce a non farsi considerare un costo. Vogliamo dire che non riesce a giustificare il suo ruolo. Tutti dicono che la formazione deve essere uno degli strumenti per superare la crisi. Ma questa affermazione rischia di rimanere retorica perché oggi la formazione teorizzata e praticata è davvero inutile, se non controproducente. Come ha recentemente affermato il Ministro Sacconi "Una formazione che serve ai formatori".

Vogliamo toccare un tasto estremamente.

Noi allora abbiamo provato a immaginare una formazione radicalmente diversa nei contenuti e nei processi. Una formazione diversa che è capace di giustificare non solo razionalmente, ma anche emozionalmente, il suo contributo ad aiutare il nostro sistema paese ad uscire dalla crisi.

La nostra proposta è, in estrema sintesi, la seguente:

1

Oggi la parola formazione voglia dire "solo" tre cose:

- Fornire conoscenze
- Insegnare professioni
- Fare emergere competenze manageriali

2

Queste tre “cose” vadano progettate

- avendo in mente l’obiettivo della “Long life education”
- e utilizzando il concetto di “Formazione World Class”. Nelle aziende produttive avanzate il concetto di “world class” è chiave. La produzione, la logistica e tutti i processi aziendali non devono solo continuamente migliorare, ma essere di tipo “world class”. Cioè essere i più avanzati possibili. Detto diversamente, anche nella formazione deve essere presente la competizione: la competitività della propria impresa dipende dal fatto che si sappia aggiornare, insegnare ed andare al di là dello sviluppare competenze molto meglio dei propri concorrenti. La formazione è ben lontana dall’aver questo obiettivo. Ne è lontana, ma ci si deve avvicinare quanto prima proprio nel mondo dei servizi perché il processo formativo è certamente il processo più importante, perché è quello che deve garantire risorse umane “world class”.

3

Occorre utilizzare le conoscenze più avanzate disponibili sui processi di “apprendimento”

Per supportare le grandi imprese italiane a vincere la sfida della formazione così declinata abbiamo sviluppato le seguenti proposte che vengono di seguito illustrate e poi sintetizzate in uno schema complessivo.

Dichiarare che questo volume è sostanzialmente un ipertesto.

I° Proposta (Aggiornamento) Diffondere conoscenza esclusiva

Tutti riconoscono che è necessario un aggiornamento continuo. Ma che fare? Occorre selezionare la conoscenza migliore e renderla disponibile. Come? Noi proponiamo i seguenti nuovi strumenti. Che sono sostanzialmente strumenti di autoaggiornamento.

Una rivista di interfaccia

Prendiamo le 5 principali riviste manageriali. Insieme pubblicano almeno mille pagine ogni due mesi. Una massa di conoscenza assolutamente non affrontabile da un manager impegnato nel gestire una organizzazione.

Ed allora i managers devono rinunciare a poter esaminare e valutare le nuove idee sulla strategia, sull'organizzazione, sulle tecnologie?

Per non ghettizzare i managers (soprattutto i top managers) nella impossibilità pratica di un aggiornamento efficace abbiamo sviluppato le seguenti proposte.

Un libro ogni due mesi: i classici manageriali selezionati, riassunti e commentati

La produzione libraria è un fiume in piena. La piena è generata da politiche editoriali suicide che considerano clienti gli autori e non i lettori. Ed allora pubblicano anche opere banali. Ma è anche generata da una imponente produzione di lavori importanti. Ed è una piena non limpida: anche i testi più seri non sono capolavori letterari, ma sono di pesante, se non difficile lettura.

La situazione, insomma, è ancora più complicata di quella delle riviste.

Allora è necessario selezionare, riassumere e commentare.

Proponiamo di selezionare un libro ogni due mesi, produrne un abstract che riporti, in forma sintetica, tutti i concetti principali. Ed aggiungere un commento che collochi l'opera nel contesto della letteratura analogica. I libri possono essere su temi manageriali, ma possono anche riguardare temi più generali, come i progressi nelle scienze della complessità.

Monografie di sintesi inedite

Gli articoli delle riviste (ma anche i libri) hanno una tendenza specialistica. Riguardano temi specifici, illustrati da singoli punti di vista.

E' importante anche disporre di monografie di sintesi nelle quali vengano riassunti tutti i contributi e i punti di vista dei grandi temi manageriali e non.

A titolo di esempio, possiamo sviluppare ed aggiornare annualmente le seguenti monografie:

- Una visione "complessa strategia d'impresa":
 - La strategia come valorizzazione dell'Ethos
 - La strategia come manifestazione dell'organizzazione

- La strategia tra volontà e anticipazione
- La strategia come provocazione e guida
- Le dimensioni non economiche della strategia
- Le dimensioni digitale ed analogica della strategia
- La sintesi: lo sviluppo autopoietico della strategia
- Una visione “complessa” dell’organizzazione:
 - L’organizzazione come sistema meccanico
 - L’organizzazione come organismo
 - L’organizzazione come sistema psichico
 - L’organizzazione come sistema sociale
 - L’organizzazione come sistema culturale
 - La sintesi: il cambiamento organizzativo come processo autopoietico
- La Corporate Social Responsibility
 - La visione industriale del fare impresa: l’economico e poi più!
 - La visione industriale della CSR: il vantaggio del sembrare buoni
 - Le altre dimensioni del fare impresa: sociale, politica, istituzionale e culturale
 - La visione post-industriale del fare impresa: la società come risorsa ed alleato per costruire sviluppo.
 - La matrice di CRS come strumento di progettazione delle strategie sociali
- Lo sviluppo del mercato:
 - Da consumatori ad attori protagonisti
 - Analizzare o costruire il mercato?
 - Comunicazione o autopoiesi?
 - Reti di vendita o network di progettazione strategica?
 - Ruolo e significato delle comunità virtuali
- Lo sviluppo personale:
 - Da risorse umane a persone
 - Le prestazioni cognitive delle diverse età della vita
 - Le persone come generatrici della strategia
 - La riduzione del personale: efficienza o liquidazione d’impresa?
 - La formazione come sviluppo personale, dell’organizzazione e del mercato
- Il management della complessità:
 - Dalla pianificazione alla gestione di processi emergenti
 - Dal mito del controllo all’ecologia del progetto
 - Dalla negoziazione alla sintesi cooperativa
 - Dalla leadership alla saggezza strategica
 - Dalla motivazione alla responsabilizzazione imprenditoriale
- Una sintesi dei modelli e delle metafore della complessità:
 - La complessità anglosassone, di tipo riduzionista, fondata sul concetto di rete a nodi fissi che usa come strumento di punta” le equazioni differenziali non lineari. Oppure gli algoritmi genetici.
 - La complessità latina che si fonda sulla metafora dei sistemi autopoietici.

- La complessità orientale che si manifesta nelle forme della religione.
- La complessità filosofica che si manifesta nel pensiero post moderno. La complessità nascosta che trova nella meccanica quantistica la sua espressione più compiuta.
- Sorgente Aperta come management della complessità

Come possiamo progettare e sviluppare monografie su temi richiesti dal cliente.

Si tratta di un servizio complementare, quasi di sintesi, a quelli che aiutano a gestire il patrimonio di libri e riviste a quello precedente.

Seminari di sintesi

Sugli stessi temi delle monografie proponiamo seminari che possono essere erogati in forma "short" (due ore, magari serali) e in forma "long" (una giornata)

Master di una settimana in Italia e all'estero

Possiamo organizzare anche momenti di aggiornamento integrato. Il primo è costituito dall'insieme dei seminari che abbiamo descritto in forma "long". Il secondo è l'organizzazione di settimane presso le principali Business School con l'obiettivo di far incontrare i docenti più prestigiosi e discutere con loro delle ricerche più avanzate.

Comunità di aggiornamento (e-learning "relazionale")

Internet permette di dare continuità ad ogni momento di aggiornamento. Possiamo strutturare e gestire ambienti virtuali che hanno l'obiettivo di stimolare un confronto di approfondimento e di applicazione delle nuove conoscenze che vengono rese disponibili attraverso uno qualunque degli strumenti di aggiornamento precedentemente descritti.

Consideriamo "contenuti" in questo servizio tutti i contributi di discipline come il knowledge management e il web 2.0, 2.3 ... e via numerando.

II° PROPOSTA (Insegnamento) Insegnare le professioni

Quando la conoscenza è definita (procedure, algoritmi, metodologie) e da utilizzare operativamente, allora la formazione diventa "insegnamento".

Ma come avviene questo processo? Oggi la metodologia di insegnamento è di tipo "intuitivo", è definita dal singolo docente. Il risultato è che l'insegnamento è un processo lungo e faticoso. E dipende dalle doti "innate" dell'insegnante.

Oggi è possibile utilizzare un processo ricavato dalle scienze cognitive e dalla didattica più avanzata che suggerisce di strutturare l'insegnamento nelle seguenti fasi:

Impatto

Non si può iniziare subito ad esporre le prassi da apprendere. Occorre prima preparare le persone.

Esposizione

Occorre "raccontare" la conoscenza strutturando una esposizione multimediale. Ed utilizzando le tecniche di rappresentazione della conoscenza.

Ricordo

Prima di far usare occorre non tanto controllare, quanto aiutare a ricordare. Per non generare insicurezza, quando non rifiuto.

Utilizzo

Alla fine si può fare esercitare. Badando bene che lo si faccia prima in situazioni standard, poi in situazioni semi strutturate. Da ultimo in situazioni complesse.

Le stesse dovrebbero costituire l'ossatura strutturale di ogni learning object.

Comunità di pratica

Anche in questo caso possiamo strutturare e gestire ambienti virtuali che hanno, però, l'obiettivo di stimolare un confronto sull'applicazione delle conoscenze apprese. Si tratta di una comunità di miglioramento continuo che è descritta correttamente da.

di approfondimento e di applicazione delle nuove conoscenze che vengono rese disponibili attraverso uno qualunque degli strumenti di aggiornamento precedentemente descritti.

III° PROPOSTA

Fare emergere nuove “competenze” manageriali

La tesi che proponiamo è particolarmente “dura”: dobbiamo eliminare i contenuti e i processi della formazione manageriale tradizionale e sostituirli con contenuti e processi radicalmente diversi.

III.1

Eliminare contenuti e processi della formazione manageriale tradizionale

III.1.1

Eliminare i contenuti

Quali sono le “competenze manageriali” che oggi la formazione si propone di sviluppare? Cioè i “contenuti” degli attuali corsi di formazione manageriale? Sono sostanzialmente competenze che servono per “maneggiare” l’organizzazione (relazionali, comportamentali, di cambiamento. Più specificatamente: dalla leadership alla negoziazione, dalla comunicazione alla gestione delle relazioni interpersonali, dalla pianificazione al controllo) e per “maneggiare” il mercato (competenze di vendita e di gestione dei venditori). Sono sostanzialmente competenze di etero direzione. E sono tantissime.

Ma perché tantissime competenze di etero direzione sono controproducenti?

Prima di rispondere a questa domanda ci si permetta di segnalare un fatto che suggerisce una risposta. Perché i managers e gli imprenditori più di successo non partecipano a corsi di formazione manageriale? La risposta ci sembra evidente; proprio perché sentono artificiali le competenze manageriali e insopportabile il processo attraverso il quale vengono proposte. Questo significa che l’attuale formazione va cambiata almeno perché, così come è, è poco gradita da ... chi paga il conto della stessa formazione. Che non la gradisca, o almeno che non la ritenga così utili è testimoniato dal fatto che non la usa personalmente, contrariamente a quello che accadeva nel passato.

Ma ora diamo una rationale a questo “dislike” emozionale (che, però, è un giudizio più profondo di quello razionale). Le ragioni sono le seguenti.

Il fatto che le competenze manageriali siano tantissime rende la situazione ingestibile

Infatti, non si può fare un "corso" per ognuna di esse. E' imbarazzante scegliere quale privilegiare!

Anche una analisi puntuale che tenda a scoprire chi ha già qualcuna di quelle competenze così da ridurre le dimensioni del problema non è praticabile. Ci vorrebbe troppo tempo e, conseguentemente, costerebbe troppo.

Questo significa che non è possibile organizzare la formazione attraverso una pianificazione razionale.

Allora non si può fare altro che definire il piano di formazione attraverso un processo "emergente".

Il responsabile della formazione cerca di capire empaticamente ed empiricamente le esigenze delle persone e della dirigenza. Da un po' di tempo è diventato di moda riferirsi (soprattutto nelle banche) alle esigenze del business, rinunciando così ad ogni funzione propositiva e rinunciando a fornire un servizio personale agli uomini di business che non possono non aver bisogno di formazione/aggiornamento.

Alla fine seleziona le competenze da "sviluppare" in base alla propria esperienza, alla propria autorevolezza, alle proprie conoscenze e competenze, alle tradizioni della propria organizzazione o all'esperienza del fornitore di fiducia.

E forma un catalogo di corsi che, spesso, viene da tutti considerato un compromesso tra quello che avrebbe voluto, ritenuto necessario fare e quello che gli è stato permesso.

Il fatto che siano competenze di manipolazione le rende controproducenti.

Ma supponiamo che in qualche modo si scelga quali competenze privilegiare. E' che nessuna di queste è adatta. Anzi sono controproducenti.

Esse infatti sono competenze direttive, di manipolazione. Ed è questo che le rende controproducenti.

Infatti il problema gestionale fondamentale non è quello del funzionamento dell'organizzazione, ma quello del suo costante cambiamento. Crediamo si possa dire che il funzionamento è un sottoprodotto del cambiamento.

Per gestire processi di cambiamento competenze direttive sono controproducenti. Infatti.

I processi di cambiamento sono processi emergenti che si sviluppano nel modo seguente.

Il vertice, funzionale o strategico che sia, progetta l'organizzazione formale. Ma essa non riesce ad essere esaustiva, cioè a determinare, prescrivere i comportamenti delle persone. Altrimenti sarebbe possibile automatizzarla completamente.

Sono le singole persone che devono, all'interno dei vincoli posti dall'organizzazione formale, decidere i mille comportamenti concreti che genera l'organizzazione che percepiscono, ad esempio, i clienti.

Detto diversamente, l'organizzazione formale deve essere completata con una organizzazione informale che viene definita liberamente dai singoli partecipanti l'organizzazione.

Ora, quale è il processo attraverso il quale viene scelto quell'insieme di comportamenti che vanno a strutturare l'organizzazione informale intorno a quella formale?

Come abbiamo detto, si tratta di un processo emergente che è per, sua natura disordinato. In questo tipo di processo, competenze direttive rendono ancora più disordinato questo processo.

Detto diversamente, le competenze manageriali sono dannose perché, invece di semplificare, rendono ancora più incasinato processi ancora più incasinati.

Servono allora nuove competenze per mettere ordine, aumentare l'efficacia, dei processi emergenti.

Ma vediamo in dettaglio.

I processi emergenti, così come si sviluppano oggi, sono disordinati.

Lo stimolo costituito dalla proposta di una nuova organizzazione formale che arriva dal top management alle persone, è come abbiamo detto, inevitabilmente incompleta. Non viene mai consapevolizzata questa incompletezza. Anzi spesso i capi pensano non esista perché nella loro mente, la completano inconsciamente con una loro visione, incompleta proprio perché non consapevolizzata e non espressa. E si attendono che questa loro visione venga applicata.

Ma la cosa è impossibile.

Allora alla comunicazione dell'organizzazione formale si scatena il processo di auto scelta dell'organizzazione informale. Il punto di partenza è una sensazione di disagio inconscia. Viene raccontata la nuova organizzazione da attuare. Tutti "sentono" che questa descrizione è incompleta. Ma tutti fanno come se lo fosse ... Allora una prima reazione è quella di incertezza: come mai si fa finta di considerare completa una cosa che non lo è?

Per mettere in pratica una organizzazione formale per forza di cose incompleta, occorre completarla. Ma come avviene questo processo che accade, ma nessuno dice che deve accadere e nessuno riconosce che sta accadendo?

Si scatena un processo emergente che ha le seguenti caratteristiche.

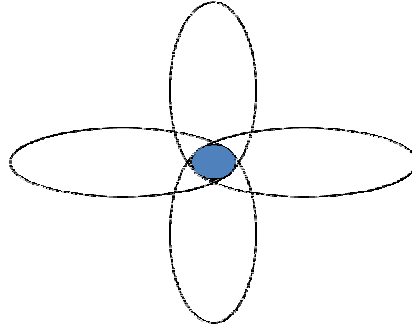
L'obiettivo: un posizionamento auto realizzativo

Il driver fondamentale delle persone è l'auto realizzazione. Nel senso che ogni persona considera la nuova organizzazione come uno stimolo a ricostruire il proprio posizionamento sociale all'interno del proprio gruppo di riferimento. Oppure costruirlo ex novo nel nuovo gruppo in cui viene inserito ma nessuno chiede di completarla.

Il punto di partenza: "ideologie" frammentate ed eterogenee

Per far questo ogni persona si costruisce (esattamente come fa il management) una propria immagine dell'organizzazione informale e del ruolo che egli vuole acquisire. Essa nasce dal patrimonio di linguaggi, modelli e metafore di cui dispone una persona. L'immagine che ogni persona si forma è "sfuocata", cioè non è chiara neanche a chi la costruisce. Ma anche se è sfuocata è ideologica.

Allora il punto di partenza è quello rappresentato in figura



Una negoziazione infinita

Cosa accade? Che si attiva un processo di negoziazione informale, con presupposti ideologici che Poichè tutti questi desideri di ruolo, di modalità di auto affermazione, combacino automaticamente tra di loro e con i vincoli posti dall'organizzazione formale. Inizia allora un processo (emergente) di mutuo aggiustamento spontaneo che porta a costruire un equilibrio tra le diverse istanze personali e che si struttura in un sistema di comportamenti e di storie.

Questo processo di adattamento è sostanzialmente un processo di creazione sociale informale che, piano piano, porta allo strutturarsi dell'organizzazione informale, intorno alla organizzazione formale. Si tratta di un processo che si sviluppa in modo disordinato e inconsapevole. Ed un processo sostanzialmente senza soluzione di continuità che il punto di partenza ideologico rende conflittuale.

Se si cerca di dirigerlo diventa ancora più disordinato.

Se si cerca di guidarlo in modo direttivo con le tradizionali competenze manageriali si ottiene il risultato opposto a quello che ci cerca. Invece di mettere ordine in questo processo e di fargli raggiungere un risultato ottimale, si aumenta solo il livello di caos perché il capo cerca di imporre una propria visione dell'organizzazione informale che , forse è meno ingenua e confusa, ma non è certo meno ideologica e neppure completa.

Detto diversamente, cercare di manipolare, etero-guidare questo processo genera resistenze che sono direttamente proporzionali allo sforzo di manipolazione.

In questo senso le tradizionali competenze manageriali sono controproducenti.

III.1.2

Eliminare i Processi

E' deleterio proporre competenze manipolative manipolando o giocherellando

Un corso tradizionale non solo insegna competenze sbagliate, ma lo fa nel modo sbagliato. Proprio quello insopportabile ai managers ed agli imprenditori di successo.

Infatti un corso tradizionale propone modelli di comportamento (cosa fa un leader, come si vende, come si comunica, come si gestisce un processo di cambiamento) e poi fa esercitare le persone a metterli in pratica.

Ma ambedue i momenti hanno criticità.

Il primo è un problema di interpretazione.

Il comunicare cose vaghe (se fossero precise, allora servirebbe il processo di prima) scatena processi interpretativi che sono assolutamente senza controllo. Si sa cosa si comunica, ma non si sa nulla di cosa viene ricevuto.

Ma supponiamo anche che il problema di interpretazione sia risolto. Ecco che si manifesta il secondo problema.

Il secondo è un problema di contesto.

Una delle caratteristiche che non può mancare in un corso di formazione "à la page" è quella della interattività che ha il suo culmine nella creazione di situazioni virtuali dove i partecipanti sviluppano nuovi comportamenti.

Ora a noi sembra che tutta questa interattività virtuale generi solo illusioni e, quindi, disillusioni.

Quando le persone ritornano nei loro contesti organizzativi reali non possono, per definizione, utilizzare i nuovi comportamenti sviluppati. La ragione è che si trovano in un contesto diverso. Ed in un contesto diverso i comportamenti sviluppati nel contesto virtuale della formazione perdono di senso.

Detto diversamente, la ragione fondamentale per la quale le persone, quando tornano nella organizzazione reale, si trovano di fronte a disillusioni è che si attendono che l'organizzazione diventi, quasi per magia, simile all'organizzazione ideale che hanno creato in aula. Ma questo non solo non è possibile, ma non è neanche giusto. Perché ogni organizzazione risulta inadatta e incomprensibile a tutte le persone che non hanno partecipato a crearla e che in essa non hanno vissuto.

Anche le nuove proposte sono banali

Forse non si è ancora raggiunta piena consapevolezza del perché i corsi non funzionano e sono stucchevoli. Non si ha spesso neanche il coraggio di ammetterlo. Ma lo si riconosce con i comportamenti: se ne fanno sempre meno.

Ora, però, tutti i lettori si diranno e mi diranno: ma noi non facciamo più questa formazione

Noi siamo definitivamente usciti dal modello manipolatorio dell'aula che tutti riconosciamo essere una trappola. Sì, ma come? Ma è semplice: uscendo dall'aula, andando al di là dell'aula ...

Qualcuno ci prova attraverso le tecnologie, ma sempre meno, o in forme molto banalizzate. Cioè le tecnologie al massimo sono relegate alla "informazione" (non all'insegnamento) su come funzionano certe procedure o come sono strutturati certi prodotti.

Oppure si esce dall'aula perché si decide di non insegnare più. E si parla di "facilitator", di "coaching", di "counseling". E' una strada interessante perché parte riconoscendo l'autonomia dei partecipanti alla formazione. Ma si ferma troppo presto oppure rischia di auto contraddirsi.

Se si ferma al facilitare l'espressione e la progettualità delle persone, allora il risultato è banale o "accademico". Quindi frustrante

Infatti, ogni persona è caratterizzata da una propria ideologia. Quando gli si chiede di esprimersi, egli ripeterà, precisandola e rafforzando la propria ideologia. Allora la dinamica del gruppo degenererà nello scontro ideologico. Un dialogo tra sordi.

Ci possono essere facilitators naturalmente capaci di evitare scontri ideologici e avviare ad una espressione, una progettualità ed una relazionalità positiva. Cioè a fare emergere relazionalità e comportamenti positivi.

Ma con questo non ha risolto il problema. Forse l'ha aggravato. Perché ha fatto vivere ai partecipanti una esperienza positiva di emersione ma non ha loro insegnato come fare lo stesso nella loro organizzazione. Anzi, tanto più è stato bravo quanto più avrà reso evidente un nuovo stile di management (fare emergere e non maneggiare). E avrà spinto i partecipanti a confrontarlo con quello dei loro capi che saranno di tipo "maneggiatorio".

Da ultimo si può uscire dall'aula e disperdersi per rocce o praterie. Ma disperdendosi, ecco .. proprio ci si disperde. Cioè si finisce nel nulla. Forse l'esatto contrario di quello che si propone chi commissiona ed organizza formazione.

III.2

Attivare una nuova formazione manageriale

Ma, dopo aver distrutto, occorre sempre costruire. Quale formazione manageriale proponiamo in sostituzione di quella che desideriamo abolire?

Dobbiamo declinare il discorso fatto precedentemente. Nel modo seguente

Come abbiamo detto, ma come tutti sentono, oggi gestire sistemi umani significa gestire processi di cambiamento.

Ma cosa significa gestire processi di cambiamento?

Significa attivare e gestire processi di creazione sociale della realtà. Significa gestire processi emergenti.

In particolare ...

Cosa significa costruire sicurezza?

Il costruire sicurezza è un particolare processo di cambiamento attraverso il quale si cerca di generare pensieri e comportamenti che evitano proattivamente gli incidenti.

Cosa significa vendere?

Significa dare senso al prodotto insieme al potenziale cliente. Dare senso significa costruire una storia insieme al cliente. Se si riesce a costruire un senso profondo descritto da una bella storia si genera fiducia.

Vendere non è il risultato di una buona descrizione delle prestazioni, dei vantaggi, della abilità a superare le obiezioni. Vendere, come cambiare, non può essere frutto di manipolazione.

Una sola competenza rilevante

Allora per gestire gruppi umani, per farli cambiare, per far costruire loro sicurezza e per vendere occorre saper fare una cosa sola. Vi è una sola competenza "manageriale": guidare il formarsi, il distruggersi e il riformarsi autonomi e non pre-configurabili di nuovi comportamenti e nuove storie.

Detto diversamente: gestire i processi di dialogo, cooperazione e progettualità tra esseri umani.

La competenze di dettaglio sono:

- DIRE
- FARE
- PENSARE

Noi crediamo che i managers e gli imprenditori di successo abbiano sempre gestito processi emergenti.

Una competenza manageriali di questo tipo è veramente maneggiabile: basta fare un solo corso, declinato nelle situazioni specifiche.

Un corso .. ma strutturato come?

La proposta: scatenare processi “emergenti”

Ma come sviluppare competenze di gestione di processi emergenti?
Ponendosi obiettivi di cambiamento concreti attraverso il seguente processo.

Obiettivi di cambiamento

Credo che la direzione la indichi l'urgenza dei problemi. Prendiamo il più urgente e il più drammatico: la sicurezza sul lavoro. Crediamo che innanzitutto indichi una via. Non ci si può fermare a contemplare obiettivi di formazione. Occorre cercare obiettivi di “vita”. In questo caso, proprio in senso letterale. Intendiamo dire che l'obiettivo non è quello di insegnare regole, norme, anche culture di sicurezza. L'obiettivo è quello di aumentare la sicurezza.

Questo discorso è da generalizzare. Non ci si possiamo più permettere astratti obiettivi di formazione. E' urgente e necessario porsi obiettivi di cambiamento. Un cambiamento nella struttura organizzativa, Un miglioramento delle performance di vendita.

Ma come deve essere fatto un intervento di formazione per raggiungere obiettivi concreti? Sostanzialmente occorre avere il coraggio di abbandonare l'aula, ma non di avvitarsi nel nulla. Oppure salire su di un palcoscenico o scalare montagne. Deve, piuttosto, completare il cammino e tornare dentro l'organizzazione.

In sostanza proponiamo di sostituire la formazione manageriale con lo sviluppo sul campo e nel concreto dell'unica competenza manageriale importante.

Processo di cambiamento

Come fare? Attraverso un processo in quattro fasi.

La prima fase è quella di defreezing

In essa le persone sono guidate a “relativizzare” le loro ideologie personali.

La seconda fase è quella in cui si forniscono conoscenze.

Questo relativizzare deve essere “nutrito” di nuove conoscenze altrimenti si richiude in se stesso

La terza fase è quella nella quale si guida la progettualità.

Le persone usano le loro vecchie conoscenze "relativizzate" e le nuove conoscenze per progettare insieme o la nuova organizzazione, o nuovi comportamenti di sicurezza o un nuovo colloquio di vendita

La quarta fase è quella nella quale si realizzano progetti.

Le persone entrano nell'organizzazione viva e concreta per realizzare in quella i progetti che hanno sviluppato.

E' evidente che si otterranno risultati concreti di vendita o di cambiamento

La quinta fase è quella in cui si raccontano i risultati.

E' questa la fase dove si istituzionalizzano e si diffondono i risultati progettuali ottenuti durante l'intervento formativo. E li si legittimano attraverso i risultati.

Concretizzo il processo che ho appena descritto in una serie di proposte specifiche che ho continuato a definire "corsi", anche se usando virgolette per indicare la loro completa differenza strutturale rispetto ad un corso tradizionale.

Ma allora, un programma di formazione?

Basta che si avvii un processo solo con formatori esterni. Parlare del ruolo dei consulenti. Dichiarare che si tratta di un

	<p style="text-align: center;">“Corso” per Venditori</p> <p style="text-align: center;">La vendita come processo emergente</p>	<p style="text-align: center;">“Corso” per Managers delle vendite</p> <p style="text-align: center;">Il management delle vendite come processo emergente</p>	<p style="text-align: center;">“Corso” per Formatori dei venditori</p> <p style="text-align: center;">La formazione alle vendite come processo emergente</p>	<p style="text-align: center;">“Corso” per Managers del Cambiamento</p> <p style="text-align: center;">Il management del cambiamento come processo emergente</p>
Sbloccare le “ideologie”	Relativizzare idee su Processo di vendita	Relativizzare idee su Management delle vendite	Relativizzare idee su Processo di formazione	Relativizzare Idee su Management del cambiamento
Fornire Conoscenze	<p>Cosa vuol dire vendere?</p> <p>Una illustrazione di quel particolare processo emergente che è il processo di vendita</p>	<p>Cosa vuol dire management delle vendite?</p> <p>Una illustrazione di quel particolare processo emergente che è il management delle vendite</p>	<p>Cosa vuol dire formare?</p> <p>Una illustrazione di quel particolare processo emergente che è il processo di formazione</p>	<p>Cosa vuol dire management delle vendite?</p> <p>Una illustrazione di quel particolare processo emergente che è il processo di cambiamento</p>
Guidare progettualità	Guidare la progettazione di un colloquio di vendita come processo emergente	Guidare la progettazione di un piano di vendita come processo emergente	Guidare la progettazione di un corso di formazione come processo emergente	Guidare la progettazione di un processo di cambiamento come processo emergente
Realizzare progetti	Attuare colloqui di vendita	Attuare il piano di vendita	Attuare corso di formazione	Attuare il piano di cambiamento
Raccontare Risultati	Sintetizzare e socializzare <ul style="list-style-type: none"> • conoscenza • l’esperienza • risultati 	Sintetizzare e socializzare <ul style="list-style-type: none"> • conoscenza, • l’esperienza • risultati 	Sintetizzare e socializzare <ul style="list-style-type: none"> • conoscenza • l’esperienza • risultati 	Sintetizzare e socializzare <ul style="list-style-type: none"> • conoscenza • l’esperienza • risultati

Uno schema complessivo

Abbiamo riassunto le proposte precedenti in uno schema complessivo che "intreccia" gli obiettivi di formazione (aggiornare, insegnare, sviluppare) con i processi, i contenuti e i servizi che permettono di raggiungere questi obiettivi.

	Processi	"Contenuti"	"Servizi"
Agglomeramento (diffondere conoscenze)	<ul style="list-style-type: none"> • Racconto di storie • E-learning "relazionale": strumenti di rappresentazione: mappe, ipertesti 	Sviluppo strategico, dell'organizzazione, politico-sociale del mercato, delle persone Modelli, metafore complessità	Rivista di interfaccia Rassegne tematiche Stille di complessità Short seminars, Short masters Comunità di aggiornamento
Insegnamento delle professioni	E-learning "processuale" + processo di apprendimento	Finanza comportamentale Valutazione d'impresa Sviluppo di business plan	Corsi per lo sviluppo delle abilità descritte accanto
Sviluppo "competenze" manageriali	Processo di "emersione" auto poetica	Competenze: <ul style="list-style-type: none"> • di sviluppo del mercato • di sviluppo dell'org. 	Cambiamento organizzativo complesso Cambiamento procedurale Generazione di sicurezza Lancio di un nuovo prodotto. Creazione rete di vendita. Etc