

Fare o non fare formazione: c'è un problema di leadership.

Perché certi interventi sulle risorse umane raggiungono i risultati ed altri no.

Molto tempo fa era stata una mia formatrice. Era il master di PNL e, tra i tanti formatori succedutisi, aveva avuto un ruolo anche lei. Una persona di esperienza, con una certa carica vitale, nonostante non più giovanissima. Da parte mia avevo vissuto quella sessione con un certo senso di incertezza, ma miravo a portarmi a casa tutti gli strumenti possibili per crescere e non sono stato lì tanto ad analizzare.

Pochi giorni fa una mia conoscenza, mi racconta di un intervento che la sua azienda ha organizzato sullo staff del primo e secondo livello, obiettivo far lavorare il team e dare un segnale forte sulla necessità di produrre risultati. La realtà aziendale è fortemente critica ed è chiaro come le motivazioni di un'obiettivo di questo tipo siano comprensibili per affrontare un momento di forte riduzione delle commesse e della quota di mercato.

La mia sorpresa non è stata tanto di sapere che i due giorni sono stati tenuti dalla formatrice che avevo conosciuto, specializzata in altre tematiche, quanto di venire messo a conoscenza di alcuni passaggi critici. Riporto testualmente l'impressione del partecipante: "... era come se le avessero detto chi eravamo", ad un certo punto "...lei domanda: ci sono qui dei managers? Ah, si tu e tu... **beh non proprio le persone più adatte....**"

Ecco, io credo che si debba fare molta attenzione quando si lavora con le persone. Non tutti sono in grado di essere davvero attenti o di utilizzare le leve della motivazione e della comunicazione al giusto livello necessario per realizzare degli interventi produttivi di risultati.

Potrei dire per fortuna che non tutti i formatori ed i consulenti sono bravi, ma non è così. Se fossimo tutti bravi, i clienti saprebbero scegliere meglio, avrebbero meno rischi nell'affidare consulenza o formazione, i risultati degli interventi, nei due ambiti, sarebbero più chiari e il livello si alzerebbe con beneficio per tutti.

In qualche caso mi è stato detto: "Occorre usare il bastone e la carota!" Ciò potrebbe, con una sintesi infelice, rappresentare la visione di molti managers ed imprenditori che cercano il modo di aumentare la produttività e la capacità organizzativa dei loro team. Fornendo premi e dando punizioni. Mi piace pensare che **dopo Montessori la discussione si sia alquanto evoluta circa i metodi di insegnamento** e che, oggi, si possa parlare di stimoli educativi, di indirizzi, piuttosto che di premi e punizioni. Allo stesso modo la formazione per gli adulti e la gestione delle persone nei team di lavoro ha superato la fase della carota come premio e del bastone come punizione. Questa locuzione, non dovrebbe essere più contemplata perché, come sappiamo, ciò che affermiamo rappresenta le nostre convinzioni e al contempo i predicati verbali che utilizziamo formano la nostra mappa mentale e le nostre convinzioni. Per interrompere questo circolo, possiamo definire le cose con una modalità più complessa, ma più rispondente alle esigenze della situazione. Fin tanto che parleremo di bastoni e carote e di premi e punizioni il nostro modello di intervento sarà focalizzato su questi aspetti e non su quegli strumenti che oggi sono riconosciuti come i migliori e più efficienti stimolatori dei comportamenti funzionali.

Lavorare per favorire l'adozione di comportamenti funzionali agli obiettivi – personali, di gruppo, di team, organizzativi, etc etc.– è il processo che permette agli interventi di formazione delle risorse umane di costruire le basi di un cambiamento profondo e permanente nelle competenze e nella capacità delle persone di perseguire i loro obiettivi, qualsiasi siano.

Anche nella consulenza organizzativa spesso è necessario intervenire con le persone in una modalità che miri al cambiamento dei comportamenti. **L'impiego di metodi di Group Coaching** spesso è preferibile ad interventi normativi che magari raggiungono i risultati, ma lasciano invariato l'ambiente e non influiscono sulle relazioni tra le persone. Sempre quando si lavora con le persone è necessario agire con grande cura e con metodi aggiornati per la comunicazione, la motivazione e l'orientamento delle persone: la capacità di Leadership inizia da se stessi e poi si estende ai rapporti interpersonali. Quando un manager, un professional, un formatore o un **consulente agisce con grande competenza del proprio ruolo**, innanzi tutto mette in atto delle ottime competenze di **Leadership**. Questo è ciò che rende la sua presenza, la sua contribuzione, autorevole e seguita. **Facciamo allenamento alla Leadership, otterremo i risultati migliori.**