

Il dott. Paolo Damianis, psicologo, sta attuando un importante e innovativo programma formativo in Alphacan

La formazione aziendale ed i suoi segreti

La formazione è “digestione”!

“Se non avrà una forma non potrà funzionare, se avrà una forma non sarà mai perfetto”. Questo adagio Zen rispecchia i problemi principali legati alla effettuazione della formazione all'interno di un'azienda. Si può tradurre in questo modo: “La formazione è assolutamente indispensabile per far crescere e funzionare una realtà aziendale ma l'incidenza reale della formazione non si può prevedere esattamente”. Allora cosa fare?

Occorre innanzitutto distinguere tra formazione e istruzione: formare non significa semplicemente introdurre nel cervello delle persone una serie di concetti logici. Non funziona proprio così. Non siamo dei depositi passivi di informazioni razionali.

Occorre successivamente distinguere tra formazione e programmazione: formare non significa predisporre una serie di regole comportamentali alle quali aderire, solo i computers sono programmabili perfettamente.

Se la formazione non è istruzione e non è programmazione, allora che cosa è?

La risposta è semplice ma può sorprendere: **la formazione è digestione.**

Quando andiamo a tavola sappiamo che il cibo è necessario per vivere ma non tutto il cibo verrà assimilato: magari scarteremo delle cose che non ci piacciono, magari qualcosa ci resterà sullo stomaco, quello che non è indigesto e non viene scartato alla fine ci nutrirà.

Ogni individuo ha la sua cultura, il suo stile di vita e di lavoro, le sue convinzioni, il suo carattere.

Un consiglio per chi vuole formarsi è quello di non ingurgitare tutto quello che viene detto dal formatore: il mondo è pieno di managers o dirigenti che dopo una certa formazione sembrano San Paolo folgorato sulla via di Damasco e vogliono riconvertire tutto alla nuova Verità. Ne risultano sempre notevoli frustrazioni e spesso dei fallimenti. Per non morire di “fame formativa” non si può nemmeno scartare tutto in blocco. Un'azienda che non fa formazione si inaridisce, diventa uno scheletro di nude funzioni senza creatività e senza motivazione.

Per fare una buona formazione occorre innanzitutto imparare a formarsi

Per fare una buona formazione occorre innanzitutto imparare a formarsi. Cioè formarsi su come formarsi. Sembra assurdo ma è così.

Che consigli dare a chi si forma?

Sono gli stessi consigli da dare a chi si nutre:

- 1) “La prima digestione avviene in bocca”. Cioè non ingoiate senza masticare: se siete ad un corso di formazione **chiedete, intervenite, confrontatevi costruttivamente!** In questo modo potrete dare un vostro senso a quello che viene presentato dal formatore. Meglio mille domande in più che nessuna domanda.
- 2) “Non si parla con la bocca piena”. Cioè prima di esprimere il mio diniego distruttivo, il mio rifiuto, la mia eventuale opposizione per quello che viene detto dal formatore (magari dice cose molto diverse da quelle alle quali siamo abituati) **proviamo ad “assaggiarlo”**, assumiamo per un momento il suo punto di vista, entriamo nei suoi panni. Dire subito “io invece faccio così...” ci toglie dalla possibilità di entrare in contatto con esperienze nuove.
- 3) “Non mangiare troppo in fretta”. Cioè **la formazione ha bisogno di tempo**. Se qualcosa ci colpisce ma non siamo pronti ad assimilarlo prendiamo un appunto scritto o mentale e lasciamo che lentamente il nostro cervello lavori per trovare il senso di questo “qualcosa”.

- 4) “Non fare il bagno dopo mangiato”. Dopo il corso di formazione prendetevi del tempo per digerirlo: **costruite esempi di come potreste applicarlo, fate piccole prove applicative**, elaborate quanto assimilato mettendolo a confronto con la vostra esperienza e in questo modo cercate di sentire cosa significano le cose nuove che sono state apprese: non cosa significano in generale ma cosa significano per voi. Solo in questo modo la formazione sarà davvero utile.

Un'altra questione importante riguarda il grattacapo che colpisce chi deve scegliere il tipo di formazione da introdurre in azienda.

Come scegliere la formazione “giusta”?

La formazione “giusta” è un'intersezione tra le esigenze del mercato e le esigenze dei dipendenti

La formazione “giusta” è un'intersezione tra le esigenze del mercato (che formazione ci serve per mettere in atto le strategie per battere la concorrenza?) e le esigenze dei dipendenti (che bisogni formativi i dipendenti esprimono?). Se una formazione viene decisa “dall'alto”, senza sondare le esigenze formative del personale a cui sarà rivolta, spesso viene rifiutata a priori, viene vista come un'imposizione. Non c'è modo peggiore di educare un bambino a mangiare di quello di costringerlo. Non trattate il personale come dei bambini. Chiedete loro che esigenze formative hanno, potete proporre alcuni temi o raccogliere tutte le proposte e poi confrontarle con le esigenze aziendali di sviluppo.

Ci può essere un gruppo o un reparto che rifiuta la formazione in blocco, così come rifiuta qualunque novità. Sono segnali di allarme. Se andate a vedere cosa succede all'interno di quel gruppo o reparto scoprirete probabilmente che il deserto è entrato: che le relazioni interne al reparto e quelle del reparto con il resto dell'azienda sono solo un fragile scheletro. Che non c'è motivazione e che la conflittualità si è esasperata in un rifiuto muto. In questo caso la formazione può fare poco. In questo caso si sono scatenate dinamiche e incomprensioni per cui **occorre prima stabilire un contatto, una comunicazione efficace.**

Dove c'è comunicazione allora c'è la possibilità di fare formazione, altrimenti è come avere lo stomaco bloccato: non si assimila.

Una volta rilevati i bisogni formativi e incrociati con le esigenze di sviluppo aziendale nasce il piano formativo, che può avere una cadenza annuale e che prevede i corsi e le esperienze (stage, tirocini, viaggi studio o altro) necessari al raggiungimento degli obiettivi formativi.

Anche un piano formativo rivolto ad un singolo reparto dev'essere “digerito” da tutta l'azienda

Ma non basta. Se seguiamo un piano formativo rivolto ad esempio a un singolo reparto è **importante che l'azienda nel suo complesso lo “digerisca”**: se la formazione suggerisce innovazioni teoriche o procedurali è essenziale che l'azienda appoggi la traduzione delle esperienze formative nella pratica concreta, dapprima con variazioni limitate e sperimentali, poi con eventuali cambiamenti più estesi e importanti. Senza l'appoggio di tutta l'azienda, e dei suoi vertici in particolare, le cose assimilate dal personale “formato” non sono utili, possono anche essere fonte di incomprensioni.

Tutta l'azienda si nutre di formazione, è fondamentale che sappia digerirla.



MOTIVARE LA FORZA VENDITE



È stato osservato che la forza vendita costituisce il motore dell'azienda. Se il motore funziona a pieno regime e senza perdere colpi, l'azienda procede bene, con volumi di vendita soddisfacenti e redditività apprezzabile. Qualora, invece, gli addetti alle vendite comincino a perdere colpi, a stentare sulla strada delle acquisizioni, a denunciare difficoltà, anche l'organizzazione cui appartengono non può che risentirne negativamente. Ne consegue, quindi, che quanti si occupano delle vendite, ad ogni livello, sono persone strettamente legate ai risultati della rispettiva attività, come nessun altro nell'ambito aziendale. Si presenta allora, ai responsabili vendite prima, a quelli commerciali-marketing successivamente, un grosso problema, e cioè come mantenere in perfetta carburazione questo motore.

Gli uomini delle vendite si trovano in una posizione contraddittoria: hanno bisogno di autonomia, ma, allo stesso tempo, vogliono sentirsi parte dell'azienda. Tenere nella massima efficienza questo motore, al tempo stesso potente e fragile, non è compito da poco.

Tra i fattori motivanti, si trova al secondo posto il "riconoscimento" dell'attività svolta, inteso come apprezzamento, da parte di superiori,

colleghi e clienti della propria personalità e dei traguardi raggiunti. Per converso, tra gli elementi demotivanti si rilevano al primo posto la mancanza di riconoscimento e al secondo uno sviluppo insoddisfacente delle relazioni interpersonali con il capo.

Se ne può ricavare allora che scopo fondamentale di un piano di incentivazione per la forza delle vendite deve essere quello di confermare a questi collaboratori quella fiducia da cui devono sentirsi appoggiati giorno per giorno. In realtà il desiderio di riconoscimento è una delle forze più consistenti che lavorano nell'animo del venditore. Premi in denaro, oggetti, viaggi non sono da soli sufficienti se non sono collegati a una chiara manifestazione esteriore di valutazione positiva.

L'importante è progettare un programma che motivi a vendere, più o meglio, il venditore medio. Questo perché, tra l'altro, la maggioranza dei venditori è costituita da soggetti con prestazioni di valore intermedio, né ottime, né cattive.

Il piano di incentivazione dovrebbe essere studiato in modo da consentire di ottenere riconoscimenti per i risultati raggiunti ad almeno il 50-65% dei partecipanti.

Posto in graduatoria	Fattori considerati motivanti	% rispondenti
1	Ottenimento risultati	65
2	Riconoscimento	16
3	Vendere	6
4	Carriera	4
5	Responsabilità	3

(Da una ricerca USA su 473 soggetti)