

Il supporto all'autosviluppo

di Paolo Macchioni¹

Premessa

Le competenze richieste per svolgere qualsiasi attività professionale sono in continua evoluzione ed è praticamente impossibile per tutte le organizzazioni soddisfare *just in time* le esigenze formative della propria popolazione.

In quest'ottica, l'autosviluppo, inteso come capacità di colmare da soli alcune lacune nel proprio profilo di competenze, è sempre più una responsabilità primaria di tutti coloro che vogliono fornire contributi professionali di valore. Molti non sanno tuttavia come gestire efficacemente e autonomamente il miglioramento di una competenza e in questo articolo vengono perciò fornite alcune indicazioni utili.

Dalla diagnosi agli interventi

Con un piano di autosviluppo si chiude quasi sempre il colloquio di feedback in cui l'assessor comunica alla persona l'esito delle prove sostenute. Di sviluppo e autosviluppo parlano molti capi con i propri collaboratori, al termine del colloquio di valutazione, una volta condivisa la diagnosi di punti forti e deboli. L'autosviluppo è fondamentale anche per valorizzare la partecipazione ad un corso perché, per ottenere benefici concreti e duraturi, occorre sempre investire autonomamente tempo ed energie nella contestualizzazione dell'apprendimento.

Insomma, da alcuni anni, la parola autosviluppo è una di quelle più presenti nel lessico organizzativo e la maggior parte delle persone ne condivide l'esigenza, mettendo in luce una buona motivazione a migliorarsi.

Spesso però la volontà non basta e non tutti sono in grado di autogestirsi da questo punto di vista. Ogni organizzazione, pubblica o privata, dovrebbe perciò aiutare i propri dipendenti (attraverso interventi degli specialisti HR o della consulenza) fornendo indicazioni per quello che può essere definito un "autosviluppo assistito".

Le persone vanno infatti supportate non solo nella diagnosi (o autodiagnosi) delle competenze da migliorare e nella definizione delle priorità ma soprattutto

¹ Paolo Macchioni, esperto di sviluppo individuale ed organizzativo, ha intrapreso la libera professione nel 1991, dopo un'esperienza di quindici anni in Alitalia. E' autore di *Check-up manageriale* (F. Angeli, 2012) e coautore di *Formazioni one to one* (F. Angeli, 2012). E' iscritto al Registro dei Formatori Professionisti AIF e fa parte della Redazione di AIF Learning News. E-mail: paolo.macchioni@alice.it

nell'impostazione di piani efficaci di autosviluppo e nell'individuazione di leve e azioni, specificamente contestualizzate.

La Rete offre infiniti strumenti formativi, ogni esperienza (propria o altrui) può essere una preziosa fonte di apprendimento, persino le relazioni con clienti e fornitori (esterni o interni) possono essere orientate allo sviluppo ma in questo mare di possibilità si rischia di annegare se non ci si dà un metodo di lavoro con chiari obiettivi, attività specifiche da svolgere, scadenze precise, tempi protetti da altri impegni, modalità di autocontrollo, ecc ...

Il piano di autosviluppo ²

Come qualsiasi piano, infatti, anche quello finalizzato all'autosviluppo di una competenza dovrà rispondere a 7 domande: *PERCHÉ* è importante realizzarlo; *COSA* ottenere in termini specifici; *CHI* coinvolgere; *COME*, *QUANDO*, *DOVE* svolgere le attività necessarie e infine *QUANTO* vale nel rapporto costi/benefici.

Per facilitare la stesura di un piano di autosviluppo, può essere utile il seguente schema, che precisa meglio anche il significato dei sette "ingredienti".

Competenza da sviluppare:

- *PERCHE'*
(motivazione per migliorarla – se è un punto debole del proprio profilo – o per consolidarla – se è un proprio punto di forza che si vuole rendere eccellente–)
- *COSA*
(risultati parziali e finali attesi, con parametri oggettivi o comportamenti specifici che potranno indicare lo sviluppo ottenuto)
- *CHI*
(persone che saranno direttamente o indirettamente coinvolte - ad esempio, capi, colleghi, collaboratori, clienti, fornitori, ecc ... -)
- *COME*
(attività che saranno realizzate – ad es. letture, ricerche, analisi – e modalità di autocontrollo dei risultati)
- *QUANDO*
(programmazione delle attività da svolgere e dei momenti di controllo, considerando anche come si "proteggerà" questo tempo da altri impegni).
- *DOVE*
(in quali contesti sarà realizzato il piano, considerando eventuali condizionamenti logistici, operativi, ecc ...)
- *QUANTO*
(valorizzazione del tempo necessario e dei costi – per decidere eventuali modifiche, se il rapporto costi/benefici risulta sbilanciato)

Esempi

Due esempi possono aiutare a chiarire meglio come impostare un piano.

² cfr. MACCHIONI P.-*Check-up manageriale* - (F.Angeli, 2012), cap.2

Supponiamo che un collaboratore abbia condiviso con il proprio capo come proprio principale punto forte il *problem solving* e come principale punto debole la comunicazione scritta, in particolare per la stesura dei rapporti mensili di attività, che il capo deve spesso correggere nella forma e nel contenuto.

Le leve di sviluppo che il capo attiverà sono le seguenti: per consolidare il *problem solving*, proporrà l'iscrizione del collaboratore ad un corso avanzato e gli affiderà più ampie responsabilità nella gestione di alcune attività; anche per migliorare la comunicazione scritta verificherà se ci sono corsi adatti ma, trattandosi di un *output* molto specifico, cercherà di organizzare un affiancamento e naturalmente si impegnerà a seguirlo maggiormente.

Per tutte e due le competenze, il capo invita comunque il collaboratore a definire anche specifici piani di autosviluppo ed ecco come potrebbero essere impostati e gestiti autonomamente i due piani.

Competenza da consolidare/rendere eccellente: PROBLEM SOLVING

- **PERCHE'**
 - per diventare un punto di riferimento in ufficio
 - per aspirare a nuove posizioni organizzative
- **COSA**
 - feedback positivi non solo dal proprio capo (nei prossimi sei mesi)
 - accettazione in azienda del 90% delle proprie proposte (a fine anno)
- **CHI**
 - colleghi (anche di altre funzioni) competenti in materia
 - consulenti riconosciuti come *benchmark* nel settore
- **COME**
 - due corsi in *e-learning* con relativi test di apprendimento (da KM aziendale)
 - letture di testi specifici (fonti: KM aziendale, internet, libreria)
 - analisi proposte approvate in passato e individuazione fattori di successo
 - analisi proposte respinte e individuazione cause
 - confronti con colleghi in progetti interfunzionali (e richiesta di *feedback*)
 - scambi di esperienze con consulenti (e richiesta di *feedback*)
 - definizione e miglioramento continuo *check-list* con punti di attenzione
 - *autocontrolli con verifiche trimestrali progressi raggiunti e feedback ricevuti*
- **QUANDO**
 - corsi in *e-learning* e analisi proposte: 20 ore nei prossimi tre mesi
 - letture: 8 ore mensili (utilizzando mezz'ora a fine giornata, in isolamento)
 - inizio 9 gen / 1^verifica: 3 aprile / 2^verifica: 3 luglio / 3^verifica: 2 ottobre
- **DOVE**
 - prevalentemente in ufficio (con porta chiusa)
 - contatti con consulenti nelle loro sedi
- **QUANTO**
 - 120÷150 ore nell'anno = 7÷8 % ore lavorative = ~ € 2.300÷2.500

Competenza da migliorare: COMUNICAZIONE SCRITTA

- **PERCHE'**
 - per evitare critiche
 - per essere apprezzato dai destinatari di report e altri messaggi
- **COSA**
 - diminuzione richieste di chiarimenti, correzioni, ecc ... (entro tre mesi)
 - *feedback* positivi per chiarezza, precisione, ecc ... (entro sei mesi)
- **CHI**
 - capo
 - collega (da coinvolgere per attività di verifica)
- **COME e QUANDO**
 - 5 ore nelle prime due settimane (mezz'ora in isolamento a inizio giornata)
 - letture di testi specifici (fonti: KM aziendale, internet, ecc ...)
 - lettura di report scritti da altri (fonti: altre funzioni az., consulenti, ecc..)
 - 4 ore nella terza settimana
 - analisi dei *report* scritti negli ultimi mesi (con eventuali contributi del capo)
 - individuazione errori, cause e modalità alternative con definizione *check-list*
 - 7 ore nella quarta settimana
 - redazione bozza *report* mensile e richiesta ad un collega di verificarlo
 - correzione bozza *report* in base ai *feedback* del collega
 - stesura versione definitiva (dopo eventuale controllo del capo)
 - 28 ore nei due mesi successivi
 - approfondimenti letture (anche articoli, libri, ecc ...): due ore settimanali
 - redazione *report*, verifica collega, versione definitiva : sei ore al mese
 - Quarto mese
 - analisi eventuali richieste di chiarimento pervenute dai destinatari dei *report*
 - verifica dei progressi raggiunti (con eventuale supporto del capo)
 - definizione piano di autosviluppo per i mesi successivi
- **DOVE**
 - prevalentemente in sala riunioni, per maggiore concentrazione
 - letture anche a casa
- **QUANTO**
 - 40 ore (5 gg.) nei primi tre mesi = ~ € 800

Conclusioni

Complessivamente, per un anno, il collaboratore sarà impegnato nell'autosviluppo per circa il 10% del suo tempo lavorativo, pari ad un impegno economico di oltre tremila euro. Ne vale la pena ?

Probabilmente sì ma ovviamente, per un calcolo oggettivo del rapporto costi/benefici (che consenta di valutare la convenienza dei piani), occorrerebbero molti dati, spesso non facilmente reperibili in azienda. Tuttavia le indicazioni del tempo e dei costi, confrontate con il valore percepito dei benefici attesi, potranno fornire un supporto utile per una valutazione più consapevole, anche se sempre soggettiva.

Ad esempio, per il consolidamento del *problem solving*, il costo risulta abbastanza elevato ma sarà ampiamente giustificato se l'eccellenza raggiunta dal collaboratore consentirà di risolvere anche un solo problema aziendale dello stesso valore economico.

Analogamente, l'investimento necessario per il miglioramento della comunicazione scritta, oltre a potenziare il profilo del collaboratore e ad aumentarne la spendibilità professionale, potrà rendere finalmente adeguati i suoi report mensili, senza gli attuali e onerosi interventi correttivi.

Oltre che per le necessarie autorizzazioni, soprattutto del tempo da dedicare all'autosviluppo, il coinvolgimento del capo in alcune fasi aumenterà certamente l'efficacia dei piani, che potranno tuttavia essere realizzati autonomamente dal collaboratore, anche senza alcun supporto gestionale.

