



CATALOGO TOP TRAINING
CONSVIP

Persone & Organizzazioni che cambiano



- 01 **Chi siamo**
- 02 **L'academy Consvip 2025**
- 03 **Catalogo Top training 2025:**

- 04 • Sviluppo Manageriale
- 05 • Change Management
- 06 • Win-Win Negotiation Approach
- 07 • Observing & Questioning
- 08 • Leadership Programme
- 10 • Tempo, Obiettivi, Priorità
- 11 • Customer Care
- 12 • Team Working
- 14 • Agile Management
- 15 • Improve feedback culture
- 16 • Develop employee engagement
- 17 • Diversity & Inclusion

INDICE

- 18 • Leadership emotiva
- 19 • Performance Management e gestione per obiettivi
- 20 • Passaggio generazionale e continuity management
- 21 • Crescere armonicamente: l'apprendimento intergenerazionale
- 22 • Osservare, pensare, volere il futuro presente: le opportunità di trasformazione delle aziende familiari
- 23 • Gestione della great resignation: attirare e trattenere i talenti in azienda
- 24 • Active ageing: opportunità dalla seniority aziendale
- 25 • Strategie per gestire un'organizzazione agile
- 26 • Progettazione e pianificazione condivisa dei processi lavorativi



“

L'organizzazione dipinge il proprio scenario, lo osserva con il binocolo e cerca di trovare un sentiero nel paesaggio

”

K.E. Weick



CHI SIAMO

CONSVIP

Nasce nel 1992 da un team di imprenditori animato da una visione innovativa della consulenza per lo sviluppo delle risorse umane e dell'organizzazione.

La nostra Mission

È sostenere le aziende nei processi di sviluppo organizzativo.

I progetti che seguiamo hanno l'obiettivo di sostenere il cliente nel perseguimento dei suoi obiettivi di business, curando i processi di crescita e di apprendimento delle persone.

Il nostro Team

È composto da circa 150 collaboratori tra interni e consultant.

B.E.E. METHOD ©

(Business Executive Enhancement - metodo per lo sviluppo delle competenze decisionali in azienda)

Nasce e si sviluppa in linea con l'approccio Consvip alla cui base c'è la relazione con il "cliente".

L'acronimo B.E.E. rimanda all'immagine dell'ape, intesa come emblema dell'operosità e di forte coesione organizzativa finalizzata ad uno scopo comune.

CORE BUSINESS

Sviluppo organizzativo

Gli strumenti che utilizziamo attengono alla consulenza di processo e allo sviluppo delle soft skills nei contesti organizzativi. Accompagniamo, quindi, le fasi di cambiamento aziendale, fluidificando i processi decisionali valorizzando i talenti delle persone promuovendo l'apprendimento organizzativo.

Seguiamo il cliente nelle fasi di:

- 1 Analisi del Fabbisogno Formativo
- 2 Fundraising (gestione istruttoria ed adempimenti)
- 3 Delivery
- 4 Follow-up





ACADEMY Duemila25

CONSVIP Academy è nata come occasione distintiva per **socializzare esperienze manageriali** e condividere significati che sostengano l'agito quotidiano di imprenditori e manager.

La nostra ambizione è **accompagnare lo sviluppo delle organizzazioni e la crescita professionale delle persone** all'interno di un contesto sempre più dinamico e complesso da decifrare.

Attraverso l'Academy vogliamo **costruire una Community di manager e imprenditori** che si sviluppa attraverso il confronto e la condivisione di esperienze e pratiche.

Ogni evento di CONSVIP Academy è ospitato e realizzato in partnership con un'impresa, che decide di mettere a fattor comune la propria storia, esperienze e best practices nell'ottica di un confronto generativo.

Il nostro metodo pone al centro l'esperienza dei partecipanti attraverso la condivisione di bisogni, pratiche e competenze.

Lavoriamo per attivare un processo di consapevolezza rispetto al ruolo, all'organizzazione e al contesto in cui ci si trova ad operare. La condivisione di significati e pratiche attiva un processo di apprendimento circolare e riflessivo.

Programmazione ACADEMY 2025



27 marzo 2025

**"Le nuove leadership: sfide e paradossi generativi -
Ripensare l'organizzazione al cambio di un'epoca"
FIRENZE**

26 giugno 2025

**"Organizzazioni e intergenerazionalità"
IX Evento Annuale CONSVIP "Persone & Organizzazioni
che cambiano»
NAPOLI**

27 novembre 2025

**"Le sfide del people & culture management: nuovi
dialoghi per nuove alleanze"
MILANO**



TOP TRAINING

Consvip supporta le organizzazioni attraverso interventi di Organization Development e servizi alle HR, lavorando sulla consapevolezza delle persone rispetto alla propria dimensione professionale, attuale e prospettica. Curiamo in particolare i processi di crescita e di apprendimento delle persone.

Generiamo una nuova pensabilità nelle organizzazioni, affinché siano create le condizioni utili all'emersione e alla valorizzazione dei talenti.

Top Training è il catalogo che comprende le nostre principali attività formative, disponibili anche in modalità web.

IL METODO

È dall'esperienza che emerge il vero apprendimento.

Il nostro approccio metodologico è centrato sulla partecipazione attiva delle persone in formazione, che imparano soprattutto mediante la riflessione ed il confronto reciproco sull'esperienza vissuta

Di seguito illustriamo una scheda di dettaglio per ciascuno dei corsi inseriti a catalogo:

- > Sviluppo Manageriale
- > Change Management
- > Win-Win Negotiation Approach
- > Observing & Questioning
- > Leadership Programme
- > Tempo, Obiettivi, Priorità
- > Customer Care
- > Team Working
- > Agile Management
- > Improve feedback culture
- > Develop employee engagement

- > Diversity & Inclusion
- > Leadership emotiva
- > Performance Management e gestione per obiettivi
- > Passaggio generazionale e continuity management
- > Crescere armonicamente: l'apprendimento intergenerazionale
- > Osservare, pensare, volere il futuro presente:
le opportunità di trasformazione delle aziende familiari
- > Gestione della great resignation:
attrarre e trattenere i talenti in azienda
- > Active ageing: opportunità dalla seniority aziendale
- > Strategie per gestire un'organizzazione agile
- > Progettazione e pianificazione condivisa dei processi lavorativi





SVILUPPO MANAGERIALE

Programma

Prima Sessione

La prima sessione introduce il tema del ruolo manageriale, evidenziando le principali responsabilità che lo caratterizzano.

- Il ruolo organizzativo: ambito prescrittivo e margini discrezionali
- Il ruolo manageriale secondo il modello di Mintzberg
- Decision making in contesti complessi

Seconda Sessione

Nella seconda unità didattica si esplorano le principali aree di azione manageriale.

- Presidio dei confini
- Conseguimento dei risultati
- Sviluppo delle risorse

Terza Sessione

Nella terza unità didattica il focus è rivolto verso l'interno, ad una esplorazione della propria autoconsapevolezza e dei propri modelli di percezione della realtà esterna.

- Intelligenza emotiva
- Distorsioni percettive e filtri cognitivi

Quarta Sessione

Il quarto modulo completa il dominio della conoscenza di sé e di come ci si relaziona con gli altri, sostenendo come un equilibrio e una conoscenza interni si riflettano in una gestione più efficace e mirata delle proprie risorse.

- I differenti stili di pensiero
- Il test di Ned Herman sugli stili di pensiero

Quinta Sessione

La quinta sessione è dedicata alla managerialità: gli obiettivi e la delega. Accanto a questi, il manager deve sviluppare il proprio stile di leadership, rendendolo "situazionale", in funzione della maturità professionale dei propri collaboratori.

- Definizione degli obiettivi ed attribuzione della delega
- Questionario: Il proprio stile di conduzione dominante
- Leadership situazionale

Sesta Sessione

La sesta sessione si rivolge al ruolo manageriale nella relazione con i collaboratori, con particolare riferimento ai temi del sensemaking e della motivazione.

- Il manager come sensemaker
- Stili manageriali e motivazione dei collaboratori
- Autocasi

Settima e Ottava Sessione

Le ultime due sessioni sono gemelle rispetto a quelle del Leadership Programme e riguardano lo sviluppo della cultura del feedback come viatico attraverso cui il manager può promuovere la crescita professionale dei propri collaboratori.

- Il feedback costruttivo
- Autocaso: feedback dati e ricevuti
- Il continuous feedback per la crescita professionale del collaboratore
- La Servant Leadership



CHANGE MANAGEMENT

Programma

Prima Sessione

La prima unità didattica si concentra sulla qualificazione e sulla piena comprensione degli elementi che caratterizzano l'attuale scenario di riferimento.

Ambiente, mercato, contesto, organizzazione
Scenari VUCA
Governo della complessità

Seconda Sessione

La seconda unità didattica focalizza la fase di progettazione ed avvio di un processo di cambiamento organizzativo.

L'origine del cambiamento: la Vision & la Mission
L'organizzazione in cambiamento: nucleo tecnico e nucleo adattivo
Progettazione e realizzazione del cambiamento: dall'organization all'organizing

Terza Sessione

La terza unità didattica prende in esame il tema del coinvolgimento personale nel processo di cambiamento, tramite il modello della curva che va dal rifiuto all'integrazione proattiva.

La curva del cambiamento
Comunicare il cambiamento
Sviluppo ed analisi di un caso

Quarta Sessione

La quarta unità didattica entra nel merito di un progetto di Change Management, analizzando le fasi di cui si compone e gli indicatori che possono restituire informazioni sul suo andamento.

Fasi del Change management
Indicatori del cambiamento organizzativo
Sviluppo ed analisi di un caso

Quinta Sessione

La quinta sessione punta a sviluppare la capacità di riconoscere e qualificare gli stakeholder che ruotano attorno ad un processo di cambiamento, allenando le proprie abilità negoziali e motivazionali.

- Stakeholder Analysis
- Capacità negoziali ed assertività
- Sensemaking e motivazione

Sesta Sessione

La sesta sessione è dedicata ad un tema chiave nei progetti che coinvolgono tutto il sistema impresa, come sono quelli di Change Management: l'interfunzionalità organizzativa.

- Dinamiche organizzative interfunzionali
- Obiettivi condivisi e relazioni tra indicatori
- Sviluppo ed analisi di un caso

Settima e Ottava Sessione

Le ultime due sessioni sono dedicate alla figura del leader, che è protagonista nei processi di cambiamento come agente attivo (crea la motivazione attraverso il senso) e ad una rilettura dei contenuti sviluppati in precedenza applicandoli all'ambito del Digital Transformation.

- Leadership e sensemaking del cambiamento
- Leadership ed engagement
- Change Management & Digital Transformation
- Digital Change Assessment
- Sviluppo ed analisi di un caso pratico



WIN-WIN NEGOTIATION APPROACH

Programma

Prima Sessione

La prima sessione vuole introdurre i partecipanti alla negoziazione, offrendo una overview sul fenomeno in riferimento ai contesti organizzativi. Il modulo si concentra poi sul primo presupposto della negoziazione: la conoscenza di sé.

- Dinamiche negoziali nei contesti organizzativi
- Self-Awareness
- Esercitazioni per sviluppare la self-awareness

Seconda Sessione

La seconda unità didattica è centrata sulla comunicazione, tema centrale nella vita organizzativa e quanto mai rilevante nella dinamica negoziale.

- Gli assiomi della comunicazione
- Test di Ned Hermann: come la personalità può influenzare la comunicazione
- Gli stili di comunicazione

Terza Sessione

Nella terza sessione il focus è rivolto ad alcune capacità che consentono di migliorare la propria capacità negoziale.

- How to manage up: esercitare influenza
- Intelligenza relazionale
- Assertività

Quarta Sessione

L'ultima unità didattica entra nel vivo della dinamica negoziale, da impostare secondo un approccio win-win che guardi innanzitutto ai bisogni reciproci ed alle soluzioni comuni. La prospettiva teorica viene integrata con un ampio ricorso ai role play di negoziazione.

- L'analisi dei bisogni della controparte
- Modelli negoziali: dal win-lose al win-win
- Role play di negoziazione



OBSERVING & QUESTIONING

Programma

Prima Sessione

La prima sessione introduce il tema dell'osservazione, evidenziando alcune differenze rispetto a ciò che comunemente intendiamo con i verbi guardare e vedere. Tali differenze non si limitano all'ambito semantico, ma rivelano un'importante presa di consapevolezza che aiuta a scindere l'oggettività del dato da ciò che è aggiunto in funzione della nostra percezione personale

- Vedere, guardare, osservare
- Le distorsioni percettive
- Esercitazione: La zattera della Medusa

Seconda Sessione

La seconda unità didattica è invece dedicata all'Arte di Fare Domande, riprendendo il titolo di una famosa e significativa opera di E. Schein, di cui si sposa in toto l'approccio ed il convincimento circa il valore conoscitivo e relazionale delle domande.

- L'umile ricerca di informazioni
- Il questioning in ambito organizzativo
- Sviluppo ed analisi di casi

Terza Sessione

La terza sessione vuole evidenziare alcuni errori tipici in cui si può incorrere nella conduzione di un colloquio. La trattazione teorica è alimentata dal confronto tra i partecipanti, che hanno la possibilità di "portare in aula" le proprie esperienze dirette. Viene impiegata anche la metodologia del role play.

- Formulazione delle domande
- Dinamica dei rilanci
- Collusione

Quarta Sessione

L'ultima unità didattica riconduce l'arte di osservare e di domandare nell'ambito di una dinamica negoziale. Il percorso si conclude con un'esercitazione in terzetti, attraverso cui ciascun partecipante può allenare i due asset della comunicazione.

- L'integralità del dato
- Il questioning per l'analisi e la comprensione dei bisogni
- Esercitazione: terzetti di consulenza



LEADERSHIP PROGRAMME

Programma

Prima Sessione

La prima unità didattica è incentrata sulla differenza tra manager e leader, imparare a capire le differenze tra i due ruoli può aiutare a sviluppare le competenze necessarie per svolgerlo.

La differenza tra Manager & Leader

La leadership

Esercitazione: Analisi del mio modo di agire la leadership

Seconda Sessione

La seconda unità didattica si focalizza invece sulla capacità di imparare a gestire le emozioni, un buon leader deve avere ben chiaro le proprie emozioni e l'effetto che queste hanno sulle persone.

Pensieri ed emozioni

Affrontare e superare conflitti e atteggiamenti negativi

L'autocontrollo

Terza Sessione

La terza unità didattica si concentra sugli studi di Ned Hermann, ideatore del Whole Brain Model utilizzato per analizzare le preferenze di pensiero e gli stili relazionali. Comprendere i diversi stili, riconoscerne i vantaggi e i limiti può contribuire a migliorare la propria capacità ad instaurare relazioni significative con i propri collaboratori.

Whole Brain Model e gli stili relazionali

Esercitazione: Test Ned Hermann

Quarta Sessione

La quarta unità didattica approfondisce l'impiego dello strumento manageriale della delega, che supporta l'idea di una leadership fondata sulla relazione, lontana da schemi e codici precostituiti, bensì concepita come costante esercizio di ascolto dei propri collaboratori..

- La definizione degli obiettivi
- L'attribuzione della delega

Quinta Sessione

La quinta sessione si focalizza sulla teoria delle leadership situazionale, non esiste uno stile di leadership valido sempre, in tutte le situazioni, bensì esistono dei modelli che sono validi in una determinata situazione. In particolare bisogna tenere conto della maturità dei propri collaboratori.

- La "leadership situazionale"
- Questionario: Il proprio stile di conduzione dominante
- Io e la guida dei collaboratori



LEADERSHIP PROGRAMME

Programma

Sesta Sessione

La sesta unità didattica è centrata sulla comunicazione, saper comunicare è una delle competenze più importanti per un leader. Saper comunicare non vuol dire semplicemente utilizzare un linguaggio corretto e coerente con il contesto organizzativo ma vuol dire anche essere in grado di trasferire la propria vision ai follower, ispirarli a farla propria e motivarli al raggiungimento dell'obiettivo comune.

- Gli assiomi della comunicazione
- La comunicazione interna ed esterna: l'ascolto attivo, la capacità di fare domande
- L'empatia

Settima Sessione

La settima sessione si concentra sul tema del feedback, uno strumento utile per la costruzione del rapporto di fiducia tra leader e collaboratore.

- Il feedback
- Autocaso: feedback dati e ricevuti

Ottava Sessione

L'ottava unità didattica pone l'attenzione sul tema della riunione, un momento fondamentale nell'ambito della dinamica di progetto che va preparato e svolto con metodo e struttura.

- Linee guida per la gestione della riunione
- Analisi di casi pratici

Nona Sessione

La nona sessione è dedicata al potenziamento degli apprendimenti sviluppati nelle sessioni precedenti, attraverso laboratori concreti, utili a rafforzare le competenze di leadership necessarie a presidiare al meglio il proprio ruolo.

- Follow-up sulla cultura del feedback
- Role play: come dare un feedback

Decima Sessione

L'ultima sessione si concentra sull'analisi di situazioni specifiche portate dai partecipanti.

- Il metodo consulenziale degli Autocasi
- Sperimentazione attiva di Autocasi



TEMPO OBIETTIVI PRIORITÀ

Programma

Prima Sessione

La prima unità didattica vuole attivare una riflessione sul tempo, in relazione all'organizzazione e alle attività che caratterizzano il proprio ruolo.

- Ice-breaking: io e il tempo nell'organizzazione
- Gestione del tempo e ruolo organizzativo
- Il kairos organizzativo

Seconda Sessione

La seconda sessione apre la riflessione su come le modalità di lavoro individuali possano influenzare la gestione del proprio tempo lavorativo.

- Uso consapevole del tempo
- Il kairos organizzativo: il tempo qualitativo
- Responsabilità individuale: un "metro" per misurare le priorità

Terza Sessione

La terza sessione si concentra sull'analisi dei fattori che maggiormente influenzano l'organizzazione del proprio tempo lavorativo.

- Cosa ruba tempo a lavoro?
- I "Mangiatempo interni" e i "Mangiatempo esterni"
- Guida pratica al riconoscimento dei propri mangiatempo interni

Quarta Sessione

L'ultima sessione focalizza il tema degli obiettivi come driver per la gestione del proprio tempo organizzativo.

- L'obiettivo come driver per la gestione efficace del tempo
- Gli obiettivi smart
- La strutturazione di un'agenda dinamica



CUSTOMER CARE

Programma

Prima Sessione

La prima sessione introduce il tema della customer centricity, evidenziando l'importanza di analizzare il cliente e le sue richieste, al fine di sostenere la customers satisfaction continuativa nel tempo.

Le tipologie di cliente

- L'analisi del bisogno del cliente
- Costruire relazioni vantaggiose con il cliente a distanza

Seconda Sessione

La seconda unità didattica esplora i fattori e gli aspetti da allenare per attivare una comunicazione efficace con il cliente.

- Intelligenza emotiva e l'ascolto attivo
- L'arte di fare domande: come porre domande strategiche all'interlocutore
- Best practice per migliorare la gestione della relazione con il cliente

Terza Sessione

La terza sessione vuole approfondire alcuni strumenti utili nella relazione e nella trattativa con il cliente.

- L'analisi e la gestione dei reclami e delle obiezioni
- L'importanza della negoziazione: il modello win-win
- Presidiare la customer satisfaction

Quarta Sessione

L'ultima unità didattica è incentrata nella messa in pratica degli apprendimenti attraverso la metodologia del role - play, attraverso la quale i partecipanti simuleranno, in prima persona, una situazione relazionale con i clienti.

- Il metodo del role-play: tra simulazione e feedback per la crescita
- Simulazione e svolgimento di role-play



TEAM WORKING

Programma



Prima Sessione

La prima sessione introduce il tema del lavoro in team quale elemento di valore all'interno delle organizzazioni che consente di integrare competenze ed esperienze diverse mettendole al servizio dell'obiettivo aziendale approfondendo elementi essenziali che costituiscono il team working per perseguire gli obiettivi assegnati.

- Il lavoro di gruppo e condivisione degli obiettivi
- Differenza tra gruppo e squadra
- Lavoro in autonomia e lavoro in team (fattori chiave per la motivazione delle persone)
- La comunicazione efficace in team
- L'esperienza come veicolo di comunicazione nel team di lavoro

Seconda Sessione

Nella seconda unità didattica si definiscono i criteri attraverso cui si definisce un team di lavoro efficace, definendo le fasi che, in divenire, portano alla sua costruzione.

- Il ciclo di vita di un team: il modello di Tuckman
- La produttività nei gruppi di lavoro

Terza Sessione

Nella terza unità didattica si approfondiscono gli aspetti che riguardano l'individuo in relazione al team ed il valore dei singoli contributi rispetto alla dinamica di gruppo.

- Il mio ruolo nel team: autodiagnosi sul modello di Belbin
- Il valore aggiunto del contributo individuale nel team

Quinta Sessione

Dopo aver condiviso gli obiettivi da perseguire all'interno del team, la quinta sessione esamina la disposizione delle persone e il loro approccio al perseguimento delle finalità del gruppo ed approfondisce le modalità attraverso cui dall'obiettivo si passa al risultato, alla sua valutazione e celebrazione.

- Gruppi performanti: dalla reattività alla proattività
- Valutare l'andamento del lavoro in team: risultati e relazioni
- Piano d'azione

Sesta Sessione e Settima Sessione

Le ultime due sessioni riguardano le modalità di gestione di un team di lavoro, la gestione di criticità e conflitti che si possono presentare all'interno di un team di lavoro considerando tale attività fondamentale per monitorare la collaborazione, la motivazione, l'efficienza e il miglioramento.

- Principali cause di conflittualità nei team
- Differenze tra conflitto e scontro
- Il conflitto come risorsa
- Le fasi di gestione del conflitto
- I ruoli nella gestione del conflitto
- Ostacoli al lavoro di gruppo
- Barriere alla collaborazione
- Il team efficiente

TEAM WORKING

Programma

Sesta Sessione

La sesta sessione pone l'attenzione sulle modalità di gestione di un team di lavoro, considerando tale attività fondamentale per monitorare la collaborazione, la motivazione e l'efficienza.

- Ostacoli al lavoro di gruppo
- Barriere alla collaborazione
- Il team efficiente

Settima e Ottava Sessione

Le ultime due sessioni riguardano la gestione di criticità e conflitti che si possono presentare all'interno di un team di lavoro e la capacità di utilizzare tali eventi come risorse e spunti di miglioramento.

- Principali cause di conflittualità nei team
- Differenze tra conflitto e scontro
- Il conflitto come risorsa
- Le fasi di gestione del conflitto
- I ruoli nella gestione del conflitto



AGILE MANAGEMENT

Programma

Prima Sessione

La prima unità didattica offre una overview sugli elementi che caratterizzano una nuova cultura manageriale, da sviluppare nell'ambito di nuove forme organizzative che prevedono il lavoro a distanza ed il decentramento delle responsabilità e dei connessi obiettivi.

- Una nuova managerialità a supporto dell'iniziativa individuale
- L'obiettivo come driver della prestazione lavorativa
- Le caratteristiche di una "flat organization"

Seconda Sessione

La seconda sessione approfondisce i temi della creatività e del pensiero laterale. La capacità dei manager di trovare in prima persona soluzioni innovative ai fenomeni aziendali e, soprattutto, di abilitare "pensieri nuovi" attraverso cui i propri collaboratori possono esprimere appieno il proprio talento.

- Il pensiero laterale
- Creatività ed apprendimento organizzativo
- Esercitazioni e pratiche che abilitano la creatività

Terza Sessione

Nella terza unità didattica il focus è rivolto sulla agile leadership: questo neologismo vuole riferirsi ad una nuova forma di leadership, che sta emergendo nei contesti organizzativi attuali (risentendo, peraltro, della rivoluzione post-COVID), la quale, presupponendo l'inefficacia dei tradizionali sistemi di coordinamento e comunicazione, deve necessariamente allenare nuove leve per sollecitare l'engagement delle persone.

- Una nuova leadership: dal controllo alla fiducia
- Le leve di responsabilizzazione del collaboratore
- Sviluppo ed analisi di autocasi portati direttamente dai partecipanti

Quarta Sessione

La quarta sessione ha un taglio più operativo, essendo rivolta all'approfondimento di alcuni strumenti che supportano il rapporto a distanza tra manager e collaborator

- La valutazione della performance
- Il colloquio di feedback
- La riunione a distanza



IMPROVE FEEDBACK CULTURE

Programma

Prima Sessione

La prima unità didattica introduce il tema delle relazioni organizzative, come rete di supporto e fonte di apprendimento interna al sistema aziendale. Nella cornice del sistema di relazioni si inserisce il feedback, strumento di integrazione, condivisione e sviluppo delle persone nelle organizzazioni.

Le relazioni organizzative: tra specializzazione ed integrazione

I livelli del sistema di relazione: persona, gruppo, azienda

Il valore del feedback

Seconda Sessione

Nella seconda sessione è incentrata sullo sviluppo della cultura del feedback, come veicolo attraverso cui si può promuovere la crescita professionale delle proprie risorse.

Il pensiero laterale

Creatività ed apprendimento organizzativo

Esercitazioni e pratiche che abilitano la creatività

Terza e Quarta Sessione

La terza e la quarta sessione sono dedicate alla strutturazione di un processo di feedback che diventa bagaglio e best practice organizzativa, capace di orientare l'azione comune in vista dell'obiettivo di crescita collettivo e al potenziamento degli apprendimenti sviluppati nelle sessioni precedenti, attraverso laboratori concreti, utili ad allenare la capacità di dare e di ricevere feedback.

- Il processo e la cultura del feedback:
 - Mappare le competenze;
 - Definire le aspettative;
 - Essere consapevole dei bias relazionali;
 - Monitorare la crescita
 - Laboratori di role playing e simulazioni esperienziali



DEVELOP EMPLOYEE ENGAGEMENT

Programma

Prima Sessione

La prima unità didattica è dedicata all'abito manageriale, mettendo in evidenza le principali responsabilità che lo caratterizzano nella gestione dei propri collaboratori.

- Il manager e la gestione delle persone
- Le competenze del leader
- Le funzioni del leader: motivare, guidare e far crescere

Seconda Sessione

Nella seconda sessione il focus è sui fattori motivazionali che maggiormente supportano l'engagement dei collaboratori. È importante comprendere le dimensioni della motivazione umana perché solo in questo modo è possibile attivarla e stimolarla in ogni individuo.

- Fattori di benessere organizzativo: le leve per sostenere e alimentare la motivazione dei collaboratori
- Applicazione operativa delle leve motivazionali

Terza Sessione

La terza unità esplora i fattori e gli aspetti da allenare per attivare una comunicazione efficace con i propri collaboratori.

- I driver della comunicazione capo-collaboratore: esigenze reciproche, punti di interconnessione, sistemi di condivisione, modalità di coinvolgimento.
- Intelligenza relazionale: l'ascolto attivo e l'empatia

Quarta Sessione

La quarta sessione è dedicata alla funzione del manager come guida della crescita e dello sviluppo dei propri collaboratori.

- Gestione dell'errore: supportare il collaboratore a migliorare la propria prestazione lavorativa
- Piani di sviluppo e monitoraggio del processo di crescita



DIVERSITY & INCLUSION

Programma

Prima Sessione

La prima unità didattica è dedicata all'identificazione dei principali ambiti in cui la cultura aziendale di appartenenza individua i valori distintivi di Diversity & Inclusion nell'ottica di valorizzare l'unicità di ciascuna persona.

- Diversity & Inclusion: un cambiamento di paradigma che valorizza l'unicità
- La diversità che conviene: aggiungere possibilità
- Il paradosso di Rogers: accettare sé stessi per apprezzare gli altri
- Identificazione della Carta dei valori di Diversità, Inclusione e Unicità.

Seconda Sessione

Nella seconda sessione il focus è sulle competenze che possono supportare i manager nell'engagement dei collaboratori in ambito di Diversity & Inclusion Management.

- Sfide e opportunità dal Diversity & Inclusion Management
- La leadership plurale
- Dirigenti e manager come sensemakers della diversità
- I fattori di benessere organizzativo in un contesto di pluralità

Terza Sessione

La terza unità insiste sull'elaborazione di un progetto di Diversity & Inclusion con i propri collaboratori e in cui l'organizzazione, i team e le persone si riconoscono

- Progettare e realizzare il cambiamento con i propri collaboratori
- Incrementare il dialogo e l'ascolto attivo delle idee «periferiche», lontane, marginali
- Condurre le persone ad apprendere dalla diversità

Quarta Sessione

La quarta sessione è dedicata alla funzione del manager come agente di cambiamento, ovvero promotore dello sviluppo e del consolidamento di una cultura organizzativa che abbraccia i valori di Diversità, Inclusione e Unicità.

- Action Plan per lo sviluppo ed il monitoraggio del processo di Diversity & Inclusion
- Indicatori di cambiamento organizzativo in ottica di Diversity & Inclusion
- Azioni di miglioramento



LEADERSHIP EMOTIVA

Programma

Prima Sessione

La prima unità didattica è dedicata alla consapevolezza del proprio essere, quale in dispensabile punto di partenza per agire una leadership fondata sull'intelligenza emotiva.

- Self Awareness
- Stili di pensiero e di relazione
- Test di Ned Hermann

Seconda Sessione

La seconda sessione ripercorre i modelli classici attraverso cui si interpreta la leadership, al fine di fornire un background solido su cui allenare una leadership consapevole e situazionale..

- Leadership bi-fattoriale
- Leadership situazionale
- I livelli della leadership: dalla posizione gerarchica al rispetto

Terza Sessione

Nella terza sessione si sposta il focus su alcuni nuovi tratti che dovrebbero caratterizzare le leadership nel nostro tempo, orientandola al modello della leadership emotiva.

- Il leader come sensemaker
- La servant leadership
- Il leader come agente attivo nei processi di Diversity & Inclusion

Quarta Sessione

La quarta unità didattica introduce, nell'ambito della cornice tracciata nelle precedenti tre, il tema dell'intelligenza emotiva e degli "strumenti" della comunicazione che possono supportare l'esercizio di una leadership emotiva.

- Leader e Intelligenza Emotiva
- Developing Leaders: ascolto attivo, osservazione, questioning, feedback
- Autocasi



PERFORMANCE MANAGEMENT E GESTIONE PER OBIETTIVI

Programma

Prima Sessione

La prima sessione si sofferma sul perché può essere utile implementare un sistema di performance management e quali vantaggi può procurare rispetto all'organizzazione, ai team funzionali ed alla persona.

- Valore e benefici di un sistema di performance management
- Elementi alla base della costruzione di un sistema di performance management

Seconda Sessione

La seconda sessione pone il focus sull'obiettivo quale elemento centrale attorno al quale viene costruito il sistema.

- Dal compito all'obiettivo
- Obiettivi SMART
- Key Performance Indicators

Terza Sessione

La terza sessione approfondisce la metodologia OKR quale prospettiva innovativa per la costruzione di un sistema di performance adeguato all'attuale contesto organizzativo.

- OKR & Performance Management
- Esercitazione: costruire un'ipotesi di sistema OKR

Quarta Sessione

La quarta sessione integra le precedenti proponendo la possibilità di inserire nel sistema di performance management un richiamo ai valori aziendali e/o alle competenze soft.

- La carta dei valori aziendali
- Valori e competenze espresse in comportamenti osservabili

Quinta Sessione

L'ultima sessione chiude il cerchio con una fase imprescindibile per la buona implementazione di un sistema di performance management: il colloquio di feedback

- Lo "strumento manageriale" del feedback
- La cultura del feedback
- Il colloquio di feedback: struttura
- La valutazione quantitativa e qualitativa della performance



PASSAGGIO GENERAZIONALE E CONTINUITY MANAGEMENT

Il passaggio generazionale è da intendersi come un processo intenzionale, da programmare e organizzare in tempo per affrontare il mercato e vincere la sfida del cambiamento. Gli elementi “chiave” su cui si fonda sono lo sviluppo delle competenze della nuova generazione e la cura nel trasferimento del sapere tra SeniorGen e NowGen. Con passaggio generazionale non si intende solo il passaggio di testimone da genitori a figli, ma è necessario che i figli riconquistino e posseggano pienamente ciò che è stato ereditato dai loro padri. L’obiettivo di questo percorso è quindi quello di accompagnare le Organizzazioni nella gestione del delicato momento del passaggio generazionale, rendendo il cambiamento sostenibile, favorendo lo sviluppo delle competenze delle risorse coinvolte e favorendo la continuità e il successo dell’organizzazione.

Modulo 1

Le fasi del passaggio generazionale

- La pianificazione degli obiettivi, dei processi, dei ruoli e delle tempistiche delle fasi del passaggio generazionale
- Le figure coinvolte nel passaggio generazionale: ambivalenza tra ruoli e persone
- Strumenti del passaggio generazionale: patti di famiglia
- Monitoraggio continuo del processo, azioni correttive e preventive;

Modulo 2

L’approccio sistemico al passaggio generazionale

- I principi del Pensiero Sistemico applicati al passaggio generazionale;
- Le criticità del passaggio generazionale: le relazioni interpersonali
- L’intelligenza Emotiva come “ponte” tra le generazioni
- I principi della comunicazione efficace tra generazioni e le strategie di negoziazione per gestire e superare resistenze e conflitti.

Modulo 3

Continuity managemant

- Il contesto attuale del passaggio generazionale: opportunità e rischi
- Visione, Missione e Valori tra innovazione e tradizione
- La delega come strumento di crescita della seconda generazione
- La leadership efficace e la gestione delle Risorse coinvolte nel cambiamento

YOUR
IDEAS
MATTER

Write the

CRESCERE ARMONICAMENTE: L'APPRENDIMENTO INTERGENERAZIONALE

La continuità e il successo delle imprese familiari si fondano sul graduale trasferimento e sviluppo delle conoscenze e delle competenze tra le generazioni: proprietà e posizioni manageriali, passione e motivazione, orientamento imprenditoriale, capacità di leadership e di gestione delle relazioni nell'impresa e nella famiglia.

L'apprendimento intergenerazionale è identificabile come risorsa strategica per poter rispondere alle attuali esigenze delle aziende familiari di favorire il processo di trasferimento del sapere tra SeniorGen e NowGen. L'obiettivo è formare la NowGen affinché sia in grado di esercitare ruoli di leadership e di collaborare con le generazioni precedenti, apportando il proprio contributo e lavorando nella direzione di accrescere coesione e armonia organizzativa.

Modulo 1

Leadership e Governo della famiglia e dell'impresa

- Stili di leadership a confronto
- L'esercizio di uno stile di leadership adeguato al contesto di riferimento
- I livelli della leadership: dalla posizione gerarchica al riconoscimento della competenza Reskilling e Upskilling delle competenze interne

Modulo 2

La cultura del learning nell'organizzazione

- L'approccio Learning from Experience
- Il feedback come strumento di dialogo e confronto tra gli attori organizzativi
- Condivisione delle conoscenze (Team Learning)
- Cultura dell'apprendimento collaborativo (Pensiero sistemico)

Modulo 3

Verso un agire manageriale fondato sulla learning agility

- Definizione di learning agility
- Le dimensioni della learning agility: Agilità relazionale, Agilità nel cambiamento, Agilità nei risultati, Agilità di pensiero
- Tecniche per sviluppare la learning agility Action Plan



OSSERVARE, PENSARE, VOLERE IL FUTURO PRESENTE: LE OPPORTUNITÀ DI TRASFORMAZIONE DELLE AZIENDE FAMILIARI

Il corso è focalizzato sulle specificità delle imprese familiari e punta a supportare le figure apicali dell'azienda nel consolidamento delle competenze di natura manageriale, per gestire il processo di trasformazione, favorire lo sviluppo dell'azienda familiare e rispondere con rapidità e flessibilità alle sfide imposte dal contesto competitivo. L'obiettivo è trasmettere gli strumenti per organizzare e gestire le risorse umane nell'impresa familiare impostando correttamente ruoli e relazioni in ottica manageriale e business oriented. Inoltre favorire il rafforzamento delle competenze manageriali dei componenti della famiglia proprietaria, per acquisire una visione d'impresa completa e aggiornata rispetto al processo di trasformazione in atto.

Modulo 1 *Change Management*

- Gestire il cambiamento in modo strategico: struttura e cultura organizzativa
- Nuove figure manageriali in azienda
- Nuove competenze manageriali: leadership, delega e feedback
- L'apprendimento organizzativo a supporto del processo di change

Modulo 2 *Il cambiamento strutturale*

- Analisi della struttura organizzativa
- Key roles e processi organizzativi
- Interazione tra ruoli: matrice RACI
- Sistemi di comunicazione e coordinamento

Modulo 3 *Il cambiamento culturale*

- Una nuova leadership dialogica e convocazionale
- Sensemaking ed engagement delle persone
- Gli "small shifts"
- Action Plan



GESTIONE DELLA GREAT RESIGNATION: ATTIRARE E TRATTENERE I TALENTI IN AZIENDA

Il fenomeno organizzativo della great resignation sta impattando il modo del lavoro post-pandemia, rafforzando lo sviluppo di fattori e bisogni organizzativi come lo smart-working e il life-work balance. Negli ultimi anni, le dimissioni volontarie interessano il 60% delle aziende, e a scegliere di cambiare lavoro sono soprattutto i giovani fra i 26 e 35 anni.

In questo scenario, è importante che le aziende puntino sulla realizzazione di adeguati piani di retention, per misurare la soddisfazione del dipendente ed analizzare i motivi che spingono le persone a cambiare il proprio lavoro.

Il seguente percorso mira ad offrire una panoramica sulle cause della great resignation e le leve su cui agire, attraverso un metodo di analisi organizzativa costruito ad hoc.

Modulo 1

Great resignation: Le motivazioni alla base del fenomeno

- Great resignation, quiet quitting, Yolo economy: cosa sta succedendo nel mondo del lavoro?
- Attrarre e trattenere i talenti: dati, statistiche e conseguenze
- Gestire le diversità generazionali in azienda per attrarre i talenti
- Life-work balance: la ricerca del migliore equilibrio di vita
- I desideri delle persone a lavoro
- I fattori motivazionali a lavoro

Modulo 2

Aspetti strutturali per attrarre i talenti

- La ridefinizione dei ruoli alla luce del lavoro a distanza
- Facilitazioni per il lavoro a distanza: lavorare per obiettivi
- La trasparenza della comunicazione aziendale
- Nuovi strumenti di comunicazione e coordinamento
- Il potere dell'intervisione professionale: team interfunzionali e lavori per progetto
- New way of work e benessere organizzativo

Modulo 3

I giovani talenti: un'opportunità di knowledge management

- Pensiero laterale e critical thinking
- Esigenze quasi incomprensibili: una nuova fase di learning per il manager
- Osservare, domandare, attendere la risposta: privilegiare le sfide
- Sviluppare motivazione intrinseca

Modulo 4

Il processo di gestione relazionale tra responsabile e collaboratore

- Guidare ed orientare i collaboratori verso le aspettative aziendali
- La leadership inclusiva per valorizzare le competenze
- Il processo di feedback
- Sostenere la motivazione dei collaboratori
- I principali meccanismi di demotivazione lavorativa
- Implementare un piano di career development co-costruito con il collaboratore



ACTIVE AGEING: OPPORTUNITA' DALLA SENIORITY AZIENDALE

Alcuni ultimi trend come il miglioramento dell'aspettativa di vita e valori inferiori di occupazione giovanile hanno come diretta conseguenza un aumento dell'età media della forza lavoro all'interno delle organizzazioni. L'Active ageing è il processo di ottimizzazione delle opportunità per la salute, la partecipazione e la sicurezza al fine di migliorare la qualità della vita con l'invecchiamento.

Cogliere questi fattori contestuali e ambientali non come minaccia, bensì convertirli in opportunità diventa la chiave di volta per il successo di un'impresa. Significa da una parte sottolineare ed enfatizzare il valore aggiunto delle risorse senior in azienda, dall'altra far sì che l'avvicinarsi ad un'età matura possa essere vissuto dal lavoratore come nuova sfida e dall'azienda come nuova linfa in un processo circolare e virtuoso di cui beneficiano entrambi. Diventa quindi cruciale sia valorizzare il bagaglio di esperienza del lavoratore, che favorire e facilitare un dialogo estremamente potente, quello intergenerazionale.

Modulo 1 *Mappatura*

- Mappatura delle mansioni applicate alle diverse situazioni lavorative
- Identificazione delle competenze da trasmettere
- Diversity & Inclusion: dialogo sull'analisi e valorizzazione delle differenze individuali

Modulo 2 *Ridefinizione*

- Oltre il tempo e l'età: le leve motivazionali e l'engagement
- Job design: identificazione dei criteri attorno cui ritagliare nuovi ruoli per le risorse
- Job Crafting: riallineare le caratteristiche del lavoro prescritto alle proprie preferenze, abilità e bisogni.

Modulo 3 *Azione*

- Le differenze in azione: identificazione e destrutturazione di stereotipi e pregiudizi agenti nelle dinamiche intergenerazionali
- Mentoring: la facilitazione nella trasmissione del know how
- Riallineamento delle nuove modalità di azione individuate agli obiettivi di team, e quindi a quelli strategici e di business dell'azienda

STRATEGIE PER GESTIRE UN'ORGANIZZAZIONE AGILE



Nel mondo di oggi, prima dalle caratteristiche VUCA, poi BANI, l'incertezza, la fragilità, l'imprevedibilità sono divenute le nuove certezze. Le ripercussioni che il contesto ha sull'organizzazione impone nuovi modelli e nuove pensabilità, e in questo i modelli di Agile Organization offrono nuove prospettive.



Si tratta di un modello organizzativo basato su trasversalità, orchestrazione, iterazione e liquidità, la cui applicazione può essere realizzata facendo leva sulla struttura organizzativa, la cultura e le competenze, i processi e gli strumenti, attivando un cambiamento potente ma necessario che impatti l'intero ecosistema organizzativo e consenta ad imprese e persone di sviluppare nuove doti di camaleontico adattamento alla costante incertezza.

Modulo 1 *La cultura agile*

- Le caratteristiche di una “flat organization”
- L'obiettivo come driver della prestazione lavorativa
- Una nuova managerialità a supporto dell'iniziativa individuale

Modulo 2 *Pensiero che orienta l'azione*

- Il pensiero laterale
- Creatività ed apprendimento organizzativo
- Brainstorming & suspension of judgement: Condivisione di idee e abilitazione a nuove pensabilità

Modulo 3 *Agile in action*

- Entrepreneurship: Essere imprenditori del proprio ruolo
- Open communication: identificare e smussare le barriere organizzative
- Trusting others: potenziare lealtà e trasparenza nella comunicazione organizzativa

PROGETTAZIONE E PIANIFICAZIONE CONDIVISA DEI PROCESSI LAVORATIVI

In un contesto in cui i trend attuali parlano di Smart collaboration, dell'essere cioè parte di un ecosistema collaborativo in cui si gestiscono interi processi senza necessità di contatto fisico, è necessario fondare e ristrutturare la propria cultura sulla condivisione e l'interscambio continuo di informazioni. Risulta quindi oggi più che mai impellente identificare in maniera chiara e univoca quali sono i processi organizzativi, i confini di ruolo entro i quali le persone si muovono e come questi possano essere comunicati e condivisi, per poter avviare e generare un cambiamento culturale e di modelli di governance, tanto necessario quanto inevitabile.

Modulo 1 *Analisi del contesto e sensemaking*

- Dinamiche organizzative: potenziare l'interfunzionalità
- Stakeholder Analysis
- Sensemaking e motivazione

Modulo 2 *Il ruolo e i processi*

- Process Analysis: Identificazione, mappatura e modeling dei processi organizzativi
- Job Analysis: Confini di ruolo e identificazione e chiarificazione delle responsabilità
- Matrici RACI: Individuazione delle responsabilità connesse ai processi

Modulo 3 *Condivisione e comunicazione interfunzionale*

- Brainstorming, problem finding e problem solving per potenziare un processo decisionale diffuso
- La comunicazione interfunzionale: Analisi dei bisogni della controparte
- Negoziare i processi: dal win-lose al win-win
Il questioning a supporto della comprensione dei bisogni reciproci

Consvip S.r.l.
MILANO - NAPOLI - PERUGIA - BARI
☎ +39 02.49766110 ☎ +39.0817872865

CONTATTI

 www.consvip.org
 marketing@consvip.org
 academy@consvip.org

