

CATALOGO SERVIZI

CONSVIP

PERSONE E ORGANIZZAZIONI CHE CAMBIANO



CHI SIAMO	<i>pag.</i> 5
----------------------------	---------------

IL NOSTRO APPROCCIO	<i>pag.</i> 6
--------------------------------------	---------------

PROJECT PORTFOLIO	<i>pag.</i> 9
------------------------------------	---------------

A. INDIVIDUAL DEVELOPMENT & EMPOWERMENT	<i>pag.</i> 11
--	----------------

A.1 Coaching	<i>pag.</i> 13
A.2 Role consultation	<i>pag.</i> 15
A.3 Mentoring	<i>pag.</i> 17

B. TEAM DEVELOPMENT	<i>pag.</i> 19
--------------------------------------	----------------

B.1 Human skills development	<i>pag.</i> 20
B.2 Management skills development	<i>pag.</i> 22
B.3 Team building	<i>pag.</i> 24
B.4 Team coaching	<i>pag.</i> 26

C. ORGANIZATIONAL CULTURE	<i>pag.</i> 29
--	----------------

C.1 Organizational analysis	<i>pag.</i> 30
C.2 Organizational purpose	<i>pag.</i> 32
C.3 Leadership development	<i>pag.</i> 34
C.4 Diversity & inclusion	<i>pag.</i> 36

D. HR SERVICES	<i>pag.</i> 39
---------------------------------	----------------

D.1 Organization design	<i>pag.</i> 40
D.2 Development center	<i>pag.</i> 42
D.3 Performance management	<i>pag.</i> 44
D.4 Feedback process	<i>pag.</i> 46

CHI SIAMO

Da oltre trent'anni sosteniamo lo sviluppo dei nostri clienti con il proposito di accompagnare la realizzazione di una **People Strategy coerente e funzionale** alla Business Strategy.

Crediamo che le persone rappresentino il primo ed irrinunciabile fattore su cui fondare lo sviluppo dell'Organizzazione e per questo desideriamo che la nostra azione aiuti a liberare il loro potenziale ed a **valorizzare i loro talenti**.

L'Ufficio Consulenza & Formazione è la Business Unit di Consvip che si occupa di realizzare progetti di Organization Development ed HR secondo una logica tailor made, tesa a sviluppare interventi disegnati ad hoc in funzione delle esigenze del cliente.

IL NOSTRO APPROCCIO

L'approccio con cui proponiamo le tipologie di intervento di seguito elencate, risponde ai principi dell'Organization Development (OD) di matrice anglosassone e alla tradizione della Psicologia Sociale applicata al mondo delle organizzazioni:

Helping: il nostro compito è "**aiutare il cliente ad aiutarsi**", non crediamo alle soluzioni "preconfezionate". Attraverso un processo maieutico l'Organizzazione-cliente vede emergere potenzialità e soluzioni già insite al suo interno, ne prende consapevolezza e diventa artefice del proprio sviluppo.

Dialogue: la relazione d'aiuto richiede il sorgere di una "**Presenza Etica**", tesa a rispettare il punto di vista dell'altro e ad integrarsi con esso e attenta alla situazione concreta. Il dialogo è "strumento" di co-creazione di una progettualità di cui il cliente è protagonista attivo, piuttosto che mero beneficiario.

02

Wholness: ogni nostro intervento considera sempre l'intero sistema organizzativo e l'interdipendenza esistente tra i suoi tre livelli: **persona, gruppo e organizzazione.**

Appreciative Inquiry: le nostre progettualità si sviluppano partendo da ciò che di "buono" già esiste, **valorizzando l'esperienza ed il talento già presente** nelle persone.

Small Shifting: siamo convinti che per perseguire il cambiamento a cui le Organizzazioni ambiscono, sia necessario un processo graduale che si realizza attraverso lievi e spesso **impercettibili "spostamenti"**, intesi come progressive prese di consapevolezza (awareness) da parte del sistema, che danno origine a nuove progettualità condivise.

PROJECT PORTFOLIO

Il Project Portfolio è una raccolta di 15 proposte di intervento in ambito Organization Development & HR Services, divise in 4 cluster:

A Individual Development & Empowerment: programmi di Coaching, Role Consultation e Mentoring

B Team Development: iniziative di Human Skills Development, Management Skills Development, Team Building, Team Coaching

C Organizational Culture: progetti di Organizational Analysis, Organizational Purpose, Leadership Development, Diversity & Inclusion

D HR Services: interventi di Organization Design, Development Center, Performance Management, Feedback System.



A

**INDIVIDUAL
DEVELOPMENT
& EMPOWERMENT**

A.1 COACHING

UN PROCESSO RELAZIONALE ONE TO ONE PER SOSTENERE LO SVILUPPO PROFESSIONALE INDIVIDUALE NEL CONTESTO ORGANIZZATIVO.

CHE COS'È

Il Coaching è un intervento di sviluppo professionale, fondato su una relazione di partnership tra coach e coachee, nella quale il primo è al servizio del secondo, per il raggiungimento di un obiettivo specifico connesso allo sviluppo della propria professionalità. Tale obiettivo deve essere (coerentemente) iscritto nell'ambito del contesto organizzativo in cui il coachee agisce. Il coaching sviluppa l'autonomia progettuale e realizzativa del coachee e le competenze di analisi e gestione delle complessità che caratterizzano l'esperienza organizzativa.

È UTILE QUANDO

Il contesto richiede di sviluppare determinate human skills per fronteggiare nuove sfide, responsabilità crescenti e livelli di complessità più elevati.

» merge una sfida di sviluppo di key person e profili high potential attraverso un intervento personalizzato.

» È richiesto un supporto individuale ad una persona che attraversa un momento di cambiamento nella sua esperienza professionale a partire da un need rilevato nel sistema organizzativo.

STRUTTURA PROGETTUALE

» Meeting preliminare con la Committenza ed eventuale breve momento di presentazione del Coach al Coachee.

» Meeting "tripartito" tra Coach, Coachee e Committente, utile a definire e condividere gli obiettivi di sviluppo del coaching.

» Sessioni di coaching, in numero variabile a seconda delle esigenze, della durata di 1h/1h e mezza ciascuna.

» Meeting tripartito in itinere, quale primo check point, nel quale condurre un confronto strutturato tra Coach, Coachee e Committente sull'andamento del Coaching.

» Meeting tripartito di restituzione, nel quale presentare il report conclusivo dell'attività di coaching, condiviso prima con il Coachee e successivamente oggetto di confronto con la Committenza.

L'intervento richiede una progettualità su misura, in funzione delle esigenze specifiche del cliente, cui segue la relativa valorizzazione economica dell'intervento

A.2 ROLE CONSULTATION

UN SUPPORTO PER UN'INTERPRETAZIONE PIÙ CONSAPEVOLE DEL PROPRIO RUOLO PROFESSIONALE.

CHE COS'È

Un intervento di Role Consultation, o Consulenza organizzativa al Ruolo, si configura come un affiancamento individuale volto ad attivare nella persona un processo di consapevolezza rispetto al proprio ruolo, nell'organizzazione. Il supporto della consulenza insiste su uno o più dei seguenti aspetti: conoscenza e comprensione dello scopo del ruolo, delle responsabilità e dei connessi obiettivi; analisi delle relazioni organizzative verticali e orizzontali; valutazioni dei margini di espansione discrezionale del ruolo. Nei nuovi scenari, la netta distinzione tra "ruolo" e "persona" dev'essere sostituita con il concetto di "persona nel ruolo". L'assunzione del ruolo è perciò un processo dinamico delle relazioni che avviene nel sistema organizzativo. È di fondamentale importanza rispondere alla

seguente domanda: "Chi è che chiede aiuto?"

È UTILE QUANDO

» Si riscontra una divergenza nell'interpretazione del ruolo: tra ciò che l'Organizzazione si attende, ciò che la persona agisce nella pratica e i segnali degli stakeholder esterni.

» Si ritiene di voler supportare il processo di "appropriazione" del ruolo, soprattutto per le persone che si ritrovano ad aver cambiato ruolo di recente o situazioni in cui nuovi elementi sopraggiungano a sollecitare una modificazione di mindset nell'interpretazione dello stesso ruolo.

» L'Organizzazione è impattata in un processo di change organizzativo e ha bisogno di creare per la persona "attore" dell'intervento di Consulenza al Ruolo un momento di riflessione sistematico sull'evoluzione del ruolo rispetto ad esigenze nuove ed emergenti.

STRUTTURA PROGETTUALE

» Meeting preliminare con la Commitenza ed eventuale momento preliminare di ingaggio del consulente con il destinatario dell'intervento. In partico-

lare, in questa fase occorre evidenziare le informazioni organizzative di base necessarie all'intervento. (background, linguaggio aziendale, visioni e punti di vista, organigramma, job description, stakeholder, flussi, etc.)

» Meeting tripartito tra Consulente, Partecipante e Committente, utile a definire e condividere gli aspetti specifici di interpretazione del ruolo su cui si intende centrare il lavoro di consapevolezza e sviluppo, fase di "contracting" del progetto.

» Sessioni di consulenza al ruolo, in numero variabile, della durata di circa 2h ciascuna.

» Meeting tripartito in itinere, quale primo check point, nel quale condurre un confronto strutturato sull'andamento della consulenza al ruolo.

» Meeting tripartito di restituzione, nel quale presentare il report conclusivo dell'attività di consulenza al ruolo, discusso prima con il Partecipante e successivamente oggetto di confronto tripartito con la Committenza.

L'intervento richiede una progettualità su misura, in funzione delle esigenze specifiche del cliente, cui segue la relativa valorizzazione economica dell'intervento.

A.3 MENTORING

PROCESSO DI APPRENDIMENTO BASATO SUL "SITUEMA" DELLA COPPIA, NEL QUALE UNA PERSONA ESPERTA DI UN SETTORE SOSTIENE, CURA E INCREMENTA LO SVILUPPO PROFESSIONALE DI UN/A COLLEGA CON MINORE ESPERIENZA.

CHE COS'È

Il Mentoring Organizzativo è un processo attraverso il quale una persona, il Mentor, "cura" lo sviluppo di un'altra persona, tipicamente più giovane, il Mentee, creando un rapporto di fiducia, sostegno e arricchimento attraverso una relazione improntata sulla stima e sulla confidenzialità: la mentorship.

Il Mentor può essere identificato come un "modello di ruolo", che fornisce al Mentee un riferimento rispetto all'acquisizione delle competenze di ruolo necessarie ed all'integrazione nel contesto organizzativo di riferimento

e all'interno della sfida specifica per cui la relazione ha luogo. Il mentoring rappresenta un sostegno personale per lo sviluppo individuale e la crescita e si qualifica specificatamente come una relazione che accompagna ad un viaggio di "scoperta di sé", di apprendimento, di introduzione nella realtà organizzativa o del progetto specifico organizzativo.

È UTILE QUANDO

» Si deve affrontare, ad esempio, un cambio generazionale manageriale o imprenditoriale e si vuole realizzare un intervento di affiancamento e mentorship teso a trasferire know-how e/o realizzare un supporto psico-sociale alla persona che dovrà essere incaricato di una nuova responsabilità o funzione.

» Si avverte la necessità di dare continuità ad un determinato Modello di Leadership o se ne voglia sviluppare uno ex novo. In questo caso il Mentor si affianca e accompagna il Mentee sui temi di cultura organizzativa e apprendimento, di valori aziendali, di comportamenti organizzativi, di sviluppo di prassi e di azioni coerenti.

» Si crede nella possibilità di valorizzare la diversity inter-generazionale come risorsa, attraverso il mentoring ed il reverse-mentoring.

STRUTTURA PROGETTUALE

» Meeting preliminare con la Committenza per definire scopo generali, tempi e obiettivi specifici del Mentoring;

» Meeting quadripartito tra Consulente, Committenza, Mentor e Mentee, utile a definire e condividere la ratio sottesa all'intervento e gli obiettivi da perseguire;

» Interviste con il Mentor ed il Mentee;

» Percorso di Mentoring. Il percorso si sviluppa in un arco temporale almeno trimestrale nel quale si alternano diversi dispositivi: sessioni in 1to1 nelle quali la Consulenza incontra separatamente il Mentor ed il Mentee; sessioni tripartite nelle quali la Consulenza lavora congiuntamente con i due attori sopra menzionati; sessioni quadripartite nelle quali viene coinvolta anche la Committenza.

» Report conclusivo nel quale si registrano gli step di consapevolezza

raggiunti nel percorso di mentoring da parte di ambedue gli attori coinvolti. Il report viene discusso prima con Mentor e Mentee e successivamente condiviso con la Committenza.

L'intervento richiede una progettualità su misura, in funzione delle esigenze specifiche del cliente, cui segue la relativa valorizzazione economica dell'intervento.



B

**TEAM
DEVELOPMENT**

B.1 HUMAN SKILLS DEVELOPMENT

INTERVENTO FORMATIVO TESO ALLO SVILUPPO DELLE COMPETENZE COMPORIMENTALI E TRASVERSALI CHE AIUTANO LA PERSONA AD AGIRE CON MAGGIORE CONSAPEVOLEZZA NEI CONTESTI ORGANIZZATIVI.

CHE COS'È

Un intervento di Human Skills Development si configura attraverso azioni formative rivolte ad un gruppo che condivide il bisogno di sviluppare una o più competenze trasversali, o comportamentali, attraverso l'alternanza di modelli teorici e sperimentazione pratica.

In particolare, questo tipo di formazione mira a potenziare le skills che supportano la persona nella sua capacità di interagire proficuamente con gli altri all'interno di un contesto organizzativo. Il setting d'apprendimento diventa

occasione per sollecitare dialoghi su tematiche connesse alle dinamiche organizzative ed all'agire professionale, nel quale la persona può sviluppare anche un utilizzo più efficace del proprio Self.

Consulta il catalogo TOP TRAINING per conoscere tutti i nostri titoli in ambito HUMAN SKILLS DEVELOPMENT.

È UTILE QUANDO

» L'Organizzazione crede che un upgrade dell'efficienza e della qualità del lavoro delle persone, e quindi del valore generato, dipenda non solo dalle necessarie competenze tecnico-specialistico, ma anche e soprattutto dal modo in cui le persone interpretano il proprio ruolo e lavorano insieme.

» Si vuole puntare su professionalità più consapevoli e complete, in grado di coniugare la conoscenza tecnico-specialistica con la capacità umana e psico-sociale di analizzare e leggere il contesto.

» Si vogliono creare situazioni d'apprendimento strutturato attraverso la disposizione di "luoghi progettati di learning" in cui le persone abbiano la

possibilità di riflettere e confrontarsi sulla propria esperienza organizzativa, dove il dialogo, la partecipazione e lo sharing sono posti in rilievo e generano nuove dinamiche di consapevolezza organizzativa.

STRUTTURA PROGETTUALE

» Meeting preliminare con la Commit-tenza per identificare gli obiettivi speci-fici da raggiungere e la popolazione organizzativa da coinvolgere.

» Kick-off di ingaggio della popola-zione coinvolta, nel quale condividere le motivazioni che portano l'Organizza-zione ad avviare tale percorso.

» Data Collection con i partecipanti.

» Data Feedback con la Committenza e fine-tuning del programma formati-vo.

» Sessioni di lavoro, in numero varia-bile da 4 a 6, della durata di 3h ciascu-na.

» Restituzione alla Committenza dei principali spunti emersi nell'attività d'aula, tramite la presentazione di un report sulle attività svolte.

L'intervento richiede una progettualità su misura, in funzione delle esigenze specifiche del cliente, cui segue la relativa valorizzazione economica dell'intervento.

B.2 MANAGEMENT SKILLS DEVELOPMENT

INTERVENTO FORMATIVO TESO ALLO SVILUPPO DELLE COMPETENZE MANAGERIALI ED ALL'ACQUISIZIONE DEI RELATIVI "STRUMENTI", CHE AIUTANO AD APPROCCIARE CON MAGGIORE CONSAPEVOLEZZA ALLA PRATICA MANAGERIALE.

CHE COS'È

Un intervento di Management Skills Development ha lo scopo di fornire a chi ricopre posizioni di responsabilità e conduce un team di lavoro, le competenze e gli strumenti necessari per poter svolgere con consapevolezza ed efficacia la propria azione manageriale.

In particolare, la formazione si concentra sulle competenze e sugli strumenti connessi alle tre aree d'azione manageriale: a) la consapevolezza organiz-

zativa, ossia la capacità di riconoscere ed istituire i nessi tra la propria funzione e l'organizzazione; b) il conseguimento dei risultati, tramite l'assegnazione di obiettivi che chiariscano il contributo individuale e responsabilizzino le persone; c) la crescita delle persone, come indispensabile azione di valorizzazione del potenziale insito nell'Organizzazione.

Consulta il catalogo TOP TRAINING per conoscere tutti i nostri titoli in ambito MANAGEMENT SKILLS DEVELOPMENT.

È UTILE QUANDO

» Si ritiene necessario un allineamento in termini di approccio, metodo, competenze e strumenti rispetto alla pratica manageriale e si intende rinfrescare, rinnovare, ridare energia ad un gruppo di manager e alla loro pratica all'interno dell'organizzazione

» Un gruppo di persone ha assunto un ruolo manageriale, o anche solo di coordinamento temporaneo, e si ritiene quindi necessario fornire alle persone le competenze e gli strumenti per un'azione manageriale consapevole.

» Un gruppo di persone è proiettato ad assumere nel breve-medio termine un ruolo manageriale e si desidera intervenire con la formazione per “creare il terreno” su cui impostare la crescita professionale.

STRUTTURA PROGETTUALE

» Meeting preliminare con la Committenza per identificare gli obiettivi specifici da raggiungere e la popolazione organizzativa da coinvolgere.

» Kick-off di ingaggio della popolazione coinvolta, nel quale condividere le motivazioni che portano l’Organizzazione ad avviare tale percorso.

» Data Collection con i partecipanti

» Data Feedback con la Committenza e fine-tuning del programma formativo.

» Sessioni di lavoro, in numero variabile da 4 a 6, della durata di 3h ciascuna.

» Restituzione alla Committenza dei principali spunti emersi nell’attività d’aula, tramite la presentazione di un report sulle attività svolte.

L’intervento richiede una progettualità su misura, in funzione delle esigenze specifiche del cliente, cui segue la relativa valorizzazione economica dell’intervento.

B.3 TEAM BUILDING

UN'ESPERIENZA A SUPPORTO DELLA CREAZIONE E DEL CONSOLIDAMENTO DI UN GRUPPO.

CHE COS'È

Il Team Building è un intervento finalizzato alla costruzione o al consolidamento di un gruppo, tramite la condivisione di un'esperienza dinamica e condivisa che aiuti i membri del gruppo a conoscersi meglio, a comprendere le aspettative ed i bisogni reciproci e, soprattutto, a focalizzare un obiettivo comune.

Si caratterizza per lo svolgimento in modalità residenziale e per la predisposizione di "dispositivi esperienziale" adeguatamente progettati ad hoc per stimolare l'interazione, la partecipazione e la condivisione tra le persone. La dinamica di gruppo che ne scaturisce diventa elemento su cui riflettere insieme, per generare apprendimento e una nuova consapevolezza di sé, degli altri e dell'organizzazione. Il Team Building è un prezioso momento di lavoro

collettivo, rafforza le relazioni e migliora la coesione del gruppo, aiuta a risolvere i conflitti e promuove un ambiente di lavoro positivo. Il gruppo, come dice Kurt Lewin, è l'unità minima del cambiamento; lavorare con il Team significa sempre tenere in considerazione l'intero sistema organizzativo.

Consulta il catalogo TOP TRAINING per conoscere tutti i nostri titoli in ambito MANAGEMENT SKILLS DEVELOPMENT.

È UTILE QUANDO

» Viene costituito oppure è in fase di costituzione un nuovo Team in cui ci sono persone che non si conoscono, che dovrebbero approfondire la conoscenza reciproca e scoprire l'uno dell'altro caratteristiche e talenti oppure che non sono abituate a lavorare insieme.

» Un gruppo già esistente è investito di un cambiamento organizzativo che richiede un nuovo mindset, perciò è necessario agire sul consolidamento delle relazioni, su nuove pensabilità, e sulla focalizzazione di un nuovo obiettivo comune.

» Un gruppo si trova di fronte una sfida importante e si ritiene necessario rinsaldare l'engagement dei componenti, il loro spirito di squadra ed il senso di appartenenza.

STRUTTURA PROGETTUALE

» Meeting preliminare con la Committenza e il Team Leader o il Manager per acquisire un quadro informativo di insieme sul gruppo destinatario del Team Building. Per la buona riuscita dell'intervento si ravvisa la necessità di una profilazione per ciascun partecipante e una analisi delle relazioni sia all'interno del gruppo (intra) sia all'esterno (inter).

» Definizione degli aspetti organizzativi, logistici e soprattutto del setting in cui l'intervento avrà luogo. Progettazione complessiva dell'esperienza di Team Building.

» Kick off e presentazione dell'intervento al Gruppo cui è rivolto.

» Interviste one-to-one con i partecipanti per raccogliere dati utili sul clima generale, sulle relazioni, sulle eventuali difficoltà, sui punti di forza e sui desideri.

» Data feedback e fine-tuning con la Committenza prima del residenziale. Condivisione della progettazione didattica del Team Building.

» Team Building in formula residenziale (circa 2 gg).

» Restituzione alla Committenza dei principali spunti emersi nell'attività di Team Building, tramite la condivisione di un report.

L'intervento richiede una progettualità su misura, in funzione delle esigenze specifiche del cliente, cui segue la relativa valorizzazione economica dell'intervento.

B.4 TEAM COACHING

UN PROCESSO DI SUPPORTO ED ACCOMPAGNAMENTO RIVOLTO AD UN GRUPPO DI LAVORO, NEL PERSEGUIMENTO DI UN DETERMINATO OBIETTIVO.

CHE COS'È

Il Team Coaching è un intervento nel quale la Consulenza è al servizio di un Gruppo di lavoro e tramite la relazione d'aiuto lo supporta nel perseguimento di un determinato obiettivo contribuendo a migliorarne le modalità di funzionamento interno.

L'azione del Consulente mira a far emergere, lavorando sul "come" e sul "processo", le potenzialità insite nel gruppo, valorizzando il contributo di ogni componente, favorendo la conoscenza e l'interazione tra le persone, garantendo una dinamica armoniosa, rispettosa della diversità ed in grado di integrare competenze diverse. Il supporto consulenziale è rivolto

a rendere il gruppo consapevole del proprio metodo di lavoro e di aiutarlo nella finalizzazione e nel conseguimento degli obiettivi attesi.

Consulta il catalogo TOP TRAINING per conoscere tutti i nostri titoli in ambito MANAGEMENT SKILLS DEVELOPMENT.

È UTILE QUANDO

» Si avverte la necessità di lavorare con un gruppo in termini di consapevolezza, sia rispetto agli obiettivi da raggiungere, sia rispetto al metodo di lavoro.

» Si ritiene che un gruppo non stia sfruttando appieno le proprie potenzialità o perché è in stallo e sta riproducendo pattern poco efficaci, o perché il gruppo si è appena costituito, oppure perché ha una sfida organizzativa particolarmente importante e delicata.

» Un gruppo è chiamato ad affrontare una sfida importante per il quale può essere utile un'azione di supporto ed accompagnamento sul processo.

STRUTTURA PROGETTUALE

» Meeting preliminare con la Committenza e con il Manager di linea per definire gli obiettivi di sviluppo che il gruppo deve perseguire.

» Kick off con il gruppo ed intervista con ciascun membro del Team.

» Sessioni di lavoro, in numero variabile da 6 a 10, di 2 o 3 ore ciascuna. La Consulenza offre il proprio contributo sul processo, ossia su come il gruppo lavora insieme e si preoccupa di moderare una dinamica che consenta a tutti i membri di offrire compiutamente il proprio contributo affinché il Team proceda verso l'obiettivo. L'azione consulenziale prescinde, quindi, dal contenuto specifico del lavoro del gruppo (il "cosa"), concentrandosi sul contenitore (il "come").

» Meeting in itinere con la Committenza, o in setting tripartito (Consulenza – Committenza – Manager/Gruppo) per una valutazione congiunta sull'andamento del percorso.

» Restituzione di un report alla conclusione delle attività, discusso prima con il gruppo di lavoro e poi condiviso con la Committenza.

L'intervento richiede una progettualità su misura, in funzione delle esigenze specifiche del cliente, cui segue la relativa valorizzazione economica dell'intervento.



C

**ORGANIZATIONAL
CULTURE**

C.1 ORGANIZATIONAL ANALYSIS

UN'ANALISI QUALI- QUANTATIVA CONDOTTA SULLA DIMENSIONE CULTURALE E STRUTTURALE DELL'ORGANIZZAZIONE.

CHE COS'È

Un intervento di analisi organizzativa ha lo scopo di fornire una fotografia dell'Organizzazione evidenziandone le caratteristiche peculiari, i punti di forza e le relative aree di miglioramento. L'analisi segue il metodo psico-sociale e viene condotta sulla dimensione culturale (clima organizzativo, valori, stili di leadership, punti di vista e prospettive dei singoli etc.) e su quella strutturale (sistema di ruoli, processi decisionali, meccanismi di coordinamento, etc.).

Accanto a queste due macro-aree è possibile indagare dimensioni più specifiche in funzione delle esigenze del cliente. I principali strumenti di analisi attivabili sono: interviste strutturate e semi-strutturate, questionari, focus group.

È UTILE QUANDO

» Si sceglie di condurre un lavoro di Data Collection più profondo, sulla base del quale individuare poi gli "interventi" di sviluppo organizzativo più opportuni da realizzare.

» Si avverte la necessità di conoscere meglio le dinamiche di natura sistemico-relazionale e strutturale che caratterizzano l'organizzazione e/o alcune funzioni o famiglie professionali dell'organizzazione.

» Di fronte ad un importante cambiamento che l'Organizzazione si trova o si è trovata a fronteggiare, si ritiene opportuno aprire uno "spazio di dialogo" nel quale le persone (un campione che per analogia rappresenta il sistema) possano comunicare desideri, ansie, ambizioni, dubbi, timori.

STRUTTURA PROGETTUALE

» Meeting preliminare con la Commitenza per la definizione delle aree di indagini dell'analisi e delle modalità tramite cui l'intervento sarà comunicato e veicolato all'Organizzazione.

» Co-costruzione degli strumenti di analisi. In questa fase è possibile (consigliabile) coinvolgere un gruppo di persone interne all'organizzazione, individuate insieme alla Committenza, che prenderanno parte attivamente e in prima persona alla raccolta informazioni e all'analisi Organizzativa.

» Realizzazione dell'analisi: interviste, focus group, questionari.

» Data analysis e redazione di un report di analisi organizzativa.

» Condivisione del report con la Committenza.

» Condivisione delle principali evidenze emerse con la popolazione organizzativa e identificazioni delle suggestions organizzative per un efficace Action Taking.

L'intervento richiede una progettualità su misura, in funzione delle esigenze specifiche del cliente, cui segue la relativa valorizzazione economica dell'intervento.

C.2 ORGANIZATIONAL PURPOSE

CHE COS'È

Organizational Purpose può essere inteso come una “famiglia” di interventi che condividono l’obiettivo di supportare l’organizzazione in un lavoro di consapevolezza rispetto al suo Purpose.

Con questo termine identifichiamo l’insieme di Vision, Mission e Core Values che, di fatto, costituiscono la cultura di un’Organizzazione e la Reason Why per cui la stessa Organizzazione esiste.

Lavorare sul Purpose significa riflettere sull’Identità aziendale e iniziare un “viaggio” alla ricerca delle risposte a quesiti come: “Chi siamo?” e “Che scopo ha la nostra organizzazione?” Il Purpose è un tema su cui oggi c’è grande sensibilità e interesse; esso ha una forte incidenza sia interna, in termini di chiarezza del patto tra Organizzazione e Persone, sia esterna, in termini di efficacia della proposta di valore che l’Organizzazione veicola sul proprio mercato di riferimento.

È UTILE QUANDO

» Si avverte la necessità di ripensare percorsi di riformulazione identitaria organizzativa, lo scopo e la direzione, i criteri fondativi dell’azione, la ragione d’essere organizzativa al fine di rinnovare il senso del “Patto” tra Organizzazione e Persone.

» Si ritiene opportuno dare all’Organizzazione alcuni riferimenti-chiave (Vision, Mission, Principi e Valori) che orientino le dinamiche e le scelte interne e, di conseguenza, il posizionamento dell’organizzazione verso l’esterno.

» Si voglia impostare un programma di cambiamento partendo dalla costruzione di un common ground su cui sviluppare un percorso chiaro e condiviso in cui si possano incontrare i purpose di individui e gruppi e quello dell’organizzazione e si definiscano dei “dispositivi” di dialogo verso uno shifting organizzativo.ta il sistema) possano comunicare desideri, ansie, ambizioni, dubbi, timori.

STRUTTURA PROGETTUALE

» Meeting preliminare con la Commit-tenza per acquisire una visione chiara e condivisa sull'orizzonte di lavoro da sviluppare: obiettivi da ottenere.

» Costituzione di uno Steering Committee che abbia funzioni di indirizzo e guida del progetto che ha il compito di condividere i needs e di co-progettare l'intervento e di guidarlo.

» Progettazione condivisa con lo Steering Committee di una Data Collection che, attraverso l'utilizzo di strumenti quali-quantitativi (interviste, focus, questionari), coinvolga una significativa parte di popolazione organizzativa ad assetti variabili: identificazione di Gruppi di Lavoro inter-funzionali e trasversali, coordinamento di diversi dispositivi partecipativi.

» Raccolta dei risultati, analisi dei medesimi e realizzazione di documenti programmatici come: Carte dei Valori, "Credo" aziendali, Presentazioni di restituzione degli outcome... I lavori saranno rappresentativi del Purpose organizzativo, tali outcome saranno gradualmente aggiornati e arricchiti attraverso un lavoro iterativo bottom-up/top-down.

» Organizzazione di un "momento" di chiusura del progetto (Convention, Sharing Day, Workshop, etc.) che consenta una condivisione degli elaborati con tutta l'Organizzazione ed accompagni l'interiorizzazione dei nuovi elementi del Purpose organizzativo.

L'intervento richiede una progettualità su misura, in funzione delle esigenze specifiche del cliente, cui segue la relativa valorizzazione economica dell'intervento.

C.3 LEADERSHIP DEVELOPMENT

UN PROGETTO VOLTO A SVILUPPARE E CONDIVIDERE LA LEADERSHIP NELL'ORGANIZZAZIONE.

CHE COS'È

Leadership Development è un percorso che ha l'obiettivo di supportare le Organizzazioni nella definizione, nel consolidamento e nello sviluppo di una visione condivisa della leadership. La Leadership, infatti, non si esprime solo nella relazione tra "capo" e collaboratori, ma ha bisogno di nutrirsi nel contesto, dentro e fuori il sistema organizzativo e si manifesta costantemente in tutte le relazioni organizzative. Il percorso insiste sui seguenti asset: il coinvolgimento diretto delle persone, che progettano e conducono, con il supporto della Consulenza, la fase di Data Collection; l'attivazione di dispositivi che abilitano un confronto strutturato tra leader e stimolano l'apprendimento peer-to-peer; laboratori nei quali riflettere sull'esperienza e sperimentare una nuova pratica della Leadership.

È UTILE QUANDO

» L'Organizzazione sceglie di affrontare il tema della Leadership a livello sistemico, ritenendolo fondativo per il raggiungimento degli obiettivi.

» Si ritiene che l'azione dei leaders, all'interno dell'organizzazione, possa essere supportata attraverso un lavoro che coinvolga i followers e, più in generale, tutti gli attori che interagiscono nel contesto organizzativo.

» Si desidera approfondire la Leadership dell'organizzazione a livello sistemico, attraverso un approccio calato sulla realtà organizzativa che favorisca la pratica laboratoriale piuttosto che la teoria.

STRUTTURA PROGETTUALE

» Creazione della Cabina di Regia con la Committenza.

» **Discover.** Realizzazione di una survey interna di analisi delle esigenze, opportunità, punti di forza e rischi della pratica della leadership as is, realizzata da un gruppo di persone che avranno il ruolo di testimonial nel progetto.

» **Learning nuggets.** Pillole formative e Laboratori tematici con i leader dell'azienda che verteranno su alcune macro-dimensioni: Essere Leader; Il Leader oggi; Il Leader per lo sviluppo dell'individuo; Il Leader per lo sviluppo del team.

» **Leadership Task.** Lavoro congiunto in vari assetti (Leader-HR / Peer2Peer / Leaders-Followers) volto ad incrementare la conoscenza reciproca, lo scambio e l'integrazione tra prospettive.

» **Action Taking.** Costruzione di un Leadership Model a cura dei Leaders condiviso che sintetizzi gli aspetti più interessanti delle diverse esperienze a confronto.

L'intervento richiede una progettualità su misura, in funzione delle esigenze specifiche del cliente, cui segue la relativa valorizzazione economica dell'intervento.

C.4 DIVERSITY & INCLUSION

UN PROGETTO CHE AGISCE SUL RICONOSCIMENTO DELL'ALTRO, SULLA COMPRESIONE E VALORIZZAZIONE DELLA DIVERSITÀ E SULL'INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA.

CHE COS'È

Un progetto sul tema della Diversity & Inclusion ha il fine di supportare l'Organizzazione in un cambiamento culturale orientato al riconoscimento della diversità, la loro valorizzazione nell'incontro e nel dialogo fra loro, allo scopo di ampliare le potenzialità e di estendere la pensabilità dell'Organizzazione.

La diversità e l'inclusione, oggi, sono una leva fondamentale per generare e nutrire l'innovazione. Infatti, la complessità del contesto attuale richiede alle imprese capacità di lettura dell'ambiente e di pensiero complesso, che sono realizzabili

solo sviluppando ridondanza cognitiva, ossia generando alternative di pensiero e prospettive variegata nella gestione della quotidianità organizzativa e delle sue sfide.

È UTILE QUANDO

» La popolazione organizzativa è eterogenea per appartenenza generazionale e si rileva, quindi, la possibilità di migliorare il dialogo inter-generazionale per facilitare il trasferimento reciproco di conoscenze.

» La popolazione organizzativa è divisa in silos funzionali e si ritiene opportuno insistere sulla cultura della interfunzionalità, come elemento di interdipendenza tra le diversità funzionali.

» Si ritiene opportuno sviluppare, nelle persone, l'idea che ciò che è diverso da sé rappresenta una risorsa indispensabile per integrare ed ampliare la propria visione del fenomeno organizzativo.

STRUTTURA PROGETTUALE

» Definizione della cabina di regia con la Committenza.

» **Officine D&I:** costituzione di gruppi composti secondo il criterio di massimizzazione della diversità (max the mix), avranno l'obiettivo di operare come agenti attivi del cambiamento e, con il supporto della Consulenza, lavoreranno ad un significato condiviso di D&I. Le officine sono, inoltre, "osservatorio" e «motore» propulsore, per dare vita ad azioni dirette a diffondere la valorizzazione della diversità e la Leadership inclusiva.

» **Diversity Map:** fase di Data Collection condotta dalle Officine D&I, con il supporto e la facilitazione della Consulenza. La "mappa della diversità" viene redatta tramite l'utilizzo di strumenti indagine quali-quantitativi (interviste, focus group, questionario...).

» **Data Analysis:** i gruppi dovranno analizzare i risultati dell'analisi e confrontarsi per redigere un Report comune da sottoporre alla Committenza e all'organizzazione.

» **Data feedback:** viene condiviso con la Committenza un report di data

feedback, sulla base del quale si individuano delle azioni: come, ad esempio, pillole formative (learning nuggets), Laboratori tematici e Iniziative organizzative da realizzare nelle fasi successive del progetto.

» **Learning nuggets e laboratori tematici che verteranno sulle seguenti macro-dimensioni:** diversity sociale, organizzativa, personale riscontrata all'interno dell'organizzazione in paragone ai principali trend.

» **Inclusion in action:** azioni concrete di rafforzamento dei processi di inclusione (es. mentoring, reverse mentoring, gruppi di lavori di processo, analisi di autocasi, etc.)

» **Monitoring:** Istituzione di un Osservatorio delle varie iniziative realizzate per restituire uno sguardo sintetico e unitario alla Committenza a seguito delle conclusioni delle varie attività

L'intervento richiede una progettualità su misura, in funzione delle esigenze specifiche del cliente, cui segue la relativa valorizzazione economica dell'intervento.



D

**HR
SERVICES**

D.1 ORGANIZATION DESIGN

LA FAMIGLIA DI INTERVENTI CHE DEFINISCE L'ASSETTO STRUTTURALE DELL'ORGANIZZAZIONE.

CHE COS'È

Un intervento di Organization Design opera sugli elementi che determinano la struttura organizzativa: sistema dei ruoli, disegno dei processi, modalità di interazione tra ruoli e livelli di responsabilità, meccanismi di coordinamento.

Gli interventi interessano perciò gli strumenti che definiscono l'assetto organizzativo: l'organigramma per la rappresentazione delle relazioni gerarchiche e funzionali; le job description per la rappresentazione dei ruoli; le mappa di processo e le matrici di responsabilità per la rappresentazione dinamica delle interazioni tra ruoli sui processi; le riunioni sistematiche quali dispositivi che "regolano" i meccanismi di coordinamento. La progettazione organizzativa viene condotta in un assetto dialogico con il cliente, evitando soluzioni preconfezio-

nate e cercando di "cucire" il vestito più adatto alle esigenze specifiche dell'Organizzazione.

È UTILE QUANDO

» Si ritiene necessario mettere ordine all'assetto organizzativo, chiarendo lo scopo ed il raggio d'azione di ciascun ruolo.

» Si rileva un po' di confusione rispetto ad alcuni processi-chiave, rispetto ai quali è necessario definire meglio le responsabilità di ciascuna figura e le modalità di interazione tra più figure.

» La struttura organizzativa è chiara ma necessita di sistemi e meccanismi di coordinamento più chiari e sistematici per dare luogo ad una dinamica più fluida, consapevole e coordinata che permetta il raggiungimento degli obiettivi e che faccia vivere nel concreto il disegno organizzativo (e time-to-market).

STRUTTURA PROGETTUALE

» Meeting preliminare con la Commit-
tenza per definire gli ambiti della strut-
tura organizzativa su cui intervenire.

» Interviste di ruolo ai primi livelli
dell'Organizzazione

» Focus group tesi ad includere la più
ampia parte possibile della popolazio-
ne organizzativa

» Progettazione organizzativa in rife-
rimento agli strumenti inerenti l'ambito
d'intervento individuato (organigram-
ma, job description, process map,
matrice RACI, etc.) condotta tramite
un approccio dialogico con le figure di
vertice del cliente.

» Workshop di condivisione con la
struttura, utili a rivedere, integrare ed
aggiornare i documenti realizzati.

» Fine-tuning con la Committenza per
approvazione degli elaborati prodotti.

» Evento di condivisione del nuovo
assetto organizzativo.

*L'intervento richiede una progettualità su
misura, in funzione delle esigenze specifi-
che del cliente, cui segue la relativa valo-
rizzazione economica dell'intervento.*

D.2 DEVELOPMENT CENTER

LA VALUTAZIONE DELLA PERSONA RISPETTO ALLE COMPETENZE ORGANIZZATIVE RICHIESTE, IN UN'OTTICA DI SVILUPPO.

CHE COS'È

Il Development Center è una metodologia di valutazione e sviluppo della persona, in ottica attuale e potenziale. Obiettivo dell'intervento è approdare ad una consapevolezza condivisa tra il Committente ed il valutato, rispetto alle aree di miglioramento su cui lavorare per consentire alla stessa persona di avanzare nel percorso di sviluppo professionale. La valutazione viene condotta sulla base di un modello di competenze disegnato in funzione del ruolo (as is – to be) e di relative prove, individuali e di gruppo, progettate ad hoc.

È UTILE QUANDO

» L'Organizzazione ha individuato dei profili high-potential e vuole intraprendere con loro un percorso di sviluppo condiviso.

» Una o più persone hanno appena assunto o si apprestano ad assumere un nuovo ruolo, e l'Organizzazione ritiene di voler partire da un'analisi delle competenze as is, al fine di costruire un percorso di sviluppo personalizzato.

» L'Organizzazione intende partire da un quadro chiaro rispetto alle competenze detenute dalle proprie persone, per intervenire poi, individualmente e in gruppo, con interventi di coaching e di formazione.

STRUTTURA PROGETTUALE

» Meeting di Data Collection con i principali attori organizzativi che commissionano l'intervento.

» Intervista di ruolo rivolta a un campione rappresentativo del ruolo/i coinvolto/i nel processo di Development Center, utile a comprendere scopi e obiettivi del ruolo all'interno del sistema organizzativo oppure più generalmente quali siano le compe-

tenze “promosse” all’interno dell’organizzazione al di là del ruolo.

» Elaborazione e condivisione del modello di competenze, co-costruito con la Committenza, utile a definire le competenze e gli indicatori comportamenti connessi che saranno oggetto di valutazione durante il processo di Development Center.

» Costruzione e svolgimento prove di valutazione (individuali e/o di gruppo) finalizzate ad osservare e valutare il livello di competenza posseduto dalla persona e mappare aree di forza e miglioramento. Esempi di prove da utilizzare sono: role play, discussioni di gruppo, simulazioni di squadra, in basket, business game, intervista comportamentale, test.

» Elaborazione e condivisione di report individuali con le persone protagoniste del processo di DC e con la Committenza. Il report è uno strumento qualitativo che contiene la valutazione individuale delle competenze possedute dai partecipanti, sottolineando punti di forza e aree di miglioramento e una matrice di sviluppo, con le indicazioni per coltivare il percorso di crescita.

L’intervento richiede una progettualità su misura, in funzione delle esigenze specifiche del cliente, cui segue la relativa valorizzazione economica dell’intervento.

D.3 PERFORMANCE MANAGEMENT

PROGETTAZIONE E REALIZZAZIONE DI UN SISTEMA PER VALUTARE LE PERFORMANCE IN OTTICA DI MIGLIORAMENTO INDIVIDUALE.

CHE COS'È

Un progetto sul Performance Management implica la volontà dell'Organizzazione di implementare un sistema di gestione della prestazione. Generalmente questi sistemi sono centrati sulla declinazione dell'obiettivo, che diventa così un elemento che "definisce" la strategia dell'Organizzazione lungo le relazioni gerarchiche e funzionali che la costituiscono. In questo modo l'obiettivo diventa il parametro-base su cui fondare la misurazione della performance, che può poi essere integrata da aspetti qualitativi (es. valutazione di competenze e/o comportamenti). L'obiettivo di fondo dell'intervento è costruire un sistema che consenta una misurazione della performance in ottica di miglioramento.

È UTILE QUANDO

» L'Organizzazione non dispone di un sistema per misurare la performance e non riesce, pertanto, a migliorare la prestazione, né a condurre valutazioni in ottica meritocratica e di sviluppo individuale.

» Si ritiene opportuno introdurre una logica di gestione per obiettivi per responsabilizzare le persone e chiarire il nesso tra il loro contributo individuale, gli obiettivi designati e la Mission, Purpose e Vision aziendali.

» Si ritiene che per favorire la crescita delle persone sia funzionale dare loro dei driver di auto-valutazione della prestazione, rispetto ai risultati ed alle competenze attese dall'organizzazione.

STRUTTURA PROGETTUALE

» Meeting preliminare con il Commitente per acquisire un primo quadro informativo della realtà organizzativa e definire scopo ed impostazione di fondo del sistema di performance.

» Costituzione di un gruppo owner del progetto, che interagisca con il Team di Consulenza nella costruzione e nello sviluppo del progetto.

» Kick-off con il gruppo owner del progetto ed approfondimento formativo sulla natura e sugli obiettivi sottesi all'introduzione di un sistema di Performance Management.

» Condivisione delle varie possibilità di impostazione del sistema e dei relativi metodi. Scelta con il gruppo dei metodi e della parte di popolazione da coinvolgere. Stima dei tempi di realizzazione del progetto e calendarizzazione di massima.

» Settaggio dei criteri di dettaglio: Cosa valutiamo? Chi valuta? Chi è valutato? Ogni quanto si valuta e si restituisce il feedback.

» Formazione ai valutatori sul sistema di Performance Management: scopo, logica di costruzione, metodo, strumenti per la misurazione della performance.

» Formazione ai valutati, utile anche ad una prima condivisione e ad un fine-tuning con la popolazione organizzativa.

» Fine-tuning con il gruppo owner del progetto ed approvazione definitiva del Committente.

» Lancio ufficiale del sistema attraverso un evento di sharing.

L'intervento richiede una progettualità su misura, in funzione delle esigenze specifiche del cliente, cui segue la relativa valorizzazione economica dell'intervento.

D.4 FEEDBACK PROCESS

PROGETTAZIONE E DIFFUSIONE DI UNA CULTURA DEL FEEDBACK ATTRAVERSO UN PROCESSO SISTEMATICO DI COLLOQUI DI FEEDBACK, STRUTTURATI E SISTEMATICI.

CHE COS'È

Un intervento di Feedback Process è finalizzato alla progettazione e all'implementazione di una cultura organizzativa fondata sul feedback attraverso l'istituzione di un processo sistematico di relazione costituito da un sistema di continuous feedback. Il colloquio di feedback diventa quindi un momento, un luogo e una occasione di verifica bi-direzionale atto a realizzare alcuni obiettivi come: una opportunità sistematica di consolidamento della relazione capo-collaboratore e di allineamento; un momento di confronto fra colleghi, un'occasione di crescita della persona e della relazione con stakeholder organizzativi; un momento di evaluation della prestazio-

ne; un dispositivo per diffondere la cultura dell'apprendimento in tutta l'organizzazione.

Spesso questo intervento si collega al Performance Management perché l'implementazione di un sistema di misurazione della prestazione richiede necessariamente che tale processo sia comunicato alla persona in uno spazio dedicato.

È UTILE QUANDO

» Si ritiene che la creazione di uno "spazio" di confronto strutturato e sistematico possa costituire per le persone un importante elemento di engagement e sviluppo professionale.

» Si dispone di un sistema di Performance Management strutturato, ma la sua implementazione non è accompagnata da colloqui di feedback che consentano alle persone di comprendere le valutazioni riportate e le aree di miglioramento su cui lavorare.

» L'Organizzazione vuole puntare sul feedback come strumento a sostegno della crescita delle persone e della cultura organizzativa e intende servirsi di sistemi di feedback anche strutturati (es. feedback 360°).

STRUTTURA PROGETTUALE

» Meeting preliminare con il Commit-
tente per un primo inquadramento
dell'intervento da realizzare.

» Data collection con le key people
coinvolte o da coinvolgere nel proces-
so di feedback (chi lo riceve e chi lo dà).

» Progettazione di un sistema di
feedback condotta tramite dialogo e
confronto con gli attori protagonisti del
processo [cioè?].

» Formazione sulla gestione del collo-
quio di feedback.

» Workshop di condivisione del siste-
ma progettato.

» Sperimentazione con accompa-
gnamento della Consulenza.

» Follow-up con gli attori coinvolti e
fine-tuning del sistema.

» Restituzione alla Committenza e
valutazione congiunta su eventuali
sviluppi futuri.

*L'intervento richiede una progettualità su
misura, in funzione delle esigenze specifi-
che del cliente, cui segue la relativa valo-
rizzazione economica dell'intervento.*

notes



WWW.CONSVIP.ORG

marketing@consvip.org | academy@consvip.org