



TRAINING ON THE JOB

I nostri strumenti di accompagnamento all'acquisizione di un mestiere prevedono - oltre ad una precisa segmentazione e descrizione degli argomenti e una chiara indicazione dei tempi e dei tutor - una forte focalizzazione sul **“come imparare”**, ovvero sulle modalità attraverso le quali le competenze possono essere acquisite in modo stabile.

Puntiamo sulla varietà delle modalità perché crediamo che questo responsabilizzi maggiormente gli interlocutori (tutor e allievo), permetta la gradualità necessaria (dal facile al difficile), sia maggiormente compatibile con le esigenze aziendali (nessuno, o quasi, si può permettere tutor a tempo pieno).

Presentiamo di seguito una sintesi delle metodologie didattiche che costituiscono il “sistema di apprendimento”.

STUDIO INDIVIDUALE

Per acquisire conoscenze codificate, per imparare ad esempio le policy, le procedure interne o la manualistica, il ricorso allo studio può essere estremamente appropriato. E' evidente che occorre lasciare spazio al confronto con un “esperto” per sciogliere i dubbi, evitare le interpretazioni personali e verificare l'apprendimento. Lo studio può anche non avvenire su carta ma attraverso l'uso di supporti quali la formazione a distanza (FAD) e l'e-learning.

AFFIANCAMENTO A PERSONALE ESPERTO

Il prerequisito dei formatori è ovviamente saper far bene determinate attività. Essi devono però anche possedere capacità didattiche: mostrare l'esecuzione delle operazioni, far provare l'allievo, allentare la briglia gradualmente.

VISITE MIRATE

Si può trattare di visite con un accompagnatore, meglio definibili allora come visite guidate, o visite che il soggetto in formazione effettua singolarmente su sua iniziativa o con un supporto organizzativo.

Lo scopo è di imparare osservando. Chi osservare? Può avere significato visitare i main competitor come un comune cliente, può offrire elementi di interesse osservare realtà aziendali operanti su un altro business cogliendone elementi specifici (ad esempio la qualità del servizio offerto).

In tutti i casi è molto utile un lavoro preventivo di strutturazione della visita (cosa osservare, come interfacciarsi anche da un punto di vista relazionale, come raccogliere le informazioni) e un lavoro post visita di razionalizzazione e di “messa a valore” dell'esperienza.

Quest' ultima fase è da realizzare con un report contenente gli spunti rilevanti, le azioni che conseguentemente possono essere intraprese, la predisposizione di un piano di realizzazione.

Obiettivi differenti hanno le visite mirate nelle aree interne all'azienda: la sede principale, gli stabilimenti all'avanguardia, gli impianti di produzione, le strutture distributive. Queste visite

sono utili per “far vivere” l’azienda al soggetto in formazione e permettergli di entrare nel sua filosofia ma anche per capire il know how e le potenzialità complessive.

INCONTRI CON IL NETWORK AZIENDALE

Ovvero con le figure specialistiche e gestionali che hanno relazione con le competenze da far acquisire e che possono fornire un quadro completo sulle attività di cui sono responsabili. Questa modalità è anche utile per far entrare in relazione il soggetto in addestramento con i titolari dei ruoli partner con i quali si troverà a collaborare.

ESERCIZI

Ogni mestiere ha contenuti tecnici e relazionali, su ciascuno di questi (o su quasi tutti) possono essere creati degli *esercizi*. Un esempio ci può essere di aiuto: supponiamo che occorra insegnare a vendere in un negozio di abbigliamento ad alto livello di servizio. L’obiettivo degli esercizi è facilitare l’apprendimento dei comportamenti corretti ed efficaci nella vendita. In alcuni casi si tratta di esercizi mirati ad apprendere l’esecuzione di comportamenti specifici (prendere le misure al cliente, puntare gli spilli, confezionare i capi, ecc.); in altri, si tratta invece di riflettere e “allenarsi” su cosa significa creare una relazione efficace per la vendita secondo lo stile aziendale.

La *logica di apprendimento* è:

- imparare attraverso l’osservazione di colleghi esperti e di venditori di altri negozi.
- vendere in una situazione “protetta”, con prove e simulazioni, e imparare dai feedback dei colleghi;
- vendere in prima persona, con osservazione “discreta” da parte del Tutor con successivo feedback;
- riflettere su alcuni temi particolari, quali ad es. il cross-selling, la proposta di abbinamenti, ecc.

Di seguito, presentiamo un *estratto* di una scheda per l’osservazione dei colleghi esperti durante l’attività di vendita nella fase di “analisi delle esigenze del cliente” .

Analisi delle esigenze del cliente	Comportamento del Venditore
<ul style="list-style-type: none">• Fare domande non troppo personali al cliente	
<ul style="list-style-type: none">• Cercare di scoprire la disponibilità di tempo del cliente	
<ul style="list-style-type: none">• Cercare di scoprire i gusti e le preferenze del cliente ...	
<ul style="list-style-type: none">• Nel caso di un cliente abituale, farlo sentire “a casa”, rendere la relazione meno formale	
<ul style="list-style-type: none">• Se il cliente è accompagnato, prestare attenzione anche all’accompagnatore ...	
<ul style="list-style-type: none">• Parlare delle caratteristiche dei prodotti e contemporaneamente raccogliere altri elementi sulle esigenze del cliente	
<ul style="list-style-type: none">• ...	

PROJECT WORK

Realizzare specifici progetti, alla portata del soggetto in formazione e coerenti con il ruolo trapiantato. La logica formativa prevede di impegnare il soggetto non tanto come "apparecchio ricevente" ma piuttosto di sviluppare le sue *competenze progettuali*, ovvero le capacità di collegare le fasi di sviluppo delle conoscenze, di analisi critica e di produzione di progetti per il miglioramento corredati da concreti piani di implementazione.

SOSTITUZIONE DI COLLEGHI

Realizzare (ove possibile) fasi di breve sostituzione, nel ruolo di destinazione, di colleghi temporaneamente assenti (periodi di ferie, trasferimenti temporanei, ecc) è un acceleratore di esperienza da non sottovalutare. Consente infatti di allenare a integrarsi rapidamente in diverse realtà, a comprenderne le caratteristiche salienti (mercato, clienti, concorrenti, organizzazione interna, collaboratori, ...), e a interagirvi con un margine di rischio (per l'azienda e per il soggetto in formazione) abbastanza contenuto.

Una modalità simile è realizzabile attraverso la delega di un numero rilevante di attività tipiche del ruolo, da parte del titolare della posizione, che rimane tuttavia "dietro alle quinte".

OPERATIVITÀ DIRETTA NEL NUOVO RUOLO CON SUPERVISIONE

La diversità rispetto alla modalità precedente è rappresentata essenzialmente dai tempi, in questo caso più lunghi. Si tratta comunque di una fase che precede l'assegnazione definitiva all'unità di destinazione. Oltre a permettere di maturare esperienza, questa modalità didattica consente anche di esprimere una valutazione abbastanza completa sul soggetto in formazione, in quanto gli viene richiesto di intervenire direttamente sulla gestione, pur se supportato "a distanza" dal Supervisore.

In questa fase, può essere utile consigliare al soggetto in formazione una certa gradualità, procedendo secondo step successivi:

1. **Rilevare:** la prima cosa da fare è infatti conoscere la realtà che sta intorno. Sugeriamo quindi di rilevare e di capire prima di intervenire. Annotare, per ciascuna area di lavoro, ciò che è stato rilevato e come si vorrebbe intervenire con la valutazione dei relativi vantaggi e svantaggi.
2. **Intervenire sulla gestione ordinaria:** quando si è certi di come stanno le cose, intervenire su ciò che si ritiene utile cambiare. Sugeriamo di adottare, ove possibile, una modalità che preveda il confronto e il coinvolgimento con il gruppo dei colleghi / collaboratori.
3. **Fare proposte:** predisporre delle proposte di più ampio respiro discutendole preventivamente con il Supervisore. Gli elementi che non devono mai mancare in proposte di questo tipo sono: obiettivi, costi da sostenere / risorse da impiegare, risultati attesi, tempi.