



Giunti Editore

Le competenze manageriali di Capo Area e Coordinatore: l'evoluzione del ruolo

Creare opportunità di sviluppo per i propri dipendenti significa migliorare le performance individuali e organizzative.

Il progetto "Le competenze manageriali di Capo Area e Coordinatore: l'evoluzione del ruolo" nasce dall'esigenza di accompagnare i profondi e significativi cambiamenti che sta vivendo il mercato del mondo editoriale.

Questo scenario ha portato Giunti Editore a programmare un piano strategico di crescita per i propri Responsabili Nazionali e Coordinatori, due figure chiave per il successo organizzativo dell'azienda.

L'obiettivo generale del percorso è stato **rileggere e ripensare il ruolo organizzativo di queste due figure professionali alla luce delle sfide che il mercato propone, considerando il cambiamento come un'opportunità da valorizzare.**

La metodologia scelta ha favorito il raggiungimento dello scopo generale, attraverso il perseguimento di questi obiettivi operativi:

- consolidare le competenze legate alla propria capacità di **leadership**
- orientare i partecipanti verso una visione del **cambiamento in termini di opportunità**
- **migliorare gli aspetti organizzativi e gestionali** del proprio lavoro

Descrizione intervento

L'intervento è stato articolato seguendo una doppia logica:

- una significativa attenzione alla fase di rilevazione e analisi delle esigenze formative, attraverso una verifica puntuale dell'iniziale domanda avanzata da Giunti Editore
- una personalizzazione e una contestualizzazione dell'intervento formativo in base ai risultati emersi dalla fase diagnostica. La rilevazione puntuale delle dimensioni individuali ha consentito di impostare un programma di sviluppo coerente con il profilo delle persone e il contesto organizzativo di riferimento

L'analisi della domanda è stata realizzata su tre livelli:

- 1 *Livello organizzativo*, attraverso **colloqui** con il Direttore Commerciale per identificare le dimensioni e le competenze che l'azienda intendeva valorizzare con il percorso di crescita.
- 2 *Livello di gruppo*, con la realizzazione di due **focus group** che hanno coinvolto le due popolazioni aziendali, i Capo Area ed i Coordinatori, con un duplice obiettivo: condividere con loro il fabbisogno formativo rilevato da Giunti Editore

In evidenza

HDU, grazie alla **scientificità** e all'**affidabilità** degli **strumenti** proposti nella fase diagnostica, propone **programmi di sviluppo coerenti** con il **profilo** delle **persone** e il **contesto** organizzativo. La rilevazione puntuale delle dimensioni individuali permette di avviare un percorso di sviluppo che segue un modello di riferimento in grado di garantire il risultato in termini di efficacia.

e verificare l'allineamento tra l'esigenza formativa rilevata dall'azienda e quella da loro avvertita. Il focus group è una tecnica di rilevazione basata sulla discussione libera tra un piccolo gruppo di persone, rispetto ad alcune tematiche generali o situazioni stimolo. Attraverso il confronto e la condivisione di esperienze, punti di vista e "percezioni" sugli eventi significativi del ruolo ricoperto, sono stati rilevati gli **effettivi fabbisogni formativi**, favorendo in tal modo il coinvolgimento e il commitment dei partecipanti nei confronti dell'iniziativa. Al termine della fase di analisi della domanda, l'intervento di sviluppo inizialmente ipotizzato è stato ripensato e rimodulato alla luce dei risultati emersi. In particolare, sono state rilevate ulteriori dimensioni da approfondire e valorizzare rispetto a quelle originariamente individuate.

- 3 **Livello individuale**, realizzato con la somministrazione online dell'**Agentic Leadership Questionnaire (ALQ)**, che ha consentito di rilevare lo stile di leadership prototipico di ogni persona e quindi verificarne punti di forza e miglioramento in relazione al ruolo atteso.

I risultati del test sono stati poi condivisi con i partecipanti nel corso dei colloqui individuali.

Risultato

I risultati emersi dalla fase di analisi della domanda sono stati la base per la progettazione dei due percorsi di sviluppo.

I risultati emersi dal **follow up** condotto a distanza di un mese (due giornate formative a cui hanno partecipato le popolazioni coinvolte nel processo formativo) sono stati molto interessanti.

L'intervento intendeva verificare, anche attraverso la descrizione di auto-casi, se e in che modo le persone avevano avuto l'opportunità di sperimentare temi e strumenti affrontati durante il corso in situazioni lavorative.

Coinvolgimento, responsabilizzazione, condivisione, ascolto, spiegazioni, collaborazione, analisi, sinergia, consapevolezza, pianificazione, atteggiamento supportivo e non punitivo, sono ritenute delle "chiavi di volta", identificate tanto dai Responsabili Nazionali quanto dai Coordinatori, per facilitare lo sviluppo delle persone e migliorare la loro performance individuale e organizzativa.

Di seguito alcuni commenti dei partecipanti nella giornata di chiusura dei percorsi di sviluppo: "è stato un modo per ripensarsi un pò"; "è stato stimolante, uno spunto di riflessione su ciò che abbiamo fatto e su ciò che potremmo fare"; "sono concetti che viviamo in modo implicito; è fondamentale ripensare e rileggere ciò che facciamo tutti i giorni attraverso dei modelli scientifici"; "proverò a fare dei piccoli test, ad utilizzare nella mia realtà qualche piccola pillola".