



# Come infondere fiducia a chi resta

Tempi duri per chi perde il lavoro ma anche per chi lo conserva. Oggi, una delle sfide più impegnative è quella di dare certezze e prospettive di crescita a chi ha mantenuto l'impiego. Ne parliamo con il consulente di Otherwise Giulio Di Santo

➔ Rita Maggi

In Italia il mondo del lavoro sta attraversando uno dei momenti storici più difficili degli ultimi anni. Tra ristrutturazioni e tagli del personale, la spending review sta falciando risorse, non solo economiche, ma anche umane, con il duplice obiettivo di ridurre i costi e produrre di più. Una situazione, paradossale, quasi schizofrenica, perché, se da un lato le aziende sono costrette a eliminare posti di lavoro, dall'altro devono spendere per riqualificare il personale. Esigenza quest'ultima che chiama direttamente in causa le società di formazione e di empowerment. In Italia ce ne sono diverse, alcune molto valide, altre un po' meno ed è fondamentale, per un'azienda che necessita di una consulenza in quest'ambito, imparare a discernere le une dalle altre. Abbiamo chiesto a Giulio Di Santo di Otherwise (nella foto), affermata società milanese di trai-

ning e consulting management, come fare a destreggiarsi in un mercato particolarmente affollato e competitivo, quali sono le sfide più difficili da affrontare oggi e quali sono gli strumenti più efficaci per riqualificarsi sul lavoro e gestire lo stress del cambiamento.

«Oggi la difficoltà più grande sta nel gestire chi ha mantenuto il posto di lavoro», spiega Di Santo, «non è facile, in questo momento, creare uno stato di fiducia nel futuro, dimostrare che ci sono opportunità di crescita sia per l'organizzazione che per le persone nell'organizzazione. E questa fiducia occorre darla concretamente e non solo come fatua promessa».

**Cosa chiedono di più oggi le aziende a una società di training?**

«Chiedono di avere un impatto immediato sui risultati di business. Immediatezza che non è senza ostacoli: adattare i propri

comportamenti di vendita o di relazione a un nuovo processo richiede tempo, così come richiede tempo l'adozione di nuovi strumenti di lavoro. Tempo di comprensione, di adattamento, di accettazione e di interiorizzazione».

**E come si vince questa corsa contro il tempo?**

«Preparandosi. Giocando d'anticipo. Abbiamo la tendenza a vivere il presente, a reagire alle urgenze e agli stimoli immediati; meno a prevedere, a strutturarci, ad anticipare il futuro, a mettere le persone (clienti e dipendenti) al centro».

**Come riconoscere una società di formazione seria all'interno di un'offerta estremamente ricca ed eterogenea?**

«Ci sono due aspetti da valutare. Il primo è la professionalità: questo è un mestiere dove non ci si improvvisa, o meglio, non ci si dovrebbe improvvisare. È importante aver vissuto in prima persona l'esperienza aziendale perché questo consente di conoscerne tutte le dinamiche. Prima si studia, ci si dota di strumenti, si imparano metodi di lavoro e approcci relazionali. Poi si fa l'apprendistato, la gavetta, l'esperienza. Quest'ultima, da sola, spesso non basta. Il secondo aspetto è la concretezza. Chi decide di frequentare un corso di formazione non ha bisogno di modelli teorici, bensì di tornare sul posto di lavoro e applicare immediatamente i nuovi strumenti, le nuove pratiche, i comportamenti affinati. Una società di training seria deve aiutare le persone a fare questo passaggio».

**Quali qualità deve possedere un buon leader per gestire il proprio team in un momento di difficoltà?**

«In questi tempi un buon leader è chiamato più che mai a dimostrare la propria capacità sia di tenuta, di fronte alla pressione, sia di visione, oltre il contingente. E questo significa avere carattere ed essere strutturati. Solo chi ha maturato questa forza ed è capace di trasmetterla alla squadra con il proprio esempio è un buon leader».

**Quali sono le tre regole d'oro per calcolare il cambiamento senza rimanerne travolti, ma al contrario sfruttandone le potenzialità creative di sviluppo?**

«Rimettersi in discussione, credere nelle proprie capacità, prendersi il tempo ne-

**Chi è**

Torinese, classe '64, una laurea in Economia e Commercio, **Giulio Di Santo** ha maturato importanti esperienze in multinazionali; nel 1999 è entrato a far parte della svizzera Krauthammer, nel settore Training&Coaching, con responsabilità di vendita e gestione di progetti di sviluppo manageriale. Nel 2009 avvia insieme a due soci Otherwise, società di formazione (spin-off della filiale italiana di Krauthammer), che fa parte del network internazionale People and Performance. La società si occupa di accompagnare le aziende attraverso il percorso di cambiamento, offrendo servizi di coaching (di gruppo o individuali), management consulting e attivazione integrata, una metodologia innovativa che integra le 2 competenze precedenti. Tra i clienti annovera diverse aziende del comparto farmaceutico (BMS, Merck Serono, Actelion, Genzyme), fashion&lusso (Gucci, Swarovski) e manifatturiero (Tetrapak, Electrolux). Info [www.otherwise.it](http://www.otherwise.it)



cessario per riflettere e poi agire con coraggio».

**C'è un settore che, a dispetto del trend generale, sta dando prova di buone performance?**

«Sì, uno in particolare è il fashion&luxury, che sta andando bene, dimostrando di avere ancora margini di crescita».

**Quali sono le condizioni perché un intervento formativo sia davvero efficace?**

«Secondo me è fondamentale che i percorsi di sviluppo non siano dei palliativi, scollegati da strategie aziendali e dal contesto. Altrettanto importante è che non venga intesa come la cura alla sfiducia, alla mancanza di coinvolgimento e di motivazione; piuttosto un allenamento continuo coerente con la cultura aziendale, integrato con pratiche e processi e soprattutto vissuto in modo coerente da chi se ne fa promotore».