

>>> **La cucina: una metafora per la formazione** >>>

>>> **Gli ingredienti della formazione: una cassetta degli attrezzi per il formatore** >>>

La progettazione come strumento per creare conoscenza

Nei due numeri precedenti della newsletter vi abbiamo presentato il cuoco della nostra cucina: il formatore, cercando di evidenziare, da un lato, l'evoluzione e i cambiamenti di questa figura e, dall'altro, il sistema delle expertises che lo contraddistinguono.

A partire da questo numero andiamo, invece, a introdurre gli ingredienti della formazione, la cassetta degli attrezzi nelle mani del formatore stesso, che gli permette di realizzare interventi efficaci in linea con i bisogni e i desideri individuali e organizzativi.

"L'uomo che può considerarsi educato è colui che ha imparato ad imparare, che ha imparato ad adattarsi ed a mutare, che sa che nessuna conoscenza è certa e che solo il processo di ricerca della conoscenza costituisce una base di certezza".

Come ben evidenzia questa citazione, la necessità di un intervento formativo nasce dal bisogno o dal desiderio di cambiare; obiettivo della formazione è, dunque, produrre un cambiamento a

livello individuale (conoscenze, capacità e atteggiamenti) e, in alcuni casi, anche a livello organizzativo. Sempre di più, nella società attuale, vi è la necessità per le organizzazioni, di soddisfare i propri bisogni di conoscenza attraverso la razionalizzazione dei processi di apprendimento e la realizzazione di un sistema di formazione consapevole e formalizzato. A questo proposito urge sottolineare che, riferendoci alla "cassetta degli attrezzi" di un formatore, un ruolo importante è giocato dalla progettazione di un intervento formativo.

La Progettazione

Possiamo definire la progettazione come un processo di ricerca-azione, finalizzato alla produzione "della conoscenza specifica che, in un determinato contesto, genera cambiamento". E' un processo globale e sistemico che comprende tutte le azioni, da quelle analitico conoscitive di preparazione iniziale (analisi del contesto, rilevazione del fabbisogno aggregato di

CALENDARIO EVENTI AREA HR

- > Human Resource Manager
4, 5 e 6 giugno 2007
- > La comunicazione interna come strumento per creare cultura
6 e 7 giugno 2007
- > Analisi dei bisogni formativi
13 e 14 giugno 2007
- > Il monitoraggio dell'attività formativa
26 e 27 giugno 2007
- > Il budget del personale
3 e 4 ottobre 2007
- > Analisi del clima organizzativo
4 e 5 ottobre 2007
- > HR Metrics
10 e 11 ottobre 2007
+ follow up 21 novembre 2007
- > Il ROI della formazione
17 e 18 ottobre 2007
- > Gestire la comunicazione interna utilizzando la Intranet
20 e 21 novembre 2007
- > Stress da lavoro
21 e 22 novembre 2007
- > Trattative sindacali in azienda
4 e 5 dicembre 2007



formazione, elaborazione degli obiettivi formativi e didattici, pianificazione del percorso didattico), a quelle didattiche, di verifica e di revisione in itinere che caratterizzano la realizzazione dell'intervento, a quelle di valutazione finale dell'intero processo.

Secondo una definizione semplice e pragmatica, che si rifà ad una logica sequenziale del processo formativo, **"progettare un intervento formativo significa stabilire gli obiettivi formativi, i contenuti che devono essere inseriti, le metodologie formative, i contenuti da utilizzare e le risorse da impiegare (umane e materiali)"¹**.

Se consideriamo il processo di formazione come un "sistema", la fase di progettazione può essere definita come un suo sottosistema con specifici "input" e "output":

- **INPUT:** i primi saranno costituiti dai bisogni di formazione rilevati sia a livello individuale che a livello organizzativo² o del mercato del lavoro, dalla valutazione dei vincoli e dai risultati attesi;
- **OUTPUT:** tra i secondi troveremo:
 - a) **gli obiettivi formativi**, cioè gli obiettivi generali su cui tutto il progetto è orientato e che derivano dalla integrazione e dalla mediazione tra gli obiettivi definiti dal committente, gli obiettivi formativi degli utenti e quelli delineati dagli operatori della formazione;
 - b) **gli individui da formare e gli operatori della formazione da utilizzare** (docenti, tutor, esperti, ecc., che possono essere interni o esterni);
 - c) **le metodologie didattiche da impiegare; le risorse**

necessarie e/o disponibili (budget, spazi e tempi, ecc.).

La determinazione degli obiettivi formativi dipenderà oltre che dalla analisi dei bisogni o quantomeno dalla interpretazione dei problemi e delle richieste, anche dalla presenza di alcuni vincoli cui è necessario dare rilevanza causa l'inefficacia dell'azione formativa:

- **la variabile tempo:** la quantità di tempo disponibile per l'intervento formativo (possono essere destinati tempi lunghi, un anno o più, o tempi brevi, due o tre giornate), la data di inizio, la distribuzione in calendario delle date disponibili (possono essere previste giornate consecutive o dilatate nel tempo);
- **la variabile economica**, cioè il budget previsto per la formazione, che va ad influenzare la scelta dei docenti e la loro numerosità, la scelta dei materiali e degli strumenti didattici, il luogo e i tempi della formazione;
- **la variabile utenza**, data dall'esperienza e dall'anzianità sul lavoro, dallo status occupato nell'organigramma, dal tipo di mansione o ruolo, dal rapporto (conflittuale versus non conflittuale) tra utenti e organizzazione, dal livello di scolarità, dal livello di conoscenze, abilità e atteggiamenti di partenza;
- **la variabile formatore** con l'approccio teorico-metodologico che orienta la sua azione e le sue scelte formative, l'esperienza sul lavoro e le sue risorse professionali.

Premesso questo, quando si tratta, in sede di progettazione, di definire gli obiettivi del processo formativo si distingue tra differenti livelli, in



In Company Training Solutions: l'innovazione nella formazione

In Company Training Solutions è la divisione di IIR specializzata nell'erogare gli interventi formativi presso le aziende. A partire da un'analisi dei bisogni formativi, l'impegno è quello di identificare le soluzioni più appropriate per le diverse funzioni, allineandole alle peculiarità dei diversi mercati di riferimento in modo da creare insieme ai clienti interventi formativi realmente personalizzati.

Questo approccio offre numerosi vantaggi, tra i quali:

- avere un ruolo attivo nella definizione del programma formativo
- fruire di percorsi mirati, creati in base alle peculiari esigenze professionali e del mercato in cui compete l'azienda cliente
- creare un momento di coesione e di confronto interno
- erogare il corso con la massima flessibilità in termini di sede, date e orari
- ridurre l'investimento in formazione fino al 40%

Per approfondimenti o per una iniziale valutazione delle necessità formative non esiti a contattare:

Andrea Arena
Training Sales Manager
Tel. 02.83.847.282
Cell. 348.00.273.57
trainingsolutions@iir-italy.it



¹ BATTISTELLI A., MAJER V., ODOARDI C., *Sapere, fare, essere*, Franco Angeli, Milano, 1995, p. 79

² Di una singola impresa o di un sistema di imprese.

generale tra quelli formativi e quelli didattici.

Gli obiettivi formativi esprimono le finalità dell'intervento formativo, cioè "che cosa" si vuole ottenere; definiscono ad esempio il profilo o le competenze professionali che i destinatari devono acquistare attraverso un corso di formazione. Gli obiettivi didattici, invece, esprimono "come" possono conseguire le finalità dell'intervento attraverso l'azione didattica.

Definiscono quindi mete parziali di apprendimento in relazione alla suddivisione dell'intero intervento in cicli, moduli e unità didattiche, sono suscettibili di verifica in itinere e di eventuali modifiche e aggiustamenti. Per definirli operativamente di solito si fa riferimento a classificazioni più o meno articolate:

- dalla **tripartizione semplice in conoscenze** (sapere), **capacità** (saper fare) e **atteggiamenti** (saper essere), che rimandano rispettivamente alla sfera cognitiva, operativa e affettiva dell'apprendimento;
- alle **"liste di capacità"**, cioè elenchi di abilità operative in riferimento ad un determinato ruolo professionale o funzione

Quale metodologia in aula?

Determinante, per il raggiungimento di obiettivi formativi, è dato dalla scelta delle metodologie didattiche. Questa decisione, viene definita come una delle fasi più complesse della progettazione.

Possiamo classificare i **metodi formativi** lungo un continuum che va da quelli:

- **tradizionali** (come ad esempio il metodo espositivo), strutturati in una sequenza prestabilita di azioni e contenuti, caratterizzati

da una certa distanza tra docente e allievo e da una comunicazione "ad una via", focalizzati sui contenuti da acquisire,

- a **quelli più innovativi** (come ad esempio i metodi attivi) destrutturanti, caratterizzati da un ruolo attivo dell'allievo, protagonista del proprio percorso di apprendimento, centrati sui processi e orientati all'autoapprendimento.

A ciascun metodo sono associate **particolari tecniche** che vanno dalla lezione tradizionale, alla ricerca didattica, alla formazione oltre l'aula³, lavorando su ciò che per definizione è intangibile (l'esperienza vissuta, le emozioni, ecc.). L'efficacia e dunque la possibilità di un loro utilizzo è correlata a molteplici variabili inerenti la situazione formativa: la cultura organizzativa del contesto in cui si opera, la relazione conduttore-partecipanti, gli aspetti temporali e logistici, ecc. I metodi principalmente utilizzati, a partire da quelli più strutturati fino a quelli meno strutturati possiamo identificarli in:

- la lezione, lettura e discussione (metodi centrati sull'ascolto);
- il lavoro di gruppo,
- lo studio dei casi,
- i business game,
- la ricerca d'aula e gli autocasi,
- il role-play e, le simulazioni analogiche e autocentrante (metodi centrati sul coinvolgimento);
- ulteriori dispositivi metodologici d'aula e "oltre" l'aula: action learning, outdoor development, autonomy laboratory (metodi centrati sul soggetto, responsabilizzazione rispetto all'apprendimento).

Naturalmente non esistono metodi buoni o cattivi in sé, il loro valore è contingente, cioè dipende da come, in quale contesto e in relazione a quali obiettivi vengono utilizzati. E' importante quindi che nel bagaglio professionale del formatore vi sia il possesso di più metodi per garantire flessibilità e adattabilità al progetto d'azione.

IIR per il sociale




Il Web diventa solidale

È il nuovo **progetto di solidarietà di IIR** volto a supportare diverse associazioni NOPROFIT. Si iscriva on line ai nostri corsi e darà così un contributo al nostro progetto.

Informazioni: www.iir-italy.it

"La parola ai lettori"



Un account di posta elettronica, riservato agli iscritti, in cui potrete esprimere le vostre opinioni e commenti sui temi trattati, le interviste, i libri e le citazioni; potrete, inoltre, segnalare domande e curiosità che verranno pubblicate nella newsletter successiva. Vi aspetto numerosi!

newsletter_HR@iir-italy.it

³ Alcune di queste modalità formative saranno affrontate nella prossima newsletter

>>> **L'intervista** >>>

Paolo Masini **Cattolica Assicurazioni**



- Si presenti ai nostri lettori

Sono Direttore Risorse Umane della Cattolica Assicurazioni e delle società ad essa collegate, ho 45 anni, Dirigente da 6 anni, proveniente, prima di questo incarico, dal settore sinistri dove ho fatto tutto il percorso di crescita da liquidatore a responsabile dell'intera divisione operativa.

Nell'ambito delle risorse umane seguo, coadiuvato da una brillante squadra di colleghi, tutte le materie tipiche del settore: la selezione, lo sviluppo e l'amministrazione delle risorse, le relazioni sindacali, l'organizzazione, la comunicazione e chiaramente anche la formazione, distinta tra collaboratori interni e rete commerciale.

- Come è iniziata la sua carriera professionale di formatore?

La mia carriera di formatore non è iniziata nell'ambito delle risorse umane ma già nel periodo dedicato al settore sinistri, dove più volte ho intrattenuto i colleghi circa le tematiche tecnico-giuridiche del

settore ed anche su aspetti più manageriali relativamente ad aspetti di marketing e relazione con la clientela.

Ovviamente la formazione poi è entrata prepotentemente nel mio sentire professionale con la svolta di carriera che mi ha fatto approdare alle risorse umane.

Debbo dire che tale svolta è stata molto significativa per la mia crescita di uomo di azienda, infatti seppure l'area sinistri è stata molto coinvolgente e svolta fino al livello dirigenziale è stata una esperienza di settore, solo entrando nel mondo del personale ho potuto cogliere gli aspetti a 360 gradi di tutta l'impresa.

La formazione è stata una chiave di lettura significativamente importante per comprendere gli stati psicosociali del lavoro e dei colleghi coinvolti nei vari processi dell'impresa.

Debbo dire che la formazione è stata una piacevole sorpresa che spesso mi ha arricchito non solo come uomo d'azienda ma anche come persona.

Infatti gli scambi esperienziali e transazionali all'interno del processo formativo sono molto forti e coinvolgenti, sia per chi svolge il corso come docente sia per chi segue il corso come discente.

- Perché ha scelto questo lavoro?

Non posso dire di avere scelto la professione che attualmente svolgo, posso dire solamente che è stato un piacevolissimo incontro che è stato determinante per la mia crescita professionale. Francamente quando ho iniziato il mio percorso d'impresa



pensavo a tutto fuorché l'esperienza che sto vivendo, immaginavo, come settore di evoluzione, ambiti più individuabili nella tecnica assicurativa, esempio attività assuntiva dei rischi, forse riassicurazione. In effetti alcuni anni fa intrapresi un corso di formazione abbastanza impegnativo su più moduli relativamente al risk management, proprio per acquisire conoscenza professionale in questo settore. Posso dire che, in quel periodo comunque guardavo al fenomeno formativo, certo non come docente, piuttosto come fruitore di corsi.

- Se dovesse descrivere il ruolo del formatore quale aggettivo o metafora utilizzerebbe?

Il ruolo del formatore è variegato e molteplice. In aula deve essere il faro che illumina la giornata, un contenitore di sapere ma soprattutto un comunicatore di esperienze già vissute o comunque anche solo esplorate. La formazione d'aula è faticosa sia per chi la esplica sia per chi l'ascolta. Vi sono sempre momenti difficoltosi o di stanca, il ruolo del formatore è di rendere viva e coinvolgente una tecnica o una teoria e quindi deve essere comunicativo ma incisivo sui fatti raccontati. Egli deve far comprendere bene i vantaggi che si possono ricevere dall'applicazione di una nuova teoria, trasmettere il desiderio di provare a provarsi nelle rispettive aziende e dimostrare che

migliorare si può, soprattutto partendo da noi stessi.

Il formatore deve quindi essere camaleontico, saper cambiare marcia ed aspetto, pur sempre rimanendo all'interno del processo formativo. Deve avere quindi più colori, essere il coaching di riferimento, l'ascoltatore attento delle esigenze altrui, la guida per i casi complessi, e soprattutto saper trasmettere entusiasmo per il nuovo cioè per quello che si sta trasmettendo e che poi dovrà essere applicato nelle rispettive aziende. **Tanti colori per tanti ruoli, direi quindi che il formatore è un po' camaleontico per definizione.**

- *Oggi la formazione è investita di grandi aspettative sia da parte dell'azienda sia da parte dei partecipanti che sono sempre più attenti all'offerta formativa e alla professionalità del formatore, cosa*

ne pensa a riguardo?

Le aziende ed i collaboratori riversano molte aspettative sul mondo della formazione, sono aspettative importanti soprattutto di cambiamento. Del resto **la formazione non può essere vissuta come un semplice costo per l'impresa, è chiaramente un investimento ma se così è deve avere anche dei tangibili ritorni.** Questo credo che sia il cuore del problema. Molti Amministratori Delegati dichiarano di essere favorevoli e di spendere cifre importanti per la formazione ma poi non riescono a quantificare i ritorni. Certamente una delle strade per poter consolidare la concezione dell'erogazione formativa come un atto di investimento aziendale è quello di dimostrare in maniera tangibile la correlazione tra questi due momenti. Il cambiamento che si verifica confrontando l'ex ante

con l'ex post può essere una chiave di lettura valida, almeno per il contesto aziendale.

L'altro punto fondamentale, anche se più scontato, è la **reale professionalità del formatore.** Credo che questa competenza debba anche essere provata, non solo per capacità di aula, ma anche per il proprio curriculum di uomo d'azienda. Certe tematiche debbono essere conosciute non solo nella teoria ma anche nella pratica concreta, solo così la formazione diventa meno accademica e meno culturale ma più operativa, anche questa strada può servire per la misurazione del ritorno economico della formazione.

- *Sempre più enti di formazione e professionisti del settore distinguono tra metodologie formative indoor e outdoor. Qual'è la sua posizione a riguardo?*

Indoor ed outdoor sono variabili della formazione oggi molto discusse, l'outdoor quasi un fatto di moda.

Credo che ambedue i metodi hanno valenze proprie con punti di forza ed anche di debolezza. L'indoor è un momento più tradizionale, l'aula è il contesto tipico della formazione, non credo che sia prescindibile. L'outdoor se diventa una forma che supera la sostanza del contenuto formativo diventa poco utile. Quello che è certamente vero è che una esperienza di gruppo in outdoor difficilmente si dimentica, se il contenuto è altrettanto forte il processo può contribuire a creare messaggi anche forti. Personalmente credo molto ad una variante dell'outdoor, la metafora del teatro come palcoscenico di impresa dove si possono ricreare tipici momenti del vissuto aziendale, sono momenti importanti da utilizzare per la costruzione del team.

Personalmente nella mia società abbiamo affrontato la prova del teatro con un episodio all'interno di un percorso articolato su più

SPUNTI DI RIFLESSIONE

Lentamente muore chi diventa schiavo dell'abitudine, ripetendo ogni giorno gli stessi percorsi, chi non cambia la marca, chi non rischia e cambia colore dei vestiti, chi non parla a chi non conosce.

Lentamente muore chi fa della televisione il suo guru. Muore lentamente chi evita una passione, chi preferisce il nero su bianco e i puntini sulle "i" piuttosto che un insieme di emozioni, proprio quelle che fanno brillare gli occhi, quelle che fanno di uno sbadiglio un sorriso, quelle che fanno battere il cuore davanti all'errore e ai sentimenti.

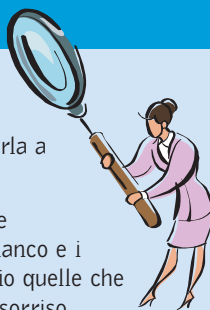
Lentamente muore chi non capovolge il tavolo, chi è infelice sul lavoro, chi non rischia la certezza per l'incertezza, per inseguire un sogno, chi non si permette almeno una volta nella vita di fuggire ai consigli sensati.

Lentamente muore chi non viaggia, chi non legge, chi non ascolta musica, chi non trova grazia in se stesso. Muore lentamente chi distrugge l'amor proprio, chi non si lascia aiutare. Muore lentamente chi passa i giorni a lamentarsi della propria sfortuna o della pioggia incessante.

Lentamente muore chi abbandona un progetto prima di iniziarlo, chi non fa domande sugli argomenti che non conosce, chi non risponde quando gli chiedono qualcosa che conosce.

Evitiamo la morte a piccole dosi, ricordando sempre che essere vivo richiede uno sforzo di gran lunga maggiore del semplice fatto di respirare. Soltanto l'ardente pazienza porterà al raggiungimento di una splendida felicità.

Pablo Neruda, "Chi muore (Ode alla vita)"



giornate per i dirigenti. Indubbiamente è una esperienza che ripeterei, i risultati su certi versanti si sono poi potuti toccare con mano nella vita societaria di tutti i giorni.

- Pensando alla "cassetta degli attrezzi" della formazione quali strumenti ritiene siano utili, indispensabili o superflui per un formatore oggi?

La cassetta degli attrezzi del formatore deve contenere tante cose, provo a cogliere alcuni aspetti: **leadership** per guidare il gruppo d'aula, **autorevolezza** per potenziare il contenuto dei corsi, **innovazione** che è la mission più evidente per un formatore, **curiosità** e **voglia di incontro** per capire meglio i messaggi che arrivano di ritorno dai componenti delle varie aule. La nostra esperienza aumenta sempre di più in efficacia se facciamo tesoro dai feed back che ci pervengono da chi vive per uno, due o più giorni con noi a parlare di management e di azienda.

- Quali sono a suo avviso le metodologie didattiche da adottare per interpretare i bisogni organizzativi e con quali obiettivi?

La metodologia didattica migliore è quella, sembra paradossale ma è così, di **sapere ascoltare i segnali muti che vengono dall'aula stessa**, questo perchè il processo formativo non può rinunciare ad essere versatile e diretto. Nella sostanza, sempre per paradosso, **il formatore è come una radio ricetrasmittente, trasmette sapere, conoscenze, know how, ed è importante che chi riceve sia sintonizzato sullo stesso canale**. Se ciò non avviene il discorso si perde e non raggiunge il

destinatario, per conseguenza non produce risultati utili e quindi, in ultima istanza, l'azienda che sostiene il costo della formazione compie un investimento senza ritorno. Una perdita economica per tutti i soggetti coinvolti.

- Qual è il suo motto in un'aula di formazione?

Il mio motto in aula è conseguente al ragionamento prima esposto: **cerca di ascoltare per capire, ed anche cerca di pensare all'innovazione**. Fare il formatore significa anche contribuire ad innovare un processo, una procedura, una strategia di una azienda.

- Ci può raccontare un aneddoto o un episodio che ricorda con piacere e che pensa le abbia dato un qualcosa in più per il suo lavoro?

Non vi racconto nessun aneddoto perchè il buon formatore quando è in aula deve ricordarsi di essere in un ambiente "protetto", dove è garantita a tutti i partecipanti il diritto di obiezione e di critica verso il sistema azienda. Il formatore deve poi cercare di rimuovere questo ostacolo per meglio indirizzare le energie positive nei vari contesti aziendali vissuti da chi partecipa ai corsi. Pertanto il segreto è d'obbligo.

"Il libro del mese"

"Chi ha spostato il mio formaggio?"

Spencer Johnson - Ed. Sperling & Kupfer



"Chi ha spostato il mio formaggio?" è una parabola divertente e istruttiva che rivela una profonda verità sul cambiamento. Il "formaggio" in questione è una metafora di quello che vorremmo avere dalla vita: un buon lavoro, un rapporto d'amore, soldi, salute, serenità d'animo ecc...; il "labirinto" è il luogo in cui cerchiamo quello che desideriamo: l'azienda in cui lavoriamo, la famiglia, la comunità in cui viviamo ecc...

Nella storia i protagonisti si trovano a fronteggiare cambiamenti inattesi e, alla fine, uno di loro affronta il mutamento con successo e scrive sui muri del labirinto che cosa ha imparato dalla sua esperienza...

Questa lettura è un distillato su come gestire il cambiamento per subire meno lo stress e avere più successo.

Spencer Johnson nel suo libro ci parla di cose semplici usando una semplice simbologia; il suo testo ci dice cose che dovremmo già sapere, ma che, quando ci troviamo di fronte a un cambiamento, non abbiamo la lucidità di considerare.

"Chi ha spostato il mio formaggio?" è una parabola semplice sulla vita e sui cambiamenti che ognuno di noi, prima o poi, si trova ad affrontare.



Istituto Internazionale di Ricerca
1987-2007 • 20 anni in Italia

Istituto Internazionale di Ricerca Srl - Via Forcella, 3 - Milano
Tel. 02.83847.1 - corsi@iir-italy.it - www.iir-italy.it

a cura di Claudia Mastrogiorgio, Training Manager Area HR
claudia.mastrogiorgio@iir-italy.it