

IL FORMATORE SCIENTIFICO

Un ruolo chiave nel settore delle Life Sciences



Progetto a cura di:

Antonio Pazienza, Chiara Rinaldi, Roberta Canale,
Tiziana Elvezio.

Indice

• Abstract Inglese.....	3
• Abstract Italiano.....	4
• La Formazione.....	5
• Storia della Formazione.....	7
• Formazione/Coaching/Mentoring/Counseling.....	21
• La Formazione e il Formatore.....	25
• Il ruolo del formatore aziendale.....	37
• Tecniche di comunicazione.....	45
• La Lezione.....	75
• Le agenzie formative.....	86
• Il Fabbisogno formativo.....	88
• Il formatore nelle life science.....	97
• Conclusione.....	103

Abstract

This work comes from the desire to investigate trainer's role in the context of a company, and in special way in the field of life sciences.

The project has been divided into two parts: in the first part our team did a desk research, in which we collected materials about training. In the second one, the field research, we proposed to some Companies a quick questionnaire, on these answers we did some considerations about trainer's figure, and how important he is.

The project work is structured in order to give an idea of the different kind of figures related to the world of training; about the characteristics in communication that a trainer should have to be appealing during a lesson (focusing the attention on some technical that he can use and other that can be taught). We went on studying how to design a lesson; we analysed how a training agency works and, at the end, we did considerations on the figure of the trainer based on the answers that some companies gave us in the questionnaire.

Abstract

Il lavoro che abbiamo sviluppato nasce dal desiderio di indagare il ruolo del formatore intercalato in un contesto extrascolastico, ovvero quello aziendale e nel caso di specie nel settore delle life science.

Il progetto ci ha visti coinvolti in una fase iniziale di ricerca desk, quindi raccolta di articoli e materiali inerenti la formazione, successivamente abbiamo proposto alle aziende, per l'analisi field, un breve questionario che ci permettesse di trarre delle conclusioni sulla figura del formatore e quanto per le aziende tale risorsa possa essere importante.

Il Project work è strutturato in modo da dare un'idea dei diversi tipi di figure legate al mondo della formazione, le caratteristiche comunicative che un formatore deve attuare per potersi rendere appetibile durante una lezione (facendo dunque una attenta analisi a talune tecniche che possono essere utilizzate dal formatore, e quelle che egli può insegnare ad una risorsa). Abbiamo continuato con lo studio di una progettazione di una lezione, analizzato il funzionamento di una agenzia di formazione ed infine tratto delle conclusioni sulla base dei dati raccolti dalle aziende che hanno risposto al questionario.

LA FORMAZIONE

«[...] il lavoro deve essere studiato come un complesso sistema di pratiche sociali e non semplicemente come sistema tecnico, tecnologico ed organizzativo [...]» (C. ZUCCHERMAGLIO, *Vygotskij in azienda. Apprendimento e comunicazione nei contesti lavorativi*, Carocci, Roma, 1996, p. 21.)

Nell'attuale era della conoscenza, con l'apertura ai mercati globali e alle nuove tecnologie, la sfida della competitività si gioca essenzialmente sulla capacità delle imprese di adeguarsi – in termini di gestione delle risorse, di organizzazione e sviluppo delle competenze – alla continua evoluzione e mutevolezza del contesto socio-economico in cui si trovano ad operare. Per rispondere positivamente alle spinte che l'ambiente esterno provoca, le imprese devono essere sempre più caratterizzate dalla flessibilità e da un'adeguata gestione delle risorse umane.

La capacità di reagire ai continui cambiamenti è un'esigenza strategica. Per comprendere, adattarsi e saper gestire a proprio favore, i nuovi scenari è necessario costruire e migliorare costantemente le proprie conoscenze, programmando una formazione aggiornata e di qualità. Tutto ciò porta sia il lavoratore ad impegnarsi nella conoscenza di nuovi strumenti, mezzi e modalità, sia l'azienda ad imbattersi in una sfida competitiva, portando innovazione nelle pratiche lavorative per il raggiungimento degli obiettivi tecnici, economici e finanziari.

In Occidente, la conoscenza è per le imprese il fattore chiave della competizione mondiale, ed è per questo che oggi diviene di fondamentale importanza investire sulla formazione.

La formazione è, per definizione, un territorio interdisciplinare, nel quale confluiscono le più diverse discipline sociali o tecniche, e che si presenta come un campo di pratiche sociali eterogenee.

La formazione (in ambito professionale) costituisce uno strumento strategico per lo sviluppo di nuove competenze e il rafforzamento di quelle esistenti; essa si caratterizza come momento di cambiamento che porta il soggetto ad una presa di coscienza delle proprie risorse, delle proprie capacità, dei percorsi migliorativi attuabili.

La formazione è un processo che si delinea attraverso l'analisi delle esigenze di chi deve essere formato (sia essa un'azienda e/o singoli individui), la realizzazione di un efficace intervento formativo, la progressiva costruzione delle conoscenze e la valutazione dei risultati.

È dunque un processo globale caratterizzato da continue rotture e ricostruzioni costantemente legato alle trasformazioni culturali, sociali, politiche ed economiche.

La formazione si articola in una duplice direzione, da un lato è intesa come processo attraverso cui, le istituzioni formative contribuiscono alla crescita culturale delle nuove generazioni, dall'altro è intesa come processo di auto-formazione, in riferimento ai processi auto-costruttivi attraverso cui il singolo individuo elabora e trasforma la cultura, in relazione ad un ambiente.

STORIA DELLA FORMAZIONE

Il concetto di lifelong learning – formazione permanente - risale agli anni '70 del secolo scorso. Secondo il Rapporto Faure pubblicato dall'Unesco (*Faure, E. (1972), Learning to Be, Paris, Unesco*), l'obiettivo della formazione è quello di permettere all'uomo di “diventare stesso”; pertanto, nella concezione dell'Unesco venivano sottolineate soprattutto le ricadute personali dell'apprendimento permanente. Nel corso degli anni 1990, sia l'OCSE (*OECD (1996) Lifelong Learning for All, Paris, OECD*) che l'Unione europea (*Commission of the European Communities (1995) White paper on education and training – Teaching and learning; towards the learning society, Com95_590 Brussels*), oltre all'Unesco (*UNESCO (1996) Learning – the treasure within. Report of the International Commission on Education for the 21st Century Paris, UNESCO*), espressero la necessità di uno sviluppo dell'economia della conoscenza e del processo di globalizzazione. Apprendimento, lavoro ed istruzione diventarono, così, le questioni centrali in agenda.

All'inizio degli anni 90, l'Unione si trova a doversi confrontare con nuove sfide che esigeranno cambiamenti profondi. La prima sfida è l'allargamento e cioè la possibilità dell'Unione Europea di “allargarsi” verso nuovi paesi quali l'Europa centrale e orientale diventando così il più grande mercato interno al mondo. Mentre la seconda è la globalizzazione sia delle economie che degli scambi, le quali esigono un adattamento in profondità e rafforzano il bisogno di un'azione comune degli europei non solo per affrontare in maniera più adeguata un' internazionale sempre più forte, ma anche per difendere i valori e un modello di sviluppo europei.

Di fronte alle sfide che l'Unione deve affrontare, il Consiglio europeo di Copenaghen (21 e 22 giugno 1993) richiede alla Commissione europea di presentare un "libro bianco" (*documenti che contengono proposte di azione comunitaria in un settore specifico. Talvolta fanno seguito a un libro verde pubblicato per promuovere una consultazione a livello europeo. Mentre i libri verdi espongono una gamma di idee ai fini di un dibattito pubblico, i libri bianchi contengono una raccolta ufficiale di proposte in settori politici specifici e costituiscono lo strumento per la loro realizzazione*) su una strategia a medio termine in favore della crescita, della competitività e dell'occupazione. È Jacques Delors, politico ed economista francese, a presentare questo testo nel dicembre 1993 al Consiglio europeo di Bruxelles che stabilisce un piano di azione per gli anni avvenire.

Con questo libro bianco – dal titolo "Crescita, competitività, occupazione" - si attribuisce notevole importanza ai sistemi di istruzione e di formazione nel suo capitolo relativo al lavoro, sottolineando la loro duplice missione di promozione dello sviluppo personale e dei valori di cittadinanza, ma anche di sostegno alla crescita economica. Secondo il libro bianco la "scommessa" di un'istruzione lungo tutto l'arco della vita diviene il grande disegno in base al quale dovranno essere modellate le comunità educative nazionali.

Il dover far fronte allo sviluppo della globalizzazione degli scambi, della società dell'informazione e all'accelerazione dei progressi scientifici e tecnologici, contribuisce a far accrescere per le società europee le chances di ciascuno di accedere all'informazione e al sapere, ma rende anche più necessaria la padronanza di nuove competenze e un aggiornamento regolare delle qualifiche e delle conoscenze a tutti i livelli. La sfida è dunque quella di preparare giovani e adulti, grazie ai sistemi di istruzione e

formazione, ad adattarsi a questa nuova realtà, in modo da evitare che questa non accentui i fenomeni di esclusione e frattura sociale.

Al libro bianco di Delors segue, nel 1995, un libro bianco redatto da Edith Cresson. Questo libro, intitolato “Insegnare e apprendere – Verso la società conoscitiva”, fu discusso e diffuso nel 1996, durante l’anno europeo dell’istruzione e la formazione lungo tutto l’arco della vita. Cresson, con questo libro bianco, invita a mettere in atto delle politiche per far fronte alla globalizzazione e alle sue conseguenze e, per far ciò, espone 5 obiettivi:

1. Innalzare il livello generale delle conoscenze: incoraggiando l’acquisizione di conoscenze nuove e di nuovi modi più flessibili di riconoscimento delle competenze, compreso quelle non formali (per esempio attraverso la creazione di carte personali delle competenze, la generalizzazione dell’ECTS...).

2. Avvicinare la scuola e il lavoro sviluppando l’apprendimento in tutte le sue forme (per esempio attraverso la creazione di reti di centri di tirocinio/apprendistato, attraverso la mobilità degli apprendisti/tirocinanti, la realizzazione di uno statuto europeo dell’apprendista...).

3. Lottare contro l’esclusione (per esempio attraverso la creazione di scuole della seconda chance per i giovani usciti senza qualifica dal sistema educativo e lo sviluppo del servizio volontario europeo).

4. Padroneggiare almeno tre lingue comunitarie (per esempio attraverso la creazione di un “bollino” europeo di qualità “classi europee”).

5. Trattare sullo stesso piano l’investimento di capitale e quello destinato alla formazione. (*Attuazione, risultati e valutazione globale dell’Anno europeo dell’istruzione e della formazione lungo l’arco della vita (1996)*).

Rapporto della Commissione delle Comunità europee, COM(1999)447 def., 15 settembre 1999.)

A metà degli anni '90 si conveniva sul fatto che l'istruzione e la formazione lungo l'intero arco della vita non solo contribuiscono al mantenimento della competitività economica e all'occupabilità – capacità di trovare e mantenere l'occupazione -, ma costituiscono anche il mezzo migliore per combattere l'esclusione sociale (*Insegnare e apprendere – verso una società cognitiva, Libro bianco della Commissione europea, 1995. Il Trattato CEE quale modificato dal Trattato di Amsterdam nel 1997 ha ulteriormente introdotto nel suo Preambolo la disposizione intesa a “promuovere lo sviluppo del livello di conoscenza più elevato possibile per le loro popolazioni tramite un ampio accesso all'istruzione e tramite l'aggiornamento costante delle conoscenze”*).

Partendo da tale premessa, l'istruzione e la formazione permanente sono diventate il principio comune su cui si basa la nuova generazione dei programmi comunitari in materia d'istruzione, formazione professionale e gioventù. (*Per un'Europa della conoscenza, Comunicazione della Commissione delle Comunità europee, 12 Novembre 1997 (COM(97)563 def.); decisione del Consiglio che istituisce il programma LEONARDO II (1999/382/CE, 26 aprile 1999) e decisioni del Parlamento europeo e del Consiglio che istituiscono i programmi SOCRATES II (253/2000/CE, 24 gennaio 2000) e GIOVENTÙ (1031/2000/EC, 13 aprile 2000)*)

Nel 1996 viene creato un comitato permanente per l'occupazione e il mercato del lavoro. Una sezione specifica (titolo VIII) viene, per la prima volta, dedicata all'occupazione nel trattato di Amsterdam firmato nell'ottobre del 1997. Questo trattato sottolinea la necessità di “*promuovere lo sviluppo del livello di conoscenza più elevato possibile*” per i popoli

europei “attraverso un largo accesso all’istruzione e all’aggiornamento permanente delle conoscenze”.

Dal 1998, gli Orientamenti per l’occupazione hanno sottolineato l’importanza dell’istruzione e della formazione permanente per l’occupazione, e i Vertici del G8 hanno sottolineato, per la prima volta, l’importanza dell’istruzione e della formazione permanente per ognuno nell’ambito delle “nuove economie” dell’era della conoscenza. (*Carta di Colonia: Apprendimento continuo – Obiettivi e aspirazioni, Vertice del G8, Colonia, giugno 1999; Education in a Changing Society*).

Il 23 e il 24 marzo del 2000 il Consiglio Europeo tenne a Lisbona (da qui il nome Strategia di Lisbona) una sessione dedicata ai temi economici e sociali dell’Unione Europea. Il Consiglio di Lisbona partiva dalla premessa che l’Unione si trovava davanti ad una svolta epocale, tutti questi cambiamenti interessavano ogni aspetto della vita delle persone e richiedevano una trasformazione radicale dell’economia europea. L’Unione doveva modellare tali cambiamenti in modo coerente con i proprio valori. Ne conseguiva la necessità per l’Unione di stabilire un obiettivo chiaro e concordare un programma molto ambizioso al fine di far in modo che, entro il 2010,: “l’Unione deve diventare l’economia della conoscenza più competitiva e più dinamica del mondo”(Conclusioni della presidenza Consiglio Europeo di Lisbona 23/24 marzo 2000.).

Imponendo la scadenza del 2010, il Consiglio europeo forza l’azione e stabilisce per tutti i settori interessati una certa esigenza di efficacia e di risultato.

Le conclusioni di Lisbona sono una strategia coerente che mira a sostenere il processo di riforma e di cambiamento negli stati membri con un obiettivo a medio termine, un metodo di lavoro e di monitoraggio strutturato.

Nei primi anni del 2000, con l'impulso dato dal Consiglio europeo di Lisbona, viene lanciata la Strategia Europea per l'Occupazione (SEO), strategia con la quale si osserva un forte investimento nella conoscenza vista come il cuore della nuova strategia economica e sociale dell'Unione.

Fino ad allora, l'occupazione (attraverso la strategia europea per l'occupazione – SEO) e l'economia erano stati i principali settori ad aver sviluppato strategie coordinate a livello comunitario. Facendo dell'investimento nella conoscenza, i capi di Stato e di Governo non possono ormai più prescindere dal ruolo di protagonista dei sistemi di istruzione e formazione.

Preparare la transizione verso una economia fondata sulla conoscenza

- sviluppare una società dell'informazione per tutti
- creare uno spazio europeo della ricerca
- realizzare il mercato interno e renderlo pienamente operativo
- rafforzare la competitività e il dinamismo delle Piccole e Medie Imprese
- sviluppare mercati finanziari efficaci e integrati
- coordinare le politiche macroeconomiche

Modernizzare il modello sociale europeo investendo nelle risorse umane e creando uno stato sociale attivo

- adattare i sistemi di istruzione e di formazione alla società della conoscenza
- garantire più posti di lavoro e di migliore qualità
- modernizzare la protezione sociale
- favorire l'integrazione sociale

Realizzazione di questa strategia

- attraverso il miglioramento dei processi esistenti e un nuovo metodo aperto di coordinamento per diffondere le migliori pratiche e garantire una maggiore convergenza in rapporto ai principali obiettivi dell'Unione.

Il Consiglio europeo di Lisbona domanda in particolare ai Ministri dell'istruzione di intraprendere “una riflessione generale sugli obiettivi concreti futuri dei sistemi di istruzione basata sulle preoccupazioni e le priorità comuni, pur nel rispetto delle diversità nazionali”.

Il Consiglio “Istruzione” adotta, così, il 12 febbraio 2001, e sottopone in seguito al Consiglio europeo di Stoccolma il 23 e 24 marzo 2001, il rapporto “Istruzione e formazione in Europa: sistemi diversi, obiettivi comuni per il 2010. Il programma di lavoro sugli obiettivi futuri dei sistemi di istruzione e di formazione”.

Si tratta del primo documento ufficiale che definisce un approccio europeo globale e coerente nei confronti delle politiche nazionali di istruzione e formazione nell'Unione europea. In questo rapporto, i ministri dell'istruzione si mettono d'accordo per la prima volta a livello europeo su obiettivi comuni da raggiungere entro il 2010. Questi obiettivi sono raggruppati attorno a tre finalità strategiche:

- rafforzare l'efficacia e la qualità dei sistemi attraverso:
 1. il miglioramento della formazione degli insegnanti e dei formatori,
 2. lo sviluppo delle competenze chiave,
 3. l'accesso per tutti alle TIC,
 4. un maggior numero di laureati nelle materie scientifiche e tecnologiche,
 5. l'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse.
- rendere i sistemi più accessibili attraverso:
 6. lo sviluppo di un ambiente favorevole all'apprendimento,

7. una maggiore attrattiva dell'istruzione e della formazione,
 8. una cittadinanza attiva, pari opportunità e coesione sociale.
- aprire i sistemi al mondo:
9. rafforzando i legami con il mondo del lavoro, la ricerca e la società,
 10. sviluppando lo spirito d'impresa,
 11. migliorando l'apprendimento delle lingue straniere,
 12. accrescendo la mobilità e gli scambi,
 13. rafforzando la cooperazione europea.

Sulla base di questo programma di lavoro, la Commissione crea dei gruppi di lavoro composti da esperti, nominati dagli stati membri, ciascuno per un diverso ambito coperto dai 13 obiettivi. Le raccomandazioni emesse nei primi rapporti di questi gruppi di lavoro (anni 2003 e 2004) esprimono tutte la necessità di un rafforzamento dell'azione nazionale e comunitaria in tutti gli ambiti/obiettivi chiave del precedente programma di lavoro:

- di sviluppare le competenze chiave necessarie per vivere e lavorare nella società della conoscenza,
- di investire nella formazione degli insegnanti e dei formatori per aiutarli ad adeguarsi ai loro nuovi ruoli,
- di investire di più e meglio nelle risorse umane,
- di promuovere le lingue e di sensibilizzare all'importanza della diversità linguistica e culturale,
- di sviluppare la cultura scientifica a partire dalla più giovane età,
- di sviluppare concretamente l'istruzione e la formazione permanente e di renderla accessibile a tutti, ecc.

Nel marzo 2002, il Consiglio europeo di Barcellona, approvando il programma di lavoro sugli obiettivi di Lisbona, stabilì l'obiettivo di

“rendere l’istruzione e la formazione un punto di riferimento a livello mondiale per il 2010” (*Dichiarazione dei Ministri europei dell’istruzione e formazione professionale e della Commissione europea, riuniti a Copenaghen il 29 e 30 novembre 2002, su una maggiore cooperazione europea in materia di istruzione e formazione professionale – La Dichiarazione di Copenaghen –*).

Facendo seguito a Barcellona, il Consiglio dell’Unione europea approfondì questioni riguardanti l’Istruzione e formazione professionale ed emanò a Copenaghen (2002) una Dichiarazione volta a promuovere una maggiore cooperazione in materia di istruzione e formazione professionale. L’intensificazione della cooperazione dell’istruzione e formazione professionale avrebbero fornito un valido contributo sia per realizzare con successo l’allargamento dell’Unione europea, sia per conseguire gli obiettivi fissati dal Consiglio europeo di Lisbona.

Nell’autunno 2003, la Commissione fa un primo bilancio sulla realizzazione della strategia di Lisbona nell’ambito dell’istruzione e formazione e lo consegna alla comunicazione “Istruzione e formazione 2010: l’urgenza delle riforme per riuscire la strategia di Lisbona”. A partire da questo momento si parlerà di “Istruzione e formazione 2010” per qualificare l’insieme del processo di attuazione della strategia di Lisbona nel settore dell’istruzione e della formazione. In questa comunicazione la Commissione identifica in particolare una serie di aspetti sui quali gli stati membri sono chiamati a un maggiore impegno:

- la partecipazione degli adulti europei all’apprendimento permanente è troppo debole e rare sono le strategie efficaci per cambiare questo stato di cose;
- l’istruzione superiore europea soffre di insufficienti finanziamenti;

- l'istruzione e la formazione professionale continuano a mancare di attrattiva;
- la mobilità nel settore dell'istruzione e della formazione resta insufficiente; etc.

Nella sua comunicazione, la Commissione propone anche 3 assi prioritari d'azione che dovrebbero permettere all'Unione di ritornare in linea con gli obiettivi del 2010:

- propone di concentrare le riforme e gli investimenti per promuovere la conoscenza, il rafforzamento dell'attrattiva della professione di docente e formatore e della loro formazione, e propone inoltre che ogni paese stabilisca entro il 2005 un piano di azione in materia di formazione continua del personale educativo.
- propone il lifelong learning (formazione permanente) e cioè l'insieme dei processi di apprendimento che si verificano dopo la prima fase di formazione scolastica, all'università o sul lavoro, atti ad arricchire le competenze, migliorando le qualifiche professionali.
- stabilisce un quadro europeo per le qualifiche e le competenze.

Nel **2005** ci si è accorti che gli obiettivi fissati nel 2000 erano ben lungi dall'essere stati raggiunti. Preso atto degli insufficienti risultati ottenuti, gli Stati membri dell'UE hanno deciso di **rilanciare la strategia di Lisbona**. La Commissione adotta nel febbraio 2005 le proprie proposte in favore del rilancio della strategia di Lisbona.

Vengono privilegiati gli obiettivi legati alla crescita e all'occupazione e si

adottano così nell'aprile 2005 le **linee guida integrate per la crescita e lo sviluppo**, che includono il contributo del settore dell'istruzione e della formazione.

Ci si riferisce in particolare alle strategie di lifelong learning da compiere entro il 2006, alla riduzione degli abbandoni precoci dei sistemi di istruzione, alla trasparenza delle qualifiche, alla validazione delle competenze non formali e informali, all'apertura e alla qualità dell'istruzione.

Nel 2010, con il completamento del ciclo decennale della strategia di Lisbona, le Istituzioni europee e gli Stati membri hanno avviato il dibattito per la definizione di una **strategia post 2010**.

La strategia in questione è nota come “Il programma “Istruzione e formazione 2020” (ET 2020)”; essa è un quadro strategico aggiornato per la cooperazione europea nel settore dell'istruzione e della formazione, che prende le mosse dai progressi realizzati nel quadro del programma di lavoro “Istruzione e formazione 2010”.

ET 2020 definisce un quadro strategico per la cooperazione europea nel settore dell'istruzione e della formazione fino al 2020. Tale quadro ha come obiettivo quello di affrontare le sfide sostanziali che l'Europa deve superare per diventare un'economia basata sulla conoscenza e rendere l'apprendimento permanente una realtà per tutti.

Lo scopo essenziale del quadro strategico è incoraggiare il miglioramento dei sistemi d'istruzione e di formazione nazionali, i quali devono fornire i mezzi necessari per porre tutti i cittadini nelle condizioni di realizzare appieno le proprie potenzialità, nonché garantire una prosperità economica

sostenibile e l'occupabilità. Il quadro strategico dovrebbe abbracciare i sistemi di istruzione e formazione nel loro complesso, in una prospettiva di apprendimento permanente, contemplando l'apprendimento in tutti i contesti, siano essi non formali o informali, e a tutti i livelli.

Il quadro dovrebbe affrontare, in particolare, i seguenti quattro obiettivi strategici:

- fare in modo che l'apprendimento permanente e la mobilità divengano una realtà: è necessario proseguire i lavori di attuazione delle strategie di apprendimento permanente, di sviluppo dei quadri nazionali delle qualifiche collegati al Quadro europeo delle qualifiche e di creazione di percorsi di apprendimento più flessibili. Occorre intensificare la mobilità e applicare i principi sanciti nella Carta europea di qualità per la mobilità;
- migliorare la qualità e l'efficacia dell'istruzione e della formazione: tutti i cittadini devono essere in grado di acquisire le competenze fondamentali; l'eccellenza e l'attrattiva dell'istruzione e della formazione devono essere sviluppate a tutti i livelli;
- promuovere l'equità, la coesione sociale e la cittadinanza attiva: le politiche d'istruzione e di formazione devono fare in modo che tutti i cittadini siano in grado di acquisire e sviluppare le loro competenze professionali e le competenze essenziali necessarie per favorire la propria occupabilità e l'approfondimento della loro formazione, la cittadinanza attiva e il dialogo interculturale. Lo svantaggio educativo dovrebbe essere affrontato fornendo un'istruzione della prima infanzia di qualità elevata e un'istruzione inclusiva;

- incoraggiare la creatività e l'innovazione, inclusa l'imprenditorialità, a tutti i livelli dell'istruzione e della formazione: occorre incoraggiare l'acquisizione di competenze trasversali da parte di tutti i cittadini e garantire il buon funzionamento del triangolo della conoscenza (istruzione/ricerca/innovazione). Occorre promuovere i partenariati tra il mondo imprenditoriale e gli istituti di formazione, e incoraggiare comunità di insegnamento più ampie, comprendenti rappresentanti della società civile e altre parti interessate.

Nell'ambito degli sforzi volti a conseguire gli obiettivi strategici sopra menzionati, devono essere rispettati diversi principi. Fra di essi, vi è l'attuazione della cooperazione europea nei settori dell'istruzione e della formazione in una prospettiva di apprendimento permanente e lo sviluppo di sinergie tra i differenti settori dell'istruzione e della formazione. La cooperazione europea nei settori dell'istruzione e della formazione deve essere intersettoriale e trasparente, e coinvolgere le aree politiche correlate e tutte le pertinenti parti interessate. I risultati della cooperazione devono essere diffusi e rivisti regolarmente.

Per poter disporre di metodi di lavoro efficaci e flessibili nel contesto della cooperazione europea in materia di istruzione e formazione, il quadro strategico prevede una serie di cicli di lavoro fino al 2020.

Per ciascun ciclo il Consiglio adotterà vari settori prioritari fondati sugli obiettivi strategici indicati. La cooperazione deve essere realizzata mediante iniziative di apprendimento reciproco, sulla base di mandati, scadenziari e risultati previsti ben definiti. I risultati della cooperazione saranno ampiamente diffusi tra tutte le parti interessate e la classe politica al fine di migliorarne la visibilità e l'impatto. Al termine di ciascun ciclo

dovrebbe essere elaborata una relazione comune del Consiglio e della Commissione sull'andamento dei lavori, anche per stabilire una nuova serie di settori prioritari per il ciclo successivo. Insieme agli Stati membri, la Commissione controllerà la cooperazione nell'istruzione e nella formazione.

FORMAZIONE/COACHING/MENTORING/ COUNSELING

Il contesto di oggi, che si caratterizza per i progressivi cambiamenti con i quali le aziende devono interagire, fa emergere la necessità di creare nuovi strumenti formativi. In questo scenario le aziende che vogliono stare al passo con il cambiamento, e rispondere a queste sfide, devono necessariamente mettere in atto interventi formativi, che non solo focalizzino l'attenzione sul piano tecnico ma, in particolare, sul fattore umano, che puntino al benessere del dipendente, che lo aiutino ad affrontare problematiche, e intraprendere delle scelte.

Sarebbe opportuno che al mutare delle circostanze, gli operatori delle aziende siano dotati di strumenti che li rendano in grado di operare in mercati tempestosi e difficili, consentendo di aumentare la propria performance e di riflesso i risultati aziendali. Una ricerca condotta da UnionFormazione, il sindacato datoriale degli enti di formazione, ha fotografato lo stato di utilizzo della formazione nel 2009, anno della crisi, intervistando 2000 aziende. «Quando un'azienda è in crisi, o sta attraversando periodi di difficoltà economica la prima voce che tagliano oltre la pubblicità, è la formazione» (*RIVISTA HUMAN TRAINING, Speciale ricerca, La formazione nella crisi 2009, Milano, Anno 3 N. 10*). La ricerca focalizza l'attenzione sul modo in cui la formazione possa essere vista come strumento che facilita l'uscita dal periodo di crisi, e che dia una risposta positiva sia nell'immediato che nel futuro. L'indagine svolta per la realizzazione di questa ricerca è stata concepita attraverso le informazioni fornite da un campione di 200 aziende italiane private e composto da circa 1.000.000 di lavoratori, il target è stato scelto in base al numero dei

dipendenti e alle rispettive aree geografiche (nord 60%, centro 20%, sud 20%). Sulla base di questo campione si può definire quante aziende fanno formazione, quanti piani formativi sono stati varati nel 2009.

N° dipendenti	N° aziende	Programmi formativi
50-100	400	20%
100-300	400	20%
301-500	500	41%
501-1000	400	67%
1000>	300	95%

Tabella 1 Programmi formativi nelle aziende

Il quadro che emerge, in particolar modo per le medie-piccole aziende, non è per niente gratificante, hanno adottato solo il 20% di programmi formativi in un anno. Man mano che si sale di numero di dimensioni di azienda, l'utilizzo di prassi formative cresce.

Un altro dato rilevato dalla ricerca è la scelta delle aree tematiche nei piani formativi.

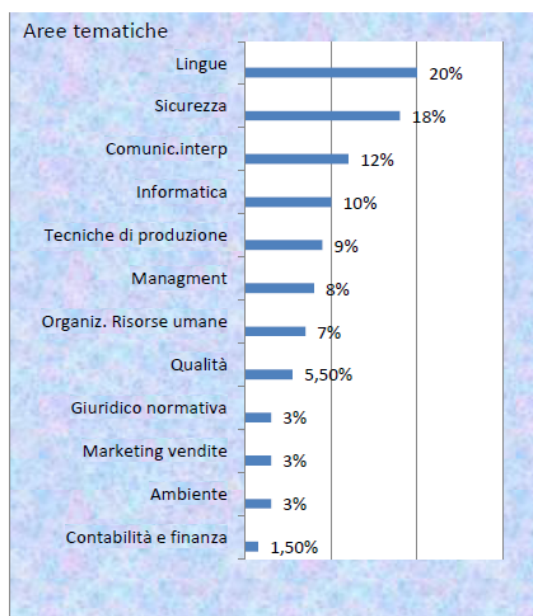


Grafico 3 Aree tematiche della formazione

Le aree tematiche scelte per svolgere formazione in azienda sono molto sbilanciate, a favore delle pratiche di addestramento come l'informatica, l'inglese, discipline facilmente misurabili e tangibili, ciò ci permette di comprendere come le materie scolastiche sono preferite dall'azienda, rispetto a discipline tipiche della cultura aziendale, come management, organizzazione e gestione delle risorse umane, marketing.

Le aziende che investono sulla formazione, puntano l'attenzione a metodi formativi come il *coaching*, *mentoring*, *counseling*, *l'e-learning* spesso rivolti ai manager.

L'E-learning – nota anche come formazione – è un processo di sviluppo incentrato su temi specialistici; ha lo scopo di ri-professionalizzare le persone attraverso interventi “dedicati” grazie all'utilizzo di moduli didattici specifici.

Il Coaching è una metodologia che aiuta a sviluppare e potenziare le competenze del manager con l'obiettivo del raggiungimento di una performance maggiormente efficace e competitiva all'interno dell'azienda, è uno strumento che aiuta a diventare consapevoli delle proprie potenzialità, scoprendo le adeguate strategie per raggiungere i propri obiettivi. Il Coach lavora sulla valorizzazione delle risorse, sulle motivazioni, e sulle energie del cliente, rinforzando le sue capacità, per superare un momento critico, per affrontare un cambiamento, per sviluppare le potenzialità personali.

Il Coach accompagna la persona in un percorso auto esplorativo per far in modo che si chiarisca i propri obiettivi, analizzi le varie opzioni per raggiungerli, scelga la strada più congeniale e compia azioni che lo portino alla meta prefissata.

Il Coach fornisce il proprio feedback, e allo stesso tempo si avvale di altre modalità, come motivare la persona, porre domande, interagire dinamicamente aiutando il suo interlocutore, cioè il Coachee a migliorare le proprie capacità.

All'interno di una relazione di fiducia Coach/Coachee vengono definiti obiettivi specifici ed azioni mirate per il raggiungimento degli stessi.

Il Mentoring favorisce l'apprendimento attraverso obiettivi a lungo termine, si basa sullo sviluppo, sull'apprendimento personale e sul supporto centrato sullo sviluppo di carriera. Il Mentor è una figura professionale interna all'azienda (Senior) che trasferisce ad un soggetto con meno esperienza (Junior) le proprie conoscenze ed esperienze.

Il Counseling ha come scopo quello di coadiuvare la persona nel fare chiarezza e individuare nuove opzioni o possibilità per affrontare situazioni complesse, di crescita e/o di cambiamento, aiutandolo ad elaborare l'emotività connessa ad una situazione critica.

Secondo il Rapporto sul futuro della formazione in Italia (*Roma, 10/11/2009*) è opportuno: «lavorare su un nuovo paradigma della formazione centrato su nuovi percorsi attuativi, passando da una diffusa “corsualità standardizzata” a più efficaci processi di acquisizione di competenze coerenti con le esigenze del mercato del lavoro; operare per obiettivi precisi e circoscritti alle principali criticità del sistema formativo; valorizzare, quindi, il protagonismo della persona, sia nella fase iniziale della sua formazione, sia dopo l'inserimento nel lavoro, sia nei sempre più attuali processi di mobilità; rendere la formazione “soggettivamente” più importante ed appetibile, sia per i lavoratori, sia per le imprese che vogliono essere luoghi e sedi di più alta professionalizzazione».

LA FORMAZIONE E IL FORMATORE

La formazione per il lavoro

Per esercitare con successo e soddisfazione una attività professionale, di qualunque tipo e in qualunque contesto, è evidente che occorre possedere un insieme di conoscenze, capacità e competenze apprese in precedenza.

In passato, nelle società con modi di produzione diversi dalla cosiddetta “civiltà industriale”, caratterizzati da scarsa mobilità sociale e dal perpetuarsi di padre in figlio delle condizioni sociali e professionali, l'apprendimento raramente avveniva in modo istituzionalizzato.

Contadini e artigiani imparavano il loro mestiere da padri e madri o da altre persone esperte, attraverso le pratiche dell'affiancamento, dell'apprendistato e del tirocinio (peraltro ancora oggi presenti e spesso efficaci); mentre preti, giudici, medici – e in genere chi era destinato a una professione liberale normalmente associata a un ruolo sociale importante – ricevevano una istruzione preliminare in apposite istituzioni (i seminari, le università) prima di intraprenderne l'esercizio

La civiltà industriale con il modo di produzione capitalistico, caratterizzato da una complessità tecnologica via via crescente, fa aumentare il numero di coloro che hanno bisogno di apprendere non solo le competenze necessarie per svolgere un lavoro prima di iniziarlo, ma anche di apprendere di volta in volta nuove tecniche per far fronte ai cambiamenti che avvengono nel corso della vita lavorativa.

Questa condizione si è rivelata necessaria per consentire ai lavoratori di conservare il loro lavoro, al sistema produttivo di mantenere la propria efficienza ed efficacia anche a fronte dell'aumento della competitività da

parte di altre imprese a livello locale, nazionale, internazionale e oggi, come si dice, globale.

Oggi si possono distinguere, nell'ambito della formazione collegata al lavoro, due diversi sistemi:

1. La **formazione al lavoro**, la cosiddetta istruzione professionale, normalmente impartita prima dell'ingresso nel mondo del lavoro, a giovani destinati a entrarvi successivamente, di solito ad opera di appositi organi pubblici a ciò destinati (tra cui gran parte delle istituzioni scolastiche: non solo gli istituti professionali, ma per esempio anche le facoltà di medicina, ingegneria, architettura e via elencando);
2. La **formazione sul lavoro**, oggi chiamata formazione continua, che avviene durante l'intera vita di lavoro. Tale formazione permette la corrispondenza tra lo sviluppo di tecnologie produttive e processi organizzativi da un lato, e delle competenze dei lavoratori dall'altro.

Nell'ambito della formazione "sul lavoro" rientra la formazione aziendale.

La formazione aziendale è quella attività strutturata di un'azienda che si propone di insegnare al proprio personale competenze specifiche ad essa o a dei suoi settori correlati.

Lo studio della formazione aziendale¹ riguarda i saperi e le pratiche che facilitano l'apprendimento delle conoscenze, capacità e competenze

¹ Fino a pochi lustri orsono, il termine "formazione" *tout court* designava esclusivamente la formazione aziendale (e il merito di aver rivendicato il significato ricco e pregnante del termine "formazione" (per analogia con *Bildung* della cultura germanica) all'insieme delle attività di istruzione, educative e formative, va riconosciuto soprattutto all'opera di Riccardo Massa, e trova la prima testimonianza con l'istituzione, alla fine dello scorso secolo, delle Facoltà di Scienze della Formazione. Nella lingua inglese, di cui le discipline organizzative e gestionali sono largamente tributarie, il termine non esiste. Gli autori anglosassoni usano i termini *training*, *management education* o, in senso

necessarie a svolgere adeguatamente i ruoli professionali ricoperti nei contesti organizzativi e a fronteggiare (individualmente e collettivamente) i cambiamenti tecnologici, organizzativi, culturali del mondo del lavoro.

Fare formazione, nei contesti di lavoro organizzato, significa “aiutare persone, gruppi e organizzazioni ad apprendere per cambiare, e quindi a intervenire in maniera finalizzata e organizzata sulla cultura professionale di individui e gruppi, attraverso la metodologie dell’apprendimento consapevole” (*Bruscaglioni 1991*).

Partendo dal presupposto di una formazione aziendale rivolta a soggetti adulti, mirata all’apprendimento consapevole in funzione del cambiamento individuale e collettivo, finalizzata allo sviluppo di conoscenze, abilità, competenze, atteggiamenti e comportamenti dei soggetti e quindi alla loro crescita, essa rientra nel campo della educazione degli adulti.

La formazione è ormai riconosciuta come fattore essenziale dello sviluppo civile ed economico di ogni paese, sia per quanto riguarda lo sviluppo di competenze dei lavoratori, sia per la cittadinanza attiva e l’integrazione tra culture diverse. Per fare formazione si parte dai bisogni (individuali o organizzativi), ma anche dagli interessi, dalle intenzioni, dai desideri: e alla formazione si chiede di dare risposte ma anche di formulare proposte.

La formazione aziendale si rivolge a una popolazione spesso reticente a ricollocarsi in situazioni di apprendimento che richiamino i contesti scolastici. I lavoratori a cui la formazione aziendale si rivolge, sono individui in possesso di esperienze di lavoro; essi si definiscono “partecipanti” perché si pongono in posizione paritetica nei confronti del

più vicino al nostro di formazione, Training & Development. In francese si usa invece il termine *formation* con significato analogo all’italiano.

formatore dal quale si aspettano un processo formativo utile, interessante, motivante, coinvolgente ed efficace ai fini dell'apprendimento.

Si aspettano da un aumento delle proprie competenze lavorative, un maggior benessere dei lavoratori il quale, di riflesso, è condizione del benessere – del successo – dell'azienda.

Comune alla formazione per e nel lavoro e all'educazione degli adulti è un'intenzionalità educativa orientata su tre assi:

- *lo sviluppo dei soggetti*: nel senso della loro autonomia nel comprendere, valutare e scegliere la propria vita come lavoratori, cittadini, detentori di ruoli sociali;

- *lo sviluppo degli aggregati sociali*: nei quali avviene l'incontro tra le potenzialità e le scelte individuali e le scelte collettive. Nel caso della formazione aziendale, l'aggregato sociale al cui sviluppo i soggetti contribuiscono è il contesto delle organizzazioni di lavoro);

- *lo sviluppo della società*: sotto il profilo culturale, civile, economico e politico, tenendo conto della sua complessità e dell'accelerato ritmo di cambiamento.

Nei confronti dei soggetti la formazione aziendale condivide la finalità comune e prioritaria di favorire nell'adulto lo sviluppo di capacità – competenze - fondamentali quali:

- *imparare a imparare*: nel senso di costruire significati in relazione alle esperienze di vita, lavoro, socialità, cittadinanza;

- *imparare a scegliere e decidere*: in funzione del proprio benessere, dei propri interessi, dei propri progetti di vita;

- *imparare a collaborare*: nel senso di contribuire consapevolmente ed efficacemente ai processi di democratizzazione come pratica della libertà propria e altrui nel rispetto di diritti e doveri validi per tutti.

Tali finalità si realizzano favorendo il *processo di apprendimento*, nelle dimensioni cognitiva, emotivo-affettiva, operativa e relazionale; stimolando a utilizzare consapevolmente il *lavoro della mente* delle diverse individualità circa i tempi e modi di apprendere, esprimere, interpretare, scegliere, decidere, comunicare, agire.

Per operare secondo questi principi nel complesso mondo del lavoro in evoluzione, si rivela l'urgenza di un incontro e di un confronto tra pratiche e saperi. Il mondo del sapere mostra una attenzione sempre crescente nei confronti delle esperienze di formazione da cui traggono alimento le elaborazioni teoriche. Tocca, però, al mondo delle pratiche tener conto della maturazione dei saperi, per calarli nelle esperienze quotidiane di formazione.

Nel momento in cui il binomio formazione-lavoro si delinea come campo di una vera e propria azione sociale, occorre prendere atto che anche la formazione aziendale deve intrecciare la conoscenza e la riflessione sulla realtà con la elaborazione di teorie capaci di ispirarne l'azione e renderla utile ed efficace e piacevole, per tutti i suoi protagonisti: le organizzazioni, gli uomini e le donne che vi lavorano.

In questa concezione, si descrive il formatore come un organizzatore di risorse scientifiche, culturali intellettuali ed emotive e come un sollecitatore dell'intreccio tra bisogno di imparare e desiderio di apprendere necessario a garantire l'efficacia e la qualità della formazione anche nella sua più ovvia declinazione riferita ai contesti organizzativi.

Le concezioni della formazione aziendale si sviluppano all'interno di due visioni:

- da un lato una visione che potremmo chiamare “organizzativa” (perché centrata sui bisogni dell'organizzazione), in cui la sua funzione è

quella di far sì che gli individui lavoratori si adeguino alle esigenze dell'azienda intesa sempre come "impresa", cioè come luogo in cui altri (imprenditori, proprietari o loro delegati) decidono per loro.

- dall'altro una visione che potremmo definire "educativa", in cui la sua funzione è quella di aumentare le competenze professionali dei singoli, per favorirne l'autonomia considerata efficace anche ai fini del successo dell'azienda.

Il formatore

La figura del "formatore aziendale" trova una sua collocazione istituzionale soprattutto nelle grandi realtà aziendali e nei settori dell'Amministrazione Pubblica, essenzialmente all'interno di azioni per l'inserimento e l'aggiornamento dei quadri intermedi e manager.

Si tratta di realtà organizzative che riconoscono nella formazione una funzione interna, spesso gestita in modo autonomo o attraverso strutture apposite (in tali casi il formatore aziendale partecipa o è integrato al tessuto organizzativo).

Un altro campo di azione dei formatori aziendali è all'interno delle agenzie formative, sia private che pubbliche, le quali vengono chiamate dalle aziende e dalle altre organizzazioni di lavoro a progettare e svolgere interventi formativi al loro interno.

Gli interventi formativi collegati ai bisogni aziendali sono essenzialmente di diversi tipi:

- preparazione dei lavoratori prima del loro ingresso nel lavoro o in un particolare tipo di lavoro;

- formazione di neoassunti, passaggi di ruolo, assunzione di nuove responsabilità;

- formazione di aggiornamento e supporto;

-riqualificazione del personale, in concomitanza con processi di riconversione della produzione;

-formazione per lo sviluppo innovativo, in concomitanza con trasformazioni produttive di tipo tecnologico (reingegnerizzazione dei processi) e organizzativo (come fusioni o privatizzazioni), o all'interno di strategie per la "qualità totale.

Riportiamo qui di seguito alcune definizioni della figura professionale del formatore, provenienti da diverse fonti.

Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (2002)

“Il formatore aziendale”²

Il formatore aziendale svolge attività di docente, istruttore e tutor nelle imprese, nei servizi, nelle pubbliche amministrazioni, in programmi di educazione continua, permanente e ricorrente.

Opera come tutor nella formazione a distanza o in rete, come gestore di risorse didattiche e di documentazione orientata all'educazione e alla sua storia (centri educativi, mediateche, servizi documentali, archivi), o come operatore nella editoria di software educativo. In questo quadro, rispondendo alla forte esigenza di competenze relative all'uso dei nuovi media nei processi formativi, può specializzarsi come formatore e progettista della formazione, esperto nell'uso didattico delle nuove tecnologie, sintetizzando in sé le conoscenze e competenze proprie dei

² Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, Guida all'università e alle professioni (Roma dicembre 2002, p. 29)

media educator con quelle del tecnologo educativo con particolare riguardo alla formazione a distanza.

Opera inoltre nei centri di formazione professionale, nelle agenzie formative, nelle unità per la formazione e sviluppo delle risorse umane delle grandi organizzazioni pubbliche, private e del terzo settore, nei centri per l'impiego, nelle agenzie di lavoro interinale, nei centri di orientamento professionale, nelle strutture pubbliche e private legate alla utilizzazione del Fondo sociale europeo (progettazione, realizzazione, tutorato, verifica e valutazione), dell'aggiornamento professionale”.

Esperto in formazione aziendale (ISFOL, Job Description nella formazione)³

“Definizione

L'Esperto in formazione aziendale svolge una serie di attività che sono finalizzate al mantenimento/innovazione/sviluppo delle competenze delle risorse umane operanti all'interno delle organizzazioni. L'addestramento e formazione sono quegli strumenti attraverso cui viene fornita, mantenuta o migliorata la professionalità dei lavoratori.

Compiti e principali attività

In generale l'Esperto in formazione aziendale svolge i seguenti compiti:

1. effettua analisi delle esigenze di formazione sia organizzative che individuali;

³ Sito Internet www.isfol.it.

2. si occupa della pianificazione e della successiva progettazione degli interventi di formazione, anche utilizzando metodologie innovative (ad esempio: formazione a distanza);

3. laddove ve ne siano le condizioni si occupa del reperimento dei fondi per il finanziamento delle attività progettate;

4. ricerca gli esperti da coinvolgere nelle iniziative di formazione;

5. si occupa della gestione degli interventi formazione (tutoraggio delle iniziative di formazione, rapporto con i docenti esterni);

6. su determinate tematiche in merito alle quali possiede delle specifiche competenze svolge attività di docenza;

7. si occupa del monitoraggio degli interventi di formazione (analisi dei risultati della formazione a livello individuale o collettivo).

L'Esperto, specialmente se opera in società di consulenza, può in qualche modo specializzarsi in uno o alcuni dei compiti che sono stati indicati precedentemente;

in effetti può esservi una distinzione tra *progettisti di formazione* (coloro che si occupano dell'analisi dei bisogni, della progettazione, della ricerca dei finanziamenti, del monitoraggio degli interventi) e *docenti* (coloro che hanno una relazione diretta con gli utenti dell'attività formativa avente come focus l'apprendimento di nuove conoscenze/capacità).

Competenze

Il formatore deve possedere una buona conoscenza generale del funzionamento delle organizzazioni, dell'organizzazione in cui si trova ad operare (orientamenti strategici, struttura, processi, problematiche di miglioramento continuo, ecc.), delle finalità della formazione, dei processi di apprendimento.

Ha una approfondita conoscenza delle tecniche e degli strumenti per il monitoraggio delle esigenze di formazione, delle tecniche di progettazione, delle strategie e tecniche didattiche, della gestione delle dinamiche di gruppo.

Conosce le modalità attraverso cui i progetti di formazione possono essere finanziati da fondi europei, nazionali o regionali.

Tra le competenze trasversali appaiono molto importanti l'ascolto, la comunicazione interpersonale, la gestione delle dinamiche interpersonali”.

Soft Skill in azienda

In un mercato del lavoro in cui la stabilità e la prospettiva economica si confermano i driver principali nella ricerca di un nuovo impiego, sono le soft skill e le competenze digitali ad acquisire un ruolo sempre più centrale nei percorsi di formazione professionale tenuti in più alta considerazione dai datori di lavoro.

L'elemento differenziante per affrontare con successo l'ingresso e la permanenza in strutture professionali sempre più complesse e stratificate è di sicuro lo sviluppo delle soft skill, riconosciuto sia dai candidati che dalle aziende come un aspetto di primaria importanza nel percorso di formazione e di aggiornamento delle proprie competenze professionali.

Le competenze tecniche, per quanto rilevanti, rivestono un ruolo complementare rispetto a caratteristiche come la capacità di lavorare in gruppo e la proattività; infatti, è la voglia di imparare la caratteristica tenuta in più alta considerazione dalle aziende, seguita dalla capacità di lavorare in gruppo, dalla flessibilità di ruolo e orari e, solo al quarto posto, da un bagaglio di competenze tecniche aggiornato.

Ma, a fronte della crescente importanza attribuita all'acquisizione di soft skill, quali sono i percorsi di formazione considerati più qualificanti e affidabili dalle aziende? È emerso come sia principalmente attraverso l'esperienza 'on the job' che si acquisiscono le competenze necessarie ad affermarsi nel mondo del lavoro. Ma stanno acquisendo sempre più efficacia corsi di formazione in azienda e i corsi di formazione erogati da enti esterni. Molte delle indagini indicano chiaramente che le imprese ricercano laureati che abbinino a una forte competenza tecnica una marcata competenza in termini di soft skill. Quando si parla di competenze tecniche è chiaro che ci si riferisce a tutto ciò che riguarda l'insegnamento di una particolare disciplina. Per estensione, le competenze informatiche e quelle linguistiche vanno senza dubbio considerate come competenze tecniche necessarie e ineludibili. Le imprese però ci dicono che tutto ciò oggi non basta. Mancano le soft skill. Ma cosa si intende precisamente quando si parla di soft skill? Si intende un'ampia sfera di capacità relazionali e comportamentali indispensabili per potersi inserire con successo in ambito lavorativo. I laureati, per diventare candidati appetibili, devono essere capaci di adattarsi all'ambiente sociale del posto di lavoro, devono saper comunicare, devono sapere lavorare in ambiti professionali volutamente sempre meno strutturati, devono saper gestire situazioni particolarmente stressanti, devono essere dotati di una forte capacità di sintesi e infine devono saper capire esattamente come la propria figura professionale si inserisce e si posiziona all'interno di uno specifico contesto lavorativo.

	OPERATIVI	MANAGER	EXECUTIVE
Area cognitiva	Analisi	Problem solving	Visione strategica
	Sintesi	Decision making	Pensiero critico
	Apertura al nuovo	Flessibilità	Innovazione
Area realizzativa	Iniziativa	Concretezza	Assunzione del rischio
	Accuratezza	Visione d'insieme	Controllo
	Energia	Perseveranza	Resilienza
	Risultato	Pianificazione	Organizzazione
Area sociale	Comunicazione	Persuasione	Negoziazione
	Supporto	Orientamento	Sviluppo del talento
	Collaborazione	Coinvolgimento	Leadership
Area emotiva	Autostima	Autoefficacia	Intraprendenza
	Stabilità	Proattività	Tolleranza allo stress
	Consapevolezza di sé	Empatia	Intelligenza emotiva

IL RUOLO DEL FORMATORE AZIENDALE

Un buon formatore aziendale.

«Il più utile dei talenti è di non usare mai due parole quando una è sufficiente». *Thomas Jefferson*

Le principali caratteristiche che un formatore aziendale di successo deve possedere sono:

Sapere (conoscenze):

- conoscere approfonditamente i contenuti della materia oggetto del corso di formazione anche attraverso un continuo aggiornamento personale (lettura, partecipazione a corsi di formazione, confronto continuo con colleghi ed esperti del settore, esperienza diretta sul campo, ecc.);
- conoscere i partecipanti (ruolo, esperienze precedenti, indicazioni fornite dai loro referenti, ecc) e la loro realtà di appartenenza (storia, principali obiettivi e strategie, piani formativi e di sviluppo del personale, ecc.);
- conoscere ed essere sempre aggiornato sulle nuove possibilità che la tecnologia mette continuamente a disposizione anche nel campo della formazione: piattaforme online, videoconferenze, software per la gestione di business game, supporti multimediali, ecc.;

L'aver sempre davanti l'obiettivo di apprendimento generale e gli obiettivi specifici ed in questa ottica l'apprendimento e l'assimilazione dei messaggi chiave. Una delle cose più importanti quando si progetta un intervento di formazione è individuare, con chiarezza, gli obiettivi formativi, declinati

poi in obiettivi didattici o di apprendimento, generali e specifici. Quindi è necessario soffermarsi molto attentamente a valutare quali siano i nostri reali obiettivi di apprendimento generali e ‘a cascata’ di conseguenza anche quelli specifici. E sulla base di questi, quali siano i pre-requisiti che i partecipanti devono avere per conseguire gli obiettivi richiesti.¹Come ben sottolinea Maurizio Castagna, uno dei più noti ed eccellenti formatori « per progettare servono gli obiettivi didattici: è una sorta di massima, di regola d’oro, di obbligo teorico e logico della formazione. Per progettare, inoltre è necessario che questi obiettivi didattici siano specificati in forma oggettiva e misurabile. Anche questo è uno dei dogmi della formazione »². Per obiettivi generali di apprendimento intendiamo tutto quello che il partecipante deve conoscere ed essere in grado di fare una volta concluso il percorso formativo. Dalla scansione e sequenza degli obiettivi didattici specifici discenderà la scansione e sequenza dei moduli di formazione, tramite il lavoro di trasferimento dei contenuti.

Dovranno essere utilizzate ovviamente le tipologie formative più adatte ai partecipanti al corso ed al contesto di riferimento.

Più gli obiettivi generali e quelli specifici saranno ben delineati e definiti correttamente più facile sarà descrivere e trovare la strada del “come” dovranno essere raggiunti e del “quanto”.

Infine per la misurazione del raggiungimento degli stessi sarà necessario mettere in campo degli strumenti di feedback adatti sia durante il percorso che alla fine del processo di formazione.

Saper fare / Saper far fare (competenze):

- padroneggiare ed utilizzare al meglio le diverse metodologie pedagogiche di formazione (role play, autodiagnosi, giochi, esercitazioni, ecc.) sia in fase di progettazione che di erogazione di un intervento formativo;
- coinvolgere i partecipanti al corso, renderli protagonisti attivi del processo di apprendimento sapendo riconoscere e gestire le diverse dinamiche di un gruppo d'aula;
- aver maturato un'esperienza diretta nell'ambito della tematica oggetto del corso di formazione. Ad esempio essere anche un venditore se si tratta di un corso di vendita e la motivazione del personale;
- ottenere un forte commitment e coinvolgimento della Direzione dell'azienda. Se un intervento formativo non è voluto e fortemente sponsorizzato e sostenuto da parte della Direzione, difficilmente avrà successo e sarà coerente con gli obiettivi e le strategie aziendali;
- utilizzare senza problemi ed in autonomia gli strumenti tecnologici a supporto del corso di formazione: computer, software, videoproiettore, telecamera, impianto video ed audio, ecc. evitando ogni perdita di tempo / imprevisto;
- saper vendere e valorizzare se stesso, l'azienda per cui lavora e l'utilità della propria attività sia al committente che ai partecipanti in aula;
- trasmettere entusiasmo e passione per la materia del corso. Se il formatore non è entusiasta del proprio lavoro, difficilmente lo saranno i partecipanti al corso;

- rispettare le tempistiche e la scaletta del corso (che naturalmente va sempre adattata e calibrata anche in funzione dei partecipanti al corso) e gestire le dinamiche di gruppo e le diverse tipologie di partecipanti (es. polemico, logorroico, passivo, aggressivo, ecc.);
- “sentire l’aula” e saper cogliere anche i segnali deboli per tarare al meglio l’intervento e toccare le giuste corde. Il formatore deve saper osservare se stesso nella relazione con i partecipanti, osservare il grado di rispondenza degli argomenti trattati alle esigenze dei partecipanti, osservare la ricettività e le reazioni dei partecipanti durante l’intervento formativo.
- comunicare e trasmettere con chiarezza i contenuti e gli stimoli principali oggetto del corso di formazione. Un buon formatore deve anche essere un buon oratore.

Saper essere (atteggiamenti):

- sicuro di sé e nello stesso tempo umile: sono in possesso di tutto il necessario per realizzare un efficace intervento formativo e nello stesso tempo il corso che terrò domani potrà essere meglio di quello di oggi;
- motivato ed orientato al raggiungimento degli obiettivi del corso: li ho ben chiari nella mente e ho progettato nei dettagli come fare per realizzarli;
- spontaneo e vero: non devo recitare una parte o un ruolo che non mi appartiene, in cui non mi ci ritrovo ma devo essere me stesso: I partecipanti sanno riconoscere quando un formatore è se stesso e non gioca una parte e lo apprezzano;

- convinto: sono sicuro di poter essere utile e di supporto ai partecipanti. Un formatore efficace durante la fase di audit per la progettazione di un corso di formazione deve capire quando il proprio contributo può essere positivo ed accettare quindi la sfida e quando invece la situazione richiede l'intervento di un'altra persona e quindi rifiutare il progetto. Se siamo in forse sempre meglio rifiutare una sfida in cui fin dalla partenza abbiamo forti dubbi sulle possibilità di successo. Se un formatore va in aula con la convinzione che il corso andrà male, sicuramente troverà la strada giusta per farlo andare male.
- soddisfatto ed appassionato al proprio lavoro: la marcia in più. Se fare il formatore ci entusiasma, sicuramente nel corso del tempo saremo anche in grado di entusiasmare i partecipanti ai nostri corsi.³

Nella progettazione di un corso o percorso formativo bisogna fare attenzione a non cadere in alcune delle trappole consuete che accompagnano questa fase.

Una delle più comuni è il rischio della ridondanza dei contenuti. Con ciò si intende che molte volte si mette troppa 'carne al fuoco' per gli argomenti che si vogliono trattare, troppi contenuti, senza tener conto delle possibilità di assimilazione di chi deve riceverli.

Si privilegia così il quanto sul come questi contenuti vengono erogati ed assimilati e questo può essere un errore.

E' molto facile infatti e viene spesso d'istinto introdurre argomenti e contenuti maggiori, spesso magari non pertinenti, piuttosto che tagliarne o sfoltarne altri non proprio necessari, rendendo così anche più difficoltoso l'apprendimento di chi ascolta e partecipa all'aula.

E questo, inoltre, anche a scapito dell'equilibrio tra tutte le parti del processo di erogazione, altro requisito di un buon corso.⁴

In chi progetta ci dovrebbe essere infatti la consapevolezza che, per formare bene, è più efficace che 'passino' pochi concetti, ma ben chiari e possibilmente messi in pratica, piuttosto che tanti non chiari e di cui si ha poca padronanza. La quantità dei messaggi chiave fondamentali non può essere troppo grande: non più di 5 o 6.

Anche e soprattutto nella fase della progettazione quindi i messaggi chiave del corso sono una delle cose più importanti da tenere ben in evidenza.

Se i messaggi chiave, presenti negli obiettivi generali e specifici del corso, saranno sempre ben evidenziati ci sarà maggior chiarezza, coerenza ed efficacia in tutto il percorso formativo. Alla fine di ogni modulo inoltre sarà ancora utile ripetere o far ripetere, anche attraverso metodologie interattive, i principali messaggi del modulo stesso. Infine per 'testare' l'apprendimento ed il 'passaggio' dei messaggi chiave, potrà essere opportuno somministrare, almeno alla fine di alcune unità didattiche chiave, degli strumenti di verifica. Questi, come questionari di apprendimento o test o comunque strumenti di feedback, rafforzeranno ancor di più la comprensione ed eventuale assimilazione dei messaggi chiave e ci aiuteranno infine a verificare quanto questi messaggi siano stati recepiti e fatti propri dai partecipanti. Inoltre un'altra delle regole principali che il progettista deve tener ben presenti nella stesura di un percorso di formazione, è quella dell'alternanza.

E' un concetto direi più 'pratico' che 'teorico', ma di estrema importanza per la riuscita di un percorso formativo.

Per 'alternanza' si intende il cambiare più possibile, anche se in maniera ragionata e coerente, le metodologie didattiche e gli strumenti di apprendimento, tenendo sempre presenti due cose:

- in primo luogo l' utilizzo ottimale delle metodologie e strumenti a disposizione, che devono essere i più efficaci possibile per l'obiettivo specifico previsto; in secondo luogo la gradualità e coerenza nello sviluppo del percorso stesso. E' bene così alternare, ad esempio, a momenti di lezione frontale altri con videoproiezioni.

Oppure alternare esercitazioni in sottogruppo con questionari e test di apprendimento oppure con discussioni di casi o utilizzo di role playing, ecc.

Il tutto naturalmente, sia strumenti che tecniche didattiche, lo ripetiamo, avendo ben presenti l' obiettivo dell'apprendimento dei messaggi chiave del corso⁵.

L'efficacia dell'alternanza trova la sua ragion d'essere nel fatto che le persone che si trovano ad un corso di formazione sono evidentemente maggiormente stimolate da tecniche e strumenti di apprendimento sempre nuovi e diversi.

In tal modo si evita, per quanto è possibile, ripetitività e noia, che portano, com'è noto, al disinteresse per quanto viene detto o mostrato.

In questa maniera, inoltre, si crea una certa 'discontinuità guidata', se così si può dire, nel percorso formativo dando modo alla persona di 'ri-crearsi' in diverse forme.

Privilegiando questo approccio, in definitiva, ci si avvicina di più, utilizzando appropriate tecniche per lo più interattive, all'aspetto 'ludico' dell'apprendimento.

Ed in questi casi, come confermano ormai tante ricerche accreditate, può avvenire ed avviene il massimo dell'apprendimento⁶ perché si riesce a mantenere molto più alta l'attenzione e la motivazione delle persone in aula.

Un altro fattore importante da tener ben presente per chi progetta è che nelle ore pomeridiane o meglio subito dopo il pranzo, c'è un calo naturale e fisiologico di energie.

Queste, infatti, vengono assorbite in certa parte dal processo di digestione e si ha di conseguenza un bisogno naturale e conseguente di rallentare i ritmi dell'attenzione e del movimento.

Le funzioni sono ovviamente più lente ed un senso di sonnolenza e stanchezza spesso ci pervade.

Anche di questo bisogna aver consapevolezza in fase di progettazione.

Sarà necessario pertanto prevedere, nel primo pomeriggio, metodologie formative che privilegino un apprendimento più 'passivo' che attivo e che comunque mettano in campo attività che implicino meno sforzi di attenzione e concentrazione. Così ad esempio si potrà utilizzare la visione di filmati sui temi trattati durante il corso o spezzoni di films da commentare insieme o su cui lavorare in gruppi e che comunque lascino spazio ad una ripresa diversa dell'attività d'aula.

Anche lavori in sottogruppi, scambi o preparazioni di role playing potranno essere efficaci supportando le tematiche teoriche già presentate ed affrontate durante la mattinata.

Sbagliato sarebbe non tener conto delle difficoltà che alcune tipologie didattiche che implicino più sforzi di attenzione possono creare nelle ore pomeridiane. Quello che resterà nella mente e nell'esperienza delle persone che partecipano ad un corso, oltre ai messaggi chiave, sarà sicuramente anche 'l'atmosfera' che si è respirata.

Quello del 'clima d'aula' è un settore forse ancora poco esplorato nello studio dei processi formativi ed è però uno dei punti fondamentali per la riuscita di un corso.

Anche in fase di progettazione quindi bisognerà considerarlo attentamente, pianificando alcune azioni.

Per clima d'aula intendiamo l''atmosfera' che si crea tra i partecipanti frutto dei rapporti positivi o meno che costruiscono durante il corso, il vissuto insieme agli altri, le esperienze legate all'apprendimento che si sono fatte in quel contesto, l'aria che si respira.

TECNICHE DI COMUNICAZIONE

Inoltre il vero significato della parola comunicazione si evince proprio dall'analisi della parola stessa:

COMUNICAZIONE: azione che mette in comune.

Gli elementi che compongono il processo di comunicazione interpersonale sono (Jakobson, 1966):

- L'**emittente** (E): il formatore. Colui che attivamente inizia il processo di comunicazione.
- La **codifica**: la trasformazione del pensiero in forma simbolica.
- Il **messaggio**: l'insieme dei simboli che l'emittente trasmette.
- Il **mezzo**: sono gli strumenti attraverso i quali l'emittente comunica.
- La **decodifica**: chi riceve dà significato ai simboli trasmessi dalla fonte.
- Il **ricevente** (R): i partecipanti al corso.
- La **risposta**: l'insieme di reazioni che i partecipanti hanno dopo essere stati esposti al messaggio del formatore.
- La **retroazione**: la parte di risposta che chi riceve (i partecipanti) manda alla fonte (il formatore).
- Il **rumore**: distorsione, filtri, barriere, ecc.

Nella comunicazione dal formatore ai partecipanti il modello sopra esposto si concretizza nelle seguenti fasi:

- formulazione (codifica) : ciò che il formatore vuole dire
- emissione ciò che il formatore realmente dice
- trasmissione il messaggio espresso
- ricezione ciò che i partecipanti sentono
- interpretazione (decodifica) ciò che i partecipanti ritengono di aver sentito

Lo stesso meccanismo caratterizza il passaggio delle informazioni di ritorno dai partecipanti al formatore (feedback). L'emittente, trasmette un messaggio consapevole al suo interlocutore, ma, inevitabilmente, manifesta anche stati d'animo, fornisce informazioni su di sé (contenuto inconsapevole); queste informazioni si aggiungono al messaggio consapevole e al feedback (consapevole ed inconsapevole) del ricevente costituendo il vero contenuto della comunicazione. Il contenuto della comunicazione è così rappresentato dall'insieme delle informazioni scambiate durante il processo tanto sul piano della consapevolezza (contenuto di pretesto: "quello di cui stiamo parlando"), quanto sul piano dell'inconsapevolezza (contenuto di processo: "quello che ci stiamo effettivamente dicendo"). Osservando attentamente come un'idea parte dal sistema nervoso di una persona per arrivare a quello di un'altra, sono stati individuati molti filtri e barriere che disturbano i messaggi. Da tutto questo risulta evidente la necessità di saper gestire al meglio il processo di comunicazione per capire e farsi capire dagli altri. Tanto il formatore quanto i partecipanti ad un corso, mettono in atto una serie di mezzi per filtrare e selezionare ciò che

comunicano e che ricevono. Questo può essere dovuto a meccanismi non sempre coscienti, in quanto ciascuno di noi ha come metro di riferimento un complesso insieme di norme che siamo venuti apprendendo nel corso nella nostra vita.

Esistono numerosi filtri nella comunicazione, fattori che ostacolano la comunicazione, tra cui: preoccupazione, ostilità, carisma, distrazione, ricordo di esperienze formative pregresse, fretta, stereotipi, ambiente fisico, “status”, incongruenza tra verbale e non verbale. Ci si pone il problema della comprensione solo se qualcuno ci induce a riflettere su quanto si è realmente capito. Troppo facilmente diamo per scontato che i partecipanti al corso abbiano capito e colto fedelmente il nostro messaggio. Ricerchiamo e sollecitiamo conferme (feedback) alle informazioni inviate e/o ricevute per esserne realmente sicuri.

Una comunicazione ad una via è la “trasmissione di parole che diventano comunicazione solo se acquistano un significato nella mente di chi li riceve” (H. Leavitt)

Una comunicazione a due vie è la “trasmissione di parole caratterizzate dal fatto che al comunicante arriva la risposta del ricevente” (Braga).

La comunicazione ad una via è largamente utilizzata dal lucidatore (io parlo) mentre quella a due vie dall’animatore (confrontiamoci).

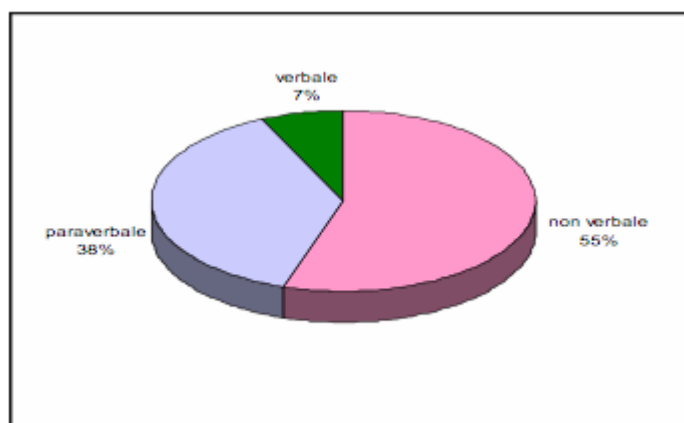
La comunicazione è un processo a due vie. Se è unilaterale, non è vera comunicazione. Più i corsisti partecipano alla comunicazione, più essa migliorerà. Il formatore efficace pianificherà dei modi per consentire ai partecipanti di essere coinvolti al massimo nel processo comunicativo. Permettete ai partecipanti ai vostri corsi di formazione di fare molto di più

che limitarsi a guardare ed ascoltare. Il formatore comunica in ogni momento con i partecipanti al corso anche quando è in silenzio. Una comunicazione efficace prevede una netta prevalenza del linguaggio del corpo (body language) nei confronti del linguaggio verbale:

- **linguaggio verbale (7%)**: sono i contenuti della comunicazione, ciò che comunemente si crede più importante e rilevante nella comunicazione;
- **linguaggio paraverbale (38%)**: il tono della voce, la velocità, l'inflessione dialettale, il timbro, il volume, ecc...
- **linguaggio non verbale (55%)**: i gesti, gli sguardi, la postura, ecc...

Occorre prestare attenzione non solo alle parole che si dicono ai partecipanti, ma anche al come le si dicono.

Grafico 1. I tre livelli della comunicazione interpersonale.



Quando non c'è piena armonia tra tutti e tre i livelli si rischia di creare un'**incongruenza** nella comunicazione. Il formatore deve prestare parecchia attenzione nell'utilizzare un sistema di comunicazione congruente, che contribuisca a creare un clima di rassicurazione e di fiducia. Nel processo di comunicazione noi, oltre che attraverso i messaggi verbali, comunichiamo anche attraverso altri canali (canali fisiologici).

L'efficacia della comunicazione è funzione della **congruenza** tra il contenuto, il tono della voce e il linguaggio del corpo. L'incongruenza della comunicazione del formatore rischia di far perdere la credibilità.

Inoltre l'efficacia della comunicazione si misura in base alla coerenza tra l'interpretazione del partecipante e l'obiettivo del formatore. La comunicazione è efficace quando il partecipante e il formatore producono interpretazioni convergenti, fermo restando che non è possibile realizzare interpretazioni identiche. L'obiettivo massimo della comunicazione è creare consenso, ovvero interpretazioni convergenti, simili, non contraddittorie. Il buon formatore trasmette messaggi che vengono compresi e accettati dai partecipanti. Una comunicazione inefficace genera al contrario interpretazioni divergenti, contraddittorie o conflittuali. La responsabilità dell'efficacia di una comunicazione spetta sempre all'emittente. E' molto più facile per un formatore dire "i partecipanti non mi hanno capito" rispetto a chiedersi cosa è stato fatto per trasmettere chiaramente il proprio messaggio e per verificare il feedback (messaggio di ritorno).

Il fenomeno della dispersione delle informazioni ci insegna come nel corso del processo comunicativo avvenga una dispersione-perdita delle informazioni.

Inoltre poi la percezione di ogni individuo è formata dalle sue rappresentazioni sensoriali personali. La percezione (mappa) di ogni persona condiziona la sua esperienza del mondo. Ognuno di noi crea il proprio territorio, un modello personale di realtà, caratterizzato dalla

propria cultura e dalle proprie esperienze, che necessariamente non coincide con quello altrui. Ognuno di noi crea vere e proprie mappe mentali quale rappresentazione della realtà. **La realtà non esiste**, almeno in termini oggettivi, esiste in termini soggettivi, a secondo di come viene interpretata dai singoli individui. Non esistono sulla Terra due persone che interpretano la realtà allo stesso modo, attribuendo medesimo significato alle stesse informazioni. Nell'avvicinarsi al mondo dei partecipanti al corso non dobbiamo mai dimenticarci che la loro percezione della realtà è certamente diversa dalla nostra. Ogni persona ha i suoi interessi, le sue convinzioni e le sue emozioni. Il formatore deve indossare “gli occhiali dei partecipanti” per percepire la realtà usando il loro filtro e non il suo. Più riuscirà a capire i partecipanti e a considerare le cose anche dal loro punto di vista, migliori saranno le opportunità di entrare in contatto con loro in modo efficace. L'interpretazione è uno strumento di adattamento all'ambiente, in sostanza interpretare la realtà consiste nell'attribuire un significato a quello che ci circonda. Le interpretazioni soggettive divergono perché diversi sono i paradigmi d'interpretazione negli individui. Con **paradigmi d'interpretazione** s'intende quegli “strumenti” ai quali ricorriamo per attribuire significato alla realtà. Essi sono:

- l'esperienza personale;
- il patrimonio culturale;
- il sistema valoriale;
- la sensibilità emotiva.

Ogni persona sviluppa nel corso della sua vita un'esperienza personale, un patrimonio culturale, un sistema valoriale e una sensibilità emotiva unica

ed

irripetibile.

Questi quattro paradigmi d'interpretazione costituiscono **il piano degli atteggiamenti**, ovvero il nostro sistema autentico di reazione agli stimoli esterni.

In ogni comunicazione tra il formatore e i partecipanti esistono sempre i due livelli della relazione (rapporto interpersonale) e del contenuto (il messaggio) su cui si può instaurare un accordo o un disaccordo con il proprio interlocutore . Ogni informazione ricevuta viene interpretata (fenomeno dell'interpretazione del contenuto), ovvero rielaborata sulla base di paradigmi individuali. In sintesi: la comunicazione è relazione più contenuto. Il concetto di relazione identifica l'ambiente stesso della comunicazione, ovvero la natura della dinamica tra gli interlocutori coinvolti nel processo. La relazione è tutto quello che accade nella comunicazione, in questo senso è corretto identificarla come ambiente. Il contenuto della comunicazione è rappresentato da tutte le informazioni (consapevoli e inconsapevoli) che vengono scambiate all'interno della relazione comunicativa.

È evidente come la qualità del processo sia strettamente connessa alla qualità della relazione esistente tra il formatore e l'aula. Abbiamo in precedenza definito la relazione come ambiente della comunicazione, nel senso che risulta determinante ai fini dell'efficacia del processo stesso. Questo significa che per essere efficace nella comunicazione l'emittente deve investire sul piano relazionale, ovvero deve attuare un'insieme di operazioni relazionali per favorire il trasferimento coerente del contenuto. Ragionando in termini di efficacia della comunicazione ci accorgiamo come il contenuto della stessa sia condizionato dalla relazione, mentre il

contrario non può accadere.

La convergenza delle interpretazioni individuali è, in sostanza, condizionata dalla qualità della relazione tra gli interlocutori, che si pone quindi come condizione necessaria a garantire efficacia al processo. Il formatore di successo, una volta definito l'obiettivo della sua comunicazione, deve lavorare sul piano relazionale per agevolare la comprensione e l'accettazione nell'interlocutore; essere gestori delle relazioni è la condizione di base per la realizzazione di comunicazioni efficaci.

Nell'atteggiamento di fondo che un formatore può instaurare nel relazionarsi con i partecipanti al corso, ricorrendo agli studi di T.A. Harris è possibile individuare quattro posizioni basilari di relazione:

- **io sono Ok ma tu non sei Ok:** il formatore si sente migliore rispetto ai partecipanti al corso;
- **io non sono Ok mentre tu sei Ok:** il formatore ha un senso di inferiorità nei confronti dei partecipanti al corso;
- **io non sono Ok ed anche tu non sei Ok:** il formatore ha un atteggiamento negativo e pessimista nel condurre il corso di formazione;
- **io sono Ok ed anche tu sei Ok:** il formatore accetta e riconosce i punti di forza e le aree di miglioramento suoi e dei partecipanti al corso e cerca attraverso il confronto di giungere ad un arricchimento reciproco.

Le posizioni basilari - T.A. Harris, "Io sono ok tu sei ok":



Per cui secondo l'analisi traslazionale il buon formatore deve riuscire per perseguire il suo obiettivo a raggiungere la posizione basilare in cui formatore e allievo sono sullo stesso piano.

Analizzando poi le tecniche di comunicazione più usate recentemente da ottimi formatori figura l'outdoor training e in particolare quello che mira allo sviluppo del team, tecniche che l'informatore insegna al informatore scientifico per essere efficace.

L'Outdoor Training rappresenta uno strumento formativo totalmente stimolante e coinvolgente che porta i partecipanti ad apprendere in modo diretto e immediato e a far affidamento su tutte le proprie risorse per raggiungere obiettivi individuali e comuni, accelerando il normale processo di apprendimento.

Gli Outdoor Training impegnano la persona nella sua interezza: mente, corpo ed emozioni. Dimostrano come grazie ad un corretto lavoro di gruppo, gli ostacoli insormontabili possono essere superati. L'efficacia del corso è misurata da come i partecipanti memorizzano ciò che apprendono e

da come applicano quanto appreso, nelle loro attività quotidiane. Le sfide di Outdoor Training stimolano l'apprendimento alla risoluzione dei problemi, piuttosto che seguire un approccio tradizionale con l'esperto che dice come fare. È basato sulla premessa che si apprenda più nel fare che nel seguire una lezione o nel leggere un libro. Attraverso il processo di analisi e di riflessione, successivo all'esperienza, si indica ciò che sarà applicabile nella attività lavorativa. L'analisi della risoluzione del problema dà le linee generali su come affrontare al meglio le attività quotidiane. Obiettivi: lavorare meglio insieme, cambiare comportamenti negativi imparando a vedere pro e contro, focalizzarsi sugli obiettivi.

Team Building: L'outdoor training utilizzato per sviluppare il team permette, attraverso un forte coinvolgimento delle persone, un miglioramento della capacità di lavorare con gli altri, di collaborazione, di fare e ricevere energia dal gruppo. Il vivere in prima persona con i propri colleghi una prova pratica, una esperienza concreta (non di forza fisica ma di collaborazione con il gruppo) permette di liberare pienamente le energie positive del singolo, contribuendo in modo diretto al rafforzamento dello spirito di gruppo e di appartenenza. I contenuti dell'apprendimento vengono così ancorati ad un'esperienza emotivamente appagante ed evocativa. I partecipanti sono messi di fronte a difficoltà e a situazioni reali complesse dove il rischio è emotivo, non è un rischio reale, non essendo situazioni estreme in sé stesse. Ciò che è importante infatti non è il reale livello di difficoltà da affrontare quanto il pieno coinvolgimento emotivo dei partecipanti che devono mettere in gioco tutte le proprie energie e le potenzialità personali.

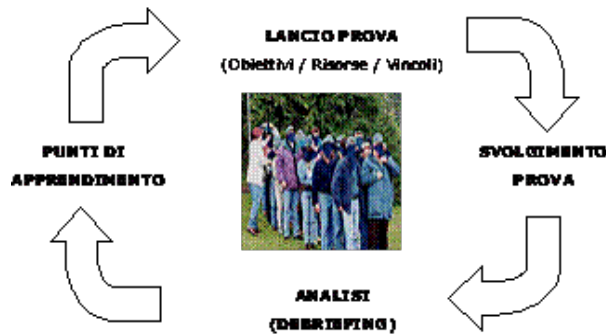
Proprio attraverso la generalizzazione dell'esperienza i partecipanti imparano quei comportamenti che li guideranno all'interno del loro contesto di appartenenza.

Vantaggi:

L'Outdoor Training è tra i più efficaci metodi di apprendimento poiché :
“Se sento, dimentico; se vedo, ricordo; se faccio, comprendo.” (Confucio)
I partecipanti sono protagonisti in prima persona e il modello di formazione inedito suscita l'adesione dei partecipanti
I messaggi e gli apporti dell'animatore vengono valorizzati in quanto sono visti come un completamento indiscutibile del lavoro già svolto dai gruppi
La caratteristica di 'evento' che assume la riunione e l'atmosfera di gioco fanno vivere ai partecipanti dei momenti forti che creano coesione, incitano all'azione e permettono di ricordare nel tempo i concetti affrontati
Permette di rafforzare la memorizzazione e favorisce lo scambio di esperienze e lo spirito di gruppo tra i partecipanti.
E' particolarmente adatto alla formazione di grandi gruppi (da 20 a 90 persone).

Il ciclo di apprendimento nell'outdoor:

Il modello di apprendimento cui facciamo riferimento è quello basato sull'esperienza. Apprendimento cioè non solo basato sui momenti di descrizione di concetti in aula ma che parte da esperienze pratiche, coinvolgenti a livello emotivo e cognitivo, seguite da una riflessione sulle azioni svolte (debriefing) per giungere a punti di apprendimento (learning point) utilizzabili in ambito lavorativo.



Le esperienze pratiche: le attività svolte sono delle metafore di reali situazioni lavorative, nelle quali bisogna gestire risorse limitate, scadenze pressanti,

personalità diverse, motivazioni di segno e livello differenti.

I debriefing: ogni esperienza è seguita da una sessione di analisi facilitata dal trainer. I partecipanti sono spinti a riconoscere i fattori critici di successo di un gruppo sia a livello operativo che a livello emozionale.

I punti di apprendimento: ogni debriefing si conclude con la sintesi di alcuni punti di apprendimento da applicare nel progetto successivo ed in ambito lavorativo.

Un'altra tecnica ampiamente utilizzata è la metodologia della formazione esperienziale, che ha particolari caratteristiche:

- Si differenzia dalle tradizionali metodologie di formazione d'aula per la forte **componente esperienziale**.
- Non elimina in toto **metodologie e strumenti tradizionali** ma li utilizza per sistematizzare e rafforzare l'apprendimento facilitando la trasferibilità dei comportamenti appresi nella propria realtà lavorativa.
- Non si identifica automaticamente con l'**Outdoor Training** in quanto utilizza anche attività indoor.
- Si differenzia da attività di "**animazione**": è progettata e realizzata da formatori esperti nella gestione dell'apprendimento degli adulti e

quindi non si limita a proporre divertenti e suggestive attività fine a se stesse ma supporta il partecipante all'interno di un preciso percorso formativo finalizzato allo sviluppo di precise competenze target concordate con l'azienda committente.

Prevede:

- **Apprendimento olistico:** il partecipante apprende utilizzando tutti i suoi canali, cognitivo, emotivo e fisico. Quanto più sono coinvolti tutti e 3 ed in modo consistente quanto più si innalza il livello di esperienzialità delle attività formative proposte.
- **Sfida e creatività:** il partecipante si confronta con un terreno sconosciuto ed è costretto ad adattarsi, correre dei rischi, operare anche senza conoscere tutte le risposte, gestire situazioni di ambiguità oppure si trova a svolgere attività più familiari gestendole ed elaborandole però da differenti punti di vista stimolando il pensiero laterale.
- **Utilizzo della metafora:** l'attività proposta risulta formativa in quanto legata metaforicamente all'uso di determinate competenze target utili nel proprio ruolo professionale.
- **Coinvolgimento:** il partecipante, protagonista attivo, apprende attraverso l'allenamento, la prova e la sperimentazione dei propri comportamenti. Nessuno fornisce dall'esterno modelli e tecniche preconfezionate valide per tutti ma viene facilitata l'attivazione delle risorse personali.
- **Osservazione:** il partecipante si osserva mentre agisce (auto-osservazione) ed osserva il comportamento degli altri (etero-osservazione). Viene stimolato un processo di apprendimento non

tanto “per prove ed errori” ma strutturando momenti in cui “ci si ferma e si riflette su”. Questo porta a scoprire le conseguenze negative di alcuni nostri comportamenti ma anche a valorizzare e sistematizzare i comportamenti costruttivi inconsapevoli.

- **Concretezza:** l’attenzione è centrata sul “qui ed ora” collegando il processo di apprendimento a situazioni concrete. Le attività proposte sono reali e le conseguenze dei propri comportamenti immediate.
- **Divertimento:** il momento didattico/formativo è associato anche al gioco dimostrando che si può imparare e crescere anche divertendosi. Viene così recuperata la dimensione ludica dell’apprendimento tipica dei bambini che, proprio perché utilizzano il divertimento e l’emotività positiva, riescono ad apprendere molte cose e molto velocemente rispetto agli adulti.

Il metodo è complesso, prevede:

- **Analisi dei bisogni formativi:** ricerca e condivisione delle competenze target da sviluppare in partnership con l’azienda, analisi della cultura aziendale per la definizione della macrometafora e delle singole metafore delle attività esperienziali, analisi del target (conoscenze, responsabilità, capacità, atteggiamenti, problematiche, attese, timori).
- **Progettazione:** individuazione della macrometafora che farà da filo conduttore dell’intervento e delle singole metafore/attività che costituiranno il progetto formativo, scelta delle attività da inserire e della loro sequenza, individuazione della location, reperimento delle attrezzature, stesura delle teaching notes per i trainer, organizzazione dell’intervento.

- **Start up:** presentazione della metodologia esperienziale, degli obiettivi formativi, della metafora utilizzata, delle informazioni logistiche, delle regole di comportamento e di sicurezza ai partecipanti.
- **Warm Up:** serie di esercizi che non implicano necessariamente una fase di rielaborazione ma che hanno lo scopo di far conoscere meglio i partecipanti tra di loro, sciogliere il ghiaccio in modo che si sentano maggiormente liberi di esprimersi nelle successive attività “core” (superando l’iniziale imbarazzo per esempio rispetto al contatto fisico), offrire ai trainer uno strumento di conoscenza delle persone e del gruppo.
- **Briefing:** presentazione delle singole attività da svolgere con regole del gioco ed istruzioni.
- **Playing:** svolgimento delle attività fortemente esperienziali (alcune più semplici ed altre più complesse) che si susseguono con precisi step.
- **Debriefing:** raccolta logico-razionale ed emotivo-affettiva dell’accaduto (al termine delle singole attività) utilizzando la discussione, lo scambio di feedback, il confronto, griglie e questionari, videoriprese, foto.
- **Carry over:** individuazione di modelli mentali, principi e tecniche da trasferire nel proprio ruolo professionale.
- **Follow up:** verifica a distanza di tempo dell’intervento realizzato e costruzione di un piano di sviluppo individuale da parte di ogni partecipante all’interno di incontri in plenaria e/o di coaching individuale.

Il ruolo del conduttore nella formazione esperienziale si modifica drasticamente **rispetto alla formazione d'aula** tradizionale. Da un orientamento ai contenuti (o anche ai contenuti) si passa sempre più ad un gestore di processi. Le fasi della formazione esperienziale sono inoltre più ricche e complesse (warm up, briefing, playing, debriefing, carry over, piani di sviluppo individuali) presentando un numero maggiore di variabili da gestire (location, attrezzature, fornitori, tecnici, sicurezza, ecc....). Il trainer potrebbe possedere una doppia competenza sia da trainer che da esperto tecnico (esperto di una particolare metafora, per esempio uno sport specifico). In questo caso si vengono a creare sia opportunità/vantaggi (soprattutto per la progettazione e la gestione dei debriefing) ma anche pericoli/svantaggi (il trainer rischia di essere troppo invischiato nella metafora che conosce bene e che magari pratica assiduamente). Può essere consigliabile, quindi, scindere i due ruoli anche in presenza di una competenza di tipo tecnico. In ogni caso è sicuramente una variabile su cui riflettere e da definire di volta in volta non lasciandola al caso ed all'improvvisazione.

I **compiti specifici** del trainer sono quelli di:

- gestire il patto formativo iniziale con i partecipanti;
- osservare i processi durante le attività esperienziali;
- effettuare debriefing al termine di ogni attività;
- gestire la fase finale di decodifica della metafora ed assicurare il trasferimento di principi e tecniche nella realtà lavorativa;
- supportare i partecipanti nella stesura di un piano di sviluppo personale;

- chiudere l'attività formativa verificando le aspettative iniziali, il gradimento e la qualità dell'intervento realizzato.

Impossibile, inoltre, pensare a un intervento formativo che non abbia la **necessaria e funzionale alternanza teoria/pratica: la formazione senza una parte pratica non è formazione, è semplice informazione.** Queste sono le premesse su cui si basa il role playing.

Il **Role Playing** è una delle tecniche più efficaci attraverso cui **si permette ai discenti di interpretare dei ruoli lavorativi oggetto dell'intervento formativo che si sta erogando oppure dei ruoli non legati a una competenza tecnico-professionale in particolare, ma che è necessario interpretare per mettere in pratica competenze trasversali** (*soft skills: ad esempio comunicazione, gestione dello stress, problem solving, teamwork, capacità di lavorare in autonomia, mediazione, negoziazione, gestione del tempo, leadership, flessibilità ecc.*) **importanti per quel profilo professionale** e precedentemente trasmesse ai discenti attraverso tecniche di lezione frontale teorica. I Role Playing (e le esercitazioni pratiche in genere) sono strumenti che un formatore quindi *deve* usare in aula. Sinteticamente, consiste nel richiedere ad alcuni allievi di svolgere, per un tempo limitato, il ruolo di "attori", di rappresentare cioè alcuni ruoli, in interazione tra loro, mentre altri partecipanti della classe fungono da "osservatori" dei contenuti e dei processi che la rappresentazione manifesta. Ciò consente una successiva analisi dei vissuti, delle dinamiche interpersonali, delle modalità di esercizio di specifici ruoli, e più in generale dei processi di comunicazione agiti nel contesto rappresentato.

Definito anche *simulazione*, è una **tecnica di allenamento formativo** utilizzata per lo sviluppo delle abilità che sostengono l'interpretazione efficace di un ruolo professionale: *to play* in inglese significa sia giocare sia rappresentare in senso teatrale, tanto che alcuni partecipanti hanno ribattezzato "*scenette*" questi importanti momenti didattici il cui obiettivo è quello di ricreare in "palestra" una situazione professionale di comunicazione o di gestione in modo "verosimile", ossia quanto più possibile vicino alla realtà del partecipante. Il valore di questa tecnica di allenamento consiste nell'assicurare la **necessaria preparazione atletica e psicologica fondata su due presupposti essenziali per lo sviluppo della professionalità:**

1 – l'aumento della consapevolezza di sé, del proprio modo di essere e di reagire

*2 – sfruttare l'opportunità data dai **feedback** provenienti dal formatore e dai colleghi in aula sulla performance in diretta del collega. Il feedback è la valutazione strutturata della performance che il formatore comunica al partecipante alla conclusione dell'interpretazione del ruolo professionale*

Tre fattori sono importanti per il role playing quindi:

– il role playing deve essere funzionale agli obiettivi dell'intervento formativo

– il feedback dato al partecipante deve essere pensato e comunicato come momento fondamentale della didattica e finalizzato al miglioramento/rafforzamento delle capacità e competenze dell'individuo

– la motivazione del partecipante è importante per sistematizzare l'esperienza vissuta in una prospettiva di miglioramento delle sue performance professionali

Per impostare un buon role playing è necessario seguire alcuni punti:

Briefing:

- prima di cominciare è *necessario far capire cosa si sta facendo e perché ai partecipanti e qual è il valore didattico*: il formatore deve avere il consenso necessario dell'aula affinché il role playing si svolga con motivazione e impegno e quindi potersi allenare al ruolo professionale
- *inserire i partecipanti in situazioni lavorative da riprodurre*, l'indicazione che va data è di calarsi nella parte esattamente come se si fosse nel luogo di lavoro

Svolgimento:

- *la durata di un role playing varia a seconda della situazione da interpretare*: se per un colloquio di selezione possono bastare 10/15 minuti, per una simulazione di docenza il tempo necessario indubbiamente dovrà aumentare.
- *Il formatore darà il via*; nel momento in cui il role playing dovesse continuare oltre il tempo necessario, *il formatore darà lo stop*.

Debriefing:

- Concluso il role playing ci sarà l'altrettanto importante momento del *feedback*; è necessario il riscontro immediatamente dopo la performance. Il feedback si concentrerà soprattutto su *aspetti comunicativi, di gestione, metodologici*
- *Il feedback si dividerà in tre fondamentali fasi:*
 - 1 – **autovalutazione del partecipante** rispetto al role playing appena svolto (il docente formatore stimolerà il discente protagonista della "scenetta" appena interpretata attraverso domande come: "*come è*

andata?”, “come ti sei sentito in questo ruolo?”, “c’è qualcosa che hai osservato e che vuoi condividere con noi?”)

2 – **valutazione e osservazioni dei colleghi presenti in aula** (che il docente formatore dovrà stimolare attraverso domande come: *“che ne pensate?”, “qualcuno vuole dire qualcosa rispetto all’esercitazione appena svolta?”, “c’è qualcosa che avete osservato e che volete condividere attraverso una riflessione?”)*

3 – **il formatore darà quindi il suo feedback** sottolineando prima di tutto *i punti forti* della performance del discente con frasi come: *“molto bravo in questo”, “mantieni quest’altro”, “mi è piaciuto molto quest’altro ancora”,* dopodichè il docente farà riflettere il discente sui *punti da migliorare* (senza mai quindi usare una terminologia che faccia riferimento a “punti deboli” o a “ciò che è andato male” ma anzi usando frasi del tipo: *“lavora su questo punto”, “puoi migliorare su quest’altro”, “fai attenzione a quello”*). Il formatore dovrà ovviamente spiegare molto bene al discente (e a tutto il resto dell’aula) perchè sta sottolineando i vari punti (sia quelli forti, sia quelli da migliorare) e argomentare con ulteriori spiegazioni e ripetizioni.⁷ Vi è inoltre una suddivisione interna fra i role-playing che vede due tipologie:

1)Role-playing strutturati (esistono delle regole precise circa i ruoli, i contenuti e lo svolgimento delle discussioni. Il problema è fortemente indirizzato da vincoli precisi ed inoltre, facilita una valutazione critica dei comportamenti individuali attraverso il raffronto tra ruolo dato, ruolo recitato ed i risultati del gioco)

2)Role-playing non strutturati -o libero (si sposta l’attenzione del processo analitico alla scoperta di nuovi modelli d’azione, alla spontaneità, al feedback. Si tralascia un’attenta preparazione in anticipo dei materiali; il

gruppo sceglie direttamente gli argomenti che percepisce come importanti; inoltre l'individuo può impersonificare qualsiasi ruolo, ad esempio, se stesso, personaggi esistenti o immaginari; la situazione rappresentata può essere immaginaria o realmente accaduta).

Per rendere la tecnica più ricca esistono numerose varianti, di cui ricordiamo soltanto le più importanti:

1. Inversione dei ruoli: utilizzata spesso nei role-playing non strutturati, quando esiste notevole divergenza di vedute tra due persone. Essa consiste nella semplice inversione delle parti degli attori, ciò facilita molto la comprensione dei punti di vista altrui. I risultati di questo procedimento sono generalmente:

rafforzare la flessibilità e la spontaneità dei comportamenti ed aumentare la capacità di guardarsi dentro e la sensibilità verso gli altri;

2. Soliloquio: avviene quando il trainer può interrompere uno degli attori ed attraverso un'intervista spingerlo a esprimere ad alta voce pensieri ed impressioni finora non chiaramente espressi;

3. Tecnica dello specchio: uno dei partecipanti interpreta, ad esempio, la parte di un altro membro del gruppo piuttosto esitante a svolgere il suo ruolo: la persona di cui si vuole incoraggiare la partecipazione vede così se stesso riflesso come in uno specchio e ritrae un utile feedback per il suo comportamento;

4. Role-playing multiplo: il gruppo viene suddiviso in sotto gruppi ciascuno dei quali sperimenta separatamente i ruoli assegnati. Poi si analizza, in seduta comune, il comportamento di ogni gruppo e ciò risulta particolarmente utile per la discussione. Rotazione dei ruoli: risulta particolarmente efficace quando si vogliono sottoporre tutti i partecipanti ad un determinato ruolo, uno dopo l'altro. Si raccoglie, così, al termine una vasta serie di comportamenti come risposta ad uno stimolo identico, con

evidenti vantaggi ai fini formativi. Si pensi, ad esempio, alla possibilità di chiedere ad ogni membro del gruppo di impersonificare il capo alla prese con un certo tipo di dipendente che va motivato a fornire una determinata quantità di informazioni e di idee volte alla soluzione di un complesso problema per poi comparare la dinamica dell'intervista. Dobbiamo inoltre sottolineare, che la tecnica si può opportunamente avvalere di strumenti audiovisivi come il videotape (impianto televisivo a circuito chiuso). Questo strumento permette, come ricorda R. Vaccani,⁸ di operare una efficace verifica dell'azione da parte degli stessi "attori". Il videotape è, quindi, l'unico strumento che consente ai partecipanti di verificarsi nell'oggettività dell'azione sostenuta, eliminando o controllando le eventuali distorsioni soggettive a cui può essere soggetta una verifica fatta solo dagli osservatori. Gli obiettivi generali per i quali la tecnica del role-playing trova valida applicazione sono quelli relativi ai problemi di rapporti interpersonali, alla modifica di comportamento e alla resistenza al cambiamento. Più specificatamente si può scendere ad una ulteriore analisi esaminando gli obiettivi dei due tipi di role-playing sopra esaminati:

1. Obiettivi del role-playing strutturato sono riferiti a:

- sviluppo di capacità per risolvere problemi;
- apprendere procedure quali: la prassi del sistema di riferimento per affrontare i reclami, o tecniche come ad esempio come condurre un'attività promozionale, come effettuare una dimostrazione, come superare le obiezioni, come ricevere gli utenti, ecc;
- modificare gli atteggiamenti per quanto riguarda le relazioni interpersonali e le relazioni tra superiori e collaboratori;

2. Obiettivi del role-playing non strutturato (o libero) sono riferiti a:

- aiutare i partecipanti ad acquistare intuito nel loro comportamento;
- aiutare i partecipanti ad acquistare intuito nel comportamento con gli altri;
- modificare atteggiamenti nel lavoro, nella famiglia o nella vita sociale;
- aiutare i partecipanti ad acquistare nuovi metodi per affrontare situazioni problematiche;
- sviluppare le capacità di diagnosi in relazione al tipo di approccio dei partecipanti a certi tipi di situazioni problematiche.⁹

Uno dei principali vantaggi della tecnica è quella di “indurre” i partecipanti ad ampliare i propri punti di vista e a cercare di comprendere con maggiore flessibilità il comportamento altrui.

La tecnica stimola l'apprendimento sia attraverso l'impegno nello svolgere un certo ruolo, sia nell'osservazione del comportamento degli altri partecipanti, sia infine attraverso il feedback.

Inoltre, come abbiamo già ripetuto più volte, il role-playing drammatizza un'effettiva situazione di vita reale, e sollecita quindi il desiderio in ciascuno di dimostrare come risolverebbe in pratica una determinata situazione. La tecnica, a differenza del metodo dei casi, non giunge ad una discussione, ma la decisione viene posta praticamente nella situazione simulata.

Per quanto riguarda, invece, i principali svantaggi, la tecnica, soprattutto quella non strutturata, richiede un formatore molto abile e capace di correggere, nel momento necessario, i comportamenti errati attuati dai partecipanti. Infine, l'uso del role-playing in condizioni di socializzazione scarsa può essere controproducente e può bloccare o inibire ulteriormente individui e gruppi in apprendimento.

Una altra tecnica riguarda le lezioni frontali improntate su presentazioni efficaci e coinvolgenti quindi comunicazione visiva. La presentazione è lo strumento con cui comunicare informazioni a più persone

contemporaneamente ed è uno dei tool più utilizzati dalle aziende per formare il proprio personale interno, la propria forza vendita, il proprio network di partner commerciali. Ma può anche essere usato per introdurre progetti, idee e raccogliere consensi informando persone che hanno conoscenze limitate rispetto all'argomento trattato.

Frequentemente si pensa che la cosa più importante sia quella di trasmettere la quantità maggiore d'informazioni possibile e questo finisce inevitabilmente per produrre presentazioni lunghe che richiedono un elevato grado di attenzione da parte dell'audience per un periodo troppo lungo e che finiscono -inevitabilmente- con il cogliere un risultato mediocre: annoiano l'ascoltatore.

Al contrario, la presentazione per raggiungere il suo vero scopo, deve risultare brillante ed interessante, basata sulla perfetta sinergia tra presentatore, le sue parole e le immagini visualizzate; deve coinvolgere attivamente i sensi dello spettatore e portarlo ad attivare i suoi processi cognitivi di apprendimento. Le presentazioni efficaci devono:

} possedere 6 elementi chiave: semplicità, sorpresa, concretezza, credibilità, emozione e narrazione.

} utilizzare 4 canali comunicativi: presenza e parole del presentatore, testi ed immagini delle slides

Le 8 regole per creare presentazioni "memorabili".

1. Stabilire il modello di presentazione che s'intende adottare:

-Classico: anticipare l'indice per far conoscere di cosa si parlerà; il rischio, avendo anticipato gli argomenti, è quello di un calo generalizzato del livello di attenzione.

-Narrativo: costruito ricorrendo all'uso massiccio delle tecniche di flashback e flashforward.

–A sorpresa totale: tema a parte l’auditorio non conosce nulla circa l’argomento della presentazione (è efficace soprattutto nel caso della formazione, utilizzando titoli misteriosi, immagini che cambiano e sorprendono, citazioni ecc.).

–Retorico: esordio di 2 slides per anticipare il tema con titoli eloquenti, successiva narrazione dei fatti secondo un preciso punto di vista, uso del flashforward per illustrare i risultati nel futuro e conclusione per ribadire la validità della proposta.

2.Costruire una lista di massimo 10 titoli che rappresentano gli argomenti da esporre e costituiscono lo scheletro stesso della presentazione.

3.Dai 10 titoli realizzare altrettante diapositive. In generale considerare un tempo di esposizione massimo di 20 minuti (oltre tale limite la soglia di attenzione delle persone inizia inevitabilmente a calare).

4.Definire un accurato piano di comunicazione delle informazioni, delle sensazioni da suscitare, delle possibili reazioni da anticipare e delle spiegazioni da fornire. In questa fase stabilire quale strumento dev’essere usato per ciascun’attività (slide, dialogo del presentatore, documenti di supporto, ecc.).

5.Formattazione e testo: dal punto di vista della realizzazione tecnica occorre tenere presente alcuni punti chiave.

–Stabilire un layout grafico standard per tutte le diapositive: lo sfondo (possibilmente non troppo scuro), un carattere font chiaro e leggibile (si raccomanda una dimensione minima di 14 punti, leggibile anche ad una certa distanza dallo schermo), una regola per l’utilizzo del grassetto (per titoli e parole chiave), colore del testo (a forte contrasto con lo sfondo) e della dimensione dello stesso (si raccomanda di non usare più di 3 dimensioni diverse nel lo stesso documento). Il testo di ogni diapositiva va allineato a sinistra. Da evitare l’effetto ombreggiato e

tridimensionale perché peggiora la leggibilità—Prestare attenzione alla scrittura del testo: vale la regola del “6-6”. Per ogni singola diapositiva scrivere massimo 6 righe che contengano al loro interno non più di 6 parole. In questo modo le informazioni veicolate sullo schermo non possono “vivere” di vita propria e, per essere comprese appieno, richiedono l’interazione con le parole del presentatore. Seguendo questa regola si evita di sovraccaricare l’auditorio d’informazioni scritte, scatenando la “corsa agli appunti” che distrae l’attenzione dall’oratore.

–Linguaggio del testo: chiaro, conciso ed incisivo. Se fosse necessario comunicare un numero elevato d’informazioni si può ricorrere agli elenchi puntati. Nel testo delle slide vanno eliminati gli avverbi e gli aggettivi, mentre è consigliato l’uso dei numeri (catturano l’attenzione), dei simboli, dei verbi all’infinito e delle forme attive. Sigle e vocaboli tecnici vanno ridotti per quanto possibile. Un’altra tecnica efficace consiste nel porre delle domande su una diapositiva e fornire la risposta in quella successiva, in modo che la mente del pubblico sia mantenuta vigile e ricettiva.

–Immagini: sono il punto chiave dell’editing della presentazione in quanto hanno un elevato impatto nella mente del pubblico; la loro scelta va attentamente studiata poiché devono fornire il supporto simbolico ai concetti espressi ed il loro inserimento avviene nei punti chiave. Se non si è in grado di trovare immagini da utilizzare per esprimere concetti astratti si può sempre ricorrere a paesaggi o immagini bizzarre (ma che non abbiano doppi sensi); si sconsigliano, in ogni caso, l’utilizzo di clip art disponibili sui principali software di creazione delle presentazioni in quanto generano l’idea di qualità banale.

6. Le ripetizioni dei punti chiave servono a comunicare con maggior efficacia il messaggio: la ripetizione va effettuata partendo dalla narrazione

del presentatore e rafforzandola con un'immagine ad hoc visualizzata in diapositiva.

7. Materiale di supporto: prima della presentazione si può annunciare che a fine lavori verrà distribuito un paper riassuntivo (che integra le slide con le note del relatore). Inoltre è consigliabile distribuire una stampa delle slides che preveda uno spazio dove poter scrivere le annotazioni personali.

8. Durante la presentazione parlare in modo colloquiale, semplice e diretto, guardando il pubblico ed usando un linguaggio quotidiano. E' consigliato utilizzare il meccanismo di avanzamento manuale delle slide in modo da rendere più flessibile la gestione del tempo di esposizione. E' assolutamente indispensabile prevedere poi dei momenti di verifica nei quali stimolare l'interazione con il pubblico ponendo domande e richiedendo feedback.¹⁰

Infine l'ultima tecnica di comunicazione analizzata è quella della comunicazione assertiva. Un buon formatore utilizza sapientemente questa tecnica. L'approccio della comunicazione assertiva propone una classificazione che comprende tre stili di comunicazione. Lo stile assertivo si basa sulla presa di distanze da comportamenti sia aggressivi sia passivi, e sulla volontà di cooperare nella comunicazione per ottenere risultati "a somma variabile" cioè che prevedano un successo personale non basato sulla "sconfitta" altrui bensì sulla valorizzazione dell'interlocutore.

Occorre precisare che ognuno si adegua ad uno dei tre stili a seconda delle situazioni e degli interlocutori. Non si tratta quindi di caratteristiche personali, ma di caratteristiche dei comportamenti di comunicazione.

L'assertività prende le distanze dai comportamenti aggressivi e da quelli passivi;

la voglia di collaborare, di generare valore per tutti gli interlocutori, è ciò che caratterizza lo stile assertivo.

Il presupposto su cui si basa il comportamento aggressivo è quello della ridotta importanza dell'altro; esiste quindi un egocentrismo che porta ad una -malintesa, eccessiva - autostima. La comunicazione aggressiva si basa su un "gioco a somma zero" (solo uno dei due può vincere, se io vinco tu perdi). Vi è quindi una marcata tendenza a sopravvalere sull'altro, a condizionarne – o manipolarne - i comportamenti. Generalmente l'aggressivo si manifesta tale per acquisire un potere sociale -ricevere conferme ed influenzare gli altri -, apparire forte, incutere soggezione.

Talvolta la volontà di apparire forte nasconde una fondamentale insicurezza o timidezza. I comportamenti tipici dello stile aggressivo sono molti; tra di loro, i seguenti sono molto frequenti:

- _ comandare, imporre la leadership in un gruppo
- _ non mettere in discussione il proprio modo di vedere
- _ sminuire i meriti altrui
- _ criticare, emettere sentenze
- _ interrompere, non lasciare esprimere
- _ essere violenti

Lo stile passivo ha il seguente presupposto implicito: io sono meno importante agli altri - o voglio manifestarmi come tale. In base a questo presupposto si tende quindi ad imitare e conformarsi agli altri, a lasciarsi condizionare, ad evitare di prendere posizione e di decidere; nei contenuti della comunicazione, il protagonista è l'altro, cui va la maggior parte dell'attenzione. Chi adotta uno stile passivo può farlo perché ha la necessità di essere accettato -da una persona o da un gruppo - e pensa che la maggiore attenzione all'altro o agli altri possa aiutarlo in questo.

Oppure può trattarsi di una volontà di evitare di essere oggetto di aggressività da parte degli altri, o della paura di essere coinvolto in un conflitto; oppure ancora di una mancata conoscenza dei propri diritti, che

porta ad accettare supinamente ciò che gli altri dettano; o ancora del sentirsi inadeguato ad una situazione.

Comportamenti passivi sono ad esempio:

- _ lasciare che altri decidano
- _ non assumersi dei rischi
- _ stare in disparte
- _ dare ragione al più forte
- _ cercare l'approvazione altrui
- _ non reagire alle critiche

Lo stile assertivo prende le distanze sia dai comportamenti aggressivi, sia da quelli passivi. L'attenzione dei contenuti della comunicazione spazia sia al sé, ritenuto importante, sia all'altro, ritenuto altrettanto importante.

Se entrambi gli interlocutori rivestono la stessa importanza, è coerente ricercare vantaggi per entrambi nella comunicazione; l'atteggiamento è quindi collaborativo, tendente ad impostare un gioco a somma variabile.

Lo stile assertivo si distingue anche per la propositività e l'essere rivolto al futuro; i vantaggi per entrambi non risiedono infatti nel rivangare il passato, ma nell'essere rivolti al futuro.

Chi manifesta comportamenti assertivi generalmente lo fa per manifestare stima dell'altro senza sminuire l'autostima, e per ottenere un successo di sé assieme agli altri.

Comportamenti tipici dell'assertività sono:

- _ ascoltare attivamente, chiedere, approfondire
- _ assumersi le proprie responsabilità
- _ approfondire la conoscenza dei bisogni altrui, ma anche dei propri
- _ esprimersi liberamente (opinioni, emozioni, ecc.)
- _ saper rifiutare
- _ proporre

_ ammettere i propri errori, accettare critiche.¹¹ Un buon formatore che adotta la comunicazione assertiva guadagna la stima altrui e viene ascoltato e soprattutto riesce a trasmettere il messaggio chiave della sua lezione.

Bibliografia

- 1.cfr. R. F. Mager, Gli obiettivi didattici, Teramo, 1986, p. 11-15
2. M. Castagna, cit., p. 38
3. "Formazione formatori: emergere con i risultati dalla giungla della formazione aziendale". Gianluca Gambirasio, Franco Angeli 2010
- 4 cfr. M. Castagna, Progettare la formazione, guida metodologica per la progettazione del lavoro in aula, Milano, 2007, pag. 33-42
- 5 cfr. ibid. pag.99-102
- 6 Cfr. Apprendimento e gioco, in "Rivista della scuola superiore dell'Economia e delle Finanze".
- 7.Formazione-formatori, by Andrea Carfi
- 8.R. Vaccani, Metodo del role-playing, riprodotto da Inforcoop, Roma, stampato in proprio, dispensa non pubblicata
- 9.Baduino R., Nicolotti V., La scelta e la gestione delle situazioni e dei media (Cap.5) e Sviluppo e gestione delle situazioni di apprendimento (App.1) in Lo sviluppo e la gestione degli interventi formativi, Armando ed., Roma, 1992, pp. 369-370.
- 10.Paolo Pintor nell'Aprile 2013. Licenza Creative Commons, Attribution – Non Commercial – Share Alike.
- 11.J. Kirschner.L'arte di influenzare gli altri. Acanthus- H. Cohen Come ottenere quello che vuoi. Arnoldo Mondador

LA LEZIONE

“*Lectio, -onis*”: è dal latino che deriva il termine **lezione**, quella attività didattica che si svolge in un tempo di durata determinata, in uno spazio reale o virtuale, i cui protagonisti sono docenti e discenti. I docenti sono coloro che hanno il compito di trasmettere il loro sapere, riguardo uno specifico argomento, all’uditorio composto da persone che ignorano - totalmente o parzialmente - l’argomento su cui dovranno essere istruiti. Durante l’attività didattica si assiste al passaggio di informazioni e conoscenze riguardo una specifica tematica tra coloro i quali risiedono in aula: “trasmissione”, e non acquisizione, è il termine esatto da utilizzare in questo caso, poiché, in seguito alla lezione, l’unica certezza riguarderà l’emissione delle informazioni, ma non il loro apprendimento da parte dei discenti. Il processo di apprendimento potrà essere facilitato da una molteplicità di fattori, molti dei quali imputabili alla capacità del formatore di catturare l’attenzione del suo pubblico, renderlo partecipe e interessato alla lezione, usando gli strumenti che egli ritiene più adatti.

Gli inconvenienti della lezione esistono e sono da ricondurre al ruolo passivo che il discente riveste; le conseguenze sono una scarsa memorizzazione dei concetti che risultano labili nel tempo e una rapida caduta del livello di attenzione, derivante dalla fatica insita nell’ascoltare. Nonostante ciò sarebbe impossibile immaginare corsi di formazione privi di lezioni, per cui il problema cruciale è quello di gestirle al meglio (in forma attiva nei confronti dei partecipanti) e progettarle in maniera razionale, rispetto al tema da trattare e al pubblico che ci si troverà di fronte.

Le modalità con cui il docente organizza il materiale cognitivo che vuole trasmettere avranno un alto impatto sull'efficacia della lezione in termini di comprensione e di ricordo da parte del discente: gli argomenti da trattare risulteranno maggiormente comprensibili quanto meglio saranno connessi tra loro.

Sebbene la progettazione non sia un'attività sequenziale o procedurizzabile¹, vi sono dei momenti che ogni formatore dovrebbe prima o poi toccare e tenere a mente:

- Scopi del corso, obiettivi didattici e organizzativi che si vogliono raggiungere;
- Argomenti da trattare in aula e loro ordine;
- Tecniche didattiche da impiegare;
- Composizione dell'aula;
- Aspetti logistico-organizzativi

I punti elencati, ordinati secondo un criterio logico e non temporale, rappresentano le principali tappe per la costruzione di un corso. Potrebbe essere ovvio iniziare la progettazione dagli obiettivi che si intende raggiungere, ma in realtà essi costituiranno solo le ipotesi di partenza, ciò che è indicato come scopo dell'intervento formativo, ma che andrà modificato, riformulato e precisato in itinere, man mano che il quadro organizzativo sarà sempre più chiaro. Dato che il processo non è meccanicistico, non esiste una soluzione ottimale assoluta, ma solo la più *adeguata* all'insieme delle variabili di quella irripetibile ed unica situazione presente in aula. Il giudizio di adeguatezza è rimandato al progettista, nel momento in cui egli stesso reputerà di aver raggiunto una soluzione

soddisfacente e consona con gli obiettivi che si era predisposto. A prescindere da ciò, la vera misura della **validità** della lezione deriverà dalla verifica dei risultati dell'intervento formativo, ma anche in questo caso bisogna tener conto di alcune precisazioni: 1) non sempre a fine lezione è prevista una seria verifica delle conoscenze apprese; 2) non è mai dato sapere cosa sarebbe accaduto nel caso in cui la lezione sarebbe stata progettata diversamente da come è stata realizzata.

3.1 La progettazione della lezione

Le capacità individuali, la facilità nei rapporti interpersonali, la disinvoltura e l'estroversione sono elementi che senza dubbio giocano un ruolo importante nella buona riuscita della docenza, ma è soprattutto nella **preparazione** del docente che risiede la parte maggiore del successo finale e scopo ultimo della lezione: l'apprendimento del discente.

3.1.1 L'ordine di presentazione degli argomenti

Esistono tanti modi differenti di strutturare una lezione. Di seguito sono elencati alcuni di quelli più usati e che, in confronto ad altri, risultano essere più coinvolgenti:

- Percorso deduttivo
- Percorso induttivo
- Percorso “per problemi”
- Percorso storico-temporale

❖ Percorso deduttivo

Questo metodo sembra essere il più adottato per impostare le lezioni², seguendo il tipico percorso logico del manuale, delle conferenze accademiche o dei libri di testo.

METODO	ADATTO PER...	RISCHI	VANTAGGI
DEDUTTIVO	<ul style="list-style-type: none"> - Trasmettere definizioni - lezioni di approfondimento per “esperti” - dare informazioni in breve tempo 	<ul style="list-style-type: none"> - non comprensibilità delle parti iniziali - noia - linguaggio tecnico e teorico 	<ul style="list-style-type: none"> - Relativa semplicità nella preparazione della lezione (percorso più utilizzato)
INDUTTIVO	<ul style="list-style-type: none"> - spiegare concetti complessi - pubblico neofita 	<ul style="list-style-type: none"> - Banalizzazione - tempi lunghi 	<ul style="list-style-type: none"> -Stimolare l’aula ad intervenire
“PER PROBLEMI”	<ul style="list-style-type: none"> - convincere platea - catturare l’attenzione del pubblico 	<ul style="list-style-type: none"> - difficile da progettare - sgradita ai “teorici” - individuare le giuste domande 	<ul style="list-style-type: none"> - alte probabilità di efficacia

STORICO- TEMPORALE	- qualunque tipo di pubblico - affrontare argomenti da punto di vista temporale (es. tappe storiche) o procedurale (iter produttivi)	- eccessiva analicità - staratura rispetto al pubblico	- semplicità della lezione, laddove il contenuto lo permette
-------------------------------	---	---	--

Tabella: schematizzazione di alcuni metodi tramite cui progettare una lezione

I momenti fondamentali di una lezione strutturata secondo questo metodo sono: a) la *premessa iniziale*, in cui si spiegano gli scopi della lezione e si danno indicazioni sulle scuole di pensiero che eventualmente il docente segue e perché; b) l'esposizione dei *principi generali* inerenti la teoria che si vuole presentare e sviluppo dei singoli punti in cui si articola il discorso, secondo un ordine logico, dagli aspetti di importanza superiore a quelli inferiore; c) *conclusioni* dell'argomento trattato, conseguenze pratiche ed eventuali ipotesi e suggerimenti per il futuro.

Questa impostazione della lezione sembra particolarmente adatta per trasmettere definizioni, lezioni di approfondimento teorico davanti ad un gruppo di esperti della materia, per dare molte informazioni in poco tempo, e in ultimo (ma non per importanza), per veicolare una forte sensazione di adeguatezza, ingrediente non trascurabile quando si è di fronte ad una platea altamente competente. Ai vantaggi finora elencati, però, si contrappongono elementi negativi che si possono considerare *potenziali rischi*, soprattutto quando la platea è costituita da un pubblico neofita e non esperto come invece citato prima. In questo caso, la parte iniziale, i contenuti della premessa e i principi generali esposti all'inizio della lezione potrebbero non essere *compresi* perché l'uditore non sa ancora bene ciò di

cui si sta parlando. Un altro potenziale rischio è quello della *noia*, poiché la lezione potrebbe trasformarsi in una pesante dissertazione su un argomento magari fortemente specifico, con l'uso di un linguaggio tecnico e una spiegazione teorica che lascia poco spazio agli esempi, alle applicazioni e tutto ciò che favorirebbe un ascolto attivo e partecipato del discente. Questo metodo è simile al modo in cui si “formalizza” la scienza.

❖ **Percorso induttivo**

Questo metodo sembra essere un percorso logico paragonabile all'iter classico della scoperta della scienza (Problema → ipotesi → tesi → risoluzione). I momenti fondamentali di una lezione strutturata secondo questo metodo sono: a) l'esame di uno o più *casi particolari* che suscitano interrogativi, problemi o curiosità nel pubblico; b) *riflessioni* su questi casi, spiegazioni e conseguenze che se ne possono trarre; c) formalizzazione delle riflessioni fatte il momento precedente in uno o più *concetti teorici*; d) *conseguenze* applicative ed eventuale esame di altri casi.

Questa impostazione della lezione sembra particolarmente adatta per trasmettere informazioni ad un pubblico neofita riguardo la materia oggetto della lezione e nel caso di concetti particolarmente astratti o complessi. I potenziali rischi di questo metodo sono: la durata e la possibile banalizzazione del discorso. Il primo svantaggio è da ricondurre alle prime fasi della lezione, che non costituiscono un momento da sottovalutare, bensì un vero e proprio tempo di apprendimento per il discente; la *banalizzazione* potrebbe diventare un problema nel momento in cui il docente dovesse scegliere dei casi, da cui partire, troppo semplici per il gruppo di ascoltatori, che potrebbero andare incontro ad un calo di attenzione. Fatte queste dovute premesse, cercando di evitare i rischi cui si

potrebbe incorrere, questo metodo potrebbe essere efficace per stimolare l'interesse degli uditori.

❖ Metodo “per problemi”

La terza sequenza adottabile per organizzare i contenuti di una lezione è quella “per problemi”. I momenti fondamentali di una lezione organizzata secondo questo metodo sono: a) apertura del discorso con *domande significative* e stimolanti, che possano catturare l'attenzione dell'uditorio e stimolarlo al ragionamento; b) illustrazione dello *scopo* del discorso mediante la sottolineatura delle teorie che si vogliono presentare; c) trattazione delle domande poste inizialmente mediante la *teorizzazione* dei concetti che si prestano per trovarvi delle soluzioni; d) *conclusione*, dipendente dagli obiettivi della lezione con la riformulazione dei punti chiave dell'argomento e relative considerazioni⁵.

Questo percorso, se ben gestito, è di grande efficacia e impatto; il suo maggior vantaggio risiede nella facilità con cui si riesce a seguire il discorso, collocando i concetti teorici all'interno di un contesto di utilizzabilità e di impiego grazie alle domande-guida poste all'inizio. Il rischio di una lezione così programmata potrebbe essere quello di non individuare le domande-guida in modo coerente con l'interesse del pubblico uditore. Questo problema è direttamente collegato alla difficoltà di preparazione della lezione: il docente deve immedesimarsi nell'ascoltatore e pensare a quali potrebbero essere le domande e i dubbi che egli si porrà e organizzare la lezione in base alle risposte che si è dato. Per questa tipologia di lezione, la composizione dei partecipanti è un fattore critico: essa non è adatta ad un pubblico di esperti dell'argomento, né a chi, per proprio stile di apprendimenti, predilige un approccio logico-deduttivo.

❖ Metodo “Storico-temporale”

Questo metodo si articola nella esposizione delle tappe storiche in cui si è sviluppato un certo discorso, o nelle varie fasi di cui un processo (ad esempio quello produttivo) è costituito, per cui è necessario un ordine temporale. Date queste premesse, appare chiaro come questa tipologia organizzativa della lezione abbia come criterio di scelta il contenuto della lezione stessa, al di là di quella che può essere la costituzione del pubblico. Organizzando una lezione secondo questa modalità, il rischio cui si può andare incontro potrebbe essere l'eccessiva analiticità con cui il docente deve affrontare il tema, per illustrare le singole fasi dell'iter complessivo, con possibile perdita dell'attenzione da parte del pubblico.

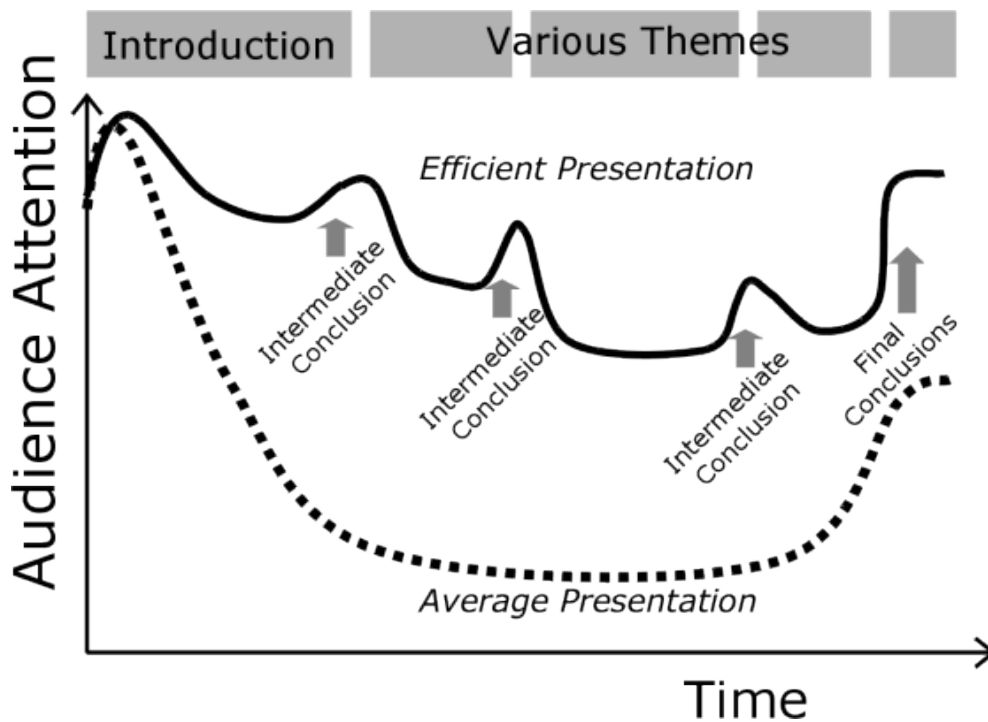
Queste sequenze finora citate possono essere impiegate per la maggior parte delle lezioni teoriche che si tengono durante le attività formative nelle organizzazioni. Scegliere l'una o l'altra dipenderà dalla valutazione dei vantaggi-rischi che ogni docente farà delle varie sequenze, indipendentemente dal contenuto della lezione.

Naturalmente, nella progettazione di una lezione, sarebbe possibile individuare altri percorsi didattici adottabili dal docente, un esempio è quello della lezione che prevede un paragone tra vantaggi e svantaggi rispetto un determinato argomento; quelli finora elencati, sono stati commentati in maniera più approfondita perché sono sembrati essere rappresentativi delle alternative più utilizzabili.

3.2 L'uso di supporti visivi

La curva dell'attenzione è emblema di quanto il pubblico sia partecipe durante una presentazione: l'attenzione è maggiore all'inizio e alla fine,

mentre nella parte centrale si abbassa vertiginosamente (linea tratteggiata), questo è ciò accade in genere durante la maggior parte delle presentazioni. Essere consapevole di questo andamento è importante, ma lo è ancora di più cercare di creare delle ancore, in corrispondenza di cui l'attenzione si alzerà; questa capacità rientra tra le skills di un buon relatore. Con “ancora” si intende l'uso di alcuni espedienti, come **le citazioni, le metafore, le storie, le domande o conclusioni intermedie, tutti strumenti per tenere alta l'attenzione del tuo pubblico.**



Una buona pratica sarebbe quella di distribuire una copia del materiale che si utilizzerà durante la lezione anche ai partecipanti, prima di iniziare la lezione, in modo da consentire ai partecipanti di annotare i loro appunti a completamento della spiegazione.

Al termine della lezione, potrebbe essere utile anche dare informazioni circa il materiale bibliografico da cui attingere per eventuali

approfondimenti personali, evitando di consegnare all'aula pile di articoli di supporto, che potrebbero non essere neanche sfogliate.

3.3 Come favorire il trasferimento?

Come più volte accennato nel corso di questo capitolo, “trasmissione” e “acquisizione” non sono concetti sovrapponibili, poiché, in seguito alla lezione, la certezza del formatore sarà l'emissione delle informazioni, ma non il loro apprendimento. Non esistono tecniche specifiche che possano garantire che il partecipante al corso abbia fatto sue le conoscenze, né tanto meno che abbia la convinzione di volerle applicare. Esistono però degli *accorgimenti* che possono aumentare le probabilità di apprendimento; essi sono incentrati sul coinvolgimento e la partecipazione dei discenti. Lo scambio di opinioni, dubbi ed esperienze tra i partecipanti è un modo per sviscerare le possibili difficoltà che i partecipanti ritrovano nell'applicare o apprendere ciò che l'oratore vuole trasmettere loro. Il confronto presuppone un ampio scambio di opinioni in modo che ciascuno abbia da ricostruire la propria realtà mentale alla luce delle nuove acquisizioni. Per fare ciò occorrono due requisiti: una progettazione didattica temporalmente “larga” e un docente disponibile al dialogo e al dibattito⁴.

A volte, nonostante tutto l'impegno e la sapiente costruzione della lezione, non si riscontrano reali modifiche nel comportamento quotidiano delle persone che ad essa hanno partecipato. Il mancato successo della lezione, in questo caso, può essere addotto a numerose variabili, soggettive o ambientali. L'apprendimento per l'adulto riguarda l'acquisizione di nuove conoscenze, che dovranno essere integrate nella propria sfera cognitiva e di atteggiamenti⁵, quindi si richiede che i partecipanti ad un corso compiano un doppio sforzo: la comprensione delle nozioni, delle tecniche, delle capacità che il corso ha l'obiettivo di illustrare e di insegnare e,

contemporaneamente, l'”*accomodamento*” della propria precedente “mappa mentale” del mondo alla luce delle nuove acquisizioni cognitive. Quanto affermato finora, presuppone un'elasticità mentale dell'ascoltatore adulto non indifferente, che potrebbe scontrarsi con una certa resistenza al cambiamento, o “difficoltà di integrazione” delle nuove conoscenze con le precedenti⁶.

BIBLIOGRAFIA

¹ “Della progettazione formativa: punti fermi e prospettive di lavoro” F. Moroni, *Skill*, n. 9, gennaio 1989

² “Metodologia didattica”, R. Titone, Las, Roma, 1975

³ “Segreti di un formatore di successo”, C. Lambert, Angeli, Milano, 1989

⁴ “La gestione dei processi nella formazione degli adulti”, M. Buscaglioni, Angeli, Milano, 1991.

⁵ “Psicologia sociale cognitiva”, J. R. Eiser, Il Mulino, Bologna, 1983

⁶ “Progettare la formazione”, M. Castagna, FrancoAngeli, Milano, 2002

LE AGENZIE FORMATIVE

Il concetto di formazione ha molteplici significati. Il termine deriva dal latino *formare* ovvero *dare una forma, una struttura* e in quanto tale è un processo che richiede un tempo tecnico necessario per strutturare, solidificare e rinforzare in maniera completa. Tale “struttura” viene forgiata in quello che viene chiamato *ciclo della formazione, il quale* si articola in vari momenti: l’analisi dei bisogni formativi, la progettazione, l’erogazione dei contenuti, il monitoraggio e la valutazione.

Vista la complessità la figura del formatore o trainer non può in alcun modo compiere tutto da solo, bensì entrano in gioco altre figure che lo affiancano come il progettista, il tutor, il valutatore, il facilitatore e numerose altre di tipo gestionale.

La formazione, come abbiamo già visto, copre diverse modalità di trasferimento di conoscenze e di facilitazione gli apprendimenti attraverso cui, in un determinato contesto, si intende sviluppare le conoscenze e le abilità necessarie per lo svolgimento di specifiche attività di lavoro.

In alcuni casi, in cui si parla di *addestramento*, tali attività si attuano in un contesto in cui sono stati individuati fabbisogni formativi, in diretta relazione alle esigenze professionali connesse a specifici ruoli e mansioni svolte (*on-the-job training*); in altri casi, in cui si parla di formazione propriamente detta, si estendono alle molteplici implicazioni che attengono al comportamento di ruolo indipendentemente dalle mansioni stesse (*off-the-job training*).

Nel primo caso la formazione deriva i propri metodi e il proprio orizzonte di impiego dal mondo della formazione professionale (*vocational training*).

Nel secondo caso importanti riferimenti possono essere tratti dal mondo più

esteso dell'*education*, cui in larga misura attingono le pratiche di *formazione manageriale*. Queste ultime, peraltro, in molti casi non sono rivolte ai manager in senso stretto ma sono finalizzate a incentivare la “managerialità diffusa” che caratterizza i moderni modelli di prestazione di lavoro, basati su aspetti che in larga misura attengono alla comunicazione, alle relazioni interpersonali, al team working, alla messa in gioco di capacità emozionali. In questi casi è fondamentale considerare anche la formazione “oltre l’aula” in cui devono essere applicate metodologie che non appartengono al novero delle metodologie formative in senso stretto, ma che possono consentire il conseguimento di obiettivi cui la formazione tradizionale non può arrivare.

La complessità del ciclo della formazione unita alla consapevolezza da parte delle aziende circa l’importanza rivestita dalla formazione nell’ambito lavorativo grazie ai benefici e agli sviluppi ottenuti avendo un personale sempre più qualificato e specializzato (col termine “*qualifica*” si intende il raggiungimento di uno standard di conoscenze, abilità e competenze relative ad un determinato settore; invece col termine “*specializzazione*” si intende l’approfondimento di competenze e capacità specifiche rivolto ad un personale già qualificato), hanno portato nell’ultimo decennio alla nascita e al rapidissimo sviluppo delle agenzie formative.

Tali agenzie sono organismi accreditati gestiti da Enti regionali o provinciali che hanno lo scopo soddisfare il *fabbisogno formativo*” all’interno delle aziende attraverso l’attuazione di tali corsi di formazione. Di seguito uno schema rappresentativo del numero di agenzie formative presenti nelle varie regioni italiane, che hanno subito un notevole incremento nell’ultimo decennio.



IL FABBISOGNO FORMATIVO

Il fabbisogno formativo viene definito come la necessità di “adattare” le risorse umane alle strutture organizzative e alle modalità di lavoro dell’azienda, in funzione delle esigenze attuali o future di determinati scenari.

Per poter soddisfare tale fabbisogno è fondamentale analizzarlo affinché si possano formulare efficaci strategie di formazione (nonché la messa a punto di opportune azioni di programmazione, progettazione e valutazione della stessa), nell’ambito dello sviluppo delle risorse umane e della realizzazione degli obiettivi organizzativi.

Per essere efficace l’analisi dei fabbisogni formativi si deve scegliere una metodologia di analisi organizzativa in funzione di numerose variabili organizzative, innovative, strutturali e culturali cui raccordare i percorsi di sviluppo formativo. Nell’insieme, considerando diversi approcci ed esigenze, possono essere intesi oggetti dell’analisi dei fabbisogni: il

contesto, gli utenti, il lavoro ed i suoi contenuti, le competenze obiettivo, i costi/benefici dell'intervento formativo. In sintesi, è possibile definire il fabbisogno formativo attraverso le seguenti tre principali dimensioni:

- *livello di collocazione* del fabbisogno riguarda il processo, l'unità organizzativa e la posizione di lavoro cui il fabbisogno si riferisce.
- *oggetto* del fabbisogno riguarda conoscenze, capacità e motivazioni.
- *natura* del fabbisogno che può essere *latente* o *esplicita*. Nel primo caso non è noto a priori "dove" intervenire nell'organizzazione, con quali obiettivi formativi e con quali approcci didattici. Occorre una preliminare analisi e diagnosi organizzativa per identificare, dato uno specifico processo di cambiamento organizzativo, per quali posizioni occorrerà intervenire con la formazione e quali conoscenze e capacità dovranno essere rafforzate attraverso l'intervento formativo. Nel secondo caso l'analisi del fabbisogno può essere rilevato direttamente, attraverso interviste di carattere qualitativo al personale e ai dirigenti oppure manifestato, tramite richiesta diretta del personale o dei dirigenti. Qui è possibile rilevare direttamente sia la collocazione del fabbisogno (quali uffici o quali posizioni) sia i contenuti (quali conoscenze e capacità occorre acquisire/sviluppare). Quest'ultimo è il caso di maggior successo poiché l'analisi viene effettuata con il coinvolgimento sia dei responsabili delle unità organizzative coinvolte sia degli stessi destinatari, cosicché la formazione venga vissuta come imposizione dall'alto e per favorire invece momenti partecipativi e attese positive da parte di tutti i membri dell'organizzazione. Altro fattore di successo è costituito dall'integrazione della ricerca del *gap* tra competenze attuali e

competenze necessarie (da colmare con azioni formative) con la ricerca delle *opportunità* riguardo a percorsi di sviluppo professionale fattibili e condivisi.

Le agenzie formative hanno lo scopo di soddisfare tale fabbisogno partendo dall'individuazione dello stesso all'interno delle aziende e attraverso l'analisi di specifiche "schede per la rilevazione dei fabbisogni formativi" previamente compilate dall'azienda stessa.

Alla luce di quanto emerso nell'ambito della formazione sembrava alquanto doveroso dar voce ad una delle suddette agenzie operante a livello nazionale **VIRVELLE Srl**, la quale ci ha gentilmente inviato un modello esemplificativo di schede compilative per le aziende.

SCHEDA PER LA RILEVAZIONE DEI FABBISOGNI FORMATIVI

Denominazione sociale (ragione sociale per esteso):			
Indirizzo sede legale:		Cap e località:	
Indirizzo unità produttiva interessata alla formazione (se diverso):		Cap e località:	
Telefono:		Fax:	
E-mail:		Partita IVA:	
Matricola/e INPS:		Codice Fiscale:	
Settore di attività economica:		Tipologia di attività svolta:	
Codice ATECO:		Contratto Collettivo Nazionale applicato:	
Numero totale dipendenti in azienda: _____ (*)		<u>Sindacati interni:</u> <u>RSU presente:</u> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> <u>In caso di RSA, descrivere composizione:</u> CGIL <input type="checkbox"/> CISL <input type="checkbox"/> UIL <input type="checkbox"/>	
Dimensione impresa:			
Numero dipendenti > 250 <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Fatturato ultimo anno ≥ 50 milioni <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Tot. Bilancio ultimo anno ≥ 43 milioni <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Tra i soci sono presenti persone giuridiche che detengono più del 25% del capitale <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
Ha già beneficiato di attività formative finanziate dagli Avvisi di Fondimpresa a partire dal 2007: <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No		<u>Natura Giuridica:</u> <input type="checkbox"/> IMPRESA INDIVIDUALE E FAMILIARE <input type="checkbox"/> SOCIETA' DI PERSONE <input type="checkbox"/> SOCIETA' DI CAPITALI <input type="checkbox"/> COOPERATIVA <input type="checkbox"/> CONSORZIO <input type="checkbox"/> ISTITUZIONE SOCIALE PRIVATA ALTRO (specificare) _____	
<u>Referente da contattare:</u> (Cognome, Nome, tel., e-mail)			

(*) *Indicare il n. di dipendenti senza considerare i cocopro, gli stagisti, ecc.*

Completare la tabella che segue relativa all'anagrafica dei dipendenti complessivi dell'azienda:

Composizione dei dipendenti		
Numero di dipendenti in organico	n.	
Over 50	n.	
Lavoratori sospesi (Cassa integrazione)	n.	
Stranieri	n.	
Lavoratori tra 18 e 29 anni	n.	
Assunti da meno di 12 mesi:	n.	
Apprendisti	n.	
Lavoratori stagionali ricorrenti	n.	
Contratti di inserimento o di reinserimento	n.	
Lavoratori a tempo indeterminato	n.	
Lavoratori a tempo determinato	n.	
Livello di istruzione lavoratori in possesso di		
Licenza media: n.	Diploma: n.	Laurea: n.
Profili professionali		
Amministrazione: n.	Produzione/Cantiere	n.
Commerciale/marketing: n.	Ricerca e sviluppo:	n.
Logistica/magazzino: n.	Supporto tecnico/manutenzione:	n.

	Operai	Impiegati	Quadri	Dirigenti	Totale
Uomini					0
Donne					0
Totale	0	0	0	0	0

Anno di costituzione	
----------------------	--

L'azienda dichiara la disponibilità al coinvolgimento complessivo di circa n. _____ dipendenti nelle attività formative del Piano.

Può indicarci le principali attività e/o servizi della Sua azienda (sintesi dell'oggetto sociale)?

Principali prodotti e/o servizi

In che direzione ritiene che l'azienda debba andare in futuro per restare competitiva e al passo con i tempi? (es. puntare su nuovi prodotti, nuove tecnologie, green economy, efficientare i processi, aumentare la qualità, aprirsi a nuovi mercati)

Quali ritiene siano le "competenze distintive", il valore aggiunto dell'azienda? Perché i clienti scelgono voi e non un'azienda concorrente? (es. i costi inferiori, il "brand" riconosciuto, la qualità dei prodotti, il servizio di customer care, la gestione sostenibile del processo produttivo)

Indichi, contrassegnandole con una X, quali sono le **aree tematiche** attinenti ai **processi di cambiamento** che in questo momento riguardano la sua azienda.

X	Area tematica	Processo in atto
	1. Innovazione tecnologica di prodotto e di processo	
	2. Innovazione dell'organizzazione	
	3. Digitalizzazione dei processi aziendali	
	4. Commercio elettronico	
	5. Internazionalizzazione	
	6. Competenze tecnico-professionali	

CORSI

Area Tematica F - INTERNAZIONALIZZAZIONE			N. Dipendenti da formare
	Azioni formative	Durata	
82	L'acquisizione delle informazioni per operare con successo nei mercati esteri	8	
83	La negoziazione con partner esteri	8	
84	Le misure di supporto nazionali e comunitarie per l'internazionalizzazione del settore costruzioni	8	
85	La contrattualistica internazionale nel settore delle costruzioni	8	
86	I pagamenti ed i trasporti internazionali per le costruzioni	8	
87	La valutazione dei mercati esteri	8	
88	Il marketing internazionale: mercati, scenari e strategie nel settore delle costruzioni	16	
89	Il processo di internazionalizzazione per le imprese edili	16	

A quali esigenze primarie aziendali i corsi prescelti vengono incontro?

Quale vantaggio ritiene che avrà l'azienda, grazie alla partecipazione del personale ai corsi scelti?

A quali esigenze primarie aziendali i corsi prescelti vengono incontro?

Quale vantaggio ritiene che avrà l'azienda, grazie alla partecipazione del personale ai corsi scelti?

La preghiamo inoltre di segnalarci eventuali ulteriori argomenti che potrebbero costituire temi di corso utili per la Sua azienda. Le chiediamo in questo caso di segnalarci anche il numero di dipendenti interessati a partecipare.

Temi di ulteriore interesse	Numero di partecipanti

Uno dei principali soci della stessa **VIRVELLE** ha dedicato del tempo a rispondere ad alcune nostre domande:

- ***Quando è nata la Vostra “agenzia di formazione”?***

Formalmente nel 2007 con SNC. L’avvio delle attività ha avuto luogo nel 2010. Nel 2015 la società si è trasformata in SRL.

- ***Perché “creare” formazione? Cosa offrite alle aziende?***

Perché uno dei soci proveniva già dal mondo della formazione. Il nostro ruolo è quello di favorire l’acquisizione di nuove competenze. I temi che trattiamo sono: innovazione, competitività, internazionalizzazione e passaggio generazionale.

- ***Come definite la Vostra attività? Fornite “qualificazione” del personale?***

Ci occupiamo di formazione continua, affiancamento e coaching. Occasionalmente forniamo qualificazione del personale in collaborazione ad enti bilaterali.

- ***Ritenete che la formazione all’interno della realtà aziendale sia molto importante? Perché?***

Riteniamo che sia fondamentale perché l’economia e le competenze mondiali corrono sempre più velocemente.

- ***Secondo Lei, chi è il Formatore? Mi può dare una definizione? E soprattutto qual è il suo ruolo?***

Il formatore è colui che favorisce gli apprendimenti e forma le persone.

- ***Quale pensa sia la differenza tra “un buon e un cattivo formatore”?***

L’etica e l’amore per la professione fanno la differenza e non meno importanti sono l’alternanza e la pluralità delle metodologie.

- ***Il Vostro lavoro negli anni ha sicuramente subito dei cambiamenti, in che modo e perché.***

È cambiato nelle metodologie preposte. Dall'outdoor al teatro. Dall'affiancamento al coaching. Diversamente da prima lavoriamo molto con il finanziato.

- ***Qual è l'approccio delle aziende al Vostro servizio? Come è cambiato negli anni? E perché un'azienda dovrebbe investire in formazione e training?***

Le aziende hanno un approccio partecipe ed interessante. All'inizio dubbioso perché offriamo servizi spesso progettati in maniera differente rispetto ai nostri competitor. Oggi abbiamo una buona reputazione e siamo conosciuti sul territorio per la qualità dei nostri servizi e l'attenzione che prestiamo ai clienti.

- ***Che tipo di aziende partecipano maggiormente?***

Partecipano PMI e GI e spesso la selezione viene fatta in base ai temi che trattiamo ed ai fabbisogni espressi dalle aziende interessate.

- ***Qual è il riscontro economico e lavorativo delle aziende dopo i corsi? Positivo o negativo? E in che percentuale?***

Decisamente POSITIVO. Continuano a lavorare con noi nel 95% dei casi.

- ***Se Le dicessi "Fabbisogno Formativo" Lei cosa mi risponderebbe?***

È un concetto difficile da analizzare. Per grandi linee risponderò capacità del formatore, apertura del committente, fabbisogno organizzativo.

- ***Dove pensate che possa arrivare il settore formativo?***

Sicuramente molto in alto, magari raddoppiando il nostro fatturato.

- ***Qual è la Vostra mission futura?***

Essere riconosciuti come la migliore realtà di formazione aziendale.

Il Formatore nelle Life Science

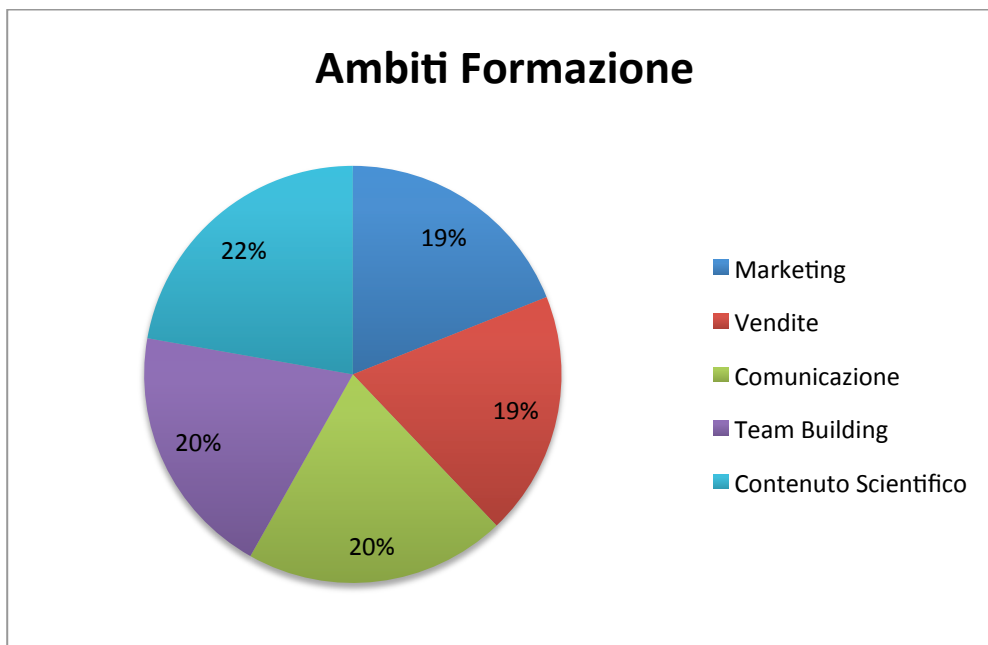
Oggi la scienza e la tecnologia sono in rapido sviluppo ed innovazione e affinché un'azienda operante nel settore delle life science possa rimanere al passo con tali cambiamenti necessita di una costante fase di aggiornamento e dunque formazione.

Il formatore riveste un ruolo decisamente importante soprattutto quando parliamo di innovazione e sviluppo.

Da una rapida analisi alla quale hanno partecipato alcune aziende operanti in tale settore è emerso che gli ambiti in cui si fa formazione sono diversi.

Ambiti di formazione:

- Marketing
- Vendite
- Comunicazione
- Team Building
- Contenuto Scientifico



Le aree del grafico dimostrano come la formazione sia pressoché importante in ogni ambito.

L'indagine è stata condotta mediante un breve questionario di seguito riportato

QUESTIONARIO

1) Quanto è importante la formazione per la vostra azienda nei seguenti ambiti?

1 = Poco; 6 = Fondamentale. (Indicare con una X)

AMBITI	VALUTAZIONE					
	1	2	3	4	5	6
MARKETING						
VENDITE						
COMUNICAZIONE						
TEAM BUILDING						
CONTENUTO SCIENTIFICO						

2) Quante ore/persona formazione programmate? Totale annuo
()

3) Ha apportato vantaggi la formazione alla vostra azienda?
(evidenziare la risposta)

SI	NO
----	----

Se sì, quali?

4) Fate formazione online e/o frontale?

5) Percentuale budget investito in formazione:

In base alle risposte che alcune aziende ci hanno fornito è emerso che :

1. La formazione nei diversi ambiti è pressoché ben distribuita, come si può vedere dai dati riportati nel grafico in alto.
2. Le ore/persona formazione annue variano per le diverse aziende e vanno, per quelle che hanno dato risposta, da un minimo di 14 h ad un massimo di 400 h.
3. Tutte le aziende hanno riscontrato vantaggi in termini di costi e di qualità delle relazioni interpersonali.
4. La formazione avviene per alcune in entrambe le modalità: lezioni Frontali e lezioni on-line, mentre altre hanno solo lezioni frontali ed altre ancora prevedono affiancamento sul territorio.
5. Il budget investito è di circa il 5/10 % del turnover annuo.

Dall'analisi di questi dati ci si è resi conto di quanto la formazione possa essere un valido mezzo per aiutare la crescita dell'azienda e dei suoi dipendenti, di coloro che sono e fanno l'azienda.

Il formatore aiuta chi è dentro a creare un ambiente fertile, affinché le idee dei singoli possano essere valorizzate, e chi va fuori a far percepire il valore che sta dietro ad un brand e al suo prodotto.

CONCLUSIONI

Il lavoro svolto era volto a individuare il ruolo e il peso che il formatore e la formazione hanno all'interno delle aziende operanti nel settore delle life science.

I dati raccolti, tuttavia, sono esigui e le conclusioni tratte si riferiscono a poche realtà.

Indipendentemente da ciò siamo convinti che il formatore abbia un ruolo importante e decisivo all'interno di questo settore. Oggi la squadra è l'elemento vincente e soprattutto la formazione a livello di Team Building e Comunicazione pensiamo possa giocare un ruolo importante per intessere sane relazioni in ambito lavorativo. Ovunque ci sia un gruppo di persone che sappia ascoltarsi e riesca gestire le informazioni che derivano dai singoli elementi del gruppo, là si otterranno maggiori risultati e l'azienda non potrà che trarne vantaggi.

Il lavoro di squadra è l'arma vincente soprattutto oggi, era in cui gli ambiti di conoscenza sono vasti e le esperienze diverse. Il know how delle aziende va continuamente implementato di nuove risorse che apportino a quest'ultima innovazione e crescita.

Il Formatore nelle aziende in generale, e nelle Life science più che mai, deve continuamente trovare metodiche che possano aiutare l'azienda e chi la fa, a superare gli ostacoli che si presentano e dare degli strumenti validi da utilizzare quando l'azienda viene portata fuori, quando il brand viene fatto conoscere al pubblico.

Progetto a cura di:

Antonio Pazienza, Chiara Rinaldi, Roberta Canale, Tiziana Elvezio

Master Istud Programma Scenziati In Azienda