

L'analisi dei bisogni di formazione in azienda e la progettazione di un intervento formativo.

Roberto Mosca

ABSTRACT

Oggi si parla tanto di formazione, a tutti i livelli, sia in ambito aziendale, che scolastico, che universitario.

La seguente trattazione prende in esame, nel campo prettamente aziendale, alcuni aspetti delle due prime fasi del processo di formazione: l'analisi dei bisogni e la progettazione di un intervento formativo.

La maggior conoscenza di alcune parti di esse può essere di supporto anche a chi lavora in altri contesti formativi, come quello universitario, per approfondire e migliorare i propri processi e per avvicinarsi meglio quindi ai propri obiettivi.

PAROLE CHIAVE

BISOGNI; RACCOLTA DI INFORMAZIONI; BUDGET; NECESSITÀ DI COMPETENZE; OBIETTIVI; APPRENDIMENTO; PROGETTAZIONE; ADDESTRAMENTO E FORMAZIONE; METODOLOGIA DIDATTICA; ALTERNANZA; TRAPPOLE; MESSAGGI CHIAVE.

L'ordine delle idee deve procedere secondo l'ordine delle cose.

G.B.Vico

INTRODUZIONE

Un processo di formazione in un'azienda oggi può interessare un piccolo settore come può essere molto vasto e toccare molti altri fronti e settori.

Anche se parte da un piccolo settore, comunque, coinvolge necessariamente ed in ogni caso, porzioni d'azienda che spesso vanno al di là del mero settore coinvolto e tocca, rimodulandoli, equilibri interni più ampi, in diversi tempi e momenti. Le metodologie di intervento formativo che oggi si possono mettere in campo poi sono tra le più varie.

Si va dalla classica lezione frontale in aula, alle esercitazioni, ai lavori di gruppo, all'outdoor training, all'aula virtuale, ai corsi in autoformazione, ai corsi in *e-learning*, ecc.

Sono sempre più presenti in azienda anche varie tipologie di formazione più personalizzate e basate in particolar modo sull'interazione tra persona e persona: tutoraggi, affiancamenti, *mentoring*, *coaching*, ecc...

Si parla in questi casi di tecniche di formazione nuove, (che sono però anche 'antiche'...), nelle quali viene più in evidenza il rapporto individuale, tra consulente/formatore/coach e allievo.

Il contesto in cui ci muoviamo in queste pagine è quello prevalentemente delle aziende italiane. Consideriamo comunque che il processo è facilmente estendibile, con pochi ulteriori passaggi ed approfondimenti, anche ad aziende e persone di altri paesi, sia europei che extraeuropei.

Ci si sta accorgendo infatti che le dinamiche di apprendimento delle persone sono simili, da qualsiasi latitudine essi provengano e lo saranno probabilmente sempre di più in futuro, in virtù della cultura globalizzata verso cui stiamo andando.

CAP.I - LA PRIMA FASE DEL PROCESSO DI FORMAZIONE:
CENNI SULL'ANALISI DEI BISOGNI IN AZIENDA

1 - L'IMPORTANZA STRATEGICA DELL'ANALISI
DEI BISOGNI

L'analisi dei bisogni è una delle fasi più importanti e forse, per certi aspetti, 'la più importante' dell'intero processo formativo.

E' la fase in cui si costruiscono, si potrebbe dire, le 'fondamenta' della casa.

Ed il processo di formazione si basa tutto su queste fondamenta.

Se le fondamenta sono fatte bene, se i primi mattoni sono messi al posto giusto, l'impianto formativo funzionerà al meglio.

Da una analisi dei bisogni fatta bene, quindi, dipende spesso il raggiungimento o meno dei *reali obiettivi* dell'azienda in campo organizzativo o formativo.

Capire quali sono i veri obiettivi che si vogliono raggiungere, porre le basi giuste per ottenerli e declinarli nella giusta maniera è cosa essenziale per essere efficaci¹.

Oggi, soprattutto, quando c'è spesso una enorme approssimazione ed incertezza sugli obiettivi finali o quando talvolta questi stessi non sono per niente chiari o addirittura fuorvianti. In diverse situazioni e per molte aziende, questa prima fase non è considerata essenziale.

Si reputa talvolta la ricerca dei bisogni una perdita eccessiva di tempo o la si considera inutile ritenendo di sapere già le soluzioni da proporre dal punto di vista formativo o organizzativo. Molte volte però queste soluzioni non bastano o non sono quelle maggiormente utili.

Quando si ritiene infatti di avere già tutte le informazioni in mano, non si cercano le vere cause dei processi critici o dei settori che sono in difficoltà.

E' necessario quindi che nella prima fase del processo di formazione emergano con più chiarezza possibile, le 'vere' necessità dell'intervento formativo e/o organizzativo e, di conseguenza, le linee-guida per la progettazione futura.

¹ Confronta per questo l'interessante testo di R. F. Mager, *Preparing instructional objectives*, trad. *Gli obiettivi didattici*, Teramo, 1973

Per attuare ciò è indispensabile pianificare attentamente la fase dedicata alla raccolta dei dati e poi eseguirla come previsto.

E' necessario inoltre, dopo aver analizzato attentamente i dati emersi dalla rilevazione, individuare efficacemente, almeno in linea di massima, obiettivi, modi e tempi del progetto. E' necessario ancora redigere una completa ed esaustiva bozza di *report* al committente ed, una volta redatta, presentarla e discuterla con lui.

1.1 - DA DOVE PARTE L'ANALISI:
IL RAPPORTO CON LA COMMITTENZA

La richiesta di un'analisi dei bisogni parte, di consueto, dalla committenza aziendale sotto forma di domanda di un intervento di formazione. Per committenza aziendale si intende, in genere, l'alta direzione, l'amministratore delegato o, più frequentemente, il capo del personale o dell'ufficio commerciale o di altri importanti settori/attori aziendali con potere decisionale e/o di budget.

Quando da questi attori aziendali vengono rilevate nuove esigenze per l'azienda, dettate da fattori esterni o interni, può nascere e nasce la richiesta di un intervento di formazione o di riorganizzazione.

Ci può essere ad esempio la necessità di un riposizionamento sul mercato dell'azienda stessa, causa la sua crescita o ridimensionamento, la nascita di nuovi ruoli o, più frequentemente, ci possono essere cambiamenti di ruoli già preesistenti per innovazioni o strategie aziendali diverse, o ancora comparsa di segnali di scarsa comunicazione ed integrazione tra settori e reparti, conflitti, ecc...

Per tutti questi motivi ed altri ancora emerge la necessità di richiedere un intervento formativo in azienda che può essere localizzato in settori specifici o può coinvolgere, più raramente, l'intera azienda.

Vista l'intenzione del management aziendale di porre in essere un intervento formativo, bisogna precisare subito però che saranno oggetto di attività formative o organizzative in primo luogo, e spesso solamente, le attività o criticità individuate con caratteristiche di 'importanza', 'frequenza' e 'difficoltà'.

Il campo, infatti, dovrà essere necessariamente limitato, per necessità dettate da limiti di budget e di tempo, restringendo così il raggio d'azione, ai soli settori che presentino problematiche con le caratteristiche suddette.

Va detto però che spesso sarebbe opportuno ed auspicabile effettuare interventi formativi anche in altri settori aziendali² che comunque verranno 'toccati' direttamente o anche solo indirettamente dall'intervento formativo.

1.2 - LE TECNICHE DI RILEVAZIONE

Le tecniche messe in campo per analizzare e rilevare le esigenze o necessità formative da parte dei consulenti o formatori possono essere di diverso tipo.

Le più utilizzate sono l'osservazione partecipata, le interviste dirette o indirette, attraverso i questionari strutturati o meno ed i *focus group*. Ogni tecnica di rilevazione va applicata in azienda secondo le esigenze della ricerca ed in base alla popolazione di riferimento ed agli obiettivi che si vogliono perseguire.

Se vogliamo usare una metafora ogni intervento formativo è come un abito, che deve essere confezionato, prima nella fase iniziale della ricerca e poi in quella della progettazione ed erogazione, sulle misure, caratteristiche, 'vestibilità' e gusti di chi lo andrà ad indossare. E sarà sempre migliorabile.

La raccolta dei dati è importante per 'costruire bene l'abito' che non sarà mai eguale a nessun altro nel confezionamento finale.

Come ben dice Maurizio Castagna, uno dei più esperti e noti formatori in Italia, « è opportuno sottolineare che la progettazione di un intervento formativo non è un processo logico-sequenziale con risposte giuste e risposte errate, non è un'attività meccanicistica facilmente descrivibile mediante un "albero" decisionale. E' invece un processo disconti-

² Per inciso verrebbe da pensare che in un momento di forte cambiamento come l'attuale sarebbe naturale che vengano sempre più richiesti interventi di formazione ed organizzazione in azienda. C'è però il discorso del budget che, in tempi economicamente difficili come questi, è spesso carente per la formazione, pensando l'azienda di dover dare priorità ad altri settori ritenendoli, in quel momento, più vitali...

nuo, euristico, che si svolge in costante dialettica con la realtà circostante e con i vari attori che la popolano e con cui il formatore entra in contatto: committenti, utenti, colleghi, consulenti, superiori gerarchici» e ancora «E' un processo che parte non appena il committente inizia ad esporre la situazione e che prosegue durante le interviste sul campo e gli incontri con le varie 'voci' aziendali e che in realtà non finisce mai, neanche dopo la realizzazione del corso: appena quest'ultimo è terminato, ci si chiede subito come avrebbe dovuto essere realizzata quella certa parte che non ha risposto alle aspettative»³.

1.3 - L'INTERVENTO È FORMATIVO O SOLTANTO ORGANIZZATIVO?

Bisogna premettere ancora che da un'analisi dei bisogni fatta bene può emergere con chiarezza che l'intervento di cui l'azienda ha bisogno non è di tipo formativo, ma soltanto riorganizzativo o strutturale, intendendo per tali un qualche cambiamento nell'organizzazione o nelle strutture interne dell'azienda.

Può venire in luce, ad esempio, che talvolta è sufficiente effettuare alcuni cambiamenti nell'organizzazione del lavoro, come ad esempio cambiare orari di lavoro, disposizione delle persone durante i turni, ecc... O altri cambiamenti di tipo strutturale, come creare ambienti più ampi per il personale, ecc... per operare un proficuo intervento in azienda.

In casi del genere è necessario, pertanto, essere aperti e disponibili a valutare anche soluzioni che vanno al di là del mero intervento di formazione e 'spaziare' su orizzonti più ampi.

Tali soluzioni, affiancate spesso anche da un intervento formativo, magari breve, si dimostrano talvolta molto più efficaci e utili al raggiungimento dell'obiettivo aziendale.

Al contrario, un intervento solo formativo in simili frangenti, può essere completamente fuori luogo o addirittura controproducente, se non prontamente seguito da efficaci riorganizzazioni aziendali.

Quando le due cose, formazione e riorganizzazione, vanno insieme, e spesso è necessario,

³ M. Castagna, *Progettare la formazione*, cit.p.21- 22

possono portare a migliori risultati sia in termini di ritorno economico che di benessere per le persone in azienda.

2 - LA RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI:
METODOLOGIE E STRUMENTI DI RILEVAZIONE.
L'ANALISI SUL CAMPO
E L'OSSERVAZIONE DIRETTA

Le tecniche per l'analisi dei bisogni, come abbiamo accennato e gli strumenti utilizzati per rilevare le necessità formative possono essere diversi. *L'osservazione diretta* è un'osservazione sul campo e quindi prevede la visita in azienda del consulente o formatore al fine di raccogliere dati e valutare, rendendosi conto personalmente e visionando gli ambienti ed il contesto aziendale, di come stiano andando realmente le cose. L'esperienza acquisita nel tempo e la pratica stessa nel suo lavoro lo porteranno ad individuare ben presto eventuali bisogni che emergono da questa osservazione, con il supporto magari di colloqui informali con il personale... Tali bisogni dovranno essere poi confrontati, attraverso un'analisi più approfondita della situazione aziendale rilevata con altri dati raccolti mediante interviste, questionari, ecc... E questi dati e risultati dovranno essere poi confermati dalla committenza o almeno fatti oggetto di approfondita discussione con la stessa.

2.1 - L'INTERVISTA ED IL QUESTIONARIO

Uno strumento fondamentale per la raccolta delle informazioni è l'*intervista*. Va fatta in genere chiamando in causa l'alta direzione o il capo del personale, i capi diretti del personale interessato alle eventuali azioni di formazione od anche il personale stesso fruitore di tali azioni o i colleghi diretti. Le interviste possono essere fatte dal formatore/consulente in due maniere: o più libera e spontanea, raccogliendo informazioni con in mano solo una traccia o griglia di domande per capire bene e valutare la fondatezza o meno dei bisogni di formazione, oppure con il supporto di strumenti più strutturati, come ad esempio i questionari. I questionari sono strumenti di analisi completi e preparati accuratamente in tutte le loro

parti con domande mirate, in parte chiuse e in parte aperte, che hanno l'obiettivo di far emergere dati, fatti, opinioni, criticità che portino a scoprire i reali bisogni ed esigenze formative ed organizzative dell'azienda.

Le domande cosiddette chiuse sono quelle che prevedono una risposta secca, un sì o un no ad esempio. Quelle aperte prevedono non una risposta secca, ma un articolato e ricco pronunciamento, che ci permette di raccogliere dati che spesso non possono essere espressi in precedenza o che sono talvolta difficili da far emergere...

Quindi è bene, dove si può, inserire anche questo tipo di domande.

Il questionario è sicuramente uno degli strumenti di rilevazione tra i più efficaci e per questo molto utilizzato.

Tra l'altro è un metodo di rilevazione più 'oggettivo' di altri e pertanto più facilmente 'difendibile', se fosse necessario, anche in fase di spiegazione della stesura della progettazione o in fase di valutazione dei risultati, a fronte di possibili critiche per una errata o parziale rilevazione dei bisogni stessi.

Ed è un ottimo strumento quindi sia quando viene somministrato a livello personale, come nel caso dell'intervista diretta, che quando viene somministrato in una sola volta ad una popolazione aziendale più ampia.

Sono, questi ultimi, i casi in cui viene sottoposto in contemporanea a più persone o su moduli cartacei o in via informatica.

In queste situazioni aziendali, come ad esempio quelle per le ricerche sulle cosiddette 'analisi di clima', viene somministrato alla totalità, per quanto possibile, della popolazione aziendale.

E' importante ricordare in ogni caso che bisogna costruire con attenzione il questionario, a seconda degli obiettivi che si vogliono raggiungere.

A tale scopo ed anche per una maggior facilità di decodifica e lettura dei dati, dovrà essere costruito in maniera chiara e lineare, meglio ancora se diviso al suo interno per aree congruenti, al fine di una più agevole comprensione e lettura sia per il fruitore che per chi pone le domande.

Non dovrà essere inoltre troppo lungo e complesso, al fine di non annoiare o stancare troppo l'intervistato.

Nel caso della somministrazione di un questionario alla globalità della popolazione interessata, come può essere l'esigenza di 'testare' il clima aziendale o il livello raggiunto dalla comunicazione interna. La preparazione del questionario deve essere particolarmente attenta.

Deve tener conto infatti dei molteplici fattori in gioco come ad esempio:

- le diversità dei livelli gerarchici e di esperienze in azienda;
- le diverse aspettative del personale, che variano, oltretutto, al variare della componente familiare, dello status sociale, ecc.
- le etnie diverse con cui oggi le aziende al loro interno devono confrontarsi, ecc.

Pertanto l'operazione di preparazione del questionario sarà necessariamente, in questi casi, più articolata e complessa.

C'è da dire ancora che, normalmente, solo una certa parte degli intervistati cui è inviato il questionario, via posta o attraverso supporti informatici, risponde effettivamente.

Quando siamo in presenza di grandi popolazioni aziendali poi, in genere la percentuale di "ritorni" è più bassa.

Nell'analisi finale pertanto bisognerà tener conto anche di queste percentuali.

Una alternativa è quella di somministrare il questionario solo ad una piccola parte della popolazione interessata, scegliendo un campione "ragionato" della stessa.

In queste situazioni evidentemente la valutazione del campionamento per la somministrazione del questionario è la parte essenziale del processo: più il campione è rappresentativo infatti più i dati avranno valore ed efficacia.

Comunque in tutte e tre le modalità di approccio che abbiamo appena esposto sarà opportuno mettere in campo attente analisi per valutare quale sia la migliore soluzione in quel caso specifico.

Bisognerà tener conto sì degli obiettivi, ma anche dei tempi e costi previsti, sia per le rilevazioni che per le successive analisi e valutazioni delle risposte che perverranno.

2.2 - IL FOCUS GROUP

Un altro strumento importante per la rilevazione dei bisogni che viene spesso utilizzato in azienda è il *focus group*.

Cinzia Albanesi riporta una definizione che mi sembra molto precisa e chiarisce meglio di tante altre i contenuti e gli obiettivi del *focus group*. Lo definisce come « un tipo particolare di intervista di gruppo che ha lo scopo di produrre dati su un determinato tema attraverso il confronto tra i partecipanti. In questi casi si tratta di discussioni attentamente pianificate, che si svolgono con l'aiuto di un conduttore che stimola il gruppo ad esaminare in profondità l'argomento, in un clima rilassato»⁴.

Il nome stesso *focus group* indica che vengono 'messi a fuoco' all'interno di un gruppo dati informazioni, punti di vista, pareri su alcuni temi salienti intorno ai quali ruota l'intervento formativo, per capire dove e per quali motivi è necessario tale intervento.

Il *focus group* quindi partirà dalla convocazione in riunione plenaria di alcuni dipendenti, non più di 15/18 per ogni gruppo, che fanno parte del target interessato dall'intervento formativo o organizzativo o che lavorano nella vicinanza o che comunque sono in qualche maniera in contatto con il contesto dove tale innovazione dovrebbe avvenire.

Possono essere sia le persone il cui ruolo è il possibile "oggetto" dell'intervento di formazione, che i loro colleghi, che i loro capi, come anche i loro sottoposti.

Con loro quindi si fanno emergere i punti salienti, le criticità maggiori, condivise o meno, su dove e come ci siano presunte difficoltà organizzative o formative o *gap* comportamentali od organizzativi in azienda.

Tali bisogni, dovranno essere poi confrontati con le informazioni che il consulente-formatore ha già ricevute o riceverà da parte della committenza aziendale.

Il confronto va fatto sempre ed è continuo...

Il *focus group* andrà preparato quindi con una griglia di domande che toccano i temi da affrontare e dovrà essere gestito e condotto da un esperto conduttore/mediatore affian-

4 C. Albanesi, *I Focus Group*, Roma, 2004

cato da una seconda persona che funge da verbalizzante.

Il conduttore porrà delle domande, che potranno essere sia generali che specifiche, a mò di intervista ai presenti, al fine di raccogliere informazioni.

Il compito del verbalizzante sarà quello di registrare i dati che via via emergeranno durante il dialogo e le interviste con i partecipanti e, successivamente, per lo più insieme al conduttore, elaborare i dati stessi.

Se l'azienda è di grandi dimensioni e l'intervento formativo è più cospicuo, potrà essere opportuno probabilmente (budget permettendo) chiamare a partecipare più gruppi di persone e formare diversi *focus group*.

I gruppi verranno intervistati tutti con le stesse modalità ed i dati che emergeranno verranno poi incrociati per un riscontro più oggettivo e confrontati tra loro nell'analisi finale.

3 - I BISOGNI RILEVATI E LO SCOSTAMENTO DALLE COMPETENZE RICHIESTE

Se un'analisi dei bisogni è fatta bene dovrebbe individuare, in maniera chiara, i *gap* di diverso tipo che l'azienda vuole e deve colmare con gli interventi di formazione/organizzazione.

Gap è parola inglese ed indica il divario, lo scarto, "lo spazio che intercorre fra due cose discontinue". Nel nostro caso consideriamo lo scostamento o la differenza che intercorre tra quello che l'azienda vuole da quel ruolo/mansione e quello che attualmente viene agito.

Lo scostamento in ambito formativo è, in linea generale, di due tipi.

Nel primo ci troviamo in presenza di carenze di alcune competenze o abilità specifiche (*skills*) per quel ruolo, causa ad esempio, nuova applicazione sul ruolo.

E' il caso di una persona appena entrata in azienda, che dovrà fare sia la formazione prevista per legge sulla sicurezza⁵, sia quella speci-

fica sulle abilità previste per il ruolo che andrà a ricoprire.

Si parla in questo caso di *formazione istituzionale al ruolo*.

Del secondo tipo invece sarà il caso di un *cambiamento o innovazione nel ruolo dove la persona è già applicata* e dove sta già lavorando da tempo. In questo caso viene richiesto un *accrescimento di competenze* sul ruolo stesso.

E' una situazione molto frequente nelle aziende oggi, visti i cambiamenti continui a cui la società odierna e tanto più l'economia, ci sta abituando.

Si tratta spesso di cambiamenti anche organizzativi e 'strutturali' di tutta l'azienda o di notevoli parti di essa, per fusioni con altre aziende, riposizionamenti, cambiamenti di strategie aziendali, ecc.

Questi cambiamenti implicano spesso e richiedono, per gli stessi ruoli, conoscenze o competenze accresciute e diversificate.

In tali casi si parla, prendendo a prestito dalla terminologia inglese, di *up-grading* (estensione) di competenze, che richiederà comunque un significativo intervento formativo.

Sia nell'un caso che nell'altro si tratta di interventi importanti per l'azienda.

Forse ancor più importanti e di 'valenza strategica' nel secondo caso.

Lì infatti dovranno avvenire i cambiamenti più forti, con persone già formate al ruolo (e magari non più giovani...), che devono acquisire, talvolta in maniera molto veloce, nuovi approcci al ruolo e nuove competenze e conoscenze in una società che cambia a ritmi sempre più incalzanti.

E da qui, evidentemente, provengono anche tante difficoltà per molte aziende di oggi nei confronti del cambiamento e dell'innovazione.

4 - IL 'RÉPORT' AL COMMITTENTE

La fase finale del processo di analisi dei bisogni è il *réport* al committente.

La possiamo anche definire come il resoconto dei frutti e risultati della ricerca stessa a chi l'ha commissionata.

Il *réport* quindi riassume tutto ciò che si è rilevato sul campo attraverso gli strumenti di ricerca posti in essere e dà le indicazioni di

⁵ D.Lgs. 81/2001 sulla Sicurezza. La formazione dei neoassunti riguardo alle tematiche e normative di Legge sulla sicurezza è obbligatoria per tutti. Un'altra serie di ore di formazione, è prevista, all'interno o all'esterno dell'azienda sullo specifico lavoro da svolgere.

massima sugli interventi che si potrebbero attuare.

Tutto ciò, come già sottolineato, con l'obiettivo di colmare i gap formativi e/o di altro tipo rilevati dalla ricerca stessa.

Il *réport* al committente non entra, in genere, nei dettagli della micro-progettazione, intendendo con questa la progettazione dettagliata, in tutte le sue fasi, delle unità didattiche, giornate, orari, ecc...ma rileva solo le linee guida e gli obiettivi generali o le strade per raggiungerli.

Ed in questo senso, nelle linee principali del progetto, dovrà essere pertanto il più possibile chiaro ed esaustivo.

Il *réport* dovrà proporre *nuovi percorsi* per dare soluzioni ai problemi e questi percorsi dovranno essere poi condivisi e si percorreranno insieme con la committenza, in quello che sarà poi il progetto finale.

CAP. II - LA SECONDA FASE DEL PROCESSO DI FORMAZIONE: CENNI SULLA PROGETTAZIONE DI UN INTERVENTO FORMATIVO

"...Il giardiniere per far crescere una pianta non cerca di allungarla con pinze o altri aggeggi, ma semplicemente la cura, concimando il terreno ed innaffiandolo, lasciando fare il resto al sole..."

Giovanni Torelli

1. - LA COSTRUZIONE DEL PROGETTO FORMATIVO

Una volta presentato il *réport* al committente si passa alla fase finale dell'esame attento ed approfondito dello stesso al fine di formulare un progetto definitivo di formazione.

Sulla base di quello che emerge da questo confronto si può iniziare la fase della progettazione esecutiva.

Entriamo così a pieno titolo nella seconda fase del processo di formazione: quella della progettazione.

Anche questa fase rappresenta un momento complesso e spesso con soluzioni non semplici da trovare.

Possiamo dire che la fase della nascita ed elaborazione di un percorso formativo prevede sia

un approccio più "creativo" se così possiamo dire, che uno più "procedurale" e logico.

Il percorso formativo che ne uscirà potrà avere una o più metodologie di formazione, uno o più moduli formativi e più strumenti e forme di apprendimento.

Premettiamo che, dal punto di vista degli obiettivi, contenuti e modalità attuative, le basi di un progetto di formazione nascono in sintesi da tre grandi filoni:

1 - da una parte per dare risposte e soluzioni ai bisogni specifici che emergono dall'analisi delle necessità aziendali come abbiamo nel primo capitolo ampiamente evidenziato;

2 - da un'altra dalla conoscenza del contesto generale dell'andamento del mercato e delle linee di tendenza della odierna cultura economica da parte del consulente/formatore;

3 - dalla terza dalle esperienze, conoscenze e competenze specifiche che lo stesso consulente e formatore possiede nel campo delle tipologie formative e di apprendimento degli adulti.

Dalla sintesi di questi tre elementi emergono le piste di intervento sia come apprendimento tecnico di competenze e di conoscenze che attualmente necessitano all'azienda, sia eventualmente quelle di tipo organizzativo. (cfr. cap 1 par.1.3).

Soffermiamoci ora su *come si può strutturare un intervento formativo*.

Abbiamo già accennato alla parte creativa e logica intrinseche nell'approccio progettuale.

Questa fase quindi che di per sé potrebbe anche apparire, in prima battuta, più *creativa* che *logica*, deve essere guidata da alcune *regole* canoniche prestabilite e difficilmente derogabili, pena una riuscita non efficace dell'apprendimento.⁶

C'è sicuramente una parte più '*creativa*' da sviluppare, che dipende dall'esperienza, competenza e capacità del formatore, ma all'interno e nella '*cornice*' sempre di alcune *regole preordinate*.

⁶ cfr. M. Castagna, *Progettare la formazione, guida metodologica per la progettazione del lavoro in aula*, Milano, 2007, p. 89 - 90

Ricordiamoci delle premesse che stanno alla base di un progetto di formazione:

- l'attenta valutazione delle esperienze e delle conoscenze che già possiedono i partecipanti
- 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.

Sulla base di queste essenziali premesse quindi è importante valutare i seguenti punti di attenzione, che possiamo anche definire "regole", che dovrebbero essere sempre osservate:

- a - la corretta sequenza degli argomenti e la loro gradualità,
- b - l'alternanza delle metodologie formative,
- c - la giusta modulazione delle tempistiche, dei moduli e degli orari.

1.1. - L'IMPORTANZA DEGLI OBIETTIVI DIDATTICI: GENERALI E SPECIFICI

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?

Come ben sottolinea Maurizio Castagna, « 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 »⁸. 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*.

7cfr. R. F. Mager, *Gli obiettivi didattici*, Teramo, 1986, p. 11-15

8 M. Castagna, cit., p. 38

Questi obiettivi rappresentano il fine generale per cui l'intervento viene fatto.

Ad esempio dovrà *essere in grado di conoscere, riconoscere e mettere in pratica nuove competenze concernenti un ruolo già esistente*.

Da questi obiettivi generali discendono gli *obiettivi didattici o di apprendimento specifici* che sono quelle conoscenze e capacità particolari che *permettono di agire* quel compito o ruolo affidato.

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.

2 - ADDESTRAMENTO E FORMAZIONE: SAPER FARE E SAPER ESSERE

Di che cosa parliamo quando citiamo i due termini 'addestramento' e 'formazione'?

Sono la stessa cosa?

Quando ci accingiamo a progettare un intervento di formazione infatti una domanda che può sorgere è questa: si tratta di un progetto di 'formazione' o di 'addestramento'?

Le due modalità di percorso evidentemente non sono la medesima cosa, ma fanno parte di due 'tipologie' diverse di approccio all'acquisizione di capacità degli individui, con processi di apprendimento e metodologie altrettanto diverse.

L'addestramento infatti sviluppa abilità e fa rendere capaci di svolgere alcuni compiti, per lo più manuali e ripetitivi, che fanno riferimento soprattutto ed in particolare ad abilità tecniche e non tanto o solo a capacità relazionali e/o comportamentali.

Quando parliamo invece di formazione ci inoltriamo in un percorso di accrescimento di

conoscenze e competenze che possono anche essere tecniche, ma sono soprattutto comportamentali e sono basate, in particolar modo, sul *'saper essere'* in azienda.

L'addestramento si interessa invece per lo più del *'saper fare'*.

Conoscere e saper applicare una procedura, ad esempio, saper far funzionare una macchina, un tornio, applicare le tecniche della sicurezza in azienda, sono campi prettamente o puramente addestrativi.

La formazione invece riguarda, oltre che un accrescimento del bagaglio di abilità tecniche, anche e soprattutto il sapersi muovere correttamente nel proprio contesto di ruolo, saper condurre giuste relazioni con gli altri, *"saper stare"* con le altre persone, ruoli e portatori di interessi sia interni che esterni all'azienda.

Pertanto presuppone innanzitutto una forte conoscenza del contesto aziendale in cui ci si deve muovere, e delle ragioni per cui lo si fa.

Degli attori che si muovono in questo contesto e delle dinamiche principali che lo regolano.

In questa maniera la formazione insegna ad agire efficacemente in un panorama aziendale e di mercato in continuo movimento e sempre più complesso, come quello di oggi.

E nella formazione è quasi sempre implicita anche una parte di addestramento.

Vedi il caso, ad esempio, di formazione al ruolo di capo o anche quello di collaboratore.

Qui si dovranno apprendere anche tecniche relazionali per agire più correttamente in quel ruolo, o per gestire una riunione, ecc..

O ancora in un altro campo, come quello commerciale, per condurre una trattativa, ecc.

Ci saranno, in tutti questi casi, delle tecniche da conoscere e da applicare.

Esiste pertanto, in conclusione, nello *'spazio'* più ampio della formazione in azienda, una parte di *tecniche comportamentali*, da mettere in pratica, che attengono più al *saper fare* ed una parte di conoscenze del contesto, della psicologia delle persone, dei mercati di riferimento che attengono di più al *saper essere*, e che ci fanno muovere nella maniera giusta e corretta nelle situazioni aziendali (e non solo) dove ci troviamo ad agire oggi.

2.1 IL METODO DIDATTICO: DEDUTTIVO O INDUTTIVO?

Una delle leve principali per facilitare l'apprendimento e che va considerata attentamente nella fase di progettazione di un percorso formativo è ancora la scelta del metodo didattico. I metodi didattici o di apprendimento classici si possono dividere in due grandi categorie: il metodo *deduttivo* ed il metodo *induttivo*⁹.

La scelta del metodo didattico è importante, perché è quello che farà da *filo conduttore* e guiderà la strategia dell'apprendere durante tutto il percorso formativo.

Tale scelta potrà essere dettata da diversi fattori.

Il primo metodo, quello deduttivo o espositivo, parte dagli assiomi logici generali di un argomento, dai concetti di base, universali, dalla storia, dalle radici concettuali della materia.

Da questi si arriva poi, per gradi successivi e logici, ad un approfondimento e specificazione sempre maggiore della materia, in un processo che si può anche definire "a cascata".

Il metodo induttivo invece parte dall'esperienza del partecipante, che può essere il suo *visuto aziendale o personale*, e da qui cerca di tirar fuori le linee-guida, i concetti, i comportamenti corretti su cui *'poggiare'*, se così si può dire, il nuovo processo di apprendimento.

Con una metafora si potrebbe dire anche che, con il metodo induttivo si costruisce una *'piattaforma'* costruita con le conoscenze e competenze già acquisite su cui successivamente possiamo costruire nuove conoscenze e competenze.

Sia l'uno che l'altro metodo, in ogni caso, avranno tanto più efficacia quanto maggiore sarà la conoscenza del livello raggiunto e delle competenze specifiche che già possiedono i partecipanti.

2.2 LE METODOLOGIE DIDATTICHE E GLI STRUMENTI DELLA FORMAZIONE

Diamo solo un breve cenno di cosa intendiamo per metodologie didattiche e di quali sono gli *'strumenti'* della formazione.

⁹ cfr. *ibid.* pag.92-98

Per metodologie didattiche intendiamo quell'insieme di tecniche e metodi utilizzati per favorire l'apprendimento.

Per strumenti didattici o di formazione quelle apparecchiature che supportano tali tecniche e metodi.

Quindi come metodologie didattiche possiamo considerare la lezione frontale, con o senza l'uso delle *slides*, le esercitazioni in aula, in plenaria o in sottogruppi, l'uso dei "casi", i *role playing*, ecc. Per strumenti didattici: la lavagna a fogli mobili, le *slides*, il videoproiettore, i post-it, ecc. Per ogni erogazione di contenuti quindi dovremo scegliere la metodologia didattica più adatta all'obiettivo, tenendo conto in particolare dei destinatari e delle loro capacità, del contesto in cui l'erogazione dovrà avvenire, della logistica, del tempo e delle risorse a disposizione.

Tutti questi fattori dovranno essere considerati attentamente dal progettista ancora in fase di stesura della cosiddetta micro-progettazione, cioè la pianificazione dettagliata di tutto il programma formativo.

E dal buon utilizzo degli stessi infatti dipenderà in larga parte la riuscita dell'intervento di formazione.

2.3 COME FACILITARE L'APPRENDIMENTO IN AULA: LA REGOLA DELL'ALTERNANZA

Una delle regole principali che il progettista deve tener ben presenti nella stesura di un percorso di formazione, come già detto, 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 corso¹⁰.

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'apprendimento¹¹ perché si riesce a mantenere molto più alta l'attenzione e la motivazione delle persone in aula.

2.4 LA MICROPROGETTAZIONE E L'ATTENZIONE ALLA SEQUENZA DEGLI ARGOMENTI

Una volta poste le basi e definiti gli obiettivi ed i passaggi macro o generali della progettazione si può iniziare a stendere la cosiddetta *microprogettazione*. In linea generale dovrà comprendere sempre i seguenti punti:

- a - in premessa l'indicazione degli obiettivi generali e specifici del corso;
- b - successivamente la descrizione sintetica del percorso, attraverso i suoi passaggi chiave (architettura del percorso) ed il 'filo rosso' che li lega:

¹⁰ cfr. *ibid.* pag.99-102

¹¹ Cfr. *Apprendimento e gioco*, in "Rivista della scuola superiore dell'Economia e delle Finanze".

<http://rivista.ssef.it/site.php?page=20050913114125101&edition=2006-05-01>

c - poi la descrizione analitica e dettagliata di tutte le fasi in cui il percorso di formazione si svilupperà con, in primo luogo, la scansione delle giornate e l'indicazione del titolo di ogni giornata, modulo ed unità didattica del corso, d - gli orari dettagliati in cui si svilupperà ogni giornata, modulo, unità didattica del corso.

Per una maggior completezza di informazioni poi potrà contenere anche, e nel dettaglio, l'indicazione delle metodologie formative le metodologie formative e degli strumenti di formazione che verranno utilizzati per ogni giornata, modulo, unità didattica del corso, (es. lezione frontale, *role playing*, esercitazioni, casi ecc...).

E' importante ancora aver sempre presenti, meglio se descritti in maniera puntuale nelle diverse fasi del corso, i *messaggi chiave* che dovranno essere sviluppati per ogni giornata, modulo, unità didattica.

Infine sarà opportuno descrivere, ad uso del docente ed 'a latere' della microprogettazione e nel dettaglio, le modalità di svolgimento delle esercitazioni, dei *role playing*, casi, ecc...che si vorranno trattare nel percorso¹², con i relativi obiettivi specifici ed indicare con chiarezza gli strumenti di valutazione intermedia e/o finale che si adotteranno durante il corso.

3- LE "TRAPPOLE" DELLA PROGETTAZIONE: LA RIDONDANZA DEI CONTENUTI ED IL SONNO POMERIDIANO

3.1 - LA RIDONDANZA DEI CONTENUTI

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 te-

12 cfr. M. Castagna, *Role playing, autocasi ed esercitazioni psicosociali. Come insegnare comportamenti interpersonali*, Milano, 2004,

ner 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.

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.

Il partecipante dovrà portarsi a casa soprattutto i *messaggi chiave*, con le conoscenze e competenze stabilite, che dovrà essere in grado di dimostrare comunque di possedere, attraverso i test e le procedure predisposte¹³.

3.2 - IL SONNO POMERIDIANO

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.

13 cfr. M. Castagna, *Progettare la formazione, guida metodologica per la progettazione del lavoro in aula*, Milano, 2007, pag. 33-42

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 implicano più sforzi di attenzione possono creare nelle ore pomeridiane.

4- I MESSAGGI CHIAVE

Ci sono delle conoscenze essenziali che il partecipante deve necessariamente portarsi a casa dopo un corso di formazione.

Si parla in questi casi anche di 'messaggi chiave' che il partecipante deve dimostrare di saper conoscere ed essere in grado, se necessita, di metterne in pratica in maniera corretta i comportamenti conseguenti.

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. Essi infine dovranno necessariamente rispettare le politiche di sviluppo e le strategie aziendali, in un'ottica sempre di coerenza e di rinforzo delle stesse.

Di grande aiuto per la memorizzazione di questi messaggi chiave sarà, in particolare, la lavagna a fogli mobili.

E' da sottolineare infatti che sarà più facile appuntarli lì, (magari facendo in modo che i partecipanti stessi li evidenzino tra tanti argomenti...), e riprenderli successivamente ed in diversi momenti e fasi del 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.

E questo dovrà essere fatto possibilmente anche alla fine di ogni giornata di corso ed alla ripresa dello stesso, se il corso si divide in più giornate. Il rinforzo nella comunicazione, in questo caso, sarà molto efficace.

Pensiamo ad una comunicazione ripetuta più volte in un contesto 'protetto' come quello di un corso: il suo effetto sarà molto importante. 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.

5 - IL "CLIMA D'AULA"

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.

L'impatto del clima d'aula sulla riuscita di un corso e più nello specifico direi sulla *circolazione ed efficacia della comunicazione* in aula è ben spiegato, a mio parere, dalle teorie di Watzlawick e del gruppo di Paolo Alto, che hanno lavorato sui temi della comunicazione ancora negli anni '60 negli Stati Uniti.

Se è vero che il *non verbale nella comunicazione* e cioè il modo di porsi, il contesto, il com-

portamento, le reazioni vissute, le sensazioni, ecc... determinano in maniera fondamentale la maggior parte della comunicazione, come viene ben specificato nel testo "La prammatica della comunicazione"¹⁴, ne deriva che più il contesto ed il clima d'aula in cui si svolge la comunicazione è buono più la comunicazione e quindi la formazione, sarà efficace.

Resterà pertanto, di tutto il corso fatto, non tanto e non solo quello che si è visto ed ascoltato, ma anche e soprattutto quello che si è vissuto e provato ed ognuno di noi potrebbe confermarlo, se riflette un po' sulla sua esperienza.

6 - I VINCOLI NELLA PROGETTAZIONE

Nell'ultima parte di questa trattazione vogliamo sottolineare ancora un ulteriore elemento da tener presente da parte del progettista di formazione.

Quando si progetta un corso ci si troverà di fronte non solo alle caratteristiche e regole fin'ora citate, ma anche a tanti vincoli che quasi sempre il committente, per ragioni diverse, pone come *paletti* al percorso.

Possono essere di diverso tipo:

- logistico ed organizzativo; (es. carenza di aule, numero troppo grande di partecipanti per la capienza dell' aula, aule fatte con un setting inadatto, difficoltà di spostamento dei partecipanti stessi, ecc...)
- di tempo; (es. limiti o vincoli di inizio o fine dell' erogazione del percorso formativo ...)
- di budget; (es. costi troppo alti, mancanza di finanziamenti possibili o che si possono richiedere a Fondimpresa, F.S.E., ecc...)
- di indirizzo aziendale; (es. legati allo sviluppo di tematiche particolari in azienda, valori o linee-guida che il committente desidera siano evidenziati o rispettati nell'ambito del progetto, ecc....)

Tutti questi paletti e vincoli, ed in particolare il budget quasi sempre limitato a disposizione, costituiranno la base su cui il progettista dovrà 'confezionare' l'abito finale, che dovrà essere, naturalmente, il migliore possibile.

¹⁴ cfr. Cfr. P. Watzlawick, J. Helmick Beavin, D.D. Jackson, *Pragmatics of human communications*, trad.it. *Pragmatica della comunicazione umana*, Roma, 1971.

7 - LA COERENZA TRA PROGETTAZIONE ED EROGAZIONE DI UN PERCORSO FORMATIVO E POLITICHE AZIENDALI

Concludo l'ultimo paragrafo ribadendo che la formazione è uno strumento o una 'leva', di per sé, importantissima per lo sviluppo di un'azienda e sarà tanto più importante quanto più sarà utilizzata 'in coerenza' con le politiche aziendali. Mi spiego meglio.

I risultati di questa 'leva' saranno tanto maggiori quanto più verranno confermati e sviluppati in maniera coerente ed omogenea ed a tutti i livelli in ambito aziendale i contenuti, i messaggi chiave, ma soprattutto i comportamenti dimostrati, 'veicolati' e sviluppati in aula durante i corsi.

In altre parole quello che l'azienda 'farà' o 'agirà' al suo interno e verso l'esterno, come comportamenti organizzativi e gestionali, quanto più sarà coerente con quanto detto in aula, tanto più avrà efficacia l'intervento formativo.

Al contrario se le politiche organizzative e gestionali dell'azienda disconfermeranno, come talvolta succede, quanto dichiarato in aula, ci potranno essere, nel tempo, effetti negativi più che positivi, per l'azienda stessa.

Una chiave di lettura a mio parere molto efficace per capire queste dinamiche è che l'impatto della comunicazione non-verbale, che 'conta' quasi per il 90% della comunicazione secondo la teoria sviluppata sempre da Watzlawick, cioè "quello che viene fatto" in azienda, incide, sulla comunicazione e pertanto sui comportamenti aziendali, molto di più del dichiarato.

In definitiva tutte le azioni in azienda, quelle che precedono, seguono, affiancano, spiegano, sviluppano il processo formativo, se coerenti con quanto viene detto in aula, 'rinforzano' la comunicazione positiva appresa nei corsi e la rendono credibile ed applicabile.

Al contrario, se incoerenti, svalutano e rendono meno credibile il percorso formativo e rappresentano pertanto una perdita, sia in termini di autorevolezza ed efficacia gestionale che, in definitiva, in termini economici per l'azienda stessa.

Concludiamo auspicando ovviamente che tali azioni sia verso l'interno che verso l'esterno, siano sempre più coerenti con quanto dichiara-

rato in aula o nel percorso formativo, per dare all'addestramento ed alla formazione il loro giusto posto e la loro massima efficacia.

Roberto Mosca già Docente di Sociologia delle comunicazioni al Master in Analisi e Gestione della Comunicazione, Università degli Studi Trieste Facoltà di Scienze della Formazione, si occupa attualmente di gestione delle risorse umane interessandosi in particolare dei processi di formazione e di comunicazione interna in azienda.

BIBLIOGRAFIA

- A. M. Megna (a cura di), *L'obiettivo ben formato*, in "Strategie. Rivista Italiana di Programmazione Neuro Linguistica", n.2, 2003
- A.i.F. (Associazione Nazionale Formatori), autori vari, *Professione formazione*, Milano, 2002
- C. Albanesi, *I Focus Group*, Roma, 2004
- C. Casula, *I porcospini di Schopenhauer. Come progettare e condurre un gruppo di formazione di adulti*. Milano, 1997
- G.E. H. McArdle, *L'analisi dei bisogni formativi del personale*, Milano, 2003
- G.. P. Quaglino, G.. P. Carrozzi, *Il processo di formazione: dall'analisi dei bisogni alla valutazione dei risultati*, Milano, 2003
- H. Dautriat, *Il questionario*, Milano, Franco Angeli, 1966
- M. Brusaglioni, *La gestione dei processi nella Formazione degli adulti*, Milano, 1991
- M. Castagna, *La lezione nella formazione degli adulti*. Milano, 1998
- M. Castagna, *Progettare la formazione, guida metodologica per la progettazione del lavoro in aula*, Milano, 2007
- M. Castagna, *Role playing, autocasi ed esercitazioni psicosociali. Come insegnare comportamenti interpersonali*, Milano, 2004
- M. Rotondi, *Facilitare l'apprendere*, Milano 2000
- P. Watzlawick, J. Helmick Beavin, D.D.Jackson, *Pragmatics of human communications*, trad.it. *Pragmatica della comunicazione umana*, Roma, 1971.
- R. F. Mager – *Preparing instructional objectives*, trad. It *Gli obiettivi didattici*, Teramo, 1973
- V. Birkenbihl, *Signale des Koerpers*, trad. it. *Segnali del corpo. Come interpretare il linguaggio corporeo*, Milano 1998
- V.L. Zammuner, *Tecniche dell'intervista e del questionario*, Bologna, 1998