MANUALI/FrancoAngeli

Gianluca Gambirasio

FORMAZIONE FORMATORI

Emergere con i risultati dalla giungla della formazione aziendale

Gianluca Gambirasio

FORMAZIONE FORMATORI

Emergere con i risultati dalla giungla della formazione aziendale

FrancoAngeli

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni qui sotto previste. All'Utente è concessa una licenza d'uso dell'opera secondo quanto così specificato:

1. l'Utente è autorizzato a memorizzare l'opera sul proprio pc o altro supporto sempre di propria pertinenza attraverso l'operazione di download. Non è consentito conservare alcuna copia dell'opera (o parti di essa) su network dove potrebbe essere utilizzata da più computer contemporaneamente;
2. l'Utente è autorizzato a fare uso esclusivamente a scopo personale (di studio e di ricerca) e non commerciale di detta copia digitale dell'opera. Non è autorizzato ad effettuare stampe dell'opera (o di parti di essa).
Sono esclusi utilizzi direttamente o indirettamente commerciali dell'opera (o di parti di essa);
3. l'Utente non è autorizzato a trasmettere a terzi (con qualsiasi mezzo incluso fax ed e-mail) la riproduzione digitale o cartacea dell'opera (o parte di essa);
4. è vietata la modificazione, la traduzione, l'adattamento totale o parziale dell'opera e/o il loro utilizzo per l'inclusione in miscellanee, raccolte, o comunque opere derivate.

Indice

L'autore pag. 9

Introduzione » 13
1. La banca delle idee » 15
2. Sviluppare un piano personale di miglioramento » 17

1. Il mondo della formazione aziendale » 21
1. Aneddoti, citazioni, aforismi e barzellette » 21
2. La giungla della formazione aziendale » 36
3. "Quali sono i cinque segreti di un formatore di successo?". Raccolta di testimonianze di formatori senior » 39
4. Intervista ad alcuni Responsabili del Personale e della Formazione » 49
5. Il ruolo del formatore aziendale: sapere, saper fare, saper far fare e saper essere » 55
6. Suggerimenti: trovare un lavoro come formatore aziendale » 58

2. Fase 1. L'audit iniziale » 62
1. Il carotaggio del terreno: un requisito per il successo di un corso di formazione » 62
2. I principali strumenti per svolgere l'audit iniziale » 65

3. Fase 2. Progettare la formazione » 76
1. Il processo di apprendimento negli adulti » 76
2. La macro e la micro progettazione: da una visione satellitare a una microscopica » 78

4. Fase 3. Erogare la formazione » 89
1. Paura, stress e ansia di un formatore » 89
2. La preparazione dell'aula » 100
3. Gli stili di docenza: lucidatore o animatore? » 102
4. Le componenti della comunicazione interpersonale » 106
5. Le tecniche di presentazione in pubblico: come esporre i contenuti del corso » 114
6. Come ricevere contributi dai partecipanti al corso: ascoltare, ascoltare, ascoltare » 116
7. L'apertura del corso » 120
8. Lo svolgimento del corso » 123
   - 8.1. La scatola degli attrezzi del formatore di successo » 125
   - 8.2. La formazione esperienziale » 136
   - 8.3. La gestione delle diverse tipologie di partecipanti: il polemico, il killer occulto, l'assente, il logorroico, l'indisciplinato, l'arrivato e il partecipante ideale » 143
   - 8.4. Le situazioni critiche: il muro del pianto e le obiezioni » 145
   - 8.5. Il riepilogo periodico dei contenuti » 149
   - 8.6. La chiusura del corso e il follow up » 150

5. Fase 4. Misurare l'efficacia della formazione: costi certi, ricavi incerti… pag. 155
1. Il ROI della formazione » 155
2. Come scegliere una società di formazione? » 167

Glossario della formazione aziendale » 173

Piano personale di miglioramento » 185

Bibliografia » 187

L’autore

Gianluca Gambirasio, fondatore e Amministratore Unico di Olympos Group srl, ama definirsi “di professione sci alpinista e per hobby consulente e formatore aziendale”. Laureato con lode in Economia e Commercio, ha lavorato per diverse società di consulenza e formazione nazionali e internazionali. È autore dei libri: *Il venditore etico: conquistare la fiducia del cliente con i fatti*, FrancoAngeli, 2005; *Più risultati in meno tempo: come migliorare la gestione delle proprie attività lavorative*, FrancoAngeli 2007; *La montagna: una scuola di management. La determinazione del singolo e della squadra sono le chiavi del successo sul K2 come in azienda*, FrancoAngeli 2008.

Ha sviluppato diverse metodologie innovative di formazione tra cui la metodologia investigativa (www.acenacondelitto.it), la montagna una scuola di management (www .montagnascuoladimanagement.it), il gioco dei team, vinceremo l’Oscar, caccia al tesoro, il grande quiz e la guerra delle obiezioni.

È intervenuto per oltre 150 aziende tra cui Epson, Intesa SanPaolo, Fiat, Bosch, CariParma, Banca Marche, Ikea, Fischer , General Electric, Fondiaria SAI, T echnogym, Philips, NSK, Komatsu, Kodak, Nital, CNA, Ferretti Yachts e Svarovski Optik. Ai suoi corsi di formazione hanno partecipato oltre 4.000 persone.

Per contattare l'autore scriva a: gianluca.gambirasio@olympos.it o visiti il sito www.gianlucagambirasio.it.

Olympos Group srl è una società di consulenza e formazione commerciale, marketing e manageriale.
Si caratterizza per un approccio pragmatico al raggiungimento degli obiettivi del cliente sintetizzato nel payoff: "Il valore di un'idea sta nel metterla in pratica" (www.olympos.it, customer.service@olympos.it).

Ad Alessandro, Alice, Erika e Massimiliano, ogni giorno mi insegnate la bellezza della Vita.

Grazie.

Introduzione

"Dimentico ciò che odo. Ricordo ciò che vedo. Imparo ciò che faccio".

CONFUCIO

In questo libro sono presentate e analizzate le diverse tappe di sviluppo di un processo formativo che un formatore di successo deve conoscere e saper gestire con efficacia:

Fase 1. Audit iniziale

Fase 2. Progettazione della formazione

Fase 3. Erogazione della formazione

Fase 4. Misurazione dell'efficacia della formazione

Ognuna di queste fasi si caratterizza per:

- **audit iniziale**: fase di raccolta e analisi delle esigenze e dei fabbisogni formativi e di tutte le informazioni di supporto per la personalizzazione del progetto formativo;
- **progettazione della formazione**: definizione dei metodi e degli stru-

menti pedagogici utili per il raggiungimento degli obiettivi formativi articolata nella macro e nella micro progettazione;

- **erogazione della formazione**: effettuazione in aula e/o con altre metodologie formative come l'e-learning o la formazione esperienziale (per esempio l'outdoor training) dell'intervento formativo;
- **misurazione dell'efficacia della formazione**: rilevazione a caldo della soddisfazione dei partecipanti, valutazione a freddo della coerenza tra risultati conseguiti e risultati attesi, attività di follow up (= dare un seguito alla formazione), misurazione degli indicatori di performance utili per valutare l'efficacia dell'intervento formativo.

Nella giungla della formazione aziendale per individuare la principale linea di demarcazione tra le migliaia di formatori suggerisco di utilizzare come parametro, la capacità di coinvolgere e di creare interesse rendendo protagonisti dell'intervento di formazione i partecipanti al corso.

Utilizzando questo criterio, è possibile suddividere i formatori in due principali categorie:

- i **lucidatori**: un tempo dotati di lucidi trasparenti e lavagna luminosa, oggi si sono evoluti proiettando presentazioni da PC con animazioni e "fuochi d'artificio" che la tecnologia mette facilmente a disposizione. Nell'arco anche di una sola ora di corso riescono a commentare decine di lucidi. Il loro stile resta sempre lo stesso: "io parlo e voi ascoltate (o almeno lo spero)";
- gli **animatori**: il loro principale scopo è raggiungere gli obiettivi del corso attraverso il coinvolgimento attivo dei partecipanti in modo che siano loro stessi in prima persona a essere i protagonisti dell'apprendimento. Nei loro corsi viene fatto lar go uso delle metodologie di apprendimento attivo: esercitazioni, giochi, autodiagnosi, formazione esperienziale, casi di studio, role playing, business game ecc.

Per riconoscere se ci troviamo di fronte a un lucidatore o a un animatore è sufficiente utilizzare alcuni semplici indicatori:

- "**percentuale possesso palla**": quanto parla il formatore rispetto allo spazio lasciato ai partecipanti al corso per condividere la loro esperienza? Se la percentuale riservata ai partecipanti è inferiore al 50% siamo di fronte a un probabile lucidatore;
- proporzione tra il tempo dedicato alla lezione frontale (il formatore che presenta i contenuti) rispetto all'utilizzo di **metodologie di coinvolgimento attivo**. Se la lezione frontale occupa più del 15% del corso, vale a dire una media di più di 10 minuti in un'ora, siamo di fronte a un probabile lucidatore;
- numero di **slides** (**lucidi**) proiettati durante il corso. Un facilitatore ne

usa pochissimi nell'arco di un'intera giornata di formazione (anche meno di 10) e solo quando siano strettamente necessari e non se ne possa fare a meno. Un corso di formazione non si può ridurre a un semplice commento di una sequenza di lucidi.

Il libro si rivolge sia ai neolaureati, che ai consulenti aziendali e ai formatori interni delle aziende, sia ai neofiti del mondo della formazione aziendale che a coloro che hanno già maturato una significativa esperienza nel campo ma non si stancano mai di cercare possibili aree di miglioramento e nuove idee anche attraverso la lettura di un libro.

Ringrazio i formatori senior (Aldo Frigenti, Alessandro Frè e S tefano Greco) e i Responsabili della formazione (Beatrice Duce, Federica Baroni e Paolo Pirotto) per le loro interviste raccolte in questo libro.

Ringrazio tutte le persone con cui ho avuto il piacere di lavorare (Clienti, partecipanti ai miei corsi di formazione, datori di lavoro e colleghi). La gran parte di quello che ho imparato lo devo sicuramente a loro.

Un grazie particolare a Mauro Cavallone (Professore in Marketing Internazionale all'Università degli Studi di Bergamo), mio correlatore ai tempi della tesi per avermi proposto di iniziare a lavorare nel suo team. È grazie a lui che ho intrapreso questa professione che continuo a svolgere a distanza di quindici anni con grande entusiasmo.

Ringrazio nuovamente le migliaia di persone che hanno partecipato ai miei corsi di formazione e che hanno avuto la pazienza di sopportarmi.

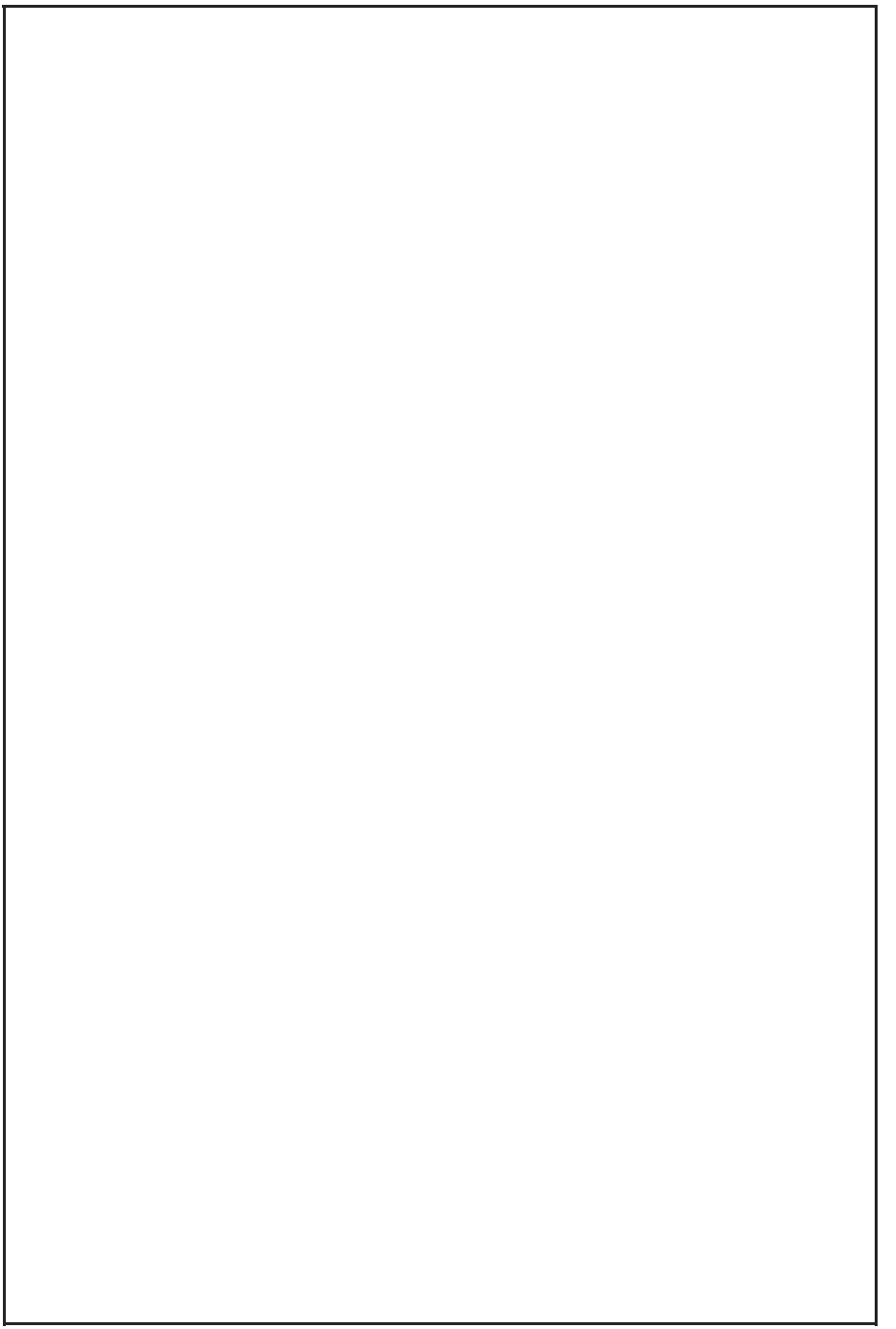
1. La banca delle idee

"Il valore di un'idea sta nel metterla in pratica".

Thomas Alva Edison

Leggendo questo manuale, selezioni le idee chiave che le serviranno nel suo lavoro di formatore e le riporti di seguito per evitare il rischio di dimenticarle. Mi auguro rappresentino per lei un ottimo investimento.

Anche nello svolgimento di un corso di formazione è importante mettere a disposizione dei partecipanti una banca delle idee. Basta consegnare un foglio di cartoncino colorato all'inizio del corso invitando i partecipanti ad annotarvi le idee più interessanti che emer gono durante il corso. Periodicamente (per esempio alla fine della mattinata e alla fine della giornata) è opportuno dedicare del tempo insieme ai partecipanti per condividere le idee emerse riportandole su una lavagna a fogli mobili.



2. Sviluppare un piano personale di miglioramento

> "Non si può ins egnare niente a un uomo. Si può solo aiutarlo a scoprire ciò che ha già dentro di sé".
>
> GALILEO

I quattro stadi dell'apprendimento di una persona sono:

1. **inconsciamente incompetente**: non si sa di dovere/potere imparare un qualcosa;
2. **consciamente incompetente**: so di potere imparare un qualcosa;
3. **consciamente competente**: so di sapere/saper fare una cosa;
4. **inconsciamente competente**: riesco a compiere azioni senza pensarci, mi vengono spontanee.

Ognuno di noi ha dei punti di forza (+) e delle aree di miglioramento (–). Tutti i giorni abbiamo l'occasione per metterci alla prova in continuazione, testando sul campo le nostre capacità e i nostri progressi.

Per quanto riguarda le aree di miglioramento le possiamo distinguere in:

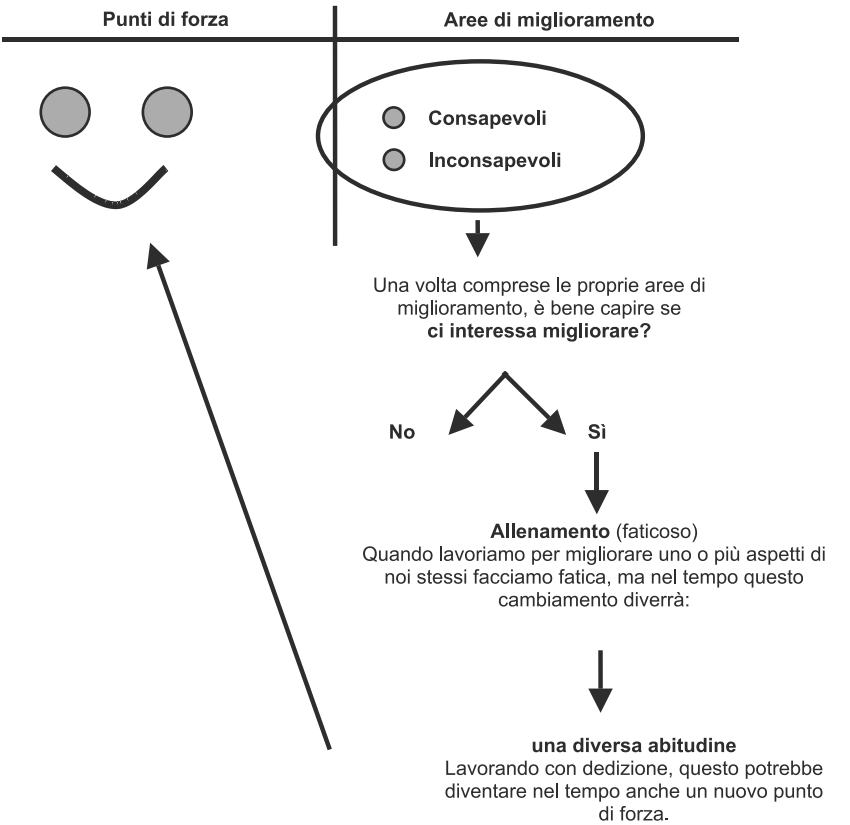
- **consapevoli**: siamo a conoscenza che rappresentano dei nostri punti di debolezza. Tra tutte le nostre aree di miglioramento, queste sono le meno pericolose. Essendone coscienti abbiamo già presente l'obiettivo su cui impegnarci.
- **inconsapevoli**: queste sono il vero pericolo. Sono anche i nemici/freni che ogni giorno inconsapevolmente portiamo con noi nel nostro lavoro. Dobbiamo sempre cercarle in ogni occasione: confrontandoci con i colleghi, durante un corso di formazione, analizzando le nostre giornate di lavoro, leggendo un libro ecc. Nel giorno in cui non vorremo o saremo più in grado di individuarle avremo finito di migliorare e di crescere. La mancanza di umiltà è una delle peggiori aree di miglioramento che possa avere una persona. Se non c'è umiltà manca la predisposizione al miglioramento continuo (fig. 1).

Mi auguro che questo manuale possa esserle utile nell'individuare con maggiore chiarezza ciò che sa già fare ottimamente come formatore e nel comprendere se oltre alle aree di miglioramento consapevoli (le meno pericolose poiché già sotto i nostri occhi) esistono aree di miglioramento inconsapevoli da scoprire.

Sintetizzi nella tab. 1 i suoi principali punti di forza e aree di miglioramento nello svolgere la sua attività di formatore.

Un consiglio che le propongo è di fissare un incontro con il suo capo, un suo collega/collaboratore e/o altre persone con cui lavora e che lei stima e apprezza per sapere la loro opinione su questa sua auto-valutazione.

Fig. 1 – Il percorso dello sviluppo personale



Tab. 1 – Autoanalisi punti di forza e aree di miglioramento

Punti di forza (nello svolgere l'attività di formatore)	**Aree di miglioramento** (nello svolgere l'attività di formatore)
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

Sarà una preziosa occasione per confrontare la propria auto-percezione con quella di persone che nel lavoro la conoscono molto bene.

Approfittiamo inoltre in tutte le occasioni in cui abbiamo in aula un collega per un af fiancamento o una codocenza, per farci regalare dei feed-back per individuare meglio le nostre aree di miglioramento.

Un ulteriore buon metodo per individuare le nostre aree di miglioramento consiste nel videoriprendere un nostro corso di formazione. Quando andremo a rivederlo avremo la possibilità di ascoltarci e vederci dalla stessa prospettiva dei partecipanti al nostro corso di formazione.

Il giorno stesso in cui al termine di un corso non ci chiederemo più "Come posso fare meglio la prossima volta?" avremo finito di crescere professionalmente e dal mio punto di vista anche di divertirci nel lavoro che svolgiamo.