



Silvio A. Grigis

**Essere un formatore
efficace**

Tecniche e best practices
per favorire
il cambiamento

MANAGEMENT

FrancoAngeli

TOOLS

MANAGEMENT TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Silvio A. Grigis

Essere un formatore efficace

Tecniche e best practices
per favorire
il cambiamento

 FrancoAngeli

TOOLS

Copyright © 2009 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 della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione	pag.	11
1. Il rovescio dello specchio	»	11
2. La cultura formativa	»	12
3. Innovatori della cultura del contrario	»	13
4. L'evoluzione	»	14
5. Lo sviluppo	»	15
6. Persona a persona	»	16
7. Gruppi	»	16
8. Mista	»	16

Parte prima

1. L'analisi	»	21
1. Scelta principale	»	21
2. Tipi di analisi	»	22
3. Analisi del lavoro	»	22
4. Analisi della persona	»	23
5. Analisi della mansione	»	23
6. Supervisione, management, leadership	»	24
2. Il sentiero formativo	»	28
1. Rilevare il bisogno	»	28
2. Livelli d'interazione	»	30
3. Definizione del problema	»	30
4. Partenza appropriata	»	31

5. Riscontri dell'operatività e dell'investimento	pag. 31
6. Progetto	» 32
7. Il rinforzo	» 33
8. Colloquio post-formativo	» 33
9. Formazione diretta	» 34
10. La legittimazione del ruolo	» 35
3. Il formatore	» 37
1. Il personaggio	» 37
2. Protagonista del cambiamento	» 37
3. Tecniche operative	» 38
4. Le variabili funzionali	» 38
5. Il partecipante o discente	» 39
6. Alcune considerazioni	» 41
7. Il gruppo sociale e di lavoro	» 42
8. Il contratto di gruppo	» 43
4. L'apprendimento	» 45
1. Nessuno è un'isola	» 45
2. Principi d'apprendimento	» 46
5. Schema d'intervento	» 53
1. Modelli polifunzionali	» 53
2. Teoria o pratica?	» 54
3. Tempi previsti	» 54
4. Introduzione	» 55
5. Parte centrale o corpo	» 56
6. La conclusione	» 56
7. Il test	» 57
6. Pianificare la sessione	» 60
1. Utilità di uno strumento idoneo	» 60
2. Il ricorso alla scala dei bisogni	» 61
3. Facilitare il lavoro, semplificando	» 61
4. Confezionare su misura	» 61
5. La risorsa tempo	» 62

6. Il piano di sessione	pag. 62
7. Investire in preparazione	» 63
8. Corpo	» 64
9. I dieci punti guida	» 65
7. Il controllo dei risultati	» 67
1. Risultati tangibili	» 67
2. Il fenomeno della capsula	» 68
3. Rinforzi del follow-up	» 69
4. Strategie e tecniche	» 70
5. Criteri e strumenti di misura	» 71
8. I questionari	» 74
1. Come disegnare un questionario	» 74
2. Innovare nei particolari	» 75
3. Archivio	» 75
9. Domande e risposte	» 77
1. La risorsa domanda-risposta	» 77
2. La sequenza	» 78
3. Tecnica dell'ascolto	» 78
4. L'espressività dei gesti	» 79
5. Giusto, sbagliato	» 80
6. Scelta del tipo di domanda	» 80
7. L'imbutto	» 81
8. Formatore come moderatore	» 81
10. La discussione	» 84
1. Discussione o altra scelta?	» 84
2. Caratteristiche	» 85
3. Piano di discussione	» 85
4. Come finalizzare domande e risposte	» 86
5. Mira al centro	» 86
6. Gestione del gruppo	» 87
7. La relazione	» 89
8. Questionari d'accertamento	» 90

11. Formazione sul lavoro	pag. 94
1. RI (Ritorno Investimenti)	» 94
2. Il modello d'apprendimento	» 94
3. Punti di forza	» 95
4. Gli incentivi	» 97
5. Piano di sessione	» 97
12. Rinforzare l'esperienza lavorativa	» 100
1. Opportunità formative	» 100
2. Progetto per obiettivi	» 101
3. Apprendimento attivo	» 101
4. Supervisione e leadership	» 102
5. Osservare l'ambiente	» 102
13. L'ambiente e la sua cura	» 105
1. Disposizione dell'ambiente	» 105
2. Preparare un elenco da spuntare	» 105
3. Aula tipo	» 107
4. Curare la sicurezza	» 109
5. Formazione?	» 109
6. Considerazioni finali	» 110

Parte seconda

1. Personal Computer	» 115
1. Come difendersi?	» 115
2. Alcune attenzioni	» 116
3. La programmazione	» 116
4. Tipi di formazione con il PC	» 117
5. Accorgimenti tecnici	» 118
6. Test di valutazione dell'apprendimento	» 119
7. Tecniche	» 120
8. Investimento prioritario	» 121
2. PC: il media formativo	» 124

1. Il progetto iniziale	pag. 124
2. Proseguimento	» 126
3. Fase successiva	» 126
4. Piano di sessione	» 127
3. Le lavagne	» 129
1. Considerazioni	» 129
2. Tipi di lavagna	» 129
3. Lavagna di carta	» 130
4. Interattiva	» 132
5. La multimedialità	» 133
6. Alcuni accorgimenti	» 135
7. Schermi	» 136
8. Linee guida	» 137
9. Promemoria	» 138
10. Un'ultima attenzione	» 139
4. Lavagna luminosa	» 141
1. Il mezzo	» 141
2. Come usarla	» 142
3. I lucidi	» 142
4. Approntare il lucido	» 143
5. Uso alternativo dei media	» 143
5. Il caso	» 146
1. Proporre un caso	» 146
2. Quando utilizzarlo?	» 147
3. Predisposizione	» 148
4. Immagine e sviluppo	» 148
5. Stesura	» 149
6. Messa a punto	» 149
6. Altri sussidi	» 152
1. Il brainstorming	» 152
2. Role-play	» 154
3. Quando si usa?	» 155

4. Come si svolge?	pag. 155
5. Associazione del caso con il role-play	» 156
6. Conclusione	» 157

Parte terza **Il marketing della formazione**

1. Collaborazione o vendita?	» 161
1. L'introduzione del ruolo	» 161
2. Indagine conoscitiva	» 161
3. Dove trovare i dati necessari?	» 163
4. La proposta del servizio	» 163
2. Focalizzare il bisogno	» 166
1. Identificare i ruoli degli interlocutori	» 166
2. Agente di cambio	» 167
3. La percezione del bisogno	» 167
4. Promozione attiva	» 168
5. Terminato l'incarico	» 168
6. Controllo finale e follow-up	» 169
3. Come coordinare l'evento formativo	» 171
1. Prima del corso	» 171
2. Il corso inizia	» 173
3. Chiusura dei lavori	» 174
4. Riscontro finale	» 174
4. Parametri per valutare un programma	» 177
1. Chi valuta?	» 177
5. Traccia per proposta di collaborazione	» 181
1. Formatore responsabile di progetto	» 181
2. Termini contrattuali	» 181
3. Proposta di seminario	» 182

Introduzione

1. Il rovescio dello specchio

I romani avevano una tradizione formativa consolidata. Chi poteva permetterselo assumeva maestri per la propria prole, note le scuole di dialettica come quella di Cicerone. La *schola* dei gladiatori poteva competere con le migliori tecniche formative degli sport attuali. L'obiettivo era la crescita individuale, quale contributo sociale. Venne poi il baratro che è durato fino agli inizi del secolo scorso. La formazione era delegata agli eserciti e alle religioni. Si trattava di condizionamento forzato a ubbidire, senza porsi alcune domande. Nei primi la mancata cieca obbedienza significava punizioni corporali e anche la morte. Nelle seconde, il dubbio poteva esistere, purché l'ultima analisi servisse da supporto al sistema traente. In caso contrario, scattava la sanzione sociale che partiva dall'isolamento, passava per la tortura e poteva finire al rogo. Con la scoperta della divisione del lavoro, tramontava il maestro assoluto. Egli conosceva tutte le fasi e i segreti nel fabbricare qualcosa, come una scarpa, una spada o un mobile. Oggi persino l'artista, avuta l'idea base, deve lavorare in gruppo per realizzare l'opera, ci sono ogni giorno metodi e materiali innovativi. Non solo riducono costi e fatica, ma addirittura migliorano il risultato nel complesso e la soddisfazione finale.

Contrariamente alle tesi dei maestri del pessimismo, fra gli unici rimasti, la logica e la dignità umana hanno fatto un balzo in avanti. Era del tutto inutile perdere anni della propria vita per carpire, di nascosto, i segreti del maestro. Destinato a essere gregario a vita, e trattato come seconda scelta, e, quanto a ricompense economiche, nessun accenno, per tempi notevoli. Nella formazione, chi conosce l'unità lavorativa, comunica i propri segreti, anche prima che inizi il lavoro vero e proprio, fonte di soddisfazione e reddito per sé e la propria famiglia. Imparare bene e meglio, significa partire con una marcia in più. Questo incentivo è rinforzato dall'essere protagonista nel costruire il sociale.

2. La cultura formativa

Con la seconda guerra mondiale e l'arrivo degli americani, la formazione ha assunto una connotazione tecnica e scientifica. La praticità americana le ha conferito dignità di scienza. In Europa, particolarmente in Italia, il concetto formativo, disgiunto da quello morale e filosofico, ha impiegato tempi notevoli ad attecchire. La leadership è tuttora in evoluzione, tante le teorie, molti che ambiscono a possederla, pochi esempi, sebbene validi. Essere abile nel convincere, contrariamente al comando puro del "Padrone delle Ferriere", significa la fine della gerarchia dominata dall'autorità, assieme alla sua cultura.

La preparazione classica era insufficiente, perché era disgiunta dal far vedere praticamente come bisognava fare.

Oggi il leader, con una buona conoscenza di base diversificata, è esempio concreto e credibile. Uno specialista nell'equa distribuzione delle risorse disponibili, secondo il bisogno. Egli raggiunge gli obiettivi, conoscendo, convincendo, motivando i collaboratori.

Il Potere puro è percepito come un sistema con il quale si distruggono le risorse umane, anziché stimolarle alla partecipazione dinamica. Gli esempi sono innumerevoli, nei cinque continenti. Gli stati sono alla fame dove esistono forme di potere puro, le guerre, fra Stati e fratricide, sono all'ordine del giorno. Pochi intimi hanno il controllo del saccheggio e impoverimento nazionale, facendo a gara fra loro per inaridire il sistema.

Il concetto di base presuppone che formare significhi arricchire se stesso e i collaboratori con un continuo scambio reciproco. L'apertura ai mercati internazionali non permette scelta. Tenere a stento la posizione implica avere sempre qualcosa di meglio e di più della concorrenza. Per riuscirci, guide e collaboratori proseguono costantemente nella propria elevazione e quella del gruppo di appartenenza. Lo stesso concetto di gruppo è totalmente cambiato.

La formazione nei suoi vari aspetti coopera allo sviluppo efficiente delle risorse umane. L'allievo e il maestro diventano un'unica identità, con ruoli differenti. Mentre è universalmente accettato il concetto dei tagliandi di manutenzione per le macchine, alcuni fanno difficoltà a capire che la mente umana è un computer in esercizio continuo, con virus, perdite di memoria, aggiornamenti, e va continuamente assistita.

Dal sistema xenofobo e chiuso, per necessità di sopravvivenza, si è passati a quello aperto. L'apertura inizia dalla piccola unità, situata all'interno del proprio sistema. Con Internet, non conosce più confini. Il formatore è un conoscitore della dinamica di sviluppo singolo e di gruppo. La

prossima sezione formativa terrà conto dell'accresciuta esperienza, sostenuta da mezzi di comunicazione in continua evoluzione. La sua logica farà in modo che i miglioramenti siano trasmessi per economie di scala.

3. Innovatori della cultura del contrario

Le prime ad adottare sistemi formativi strutturati sono state le multinazionali, particolarmente attente a non commettere errori d'immagine specie all'estero. Il rischio era quello di compromettere il proprio perdurare e crescere, sui mercati. La formazione era considerata al pari degli altri strumenti produttivi. Aumentando la professionalità, riducendo i costi aziendali, si ottenevano utili più puliti, con meno costi e sforzo per produrli. Contemporaneamente, ci si è resi conto che la persona è un investimento e come tale va tutelato. Naturale che le aziende locali operassero una sorta di spionaggio industriale e provassero anche loro la novità. Alcuni industriali particolarmente illuminati, come Ford negli Stati Uniti e Olivetti in Italia, la Volvo in Svezia, si ponevano contemporaneamente il problema della crescita dei collaboratori e della sfera in cui operavano. In poco tempo, da una generale diffidenza sul metodo, si è passati a un suo consumo eccessivo, altrettanto dannoso. Spesso e volentieri la formazione dove le forze sindacali insistevano serviva per spingere il soggetto indesiderato a lasciare l'azienda, pratica chiamata "mobbing".

Verso la fine del secolo scorso la Comunità Europea aveva stanziato fondi, che molti industriali avevano deviato ad altro finanziamento, per sé e i partiti di aderenza. Il fatto dà l'idea dello spreco di risorse pubbliche e sociali di quegli anni e delle mancate occasioni di crescita. Delle risorse umane disincentivate, meglio tacere. Per tenere in sella personaggi non idonei erano limitati gli apporti della base, impedendo di migliorare il potenziale globale. La paura era che il pensiero innovativo fosse portatore di dubbio, verso l'autorità costituita e i suoi canoni. Guai alla persona che si fosse permessa una proposta innovativa. Un fenomeno spesso riscontrabile, in tutto il quadro formativo nazionale, dove le migliori risorse andavano tacitamente disinnescate. I risultati li verificiamo oggi, manca la generazione di ricambio.

Qualche sociologo ha avuto l'ardire, negli anni Ottanta del secolo scorso, di enfatizzare l'appellativo di "civiltà post-industriale". Siano lodate le buone intenzioni. Forse, lo scopo era di creare zombie per continuare a vivere sul sudore dei collaboratori, con meno impegno possibile. Fattore storico, tipico delle zone monoculturali. Nello stesso periodo, gli alberghi di Bangkok,

Thailandia, Paese industrialmente all'esordio, erano già attrezzati con sale convegni, un addetto sempre disponibile in aula, per assistere i piccoli bisogni del relatore. Si teneva la formazione importata dagli Stati Uniti o con rari specialisti europei. Per il partecipante che aveva idee valide e innovative significava prospettiva di lavoro per un discreto periodo, con rapida salita dei gradini. Conoscendo l'inglese, il mercato d'assorbimento era mondiale. A Dakar, gli alberghi di spicco avevano larga scelta di ambienti e attrezzature, difficili da trovare in Europa. Un proiettore, una lavagna luminosa, valore qualche centinaio di euro, erano quasi introvabili, sembrava richiedessero un investimento pluriennale. Mancava poco, che come agli inizi dell'industrializzazione, ai partecipanti fosse richiesto di portare da casa la legna per riscaldarsi. Il formatore doveva letteralmente portarsi i gessi e pennarelli colorati. In Italia, introvabili, forse simbolo di lussuria, erano di produzione americana, poco dopo anche di Taiwan. Uno dei principali obiettivi formativi è di trovare risposte diverse alle sfide incombenti, per sviluppare e incoraggiare protagonisti di qualità. Negli anni del boom economico e della consulenza, bastava cambiare nome alla ritrita zuppa, e il seminario era piazzato. Il settore si è a mano a mano professionalizzato, con tendenza in aumento. Gli errori fatti pesano tuttora, tanto è vero che l'Italia continua a retrocedere nella classifica mondiale, assieme ad alcuni altri Paesi europei che ne hanno condivisa la sorte. La mancanza di esercizio a guardare oltre il proprio naso, retaggio di una cultura di abbandono millenaria, è tuttora ostacolo difficile da sormontare. Si sta uscendo dal vicolo cieco non per propria volontà e lungimiranza, ma spinti dal progresso esterno che corre "on-line". Anziché essere traenti, si va a rimorchio. Ormai è evidente che, senza un rinnovo profondo, si stanno attaccando i risparmi. Facile intuire il poco attraente futuro.

4. L'evoluzione

Internet ha fornito dal suo nascere quello che nessuno osava immaginare. Per monitorizzare lo stato dei lavori trasmesso via fax, ritenuto una notevole risorsa, si usavano le parentesi, avendo a disposizione solo il bianco della carta e il nero della scrittura con grafici semplici come geroglifici. Improvvisamente, si poteva spedire a un altro computer un grafico colorato, da scegliere fra una ventina di modelli. Ogni sei mesi, il tutto cambiava, con scelte progressive. Il lavoro di preparazione della giornata formativa richiedeva tempi ridotti, con un livello di qualità senza paragoni. Verso la metà del 1980 alcune grosse aziende e banche avevano agganci per i PC portatili, che erano costosi come un'utilitaria, quindi rari. Dal portatile si

proiettava su schermo gigante. L'attenzione era stimolata da diverse fonti, aumentando la ritenzione. Solo pochi anni dopo, un nuovo passo avanti, la teleconferenza, che permetteva di avere nella sessione formativa testimonianze vive. I costi erano tali che si risparmiava unicamente sui disagi delle trasferte e sul tempo dei partecipanti. Riservata al top management. Improvvisamente, con modeste risorse, la scelta di hardware e software aumentava, di mese in mese. La prima autoformazione prendeva piede. Con un PC e programmi modulari, un soggetto possedeva un corso specifico, spesso integrato da assistenza in linea del formatore. Un incentivo ad apprendere con soddisfazione. Riscontrabile, un abbattimento dei costi formativi. Oggi, solo il bisogno e la professionalità degli interessati indirizzano all'uso di mezzi e tecniche appropriati. Contemporaneamente, la formazione è diventata un normale aspetto di qualsiasi attività, culturale o produttiva. Si avverte immediatamente l'avvallamento organizzativo dove è carente, insoddisfacente e improvvisata. Sebbene ci siano ancora settori basilari che non la conoscono per niente. Uno dei rappresentanti sindacali di questo pozzo senza fondo, quando si è cominciato a proporre che si adottasse la formazione, letteralmente disse: "Ma come opereremo se ci fanno perdere altro tempo?". L'unica attuale produzione di questo settore, in tempi che arrivano anche ai vent'anni per erogare un servizio quasi completo, è la demoralizzazione sociale con costi di base enormi per la collettività. Una rotella disfunzionale danneggia l'intero meccanismo. In tempi, dove ormai è acquisito che l'apporto formativo serve a diminuire sforzo e attrito, per produrre con meno tempo servizi e prodotti che dovrebbero superare i concorrenti, aumentando la qualità della vita e, male che vada, tenere il mercato, qualcuno si permette di giudicarla come un dispendio di risorse.

5. Lo sviluppo

Per riuscire ad avere un'idea dello sviluppo formativo in breve periodo occorre tenere presente i diversi tipi di formazione. Con l'evoluzione attuale, si può arrivare a prevedere la fine del medio periodo, dopodiché uno o è veggente altrimenti è opportuno che rinunci. Per medio periodo s'intende un tempo, non superiore ai tre, cinque anni. Riguardo al numero delle persone coinvolte:

1. persona a persona;
2. gruppi;
3. mista.

6. Persona a persona

Questo tipo di formazione fa parte contemporaneamente della supervisione e della leadership. Quanto riguarda la supervisione, si nota in qualsiasi posto di lavoro. Una persona, appena assunta, è assegnata a un supervisore. Attorno ha dei compagni di lavoro. Il superiore e i colleghi, chi più, chi meno, aiutano nell'apprendere le regole di sopravvivenza e di contributo operativo. In particolare, cosa bisogna fare e come.

La leadership aggiunge un qualcosa di altrettanto importante: oltre a insegnare cosa e come fare, si preoccupa affinché il soggetto, a sua volta, possa passare il know-how ad altri, sviluppando il potenziale a cascata, accertato che il primo esperimento abbia prodotto risultati positivi. Il supervisore si limita a un mero controllo del lavoro svolto. Il leader usa l'opportunità, come strumento evolutivo, curando contemporaneamente la crescita del collaboratore. Occorre impegnare tempo in maggior misura andando verso il vertice della piramide, ma è uno dei maggiori investimenti.

7. Gruppi

La dinamica del gruppo dipende dall'obiettivo che si è dato. Conoscendolo dall'inizio, si ha un grosso vantaggio. Quelli del singolo, sono difficili, spesso impossibili da prevedere. Il problema è di far lavorare insieme i soggetti armonicamente, cosa fattibile con conoscenze di base e sistemi di sviluppo dei gruppi. Le scienze psicologiche e sociali forniscono supporti con sperimentazioni continue. Il leader dovrebbe essere una persona che conosce bene aspetti del campo tecnologico di provenienza, esperto nel lavoro di gruppo.

8. Mista

In qualsiasi posto produttivo, di tempo libero e altro, si trova un misto di gruppi e individualità. Le ricerche finora non hanno dimostrato alcun vantaggio qualitativo della decisione collettiva, rispetto alla singola. Un gruppo è composto di una serie di individui che interagiscono costantemente e hanno obiettivi comuni. Ogni organizzazione ha la sua cultura e prevalenza nelle scelte produttive. Alcune propendono verso un forte sviluppo del gruppo, altre prediligono la personalità individuale. La scelta logica è dettata dal settore operativo. Influisce il tipo di leadership. In una

situazione tecnica prevale il gruppo, perché una persona pur ben preparata con la conoscenza attuale, conosce bene una parte del suo settore di specializzazione. Facendo riferimento al settore creativo, come potrebbe essere il campo della moda, o si è dotati per nascita dell'ispirazione artistica, oppure nessun gruppo riesce a farla acquisire. Oggi esiste formazione anche in questo settore, dove chi è meno dotato per natura riesce comunque a barcamenarsi.

Parte prima