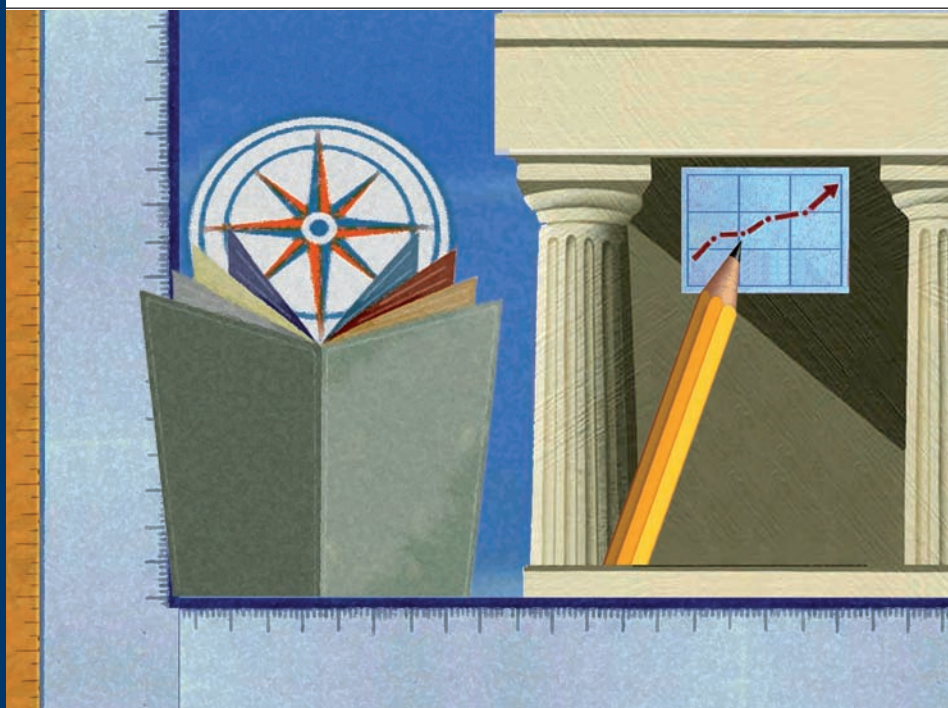


Maurizio Castagna

L'ANALISI DELLE ESIGENZE: DAL FABBISOGNO ALL'INTERVENTO FORMATIVO

Principi, metodi e strumenti
per il formatore



Metodi, strumenti e buone pratiche

FrancoAngeli

25.2 *Metodi, strumenti e buone pratiche*

In questa Sezione della Collana, **AIF** (Associazione Italiana Formatori, nata nel 1975, cui aderiscono oltre 2000 professionisti della formazione) propone una serie di **testi agili ma esaurienti**, che affrontano ciascuno un argomento base per la corretta impostazione metodologica e per l'utilizzo di strumenti pratici nell'attività quotidiana del formatore. L'intento è di fornire l'opportunità di sperimentare e **mettere in pratica** le tecniche, i metodi e gli strumenti descritti nel testo.

Ci si propone, inoltre, di presentare quelle esperienze che, per eccellenza o singolarità, siano paradigmatiche per l'orientamento dei formatori attenti anche al *benchmarking* della professione.

Pier Luigi Amietta
Responsabile attività editoriali AIF

Maurizio Castagna

L'ANALISI DELLE ESIGENZE: DAL FABBISOGNO ALL'INTERVENTO FORMATIVO

Principi, metodi e strumenti
per il formatore

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

Indice

Introduzione	pag.	9
---------------------	------	---

Principi fondamentali

1. L'analisi delle esigenze in generale	»	11
1. Perché non si fa?	»	11
2. A cosa serve	»	13
3. Analisi delle esigenze o analisi dei bisogni?	»	15
4. Cos'è l'analisi delle esigenze: una proposta di definizione	»	15
5. Gli attori del processo	»	17
6. L'avvio del processo	»	18
7. Risultati, prestazione e competenze	»	19
8. Cosa si intende per competenza?	»	23
9. Gli obiettivi della formazione	»	28
10. Gli obiettivi didattici	»	29
a) Conoscenze	»	30
b) Capacità operative e manuali	»	30
c) Capacità cognitive e intellettuali di ragionamento	»	31
d) Capacità comportamentali di rapporti interpersonali	»	31
11. La formazione può motivare?	»	32
12. La formazione può modificare la propria immagine di sé e la propria <i>self-efficacy</i> ?	»	33
13. La formazione può agire sui tratti di personalità?	»	34
14. Le fonti per l'analisi delle esigenze	»	34
15. Gli strumenti	»	36
16. Metodi diversi per scopi diversi	»	37

Metodi di intervento

2. Gli interventi su commessa	pag.	38
1. Nasce una nuova richiesta	»	38
2. Qual è il problema?	»	40
3. Qual è la causa? E serve la formazione?	»	41
4. Nasce la richiesta su un problema “vecchio”	»	43
5. Qual è la causa?	»	44
6. Il paziente designato	»	46
7. Le fasi e gli strumenti dell’analisi delle esigenze per interventi su commessa	»	48
a) L’intervista con il committente	»	48
b) Raccolta di informazioni	»	50
c) Intervista ad altri capi intermedi	»	50
d) Futuri partecipanti	»	51
e) Altre fonti per l’analisi delle esigenze	»	53
f) Affiancamenti	»	54
g) Questionari	»	54
8. Come impostare l’intervista ai futuri partecipanti?	»	56
a) L’apertura dell’intervista	»	56
b) L’approfondimento - analisi del lavoro	»	57
c) Le situazioni su cui concentrarsi	»	57
d) Incidente critico	»	59
e) Le competenze importanti per il lavoro	»	59
f) Formazione pregressa e relativa valutazione	»	60
g) Caratteristiche della formazione ideale	»	60
h) La verifica di un’ipotesi	»	61
9. Il focus group	»	62
10. Quando il tempo (e il denaro) è poco	»	63
11. La relazione conclusiva dell’analisi delle esigenze	»	63
12. Alcune avvertenze generali	»	64
3. Formazione o <i>performance improvement</i>?	»	67
1. Non solo formazione	»	67
2. Differenze tra vecchio e nuovo approccio	»	68
3. La situazione in Italia	»	69
4. Una proposta: formazione e <i>performance improvement</i>	»	70
4. Formazione di supporto allo sviluppo organizzativo	»	74
1. Nasce un ruolo... o cambia	»	74
2. Le fasi e gli strumenti dell’analisi	»	76
a) Intervista con il vertice della struttura che cambia	»	77

b) Raccolta di informazioni	pag.	78
c) Intervista con capi intermedi	»	79
d) Intervista e focus group coi futuri partecipanti	»	80
e) Eventuali questionari ai futuri partecipanti	»	81
f) Eventuali interviste con altre persone	»	82
5. Disegno di un piano di formazione aziendale	»	83
1. Introduzione	»	83
2. Il disegno di un piano annuale di formazione	»	84
a) Intervista col vertice della struttura	»	85
b) Raccolta degli eventuali documenti esistenti	»	87
c) Interviste coi capi intermedi	»	88
d) Interviste e focus group coi futuri partecipanti	»	89
e) Altre persone da intervistare	»	90
f) Eventuali questionari ai futuri potenziali partecipanti	»	91
g) Elaborazione del rapporto finale	»	91
3. Definizione di un catalogo basato sul sistema delle competenze	»	91
4. Disegno di percorsi formativi per famiglie professionali o per <i>step</i> di carriera	»	95
5. Vantaggi e svantaggi dell'analisi delle esigenze basata sulle competenze	»	96

Strumenti principali

6. L'intervista	»	98
1. Introduzione	»	98
2. Quale intervista?	»	99
3. L'organizzazione dell'intervista	»	100
4. L'apertura	»	102
5. La gestione dell'intervista	»	103
6. L'intervista telefonica o in video chiamata	»	106
7. Vantaggi dell'intervista	»	107
8. I rischi dell'intervistatore	»	108
7. Il focus group	»	110
1. Introduzione	»	110
2. Quando usare il focus group	»	111
3. L'organizzazione del focus group	»	112
4. L'apertura	»	115
5. Gli stimoli per la discussione	»	116

6. Il comportamento del conduttore	pag. 118
7. Rapporto “con” le persone o “tra” le persone?	» 120
8. Qualche caso particolare	» 122
9. Il ruolo dell’assistente	» 123
10. Dopo il focus group	» 123
11. Vantaggi e limiti del focus group nell’analisi delle esigenze	» 124
8. Il questionario e l’affiancamento	» 125
1. Introduzione: quando usare il questionario	» 125
2. La costruzione del questionario	» 126
a) Definire gli obiettivi	» 126
b) Definire i partecipanti	» 126
c) Scegliere la modalità di distribuzione	» 127
d) Inserire la parte anagrafica	» 127
e) Scegliere i tipi di domande	» 128
f) Formulare le domande	» 128
g) Verificare il questionario	» 129
3. Vantaggi e svantaggi del questionario	» 130
4. L’affiancamento	» 131
5. Come realizzare l’affiancamento	» 131
a) Quando utilizzarlo	» 131
b) In che fase collocarlo	» 132
c) Come organizzarlo	» 133
d) Il rapporto con l’affiancato	» 133
e) L’affiancamento in concreto	» 134
f) Suggerimenti sulla gestione della relazione con l’affiancato	» 134
g) Quanto l’affiancato è “vero”?	» 135
6. Vantaggi e svantaggi dell’affiancamento	» 135
9. Conclusioni	» 136
Bibliografia	» 138

Introduzione

Questo è un libro per formatori scritto da un formatore, parla della nostra bellissima professione e in particolare di come impostare la prima fase dell'intero ciclo professionale: l'analisi delle esigenze.

È destinato a chi comincia a occuparsi di formazione all'interno delle organizzazioni di lavoro, a chi se ne occupa già da qualche anno e, forse, può essere utile anche a chi fa il formatore da numerosi anni, magari per confrontarsi sul piano delle prassi e delle impostazioni metodologiche.

Prende in esame tutte le attività da svolgere dal momento in cui nasce una richiesta di intervento o comunque un fabbisogno formativo, fino al momento della definizione degli obiettivi.

Si rivolge a formatori che operano all'interno delle organizzazioni, sia pubbliche che private.

Tratta soprattutto di temi manageriali e comportamentali perché questi sono i territori su cui opero più frequentemente, ma i metodi e gli strumenti sono utilizzabili per la formazione anche su temi specialistici e professionali.

È basato su molta esperienza diretta, su molti scambi di opinioni con colleghi, consulenti e non. Non è un libro di teorie, ma ha come basi le teorie.

Non è un libro che riepiloga e condensa quanto scritto da altri, ma tiene molto conto di quanto pubblicato in Italia, negli Usa e in Francia (e citato nelle note a piè di pagina).

Rispetto ad altri testi che ho pubblicato negli scorsi anni relativi alla formazione, questo è stato quello per me più impegnativo: l'analisi delle esigenze è un segmento dell'attività del formatore che si intreccia con le problematiche organizzative e che assume caratteristiche molto differenti in funzione dello specifico contesto in cui viene svolta, dei ruoli cui si riferisce, della fase di sviluppo dell'organizzazione.

È stato quindi difficile passare da un piano teorico e generale a un piano applicativo e concreto, ho lasciato le bozze del libro in sospeso per un paio d'anni e ho cambiato la sua struttura più volte.

La forma definitiva cui sono giunto (sicuramente ancora migliorabile, ma ad un certo punto bisogna pur decidere!) è articolata su tre parti:

- una prima parte di natura introduttiva e generale, composta da un unico lungo capitolo, nella quale ho inquadrato il tema dell'analisi delle esigenze all'interno del più ampio e complesso tema delle competenze e dei risultati. Credo sia la parte che può far sollevare più riserve da parte di alcuni colleghi esperti per le tesi che vi sostengo, ma sono anche abbastanza sicuro che molti altri vi ritroveranno utili suggerimenti per la vita professionale quotidiana;
- una seconda parte, suddivisa in quattro capitoli, nella quale ho descritto le modalità utilizzabili per realizzare l'analisi delle esigenze nel caso di interventi su commessa, di interventi di sviluppo organizzativo e di costruzione di un piano complessivo di formazione;
- una terza parte, suddivisa ancora in tre capitoli, nella quale ho approfondito i principali strumenti utilizzabili per l'analisi delle esigenze, e cioè l'intervista, il focus group, il questionario e l'affiancamento.

Un breve riepilogo finale e la bibliografia concludono il testo.

Un grande ringraziamento va ai colleghi di Mida e ai tanti amici che mi hanno aiutato nella varie fasi di stesura del libro e che qui mi limito solo a citare (in rigoroso ordine alfabetico), anche se la stima e l'affetto che ho per loro meriterebbe uno spazio ben differente: Pier Luigi Amietta, Massimo Brusaglioni, Corrado Bottio, Alberto Carpaneto, Roberto Chinello, Enrico Cerni, Antonio "Tonino" Dragonetto, Paola Ellero, Barbara Galafassi, Manfredina Grossi, Riccardo Magnone, Gloria Narrante, Emanuele Schmidt.

1. L'analisi delle esigenze in generale

1. Perché non si fa?

Così scriveva Daniele Boldizzoni nel 1984¹:

È stato osservato, in varie occasioni, che l'analisi dei bisogni rappresenta uno degli aspetti più importanti ma anche più trascurati del processo di formazione, sia dal punto di vista della sistematizzazione teorica che pratica, ovvero della applicazione di precise metodologie sul piano operativo. La letteratura sull'argomento, sia italiana che straniera, è notevolmente più scarsa rispetto a quella esistente su contenuti, metodologie, obiettivi o sulla stessa valutazione dei risultati della formazione. Il tema dell'analisi dei bisogni compare raramente come argomento specifico nei saggi dedicati alla più ampia problematica della formazione e, quando compare, è trattato soprattutto in termini di esposizione di più o meno convincenti strumenti e modalità operative, mentre sono quasi assenti i contributi di riflessione sul piano concettuale.

Malgrado siano trascorsi alcuni decenni, la situazione non pare molto cambiata, almeno per quanto riguarda l'Italia.

Infatti, continuano a essere molto scarsi i contributi teorici e pratici sul tema dell'analisi delle esigenze² e continua a essere vero che nella pratica

1. Boldizzoni D., "Analisi dei bisogni di formazione: problemi concettuali e di metodo", in Boldizzoni D. (a cura di), *Oltre la formazione apparente*, IlSole24ore, Milano, 1984.

2. In Italia l'unico testo a oggi (2009) dedicato completamente a questo tema è McArdle G.E.H., *L'analisi dei bisogni formativi del personale*, FrancoAngeli, Milano, 2000 (ed. orig. 1990), ma si tratta di un testo molto "leggero" che a mio parere resta solo alla superficie del problema. Il vero punto di riferimento teorico ritengo sia Quaglino G.P., *Il processo di formazione - Scritti di formazione 2*, FrancoAngeli, Milano, 2005, dove ben 110 pagine sono dedicate all'argomento che ci interessa.

Altri testi trattano in forma parziale il tema, dedicandogli un capitolo più o meno breve. Indico fra parentesi anche il numero di pagine, non perché necessariamente quantità e qua-

quotidiana di consulenti e persone d'azienda i casi in cui essa viene effettivamente realizzata sono davvero una minoranza. Anzi, forse vi è persino una tendenza a un'ulteriore diminuzione, complici le pressioni economiche ed efficientistiche sulla formazione.

D'altra parte è abbastanza noto a tutti che l'analisi delle esigenze è lo strumento più indicato per ridurre il rischio di fare della formazione in tutto o in parte inutile, o non in linea con le esigenze dell'organizzazione e dei partecipanti: com'è possibile approntare un intervento di formazione senza individuarne prima con buona precisione gli obiettivi e le caratteristiche complessive?

Dunque, come giustamente ormai molti anni fa osservava Gian Piero Quaglino, siamo di fronte a una contraddizione: da un lato è importante e dall'altro viene studiata poco e fatta ancor meno.

Perché?

Naturalmente la risposta a una tale domanda è complessa, certamente non univoca e molto variabile in funzione del contesto, del momento storico-sociale esterno, della fase evolutiva dell'organizzazione (nascente, in crescita, in stallo, ...) e della fase evolutiva del sistema formazione all'interno dell'organizzazione stessa.

In linea generale, e tentando di ricondurre la complessità a una casistica semplificata, direi che le possibili risposte sono (in ordine casuale):

- le direzioni del personale sono convinte di conoscere bene la propria organizzazione e quindi ritengono di poter risparmiare i costi economici e la fatica organizzativa di un'analisi delle esigenze approfondita e di po-

lità siano correlate, ma per dare un'idea al lettore di cosa può aspettarsi consultando quel certo testo: AIF-Associazione Italiana Formatori, *Professione formazione* (26 pagine), FrancoAngeli, Milano, 1988; Piccardo C. *L'analisi della domanda di formazione* (24 pagine), in Morelli U. (a cura di), *La formazione: modelli e metodi*, FrancoAngeli, 1988; Battistelli A., Majer V., Odoardi C., *Sapere, fare, essere*, (15 pagine) FrancoAngeli, Milano, 1992; Contessa G., *La formazione* (20 pagine), Città Studi, Milano 1993; Monasta A., *Mestiere: progettista di formazione* (circa 40 pagine), Carocci, Roma, 1998; Baldassarre A., Zaccaro F., Ligorio M.B., *Progettare la formazione* (21 pagine), Carocci, Roma, 2001; Alessandrini G., *Manuale per l'esperto dei processi formativi* (15 pagine), Carocci, Roma, 2005; Niero M., *L'analisi dei bisogni formativi, fra attore sociale e sistema* (20 pagine), in Agosti A., *La formazione*, FrancoAngeli, 2006; Fraccaroli F., *Apprendimento e formazione nelle organizzazioni* (16 pagine), Il Mulino, Bologna, 2007.

All'estero invece già da tempo il tema dell'analisi delle esigenze è oggetto di pubblicazioni monografiche. Tra le altre, quelle a oggi reperibili e a mio parere interessanti sono: Witkin B. R., Altschuld J.W., *Planning and Conducting Needs Assessments*, SAGE Publications, Thousands Oaks, CA (Usa), 1995; Kubr M., Prokopenko J., *Diagnosing Management Training and Development Needs*, ILO International Labour Office, Geneva, 1989; Gupta K, Sleezer C.M., Russ-Eft D.F., *A Practical Guide to Needs Assessment*, Pfeiffer, San Francisco, CA (Usa), 2007.

ter impostare un programma formativo complessivo sulla base delle informazioni già possedute;

- si ritiene sufficiente utilizzare gli output del sistema di valutazione riguardanti le indicazioni che ogni valutatore fa delle esigenze formative del valutato;
- a fronte di richieste di interventi formativi fatte da responsabili di specifiche unità operative, si dà per scontato che abbiano già indagato le cause dei mal funzionamenti denunciati e che esse siano prevalentemente riconducibili a gap di competenze di alcune persone che vi lavorano;
- in presenza di catalogo di corsi che l'organizzazione mette a disposizione, si ipotizza che i singoli interessati o i loro capi possano autonomamente individuare quali iniziative formative sono idonee a colmare un certo gap di competenze;
- avendo budget limitati, si ritiene di risparmiare su questa fase del processo formativo in modo d'avere più disponibilità per le altre fasi, in particolare l'erogazione.

Sfortunatamente spesso non è così. Alcuni degli assunti su cui poggiano le convinzioni appena elencate sono infatti sovente falsi e le conseguenze possono concretizzarsi in investimenti formativi di dubbia efficacia e in una conseguente perdita di credibilità della formazione.

2. A cosa serve

Nei capitoli successivi cercherò di dimostrare che l'analisi delle esigenze è importante, che può essere fatta senza grande uso di risorse, che non richiede impianti metodologici faraonici (ma solo la professionalità dei formatori) e che esistono tecniche che la rendono efficace ed efficiente.

E tutto ciò perché sono anch'io convinto, come molti miei colleghi, che una buona analisi delle esigenze è un pre-requisito fondamentale e imprescindibile per aumentare le probabilità di realizzare interventi formativi efficaci.

I vantaggi che ne derivano sono molti e costituiscono gli **scopi generali** dell'analisi delle esigenze. Per comodità espositiva, li distingo in tre dimensioni.

a) Scopi legati alla fattibilità organizzativa, e cioè definire:

- se la formazione è una reale risposta alle esigenze di miglioramento manifestate dall'organizzazione o da alcuni manager responsabili di specifici sotto-insiemi organizzativi. Ciò è particolarmente importante negli interventi su commessa, e cioè per quegli interventi realizzati a fronte di una specifica richiesta quasi sempre derivante da un proble-

ma di scarsa performance all'interno di un settore. Vedremo nel capitolo 2 come cercare di individuare il reale contributo che può dare la formazione alla soluzione del problema prospettato;

- quali altre aree di interventi l'organizzazione dovrebbe identificare per dare una risposta alle esigenze emerse. Anche su questo tema e sull'intreccio tra formazione e consulenza organizzativa tornerò nei prossimi capitoli (in particolare 2 e 3);
 - gli obiettivi realistici che si possono perseguire con l'attività formativa, e quelli che invece non sono raggiungibili. Ciò è particolarmente importante quando gli obiettivi si collocano nell'area dei comportamenti interpersonali e degli atteggiamenti riferiti a persone non giovanissime o comunque ormai stabilmente inserite in un certo ruolo o contesto organizzativo. Sono i casi in cui occorre darsi obiettivi che tengano conto dell'insieme di questi fattori oppure quando il tempo messo a disposizione per l'attività formativa è molto ridotto: difficile pensare di perseguire obiettivi di modifica di atteggiamenti avendo una o due giornate d'aula;
 - se ha senso realizzare una formazione all'interno dell'organizzazione di appartenenza o se conviene rivolgersi a iniziative interaziendali, e, anche se si opta per la prima alternativa, se è preferibile avvalersi di risorse interne come docenti o se conviene rivolgersi all'ormai ampio e variegato mondo della consulenza. In pratica si tratta di decidere tra make o buy;
 - un ordine e una priorità ai vari interventi formativi per individuare quale formazione è effettivamente opportuna o necessaria, soprattutto in momenti in cui le risorse economiche e il tempo messo a disposizione dai potenziali partecipanti sono limitati e la richiesta di risultati a breve termine è sempre più pressante.
- b) Scopi legati alla progettazione formativa, e cioè definire:
- gli obiettivi didattici dell'intervento, vale a dire gli apprendimenti specifici che si ritiene di realizzare;
 - le caratteristiche complessive dell'intervento formativo (durata di massima, tipologia di docenti, taglio metodologico, ecc.);
 - il sistema di valutazione dei risultati e gli indicatori di efficacia utilizzabili (laddove possibile).
- c) Scopi di tipo comunicativo e sociale, impliciti ma importanti, e cioè:
- comunicare che l'organizzazione intende occuparsi delle sue persone;
 - coinvolgere attivamente i vari livelli dell'organizzazione nel definire obiettivi e modalità della formazione, dando in tal modo un segnale di cooperazione e condivisione.

Come si vede si tratta di aspetti non marginali: sono tutti fattori che nel breve aiutano a migliorare la qualità di quello specifico intervento formativo e che nel lungo periodo aumentano la credibilità della formazione e, più in generale, degli strumenti di sviluppo utilizzati dagli HR manager.

3. Analisi delle esigenze o analisi dei bisogni?

Innanzitutto: analisi delle esigenze o analisi dei bisogni (o fabbisogni)?

Il termine “bisogni” fa pensare a delle carenze, a delle lacune da colmare, a uno stato di malessere cui è necessario porre rimedio. Ma non sempre la formazione ha per obiettivo di rimediare a delle carenze; a volte invece la formazione parte da una situazione già di per sé positiva (si pensi ai piani di sviluppo dedicati ai talenti o alti potenziali) e si occupa di sviluppare le potenzialità delle persone verso un futuro migliore, ancor più positivo, sia per l’individuo, sia per l’organizzazione.

Inoltre il sostantivo “bisogno” ha in sé un’implicita connotazione negativa per il partecipante: dato che hai “bisogno” di formazione (e cioè sei carente, non adeguato) allora ti facciamo il corso di formazione. E andare in aula partendo da un messaggio di svalutazione implicita non sempre predispone all’apprendimento, alla partecipazione, al desiderio di mettersi in gioco e di sperimentare nuove possibilità come invece la formazione (soprattutto quella comportamentale e orientata all’*empowerment*) richiede.

Dunque propongo di parlare di “esigenze” che non contiene una connotazione negativa e non veicola implicitamente un messaggio di inidoneità e di biasimo, un termine neutro che la Treccani definisce come “quanto è richiesto o giova al normale svolgimento di qualche cosa”.

4. Cos’è l’analisi delle esigenze: una proposta di definizione

Una prima definizione dell’analisi delle esigenze è di tipo operativo e può essere sintetizzata in “momento precedente la realizzazione dell’attività formativa che consente di definirne l’opportunità, gli obiettivi e le altre caratteristiche generali”.

Chiara, concreta, ma che non ci aiuta a capire con precisione quale sia il campo di indagine e i suoi confini. Occorre quindi ricorrere a una definizione più orientata all’oggetto dell’intero processo.

Cercando di uscire dalla tautologia, propongo come definizione la seguente: **“processo di individuazione del contributo che la formazione può dare al raggiungimento degli obiettivi aziendali in termini di *miglioramento delle competenze delle persone che vi lavorano*”**.

Gli aspetti essenziali di questa definizione sono a mio parere tre.

1°) Contributo della formazione

La definizione sottolinea che l’analisi è tesa a individuare il contributo che può dare la formazione, in tal modo limitando il campo di indagine e implicitamente specificando che non si tratta di un’analisi organiz-

zativa a tutto tondo, che richiederebbe un impianto, investimenti e risorse ben più complessi e ampi. Certo, nello svolgimento dell'analisi delle esigenze di formazione si esamineranno anche le componenti organizzative e le variabili quantitative e qualitative che riguardano l'organizzazione nel suo insieme, ma solo come passaggio verso la messa a fuoco delle esigenze di formazione. L'output finale dell'analisi riguarderà sia la formazione, sia gli altri aspetti organizzativi o gestionali che l'analista ha individuato come potenzialmente critici. Sul primo aspetto l'analista presenterà proposte di intervento concrete, mentre sul secondo aspetto segnalerà l'esistenza di una criticità, la necessità di un esame più approfondito e, in qualche caso, formulerà anche delle ipotesi di intervento.

Come vedremo successivamente, il mettere le esigenze di formazione come focus fondamentale dell'analisi non significa rinunciare a un approccio complessivo e sistemico ai problemi dell'organizzazione, ma semplicemente riconoscere che con gli strumenti normali e classici dell'analisi delle esigenze non si può presumere di riuscire a comprendere così a fondo tutti i possibili problemi che possono presentarsi nelle organizzazioni complesse tanto da individuare le possibili soluzioni.

L'analisi delle esigenze deve arrivare a determinare il contributo che può dare la formazione e quindi deve riuscire a individuare quanto le cause dell'eventuale problema o gli assi di intervento per l'eventuale sviluppo sono riconducibili alle competenze degli individui o se invece derivano, in tutto o in parte, da altri fattori. Quindi deve guardare all'organizzazione in ottica sistemica, almeno per quanto riguarda l'aspetto diagnostico. Dubito invece che si riescano a individuare sempre delle proposte risolutive in tutti i possibili ambiti (dal commerciale all'informatico, dall'organizzativo al tecnologico, ecc.). Credo sia più ragionevole segnalare al cliente interno la nostra diagnosi e facilitare poi il lavoro degli esperti che di volta in volta dovranno essere coinvolti.

2°) *Obiettivi aziendali*

La definizione sottolinea che ci si pone l'obiettivo di dare un contributo al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Ciò significa prendere una posizione abbastanza precisa nel dibattito esistente fino ad alcuni anni fa che, ponendosi la domanda "esigenze di chi?", tendeva a contrapporre le esigenze dell'azienda (intesa come datore di lavoro) alle esigenze degli individui (intesi come lavoratori portatori di attese personali) e riteneva, in modo più o meno esplicito, che questi due ordini di esigenze fossero contrapposti.

Ora forse il contesto sociale è cambiato, forse sono cambiate le ottiche che si adottano nel guardare alle organizzazioni, ma sempre di più

questo dibattito a forte contenuto ideologico sembra sopito³ e sembra che vi sia un sostanziale accordo che le esigenze sono quelle dell'unità organizzativa vista come un unico sistema composto da obiettivi, processi, persone, ecc.

3°) *Miglioramento delle competenze delle persone*

Il terzo aspetto fondamentale della definizione riguarda il riferimento alle competenze degli individui. Sul concetto di competenza si ritornerà nei paragrafi successivi: qui mi preme sottolineare che, ancora una volta, il processo di analisi deve avere come focus la persona, nella sua interezza e nella sua relazione con l'organizzazione per cui opera.

5. Gli attori del processo

Gli attori principali del processo di analisi delle esigenze sono l'analista di formazione e il suo cliente.

Sono consapevole che il termine "analista di formazione" non è diffuso, ma lo propongo per distinguere questa figura professionale da quella di formatore. Infatti, anche se non vi è una grande univocità di visioni, il ruolo di formatore prevede come elementi costitutivi importanti le competenze riguardanti l'apprendimento, la didattica, la pedagogia degli adulti, la psicologia, la gestione dell'aula, ecc.

Credo che l'analista di formazione, invece, non debba necessariamente possedere queste competenze. Certo, esse non guastano e quasi certamente lo favoriranno nel disegnare una proposta formativa a valle dell'analisi delle esigenze, ma quello che più conta è che possieda le capacità di analizzare il contesto organizzativo del suo cliente interno, di valutarne i problemi e di individuare il contributo che la formazione può dare.

Chi può rivestire il ruolo di analista di formazione?

All'interno dell'organizzazione, i componenti della funzione sviluppo e della funzione formazione. All'esterno, i consulenti esperti in problemi del personale e di formazione.

In entrambi i casi, con le capacità sopra citate.

I clienti dell'analisi delle esigenze sono i direttori generali o i responsabili di sotto-insiemi dell'organizzazione che desiderano migliorare i risultati e la performance del loro contesto mediante la leva formativa.

3. Ora l'ipotesi che più o meno esplicitamente si assume a base dell'analisi delle esigenze è che le esigenze dell'azienda e quelle degli individui non sono contrapposte e quasi alternative ma, al contrario, complementari e reciprocamente s'influenzano tendendo sovente (ma non sempre) a coincidere su alcuni aspetti. Lo segnala anche Gian Piero Quaglino nel citato *Il processo di formazione - Scritti di formazione 2*, p. 179.

Il direttore risorse umane gioca generalmente un doppio ruolo: a volte è cliente nell'analisi delle esigenze perché da lui parte la richiesta di un intervento, ad esempio la richiesta della costruzione di un catalogo che possa soddisfare le richieste diffuse all'interno dell'intera organizzazione.

In ogni caso egli è anche il capo dell'analista interno di formazione o committente dell'esperto esterno. Questi ultimi si trovano quindi ad avere due clienti: il responsabile dell'unità che richiede l'intervento e il direttore del personale, una posizione talvolta non facile che richiede buone doti di mediazione e di negoziazione.

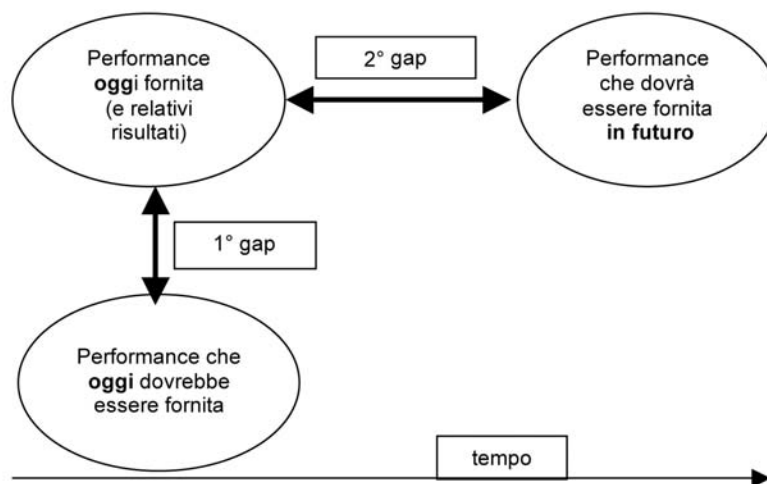
6. L'avvio del processo

Nella maggioranza dei casi l'inizio dell'analisi delle esigenze deriva dalla domanda formulata da uno dei clienti interni di migliorare i risultati e le prestazioni delle persone appartenenti alla propria unità organizzativa (che può avere dimensioni molto variabili, da poche decine di persone come per un piccolo call center, a parecchie centinaia come per un'intera rete di vendita o un'intera divisione dell'azienda).

Le domande che possono porre i clienti sono molto variabili, ma ritengo siano riconducibili a due grandi tipi di gap che egli percepisce (vedi figura 1):

1. esiste un gap tra le prestazioni che **oggi** le persone forniscono rispetto a ciò che oggi si ritiene esse dovrebbero fornire, con conseguenti risultati ritenuti insoddisfacenti;

Fig. 1 - Da dove prende l'avvio l'analisi delle esigenze



2. esiste un gap tra le prestazioni che oggi le persone forniscono rispetto a ciò che **in futuro** si ritiene esse dovranno fornire e i risultati che dovranno ottenere.

In molta letteratura americana l'analisi delle esigenze è anche chiamata "gap analysis" proprio per sottolineare che la formazione ha per obiettivo di colmare dei gap, presenti o futuri, attuali o prospettici.

Si tratta di due tipi di problemi molto differenti: il primo è di tipo sincronico e riguarda ciò che già accade. Già oggi vi è un problema, una carenza lamentata, dei risultati giudicati insufficienti, un malessere, ecc. L'analista di formazione dovrà esaminarlo e trarne le opportune conseguenze in termini di contributo che la formazione può dare per il miglioramento della prestazione e dei risultati.

Il secondo è un gap prospettico, diacronico, magari un problema che ancora non esiste in modo compiuto ma che potrebbe esistere in futuro, oppure un ruolo organizzativo che sta per essere creato, o un'area business che dovrà nascere, ecc. Anche in questo secondo caso l'analista di formazione dovrà analizzare la situazione e individuare il contributo che la formazione può dare per supportare l'organizzazione nel suo sviluppo.

Credo sia molto importante per l'analista avere chiara la distinzione tra i due tipi di intervento perché danno luogo a fasi diagnostiche e modalità di procedere piuttosto differenti.

In particolare l'analisi delle esigenze riguardanti i gap del primo tipo verranno trattati nel capitolo 2. mentre i gap diacronici e prospettici verranno trattati nei capitoli 4 e 5.

7. Risultati, prestazione e competenze

Poco sopra ho sostenuto che occorre individuare quale intervento formativo permetta di migliorare le competenze per dare un contributo al raggiungimento degli obiettivi aziendali, e quindi ai risultati individuali e complessivi.

Tra risultati e competenze non vi è però correlazione diretta o, quanto meno, non è detto che necessariamente vi sia: come tutti sanno, si possono ottenere risultati ottimi senza che vi siano delle competenze poi così elevate, e vi sono numerosissimi casi di miglioramento di competenze senza alcun riscontro positivo sui risultati.

Qual è la relazione che collega i due concetti? E quali altri fattori intervengono, oltre alle competenze, nel determinare la *performance* individuale e complessiva in un'organizzazione?

È una domanda importante perché consente di definire uno schema logico di analisi delle esigenze, sia quando la richiesta di un intervento forma-