



# Information Summary

## Progettare la Formazione

- Copia ad esclusivo uso personale dell'acquirente -

© Olympos Group srl

**Vietata ogni riproduzione, distribuzione e/o diffusione sia totale che parziale  
in qualsiasi forma senza il preventivo consenso scritto.**

## Indice

Sezione 1.....	pag. 3
<i>A cosa serve la Formazione</i>	
Sezione2.....	pag. 7
<i>Progettare, svolgere e valutare un intervento formativo</i>	
Sezione3.....	pag. 16
<i>Le competenze del formatore</i>	

## Sezione Uno

### A cosa serve la Formazione

La Formazione in azienda è un tipico processo "polivalente", vale a dire svolge diverse funzioni alcune delle quali "nobili" – come risultato del corretto utilizzo - altre "meno nobili" – come conseguenza di una manipolazione e strumentalizzazione negative – ed altre ancora addirittura "indefinite" – come sostanziale effetto dell' "ignoranza manageriale".

Tra le funzioni nobili, annoveriamo:

- Supporto alla realizzazione delle strategie aziendali
- Catalizzatore "positivo" dei cambiamenti
- Sviluppo delle competenze delle persone
- Opportunità di "allenarsi" concretamente all'interpretazione efficace del proprio ruolo professionale
- Occasione di scambio e confronto di esperienze tra i partecipanti
- Coinvolgimento emotivo e psicologico dei partecipanti
- Arricchimento culturale

Tra le funzioni meno nobili, troviamo:

- La formazione come "riempimento" dei periodi meno produttivi dell'azienda
- La formazione come "manutenzione" della motivazione
- La formazione come "scusa" per valutare le persone a loro insaputa
- La formazione come mero adempimento contrattuale
- La formazione come fattore di "immagine aziendale"

Tra le funzioni indefinite e quindi fonte di ambiguità e di scarso valore aggiunto sia per le persone, sia per l'organizzazione, simboleggiate dalla

tipica espressione del partecipante in aula: "Mi ci hanno mandato", figurano:

- Formazione come un qualcosa che "deve essere fatto perché anche gli altri la fanno"
- Formazione senza obiettivi : "Facciamo un corso sulla comunicazione!". Ma con quale finalità? Quali sono gli obiettivi aziendali da tradurre per le persone? A cosa è legato l'intervento in particolare? Quale filo di continuità/collegamento con le altre attività di sviluppo? Quali saranno i criteri di scelta della società di consulenza esterna che erogherà l'intervento? Le risposte a queste domande sono inesistenti o appunto, indefinite.
- Formazione come "sperimentalismo", che è molto diverso da sperimentazione. Ad esempio: "Noi abbiamo *provato* di tutto, la camminata sul fuoco, la barca a vela, il teatro aziendale, il guru che ci ha parlato della creatività, l'outdoor estremo, il fine settimana tutti insieme in agriturismo a fare il corso di cucina, il lancio con il paracadute...".  
Domanda: "A cosa è servito tutto ciò?"
- Formazione come "moda": "Adesso va l'e-learning", oppure la PNL, oppure la formazione nella Beauty Farm..."

Da queste considerazioni si evince chiaramente subito un fatto: che il mercato della formazione, soprattutto di quella manageriale/comportamentale è una vera e propria giungla variopinta, affollatissima di "formatori", di "consulenti", di "coach" e di "trainer" dell'ultima ora che si presentano sul mercato a volte competenti ma molto spesso generando più danni e confusione che altro.

La domanda di formazione, anche a seguito dell'effetto 11 settembre, si è molto assottigliata, determinando quasi la configurazione di "mercato di nicchia" in cui investire in formazione è un "lusso" per pochi.

Un lusso non tanto in termini economici, attenzione. Di fatto, la formazione costa relativamente poco se confrontata con altre voci di spesa aziendale, spesso anche molto futili. Si tratta piuttosto di un "lusso psicologico", nel senso che sono sempre meno le aziende che possono permettersi di avere persone e quindi funzioni interne che "pensano" solo o quasi esclusivamente alla formazione in azienda. Sono sempre meno i manager ad avere tempo disponibile o a renderlo tale (!) per dedicarlo ai processi di sviluppo basati sulla formazione. Tutto questo naturalmente è molto grave, dal momento che senza sviluppo, l'unica alternativa è il declino.

Tuttavia, diverse aziende sono ancora convinte che per salvare la nave che affonda basti svuotare l'acqua con i secchi piuttosto che preoccuparsi seriamente di tappare le falle e poi provvedere alla costruzione di un nuovo e più resistente scafo. Detto questo, la formazione è ancora un mondo affascinante, un'occasione per esercitare carisma, "luogo" di grandi performance di aula e naturalmente una formidabile occasione di crescita personale e professionale. Progettare la formazione significa quindi tener conto di quanto sopra descritto, avere una visione sincronica e diacronica di un processo che deve tenere in considerazione sempre più variabili, dai contorni sempre più sfumati, a volte anche in modo ambiguo. Naturalmente la figura del formatore gioca un ruolo di primo piano in tutto il processo formativo, dall'analisi delle esigenze fino alla valutazione dei risultati e agli eventuali follow up.

In tale prospettiva, bisogna diffidare delle figure "scisse", ossia di chi dice: "Io mi occupo solo di progettazione" oppure "Io solo dell'aula", perché esprime una professionalità incompleta e quindi "pericolosamente" limitata in termini di valore aggiunto.

Il mestiere del formatore quindi si confronta spesso con problematiche complesse, a volte ambigue, in certi casi paradossali, che possono essere generate dalla committenza, dal luogo dove vengono svolti gli interventi formativi, dai partecipanti che vivono il momento di aula