

## BOOK SUMMARY

Vietata ogni riproduzione e/o diffusione anche in forma parziale

MANUALI/FrancoAngeli

Gianluca Gambirasio

# FORMAZIONE FORMATORI

Emergere con i risultati  
dalla giungla della formazione aziendale



## Indice

<b>Introduzione</b>	pag.
1. La banca delle idee	»
2. Sviluppare un piano personale di miglioramento	»
<b>1. Il mondo della formazione aziendale</b>	»
1. Aneddoti, citazioni, aforismi e barzellette	»
2. La giungla della formazione aziendale	»
3. “Quali sono i cinque segreti di un formatore di successo?” - Raccolta di testimonianze di formatori senior	»
4. Intervista ad alcuni Responsabili del Personale e della Formazione	»
5. Il ruolo del formatore aziendale: sapere, saper fare, saper far fare, saper essere	»
6. Suggerimenti per trovare un lavoro come formatore aziendale	»
<b>2. Fase 1: L’audit iniziale</b>	»
1. Il carotaggio del terreno: un requisito per il successo di un corso di formazione	»
2. I principali strumenti per l’audit iniziale: briefing iniziale, affiancamenti sul campo, mystery Client, analisi a tavolino, interviste qualitative e quantitative, focus group, test e questionari informativi, briefing finale	»
<b>3. Fase 2: Progettare la formazione</b>	»
1. Il processo di apprendimento negli adulti	»
2. La macro e la micro progettazione: da una visione satellitare ad una microscopica	»
<b>4. Fase 3: Erogare la formazione</b>	»
1. Paura, stress ed ansia per un formatore	»
2. La preparazione dell’aula	»
3. Gli stili di docenza: lucidatore o animatore?	»

- 4. Le componenti della comunicazione interpersonale »
- 5. Le tecniche di presentazione in pubblico: come esporre i contenuti del corso
- 6. Come ricevere contributi dai partecipanti al corso: ascoltare, ascoltare, ascoltare
- 7. L'apertura del corso
- 8. Lo svolgimento del corso
  - 8.1 La scatola degli attrezzi del formatore di successo
  - 8.2 La formazione esperienziale
  - 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
  - 8.4 Le situazioni critiche: il muro del pianto e le obiezioni
  - 8.5 Il riepilogo periodico dei contenuti
  - 8.6 La chiusura del corso e il follow up
- 9. Fase 4: Misurare l'efficacia della formazione: costi certi, ricavi incerti...** »
  - 1. Il ROI della formazione »
  - 2. Come scegliere una società di formazione? »
- 10. Glossario della formazione aziendale** »
- Piano personale di miglioramento** »
- Bibliografia** »

## L'autore



Gianluca Gambirasio fondatore ed 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 ed internazionali. E’

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](http://www.acenacondelitto.it)), la montagna una scuola di management ([www.montagnascuoladimanagement.it](http://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, Technogym, 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](mailto:gianluca.gambirasio@olympos.it) o visiti il sito [www.gianlucagambirasio.it](http://www.gianlucagambirasio.it).



**Olympos Group srl** è una società di consulenza e formazione commerciale, marketing e manageriale.

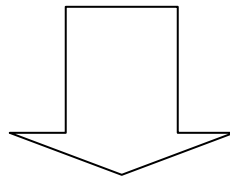
Si caratterizza per un approccio pragmatico al raggiungimento degli obiettivi del Cliente sintetizzato nel payoff: “Il valore di un’idea sta nel metterla in pratica” ([www.olympos.it](http://www.olympos.it) – [customer.service@olympos.it](mailto:customer.service@olympos.it)).

## **Introduzione**

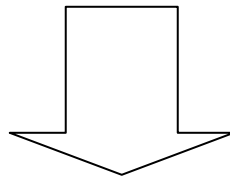
«Dimentico ciò che odo. Ricordo ciò che vedo. Imparo ciò che faccio». *Confucio*

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

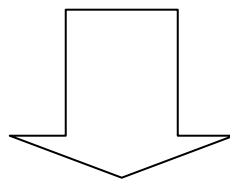
### **Fase 1: AUDIT INIZIALE**



### **Fase 2: PROGETTAZIONE DELLA FORMAZIONE**



### **Fase 3: EROGAZIONE DELLA FORMAZIONE**



### **Fase 4: MISURAZIONE DELL'EFFICACIA DELLA FORMAZIONE**

Ognuna di queste fasi si caratterizza per:

- 1) **Audit iniziale:** fase di raccolta ed analisi delle esigenze e dei fabbisogni formativi e di tutte le informazioni di supporto per la personalizzazione del progetto formativo.
- 2) **Progettazione della formazione:** definizione dei metodi e degli strumenti pedagogici utili per il raggiungimento degli obiettivi formativi articolata nella macro e nella micro progettazione.
- 3) **Erogazione della formazione:** effettuazione in aula e/o con altre metodologie formative come l'e-learning o la formazione esperienziale (ad es. l'outdoor training) dell'intervento formativo.
- 4) **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 ad essere i protagonisti dell'apprendimento. Nei loro corsi viene fatto largo 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 ad un lucidatore o ad un animatore è sufficiente utilizzare alcuni semplici indicatori:

1. **“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 ad un probabile lucidatore.
2. 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 ad un probabile lucidatore.
3. 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 ad 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 ha 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 Stefano 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. E' 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.



## **Il mondo della formazione aziendale**

«La felicità è conoscere e meravigliarsi». *Jacques-Yves Cousteau*

### **Il ruolo del formatore aziendale: sapere, saper fare, saper far fare e saper essere**

«Il più utile dei talenti è di non usare mai due parole quando una è sufficiente». *Thomas Jefferson*

Le principali caratteristiche che ritengo debba possedere un formatore aziendale di successo sono:

#### **Sapere (conoscenze):**

- conoscere approfonditamente i contenuti della materia oggetto del corso di formazione anche attraverso un continuo aggiornamento personale (lettura, partecipazione a corsi di formazione, confronto continuo con colleghi ed esperti del settore, esperienza diretta sul campo, ecc);
- conoscere i partecipanti (ruolo, esperienze precedenti, indicazioni fornite dai loro referenti, ecc) e la loro realtà di appartenenza (storia, principali obiettivi e strategie, piani formativi e di sviluppo del personale, ecc.);
- conoscere ed essere sempre aggiornato sulle nuove possibilità che la tecnologia mette continuamente a disposizione anche nel campo della formazione: piattaforme online, videoconferenze, software per la gestione di business game, supporti multimediali, ecc.;

#### **Saper fare / Saper far fare (competenze):**

- padroneggiare ed utilizzare al meglio le diverse metodologie pedagogiche di formazione (role play, autodiagnosi, giochi, esercitazioni, ecc.) sia in fase di progettazione che di erogazione di un intervento formativo;
- coinvolgere i partecipanti al corso, renderli protagonisti attivi del processo di apprendimento sapendo riconoscere e gestire le diverse dinamiche di un gruppo d'aula;
- aver maturato un'esperienza diretta nell'ambito della tematica oggetto del corso di formazione. Ad esempio essere anche un venditore se si tratta di un corso di vendita o un manager se si tratta di un corso sulla gestione e la motivazione del personale;
- ottenere un forte commitment e coinvolgimento della Direzione dell'azienda. Se un intervento formativo non è voluto e fortemente sponsorizzato e sostenuto da parte della Direzione, difficilmente avrà successo e sarà coerente con gli obiettivi e le strategie aziendali;
- utilizzare senza problemi ed in autonomia gli strumenti tecnologici a supporto del corso di formazione: computer, software, videoproiettore, telecamera, impianto video ed audio, ecc. evitando ogni perdita di tempo / imprevisto;
- saper vendere e valorizzare se stesso, l'azienda per cui lavora e l'utilità della propria attività sia al committente che ai partecipanti in aula;
- trasmettere entusiasmo e passione per la materia del corso. Se il formatore non è entusiasta del proprio lavoro, difficilmente lo saranno i partecipanti al corso;
- rispettare le tempistiche e la scaletta del corso (che naturalmente va sempre adattata e calibrata anche in funzione dei partecipanti al corso) e gestire le dinamiche di gruppo e le diverse tipologie di partecipanti (es. polemico, logorroico, passivo, aggressivo, ecc.);
- "sentire l'aula" e saper cogliere anche i segnali deboli per tarare al meglio l'intervento e toccare le giuste corde. Il formatore deve saper osservare se stesso nella relazione con i partecipanti, osservare il grado di rispondenza degli argomenti trattati alle esigenze dei partecipanti, osservare la ricettività e le reazioni dei partecipanti durante l'intervento formativo.

- comunicare e trasmettere con chiarezza i contenuti e gli stimoli principali oggetto del corso di formazione. Un buon formatore deve anche essere un buon oratore.

**Saper essere (atteggiamenti):**

- sicuro di sé e nello stesso tempo umile: sono in possesso di tutto il necessario per realizzare un efficace intervento formativo e nello stesso tempo il corso che terrò domani potrà essere meglio di quello di oggi;
- motivato ed orientato al raggiungimento degli obiettivi del corso: li ho ben chiari nella mente e ho progettato nei dettagli come fare per realizzarli;
- spontaneo e vero: non devo recitare una parte o un ruolo che non mi appartiene, in cui non mi ci ritrovo ma devo essere me stesso: I partecipanti sanno riconoscere quando un formatore è se stesso e non gioca una parte e lo apprezzano;
- convinto: sono sicuro di poter essere utile e di supporto ai partecipanti. Un formatore efficace durante la fase di audit per la progettazione di un corso di formazione deve capire quando il proprio contributo può essere positivo ed accettare quindi la sfida e quando invece la situazione richiede l'intervento di un'altra persona e quindi rifiutare il progetto. Se siamo in forse sempre meglio rifiutare una sfida in cui fin dalla partenza abbiamo forti dubbi sulle possibilità di successo. Se un formatore va in aula con la convinzione che il corso andrà male, sicuramente troverà la strada giusta per farlo andare male.
- soddisfatto ed appassionato al proprio lavoro: la marcia in più. Se fare il formatore ci entusiasma, sicuramente nel corso del tempo saremo anche in grado di entusiasmare i partecipanti ai nostri corsi.