

## BOOK SUMMARY

VIETATA OGNI RIPRODUZIONE E/O DIFFUSIONE ANCHE IN FORMA PARZIALE ©



Questo ebook è un estratto di un libro già pubblicato

## L'AUTORE



*Stefano Greco* opera sul mercato della Consulenza aziendale, della Selezione e della Formazione dal 1992, vivendo da Imprenditore tutti gli aspetti riferiti sia alla vendita di Servizi a Privati ed Imprese, sia alla gestione delle persone.

Autore di libri ed articoli specialistici, ha sviluppato competenze specifiche nella Consulenza organizzativa, nella Selezione, nella Valutazione e nella Formazione manageriale e commerciale.

L'autore è intervenuto in oltre 70 organizzazioni, nel settore privato e della Pubblica Amministrazione, svolgendo più di 1200 interventi formativi in aula, in outdoor e con la metodologia del coaching.

Oltre ad *Umore & Management*, con Franco Angeli ha pubblicato "La formazione come palestra della professionalità. Guida pratica all'utilizzo delle attività formative per le Persone e le Organizzazioni", Milano, 2007.

E' iscritto all'Albo degli Psicologi della Regione Lazio ed è Responsabile Olympos Roma.



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)).

Per contattare l'autore:

Cellulare: 3403881451

E-mail: [stefano.greco@olympos.it](mailto:stefano.greco@olympos.it)

BUONA LETTURA!

## Indice

<b>Introduzione</b>	pag. 11
<b>1. La formazione, palestra della professionalità</b>	pag. 15
1. Il gioco della valigia	pag. 17
2. Il diamante della nostra professionalità	pag. 20
3. La formazione come investimento a valore aggiunto	pag. 22
4. Sviluppare innovazione ed aumentare la produttività	pag. 27
<b>2. Progettare e svolgere la formazione</b>	pag. 33
1. La formazione evento “polivalente”	pag. 33
2. I due principi di efficacia di ogni progetto formativo	pag. 38
3. La sequenza metodologica	pag. 40
3.1 La fase di analisi e ricerca	pag. 41
3.2 Gli interventi in aula, in outdoor, con modalità blended e il coaching	pag. 43
3.3 Dalla valutazione dei primi risultati al report conclusivo	pag. 44
4. La figura del formatore	pag. 47
5. Una conclusione	pag. 51
<b>3. Scegliere i “metodi di allenamento”</b>	pag. 53
1. La formazione tecnico-specialistica	pag. 56
1.1 L’addestramento	pag. 58
1.2 Il tirocinio formativo	pag. 62
2. La formazione educativa	pag. 63
2.1 La formazione manageriale	pag. 64
2.2 La formazione commerciale	pag. 66
2.2.1 Una metodologia operativa: affiancare un venditore	pag. 69
2.3 La formazione esperienziale	pag. 74
3. La formazione blended	pag. 79
3.1 Come impostare un percorso di formazione blended	pag. 81
<b>4. Le metodologie della formazione: come e quando utilizzarle</b>	pag. 84
1. L’aula	pag. 86
1.1 Come gestire un’aula	pag. 88
1.2 Gli stili di conduzione	pag. 90
1.3 Role playing e Simulazioni	pag. 91
1.3.1 I role playing	pag. 91
1.4 Simulazioni	pag. 95
1.4 Esercitazioni individuali, in coppia e di gruppo	pag. 99
2. L’outdoor	pag. 100
3. Il coaching	pag. 103
<b>5. Gli errori da evitare nella formazione</b>	pag. 107
1. Il corso non tarato	pag. 107
2. Consulenti Formatori incompetenti	pag. 111
3. L’effetto guru	pag. 113
4. Lo sperimentalismo	pag. 115

<b>6. L'autoformazione</b>	pag. 120
1. Come scegliere percorsi di studio, master, corsi di specializzazione e di formazione	pag. 123
2. Crearsi un "ambiente integrato" per l'apprendimento	pag. 125
3. Una tecnica per sviluppare le qualità personali: il modellamento	pag. 127
<b>7. Il governo della formazione nella Pubblica Amministrazione</b>	pag. 131
1. Un modello di confronto	pag. 132
2. Le componenti organizzative e gli strumenti del sistema di governance della formazione	pag. 135
2.1 Le componenti organizzative	pag. 135
2.1.1 Il ciclo di gestione della formazione	pag. 135
2.1.2 I soggetti e le attività nella gestione della formazione	pag. 137
2.2 Gli strumenti di gestione della formazione	pag. 140
2.2.1 Il Piano della Formazione e la sua gestione	pag. 140
2.2.2 Il sistema informativo della formazione	
- Linee guida	pag. 144
2.2.3 Il Manuale Operativo – Linee guida	pag. 145
3. Conclusioni	pag. 145
<b>8. Una sintesi operativa</b>	pag. 148
8.1 L'importante è sia partecipare, sia vincere	pag. 149
<b>Bibliografia</b>	pag. 154

## **1. PERCHE' E' NECESSARIA UNA GUIDA PER ORIENTARSI NELL'ATTUALE MONDO DELLA FORMAZIONE**

Come nello sport gli atleti agonistici preparano la loro performance sul campo attraverso sistematici allenamenti tecnici, fisici e mentali, così oggi persone ed organizzazioni sono chiamate a sviluppare livelli sempre più eccellenti di professionalità attraverso l'utilizzo della "Palestra Formazione".

Tuttavia, in questa palestra, possiamo trovare una miriade di "attrezzi" ed una folla di "istruttori" che possono facilmente confonderci riguardo il "programma di allenamento" realmente adatto per soddisfare specifiche esigenze e raggiungere i risultati desiderati.

Questo libro nasce con l'obiettivo di fornire una guida pratica per orientarsi nell'universo formazione la cui continua ed inarrestabile espansione a livello di significati ed applicazioni impone oggi la necessità, per Studenti, Laureati, Manager, Formatori, Docenti, di avere le idee chiare sull'argomento, evitando lo spreco di tempo, energie e denaro.

Il testo offre al lettore criteri ed indicatori per valutare quale attività formativa è più opportuno svolgere in funzione dei risultati attesi, quali metodologie prevedere, come interagire costruttivamente con le società di consulenza e gli enti accreditati per erogare corsi, master ed interventi, al fine di raggiungere l'obiettivo di un reale valore aggiunto per le persone e le organizzazioni – pubbliche, private e del terzo settore – che investono in formazione e sviluppo.

Il ritorno di tale investimento sarà tanto più in linea con le aspettative quanto più gli interventi erogati avranno rispettato requisiti non solo di "gradimento" ma soprattutto di efficacia strategica, di etica e di rispondenza ad un reale fabbisogno.

L'urgenza di avere delle precise coordinate, attraverso le quali orientarsi per operare le scelte più opportune, sia a livello aziendale sia a livello individuale, è soprattutto legata all'esplosione dello "sperimentalismo", ovvero l'attuale tendenza di mercato per cui "tutto diventa formazione".

Dallo Yoga alla Danza dei Maori, dal Trekking al Rafting, dal Teatro alla Musica, dalla Pittura alla Cucina creativa, ogni attività viene "venduta" come "tranquillamente" trasferibile negli eventi formativi e/o nei momenti istituzionali di aggregazione aziendale, a volte senza alcuna connessione con le effettive esigenze del Cliente. Scegliere bene i "metodi e le attrezzature di allenamento" è fondamentale, perchè vincere le sfide professionali sul campo dipende soprattutto da questo.

## **2. LO SCENARIO**

La formazione è una delle leve fondamentali della competitività perché rappresenta la "palestra" nella quale individui ed aziende possono adeguatamente prepararsi prima di scendere in campo e ritornarvi dopo la performance per analizzare i fattori di successo o di insuccesso.

L'analogia con il mondo dello sport, inteso come modello di valori etici da perseguire e di comportamenti da agire in funzione del raggiungimento di mete e traguardi, è un invito per tutti a diventare "atleti della propria professionalità", a prescindere dal tipo di lavoro svolto e/o dal settore di mercato in cui si opera. Ognuno di noi è oggi chiamato a giocare la sua partita professionale con spirito agonistico, sia individualmente sia in squadra con i propri colleghi e l'azienda.

Un agonismo naturalmente inteso come sana competitività basata sul merito e non come cattiveria e/o malcelata furbizia a danno degli altri. Facile? No, perché il vero sportivo sa che i risultati si ottengono con sudore e fatica e senza ricorrere a facili "scorciatoie". Diamoci sotto dunque con gli "allenamenti" perché ogni azienda, così come ogni persona, ha il suo trofeo da conquistare.

## **3. LA FORMAZIONE COME INVESTIMENTO A VALORE AGGIUNTO**

Identificare la formazione come evento e non come processo è fondamentale per attribuire un valore realistico e definirne esattamente il margine di manovra.

Tale corretta attribuzione presenta un duplice vantaggio:

- Riuscire a comprendere quale ritorno effettivo aspettarsi dall'investimento formativo.
- Riuscire a delineare strategie per massimizzare l'investimento relativo all' "evento formazione" all'interno dell'azienda.

**Detto questo, le condizioni per massimizzare l'investimento nella formazione in azienda sono:**

- Assicurare la congruenza tra le più ampie strategie di sviluppo organizzativo ed i più specifici piani di formazione.
- Ogni manager è chiamato ad essere il “garante” dell’efficacia degli interventi formativi, vale a dire deve assicurarsi che i partecipanti/i suoi collaboratori abbiano realmente interiorizzato i contenuti e li abbiano tradotti in comportamenti effettivi sul lavoro.
- Necessità di dare continuità alla formazione attraverso la creazione di una cultura dell’apprendimento, dell’informazione circolante e del facile accesso alle risorse conoscitive dell’azienda, diffusa a tutti i livelli.
- Passare gradualmente da un approccio allo sviluppo “solo collettivo” ad uno “alternato” gruppo/individuo, articolando percorsi sempre più focalizzati, tenuto conto del fatto che le competenze sono prima di tutto un fatto personale, un valore del singolo e che solo in un secondo momento potrà diventare patrimonio organizzativo.
- Verificare l’ allineamento tra la formazione svolta, le performance delle persone sul campo ed il raggiungimento degli obiettivi assegnati dall’azienda: ogni scostamento rappresenta la correzione di tiro da effettuare nelle successive attività formative e/o l’occasione per un ripensamento dell’azione manageriale interna.



Fig. 1) La formazione è come un pit stop per la Formula Uno: una “sosta” indispensabile da cui dipende in modo significativo l’esito della corsa.

Il “low cost” nella formazione non solo non funziona ma provoca anche danni in termini di demotivazione, insoddisfazioni e sprechi di risorse.

#### **4. PROGETTARE ED EROGARE LA FORMAZIONE**

1 - “Rispettare l’equazione fondamentale” :

CONTENUTI E MODALITA’ DI EROGAZIONE = f (OBIETTIVO/I FORMATIVO/I,  
RUOLO OPERATIVO E/O  
PROFILO PROFESSIONALE  
DEI PARTECIPANTI,  
TEMPI, BUDGET)

2 - “Seguire il modello del pendolo” (Fig. 2)

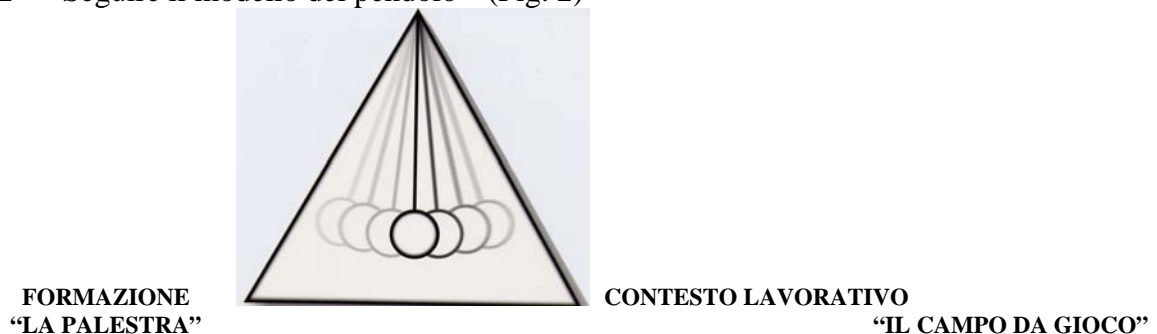


Fig. 2) Il modello del pendolo

## La fase di analisi e ricerca

- Consiste in un'attività di studio del contesto, della cultura dell'organizzazione e del settore merceologico abbinata ad una precisa rilevazione delle esigenze del Cliente.
- Per garantire valore a tutta la progettazione, questa prima fase deve prevedere una forte integrazione tra tutti gli attori in gioco, vale a dire tra i Consulenti Formatori esterni ed i Referenti aziendali interni, responsabili dei processi di sviluppo dell'azienda – Proprietà, Direzione Generale, Direzione del Personale e della Formazione, Direzione commerciale.

## 5. SCEGLIERE LE ATTIVITA' FORMATIVE

Gli studiosi dello sport hanno evidenziato che lo svolgimento di tutte le attività legate al fitness può ricondursi all'espressione di cinque componenti fondamentali, le cosiddette cinque "S":

- ✓ Speed
- ✓ Strength
- ✓ Stamina
- ✓ Suppleness
- ✓ Skill

Tradotte in italiano, sono: velocità, forza, resistenza, agilità ed abilità.

## 6. METODOLOGIE FORMATIVE

Prima di approfondire i concetti chiave relativi all'utilizzo efficace delle metodologie della formazione, è opportuno soffermarsi sulla "palestra", ossia il luogo fisico e anche psicologico dove le squadre aziendali si ritirano per svolgere i loro allenamenti.

I partecipanti si accorgono subito che: "L'azienda ci tiene a fare le cose bene", "E' un concreto segnale di interesse e di rispetto", "L'azienda vuole investire su di noi". "Bisogna almeno esprimere gratitudine". L'impatto sulla motivazione all'apprendimento e sulla percezione dell'azienda è straordinariamente positivo. Con tali presupposti, la formazione diventa quell'evento aziendale che verrà ricordato non solo per il valore ricevuto in termini di aggiornamento professionale ma anche per i piacevoli vissuti emotivi personali e collettivi.

L'AULA

**In sintesi, possiamo affermare che l'utilizzo dell'aula di formazione è necessario:**

- ❑ Per ogni "start up professionale" delle persone – inserimento ed orientamento neoassunti, acquisizione nuove competenze e/o procedure, lancio di nuovi prodotti/servizi, attuazione di nuovi progetti.
- ❑ Per creare opportunità di scambio e confronto all'interno di uno stesso gruppo di lavoro o tra gruppi diversi riguardo le modalità del fare squadra, su aspetti di carattere gestionale e/o di sviluppo organizzativo
- ❑ Per allineare le persone rispetto a conoscenze, comportamenti e capacità.
- ❑ Per integrare le persone che presidiano le diverse funzioni organizzative.
- ❑ Per veicolare valori aziendali legati alla qualità, al cambiamento, alla collaborazione e alla crescita.

## COME GESTIRE UN'AULA

L'orario consigliato, per un efficace consolidamento dell'apprendimento, rimane quello canonico delle otto ore a giornata di aula, al lordo degli intervalli.

## GLI STILI DI CONDUZIONE

Nel rally, le vetture gareggiano su percorsi accidentati, sulla sabbia, sullo sterrato o sul ghiaccio, oppure su circuiti urbani come nel caso particolare di Monte Carlo. Il pilota è al volante, mentre al suo fianco, il navigatore gli dà precise indicazioni su come affrontare una curva piuttosto che un dosso o gestire altre difficoltà ed imprevisti insiti nella gara.

La fiducia reciproca, una perfetta sinergia operativa e la voglia di tagliare il traguardo per primi caratterizzano questa tipologia di coppia sportiva.

## 7. UNA RIFLESSIONE CONCLUSIVA

Alcune ore prima dell'inizio del Palio, nelle chiese delle contrade di Siena, viene celebrata la benedizione dei cavalli che affronteranno la storica sfida nella suggestiva cornice di Piazza del Campo.

In un particolare clima misto di religioso silenzio e pagano fervore, il sacerdote, di fronte al cavallo, pronuncia la sua formula benedicente che si conclude con un vigoroso: "Và, e torna vincitore!".

L'importante, dunque, è sia partecipare sia vincere, almeno per chi crede nel valore sportivo dell'agonismo e nella grande soddisfazione di raggiungere le proprie mete.

Per le persone e le organizzazioni questo significa eccellere nel mestiere che si svolge o nella mission dichiarata, differenziarsi dagli altri competitors, conquistare meritatamente il proprio "palio".

**I fattori che ogni azienda deve tener presente per supportare/integrare efficacemente la formazione sono:**

- ❑ Avere un management coeso, capace ed affidabile.
- ❑ Considerare la formazione una tattica situazionale e lo sviluppo delle persone una strategia complessiva.
- ❑ Cambiare l'ottica della "Funzione Direzione del Personale": ogni manager, all'interno dell'organizzazione, deve sentirsi un "Responsabile del Personale e della Formazione" ed attivare processi di sviluppo.
- ❑ Vivere i momenti di crisi come vitali opportunità per riflettere, interrogarsi, scegliere, agire.
- ❑ Andare oltre la "SWOT analysis", cercando attivamente di capire come avvantaggiarsi delle opportunità e fronteggiare adeguatamente le minacce.
- ❑ Utilizzare la formazione nella sua duplice funzione di 1) Trasferimento di nuovi strumenti, conoscenze e risorse 2) Opportunità per valorizzare ulteriormente il patrimonio di competenze già in possesso delle persone e dell'organizzazione.
- ❑ Affrontare coraggiosamente i "tifoni del mercato" entrando direttamente in gioco, perché "il rischio bisogna guardarlo da dentro".

**Per quanto riguarda il futuro della formazione nel Sistema Italia, credo che gli obiettivi da perseguire urgentemente siano:**

- 1) Creare "Incubatori d'Impresa" in ogni Università – vere e proprie strutture deputate al raccordo virtuoso e concreto tra la ricerca universitaria e le applicazioni industriali – per il trasferimento di tecnologia ed innovazione nella realizzazione di prodotti e servizi da brevettare e vendere su scala mondiale.
- 2) Trasformare, fin dalle elementari, l' "educazione civica" in "educazione civile", insegnando ai futuri adulti e cittadini il governo intelligente delle emozioni, il saper convivere con se stessi e con gli altri, l'etica e la vera cultura del lavoro – non serve sapere a memoria l'articolo uno della nostra Costituzione – il rispetto, l'autostima e l'intraprendenza commerciale.
- 3) Passare da una concezione "specialistica" e frammentata del sapere ad una "interdisciplinare" ed eclettica, evitando naturalmente di squalificarsi nella tuttologia.



Il valore aggiunto di ogni formazione si manifesterà nella capacità delle persone di creare continue connessioni tra i vari campi del sapere e muoversi agevolmente all'interno di complessità che richiedono la gestione di un numero sempre più elevato di variabili.

*Se dopo aver letto questo Book Summary sei interessato all'acquisto del libro puoi farlo on line direttamente dal sito [www.olympos.it](http://www.olympos.it) .*

