

# Progettare la Formazione e lo Sviluppo delle Risorse Umane in Azienda

**A. Il processo di consulenza**

**B. Le fasi e gli obiettivi**

**C. La progettazione**

**D. Strumenti**

1. Lezione

2. Esercitazioni e Casi

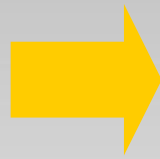
3. Attività di gruppo

4. Role- playing

**E. Il coaching**

**F. Bibliografia**

## A. Il processo di consulenza



analisi dell'organizzazione

ANALISI DEL CLIENTE:

- Analisi mission, vision, politiche e obiettivi
- Analisi organizzativa



ANALISI DELLA RICHIESTA:

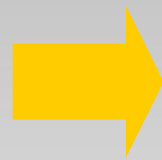
1. Qual è il bisogno espresso dal committente?
2. E' una questione che riguarda l'intera organizzazione o solo un reparto/ funzione/ processo/ posizione?

**intera  
organizzazione**

**un  
settore**

**una  
posizione**

## A. Il processo di consulenza



strumenti di diagnosi organizzativa  
e interventi organizzativi

intera  
organizzazione



ANALISI DEL BISOGNO:  
Il cliente conosce esattamente  
le cause del problema?

no



sì



### DIAGNOSI

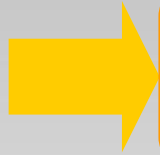
- Analisi del clima
- Analisi organizzativa,
- Sistemi premianti,  
piani di carriera...



### INTERVENTI ORGANIZZATIVI

- Consulenza organizzativa
- Sistemi di misurazione della prestazione  
sistemi premianti, piani di carriera
- Formazione -Coaching**

## A. Il processo di consulenza



analisi di un settore/ funzione/ processo



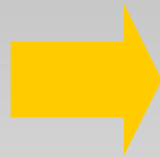
un  
settore

ANALISI DEL BISOGNO:

- Analisi organizzativo del settore
- Analisi degli obiettivi del settore
  
- Quali sono le posizioni critiche  
Su cui intervenire?



## A. Il processo di consulenza



strumenti di diagnosi e interventi specifici



una  
posizione

ANALISI DEL BISOGNO:  
1. Analisi della posizione  
2. Analisi delle prestazioni  
3. Analisi del potenziale



**Il cliente non conosce  
il potenziale**

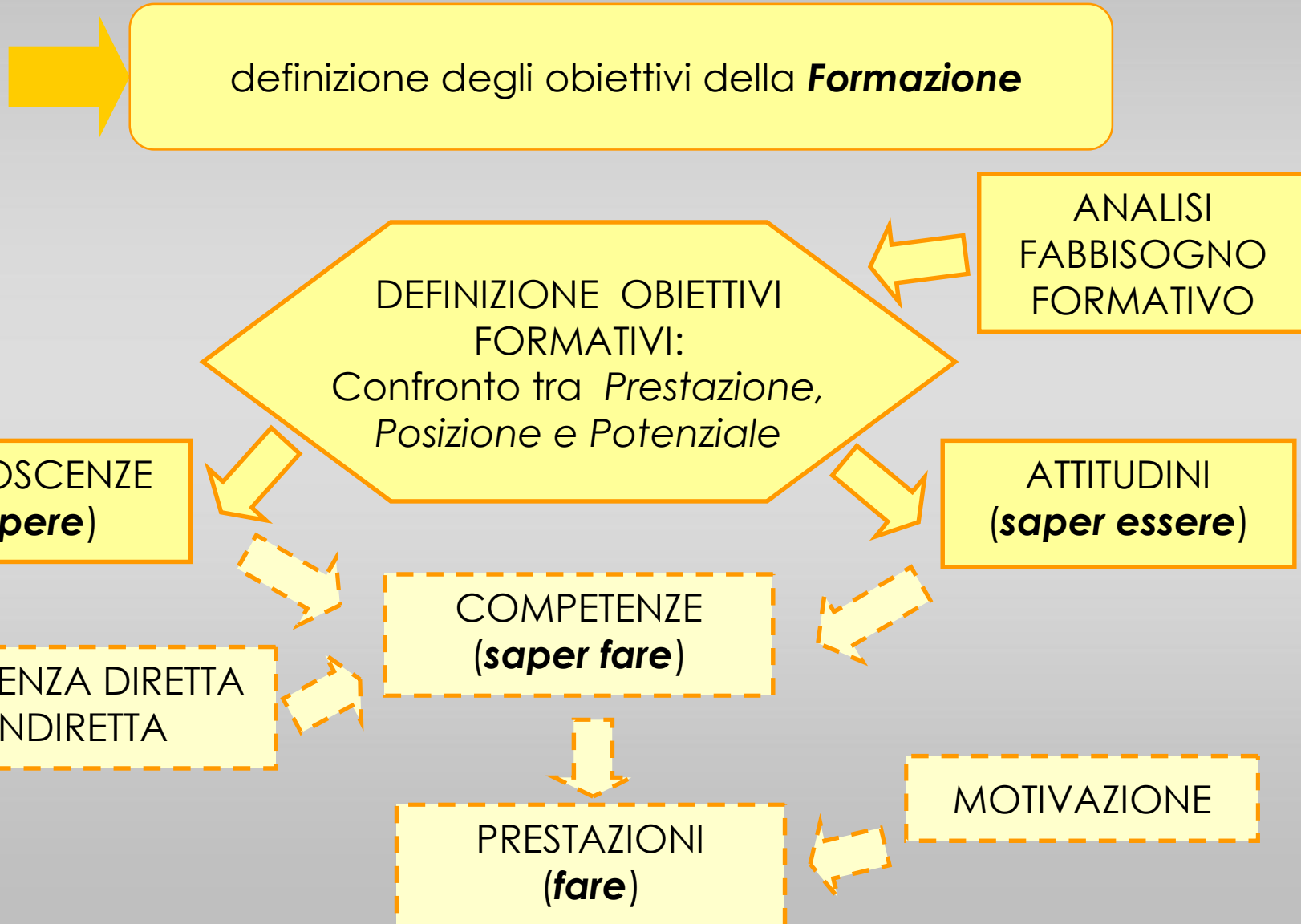


**VALUTAZIONE**  
-del potenziale (con A.C.,  
valutazione del capo diretto)  
-delle conoscenze

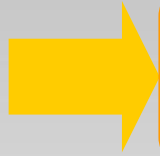


**INTERVENTI SULLE PERSONE**  
-Ricerca e selezione  
-**Coaching**  
-**Formazione**

## A. Il processo di consulenza



## A. Il processo di consulenza



definizione degli obiettivi della **Formazione**

### CONOSCENZE (*sapere*)

- Marketing
- Comunicazione
- Qualità
- Sicurezza
- Gestione del tempo
- Tecniche di vendita
- ...
- Conoscenze del prodotto e del mercato
- Processi e procedure interne

### ATTITUDINI (*saper essere*)

#### COMUNICATIVE

- Ascolto (orientamento al cliente)
- Persuasione
- Negoziazione
- Teamwork
- Leadership

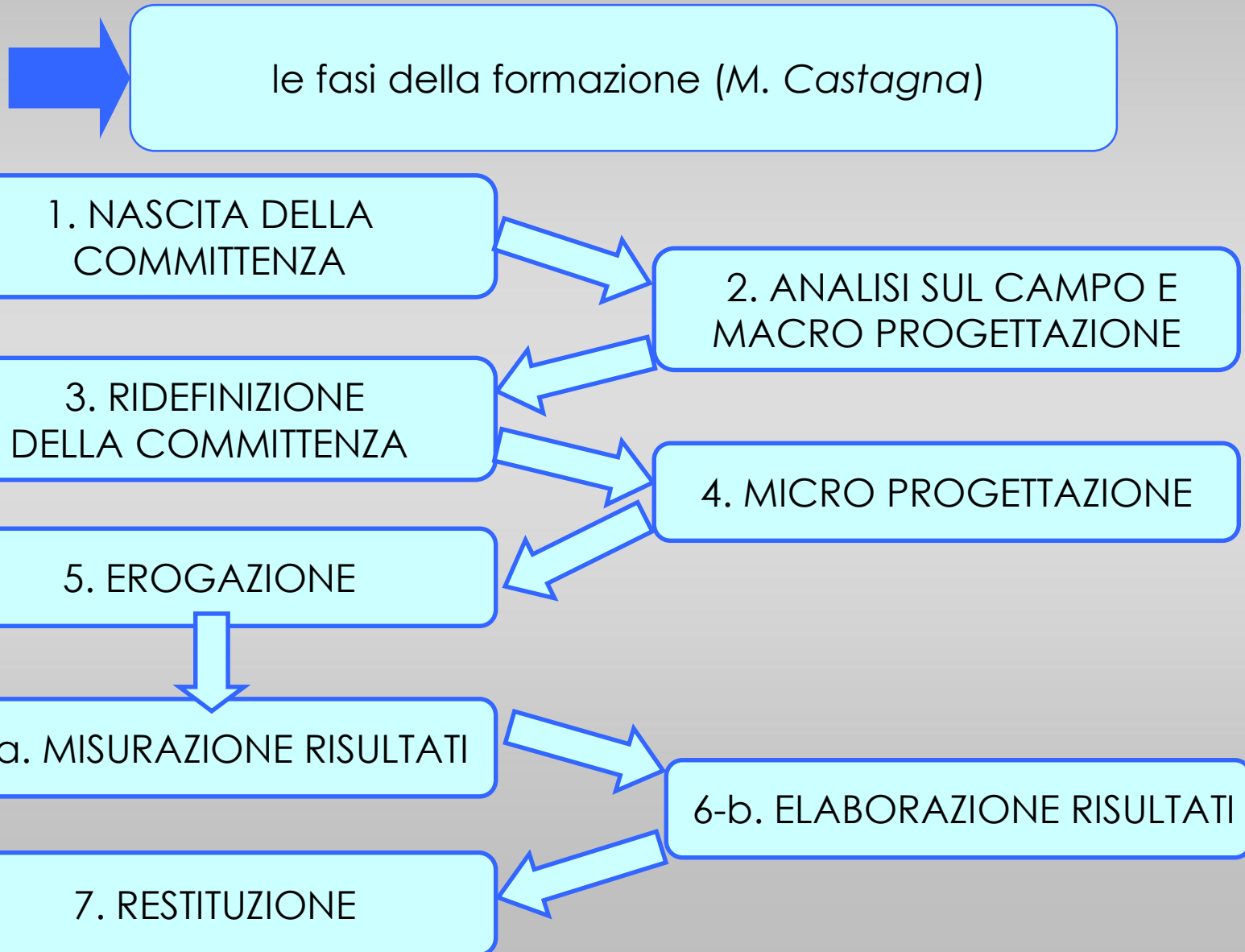
#### REALIZZATIVE

- Organizzazione
- Iniziativa
- Orientamento al risultato
- Autonomia
- Decisione

#### COGNITIVE E TRASVERSALI

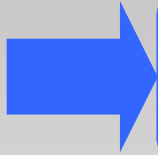
- Problem solving
- Fiducia in sé

## B. Le fasi del processo





## B. Le fasi del processo



### 1. NASCITA DELLA COMMITTENZA

#### ***Quale tipologia di richiesta?***

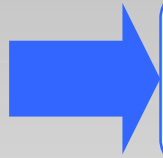
- malessere, disfunzione organizzativa, minor efficienza a causa di un atteggiamento inadeguato
- necessità di sviluppare una professionalità
- necessità di supportare un cambiamento organizzativo
- necessità ideologica di fare formazione

#### ***Chi è il committente?***

- Il responsabile della funzione a cui è destinata la formazione
- Il vertice dell'organizzazione
- Il committente è una figura diversa dal "promotore"

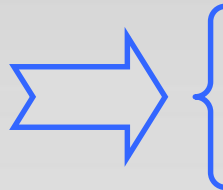
#### ***Qual'è il ruolo del Formatore?***

## B. Le fasi del processo



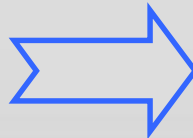
### 2a. ANALISI SUL CAMPO

1. Fattori organizzativi che influiscono sul problema



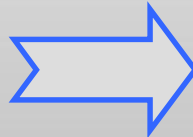
- utilità effettiva dell'intervento
- altre aree non formative su cui intervenire

2. Conoscenze e capacità possedute dai partecipanti



- Obiettivi didattici

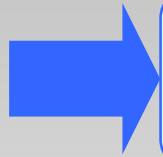
3. Fattori sociali e psicologici che possono condizionare i risultati formativi



- Avvertenze progettuali

*Scopi dell'analisi sul campo*

## B. Le fasi del processo

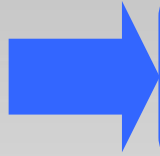


### 2b. MACRO - PROGETTAZIONE

La macro- progettazione ha l'obiettivo di:

- Definire gli obiettivi didattici
- Definire il numero di giornate, gli argomenti, la metodologia da utilizzare per raggiungere gli obiettivi
- Scegliere i docenti ed eventuali altri attori

## B. Le fasi del processo



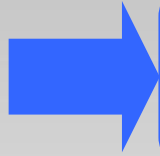
### 3. RIDEFINIZIONE DELLA COMMITTENZA

In questa fase il formatore presenta al committente:

- I risultati dell'analisi sul campo
- Gli obiettivi specifici
- La macro- progettazione

e negozia gli obiettivi specifici (didattici) e la macro-progettazione

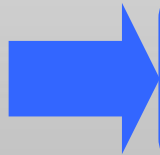
## B. Le fasi del processo



### 4. MICRO - PROGETTAZIONE

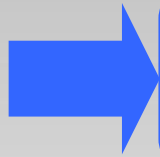
La micro- progettazione inizia quando il progetto è stato approvato. In questa fase ci si occupa di:

- Sviluppare i contenuti degli argomenti concordati
- Creare le attività, le esercitazioni, i casi, i role playing
- Preparare il materiale da utilizzare in aula



### 5. EROGAZIONE

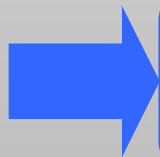
## B. Le fasi del processo



### 6. VERIFICA DEI RISULTATI

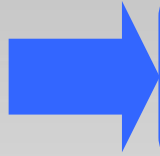
Verifica dei risultati comprende:

1. Le reazioni complessive dei partecipanti
2. I problemi organizzativi emersi
3. I risultati del questionario anonimo
4. I risultati che si ritiene che il corso abbia ottenuto (conoscenze, capacità, atteggiamenti)
5. Indicazione di altri percorsi di sviluppo



### 7. RESTITUZIONE AL COMMITTENTE

## B. Gli Obiettivi

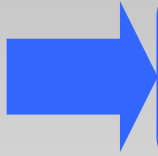


Gli obiettivi iniziali

Quale tipologia di obiettivi dichiarati dal committente:

- a. Obiettivi inerenti l'**Organizzazione** o un settore
  - obiettivi di risultato
  - obiettivi di funzionamento
- b. Obiettivi inerenti un certo **Ruolo** professionale
  - obiettivi di risultato
  - obiettivi di comportamento
  - obiettivi di atteggiamento
- c. Obiettivi di **comunicazione**

## B. Gli Obiettivi



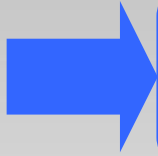
Gli obiettivi definitivi

Una volta definiti dal **committente** gli obiettivi iniziali, questi vengono elaborati, approfonditi e negoziati dal **committente e formatore** per dar luogo agli obiettivi definitivi.

Gli obiettivi definitivi si dovranno poi tradurre in obiettivi didattici perché si possa progettare l'intervento formativo.



## B. Gli Obiettivi



Gli obiettivi didattici

### **CONOSCENZE**

di fatti, di procedure, di concetti  
di principi generali

### **ATTITUDINI**

comunicative  
realizzative  
cognitive  
trasversali

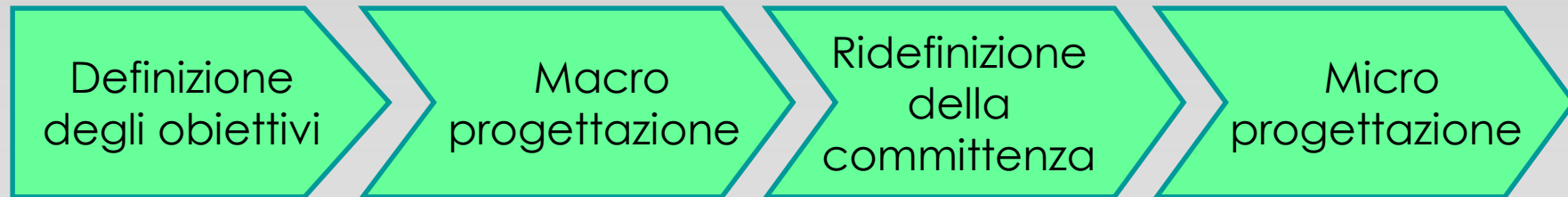
### **COMPORAMENTI**

prescrivibili (es. come redigere un preventivo)  
euristici (es. come chiudere una trattativa)

## C. La Progettazione



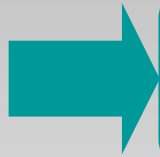
la macro progettazione



La macro progettazione definisce sulla base degli obiettivi didattici:

- La strategia didattica
- La durata, la sequenza delle fasi (moduli)
- La metodologia dei moduli (le tecniche d'aula da adottare)

## C. La Progettazione



la strategia didattica

Semplificando le strategie didattiche sono:

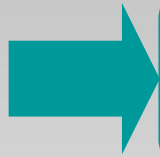
### PER RICEZIONE

più o meno passiva di  
messaggi che vengono  
percepiti e integrati con altre  
conoscenze possedute

### PER SCOPERTA

di relazioni, concetti e fatti  
mediante l'analisi e  
interpretazione di esperienze,  
fenomeni osservati, eventi

## C. La Progettazione



la strategia didattica

Semplificando le strategie didattiche sono:

### PER RICEZIONE

Adatta ad acquisire concetti nozionistici, dove è importante solo il **sapere** (ad es. la contabilità)

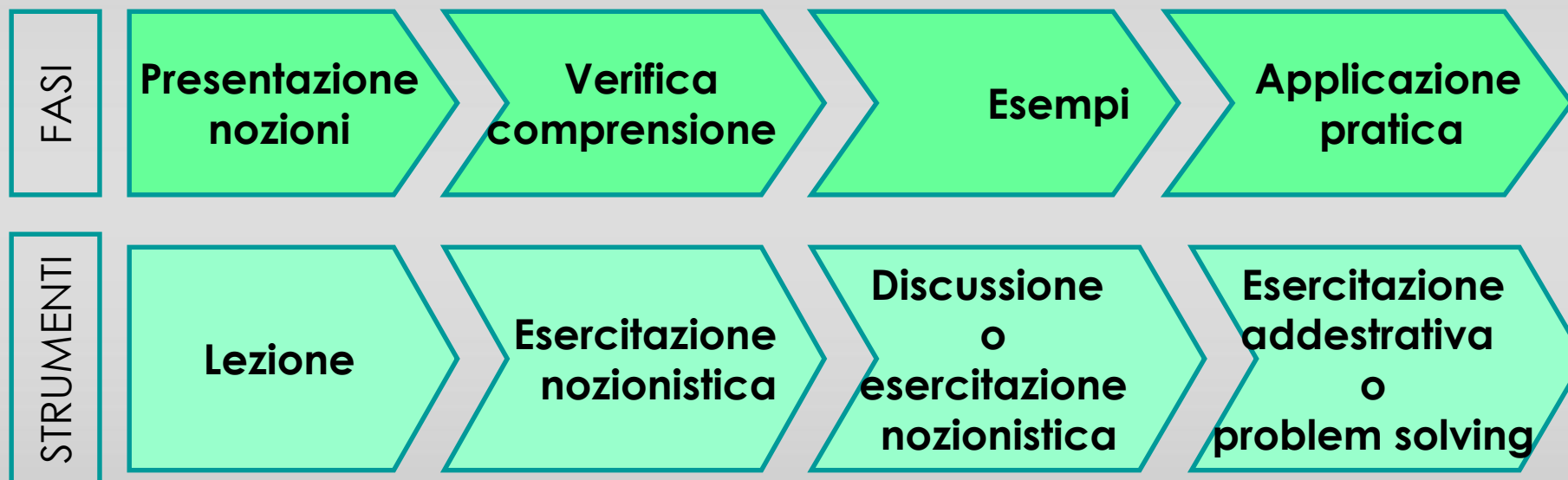
### PER SCOPERTA

Adatta a scoprire concetti complessi, dove è importante la motivazione, l'**essere** e il **saper essere** (ad es. comunicazione, vendite, teamwork, leadership, problem solving ecc.)

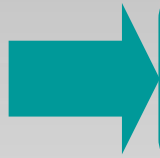
## C. La Progettazione



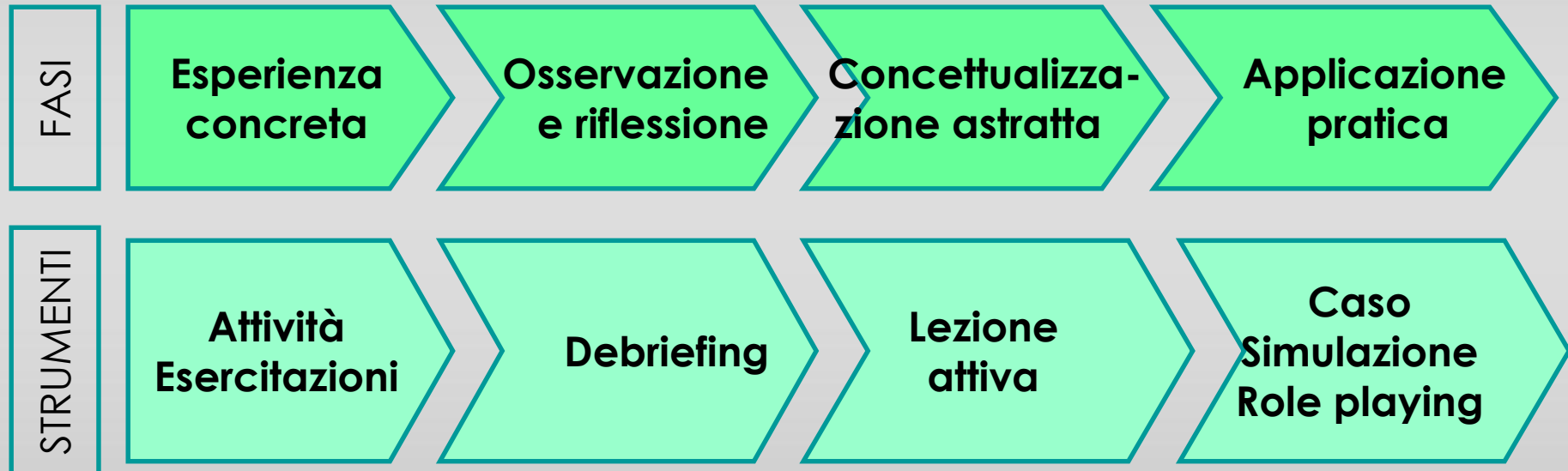
la strategia *per ricezione*



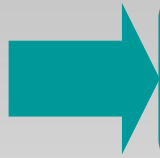
## C. La Progettazione



la strategia *per scoperta*



## C. La Progettazione

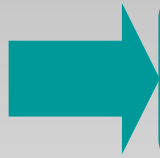


la strategia *per scoperta*



Un altro modo per descrivere la strategia per scoperta è il **ciclo di Kolb** (D.A. Kolb *Experiential learning*, 1984)

## C. La Progettazione



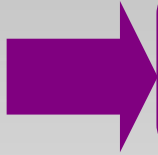
la strategia *per scoperta*

La metodologia esperienziale è sicuramente la più efficace, ma il metodo dev'essere rispettato:

1. **Attività** o esperienza
2. **Osservazione**: cosa ho notato nel gruppo? Cosa ho osservato di me stesso?
3. **Concettualizzazione astratta** Quali regole generali possiamo ricavarne? Cosa ho scoperto del mio comportamento?
4. **Sperimentazione attiva** Come possiamo applicare questo nel lavoro? Cosa posso fare concretamente per migliorare il mio comportamento?



## 1. La lezione

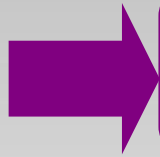


Pregi (pochi) e difetti della lezione

La lezione è una tecnica formativa di tipo passivo che comporta:

- + **Trasmissione** di concetti in forma strutturata e completa
- + Poco invasiva
- Scarsa memorizzazione dei concetti
- Rapida caduta del livello di attenzione
- Apprendimento limitato ad aspetti teorici e astratti
- Impossibilità di verificare l'effettiva **acquisizione**

## 1. La lezione



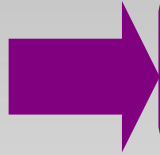
Progettare la lezione: la struttura

### 1. PERCORSO DEDUTTIVO



- + adatto a discenti che già conoscono la materia
- + da molte informazioni in poco tempo
- + trasmette la sensazione di competenza
- eccessivamente teorico e accademico
- Noioso
- Poco efficace

## 1. La lezione



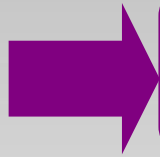
Progettare la lezione: la struttura

## 2. PERCORSO INDUTTIVO (*lezione attiva*)



- + quando il pubblico è neofita sull'argomento
- + i concetti sono particolarmente astratti o complessi
- tempi lunghi
- rischio di banalizzare l'argomento

## 1. La lezione



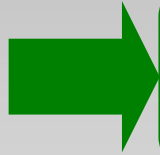
Progettare la lezione: la struttura

### 3. PERCORSO PER PROBLEMI



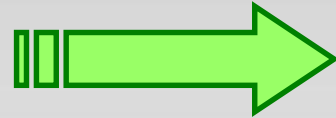
- + facilità a seguire il discorso e a collegare concetti teorici e applicazione pratica
- + altre probabilità di efficacia
- + adatto per convincere e vendere un concetto
- rischio di individuare le domande sbagliate
- maggior difficoltà a progettare

## 2. Esercitazioni e Casi



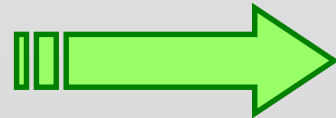
Le esercitazioni e i casi in relazione agli obiettivi didattici

Esercitazioni  
nozionistiche



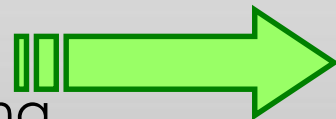
Rinforzo apprendimento di  
conoscenze

Esercitazioni  
addestrative



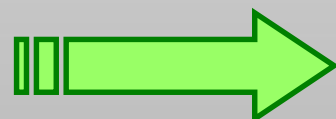
Capacità  
operative

Esercitazioni  
problem solving



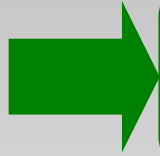
Capacità di risolvere problemi

Casi e  
Autocasi



Capacità di risolvere  
problemi euristici

## 2. Esercitazioni e Casi



Le esercitazioni nozionistiche

Scopi: - Stabilizzare l'apprendimento  
- Colmare eventuali lacune che emergono

Strumenti: - Mappe concettuali  
- Test a risposta multipla

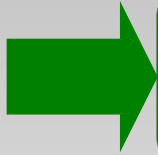
Modalità: - Rinforzo e Verifica (dopo la lezione)  
- Rompighiaccio (come momento iniziale al quale segue la lezione impostata sulle lacune emerse)

Somministrazione in plenaria (con o senza consultare appunti)

Feedback sulla risposta corretta

discussione finale o lezione

## 2. Esercitazioni e Casi



Le esercitazioni addestrative

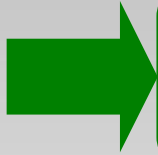
Scopo: Trasmettere capacità per svolgere compiti o utilizzare strumenti che richiedono procedure:

- macchinari
- software
- calcoli basati su formule
- ...

Strumenti: - Compiti con forte analogia a quelli aziendali con soluzione **univoca**

Modalità: - individuale  
- in sottogruppi (max 5 persone)

## 2. Esercitazioni e Casi



Le esercitazioni problem solving

Scopo:

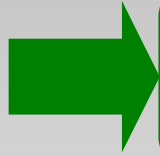
- Trasmettere capacità per risolvere problemi che richiedono conoscenze e procedure (programmazione macchinari, stesura bilancio, compilazione busta ecc.)
- Rafforzare le conoscenze sottostanti

Strumenti: - Problemi con analogia a quelli aziendali con bassa discrezionalità

Modalità: - in sottogruppi (max 5 persone)



## 2. Esercitazioni e Casi



### Casi

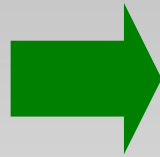
Scopo: Trasmettere capacità per risolvere problemi euristici (senza soluzione univoca)

Strumenti: Situazione- problema vera o verosimile che può riguardare la medesima organizzazione/ stesso settore/ stessa funzione aziendale oppure no.

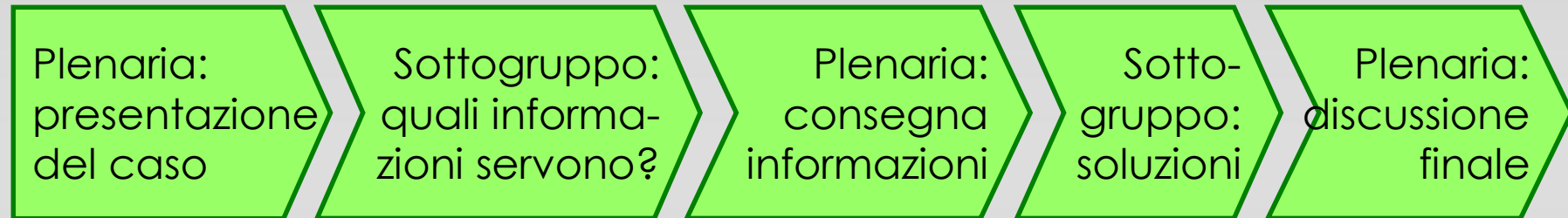
Modalità: - in sottogruppi (4/6 persone)

Feedback: A differenza delle esercitazioni dove il docente restituisce la risposta corretta, nei casi è importante la correttezza dell'analisi, del processo e della decisione

## 2. Esercitazioni e Casi



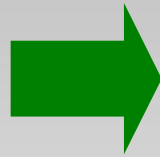
Incident (caso a più fasi)



Scopo: Trasmettere capacità per risolvere problemi euristici (senza soluzione univoca) in maniera particolare nella raccolta delle informazioni

Modalità: - in sottogruppi (4/6 persone)

## 2. Esercitazioni e Casi



Autocasi

Plenaria:  
scelta del caso  
da discutere

Racconto del  
partecipante  
"narratore"

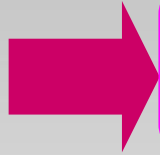
Domande  
del gruppo  
al narratore

Plenaria o  
sottogruppi:  
discussione

Scopo: Trasmettere capacità per risolvere problemi euristici (senza soluzione univoca) in maniera particolare nella fase di diagnosi

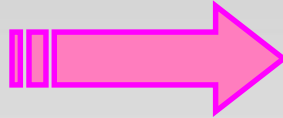
Modalità: - in sottogruppi (4/6 persone)

### 3. Attività di gruppo (giochi)



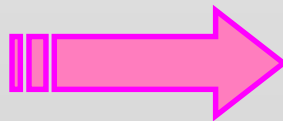
Le simulazioni in relazione agli obiettivi didattici

Attività a ruoli liberi



- Migliorare la comprensione del proprio comportamento nel gruppo (comunicazione, teamwork, decisione, leadership, organizzazione ...) attraverso la metafora

Attività a ruoli fissi



Simulazioni su casi (role-playing)

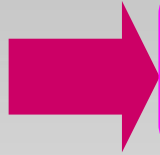


-Migliorare la comprensione di comportamenti attraverso l'osservazione di situazioni reali più strutturate (role playing) o meno strutturate (teatro forum)

Teatro forum



### 3. Attività di gruppo (giochi)



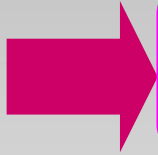
Attività a *ruoli liberi*

Scopo: Mettere in evidenza i comportamenti (sia in generale che quelli specifici del singolo)

Strumenti: Il gruppo (o sottogruppo) ha un obiettivo da raggiungere e dei vincoli da rispettare, i ruoli vengono eventualmente assegnati dal gruppo

- + forte impatto emotivo
- + alta probabilità di osservare i comportamenti “autentici”
- + alta trasferibilità nel contesto lavorativo
- inefficace se non seguita da un’analisi riflessiva (**debriefing**)
- difficili da gestire correttamente
- può creare diffidenza da parte di alcuni partecipanti
- scarsa prevedibilità di quanto potrebbe emergere nel gruppo

### 3. Attività di gruppo (giochi)



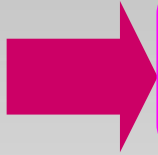
Attività a *ruoli fissi*

Scopo: Mettere in evidenza i comportamenti (sia in generale che quelli specifici del singolo)

Strumenti: Il gruppo (o sottogruppo) ha un obiettivo da raggiungere e dei vincoli da rispettare. Ogni partecipante ha già un ruolo assegnato

- + maggiore prevedibilità degli esiti
- + buona probabilità di osservare i comportamenti in quella situazione
- + alta trasferibilità nel contesto lavorativo
- inefficace se non è seguita da un'analisi riflessiva (**debriefing**)
- abbastanza difficili da gestire
- può creare resistenza da parte di alcuni partecipanti

### 3. Attività di gruppo (giochi)



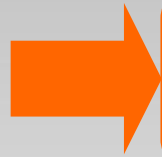
Analisi riflessiva (*debriefing*)

Scopo: Utilizzare il gruppo per analizzare e discutere su alcune dinamiche comportamentali emerse. La discussione è la ricerca di analogie di quanto accaduto in aula e quanto avviene in ambito professionale.

Strumenti: Analisi riflessiva, discussione su un determinato fatto e confronto

- + molto efficaci se ben gestite
- difficoltà nel prevedere gli esiti
- molto difficile da gestire
- può creare dinamiche complesse in aula

## 4. Role playing



Scopo didattico

Presentazione  
del caso e dei  
personaggi

Recita delle parti  
e osservazione  
guidata o con griglia

Commenti finali:  
attori, osservatori  
e docente

Scopo didattico:

- Sviluppo delle capacità logiche (e di problem solving, tattiche e strategiche)
- Sviluppo capacità relazionali e comunicative (e di consapevolezza del ruolo)
- Sviluppo capacità organizzative (e decisionali)



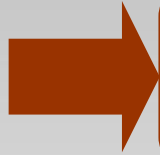
## 4. Role playing



### Varianti metodologiche

- Inversione dei ruoli (favorisce la capacità di ascolto, di vedere la situazione da punti di vista diversi)
- Rotazione di più partecipanti su un ruolo, mentre l'altro rimane fisso (favorisce l'analisi di stili di comportamento)
- Videoregistrazione e analisi (consente agli attori di avere un feedback molto analitico del proprio comportamento, particolarmente adatto all'analisi della comunicazione non verbale)
- **Teatro forum:** dopo la presentazione della situazione iniziale possono seguire degli scenari diversi che vengono comunicati agli attori/ sottogruppi

## E. Il coaching



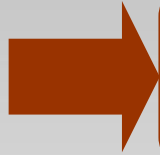
### Coaching e formazione

Il **Coaching** è un insieme di tecniche finalizzati alla crescita individuale.

Il **Coaching** può essere utilizzato a fianco di un percorso formativo per aiutare il singolo ad evidenziare i propri comportamenti tipici e a definire un preciso **Piano d'azione** per:

- Modificare un comportamento ritenuto non efficace
- Estendere ad altri ambiti un comportamento ritenuto efficace

## E. Il coaching

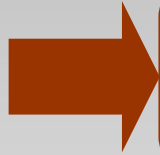


Obiettivi

### ***Competenze sviluppabili con il coaching:***

- determinazione al raggiungimento degli obiettivi
- allineamento tra obiettivo ed azione
- gestione del tempo
- capacità comunicativa
- intelligenza emotiva
- consapevolezza, responsabilità e fiducia
- autoefficacia
- leadership

## E. Il coaching

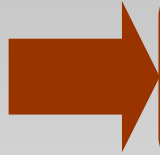


Obiettivi

Gli **obiettivi** nel coaching possono essere:

- individuare con chiarezza gli obiettivi
- trovare le motivazioni a procedere, individuando le strategie più adeguate
- diventare consapevoli delle proprie capacità e potenzialità
- risolvere con successo i problemi
- migliorare la fiducia in sé, la comunicazione, la leadership ecc.

## E. Il coaching



Metodologia

### Come lavora il coach?

#### 1. Ascolta

Il Coach ascolta attivamente il cliente (coachee). Il Coach pone domande, rielabora, razionalizza la dimensione emotiva che ostacola il cammino e restituisce quanto ha compreso.

Il coach **non** guida e **non** spinge, ma accende i fari sul percorso che il suo cliente intende intraprendere.

## E. Il coaching



Metodologia

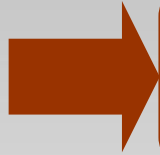
### 2. Focalizza

Il Coach affianca il cliente per individuare le strategie più adatte a raggiungere i traguardi stabiliti.

Il Coach aiuta il cliente a trasformare i sogni e i desideri in progetti concreti, valutando la forza delle sue motivazioni.

Lo **stimola** a focalizzarsi sulle priorità, a individuare i potenziali ostacoli e a come rimuoverli.

## E. Il coaching



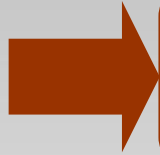
Metodologia

### 3. Valorizza

Il Coach favorisce la consapevolezza da parte del coachee delle sue potenzialità e lo **invita** ad utilizzare le sue risorse migliori per lavorare.

Utilizzare maggiormente le proprie competenze distintive (anziché focalizzarsi solo sui propri difetti) non solo facilita il raggiungimento degli obiettivi, ma aiuta a lavorare con più soddisfazione e meno fatica.

## E. Il coaching



Metodologia

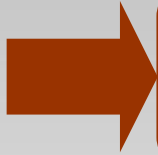
### 4. Sostiene

Il Coach rende consapevole il cliente, lo prepara a prevenire gli ostacoli, a valutarli e a essere pronto a superarli, a comprendere che i problemi per essere risolti non vanno evitati ma affrontati con gli strumenti adeguati.

Il Coach sostiene il cliente nei momenti di scoraggiamento, a combattere la paura dei cambiamenti.



## E. Il coaching



### 4. Metodo

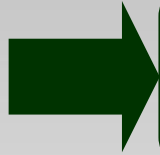
### 5. Sfida

Il Coach sfida e **stimola** il coachee a scoprire le sue vere ambizioni, rendendolo responsabile della qualità della propria vita, personale e professionale.

Il Coach aiuta a rispettare le scadenze che il cliente si era stabilito, suggerisce metodi, strategie e strumenti.

Tra una sessione e l'altra il Coach chiede al cliente di assegnarsi "compiti", obiettivi intermedi, azioni o cambiamenti che il cliente vuole svolgere.

## F. Riferimenti bibliografici



Elenco delle opere citate  
e spunti per approfondimento

### **PROGETTAZIONE:**

- *Maurizio Castagna* "Progettare la formazione"; FrancoAngeli

### **UNA VISIONE D'INSIEME DELLA FORMAZIONE:**

- *M. S. Knowles, E.F. Holton III, R.A. Swanson* "Quando l'adulto impara"; FrancoAngeli

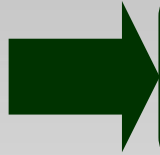
- *Massimo Bruscazioni* "La gestione dei processi nella formazione degli adulti"; FrancoAngeli

- *Battistelli, Majer, Odoardi* "Sapere, Fare, Essere"; FrancoAngeli

- *Bellotto, Trentini* "Culture organizzative e formazione"; FrancoAngeli

- *Fòrema* "Formazione esperienziale: istruzioni per l'uso"  
FrancoAngeli

## F. Riferimenti bibliografici



Elenco delle opere citate  
e spunti per approfondimento

### **TEORIE SU ATTIVITA' D'AULA:**

- *Renata Borgato* "Giochiamo?"; FrancoAngeli
- *Fòrema* "Experiential learning: metodi, tecniche e strumenti per il debriefing" FrancoAngeli

### **SCHEDE TECNICHE ATTIVITA' D'AULA:**

- *Renata Borgato* "Un'arancia per due"; FrancoAngeli
- *Roberto Luperini* "Giochi d'aula" FrancoAngeli
- *Fòrema* "Small Techniques, giochi d'aula e attività per l'apprendimento esperienziale" FrancoAngeli

### **COACHING:**

- *John Whitmore* "Coaching" Alessio Roberti
- *A. Pannitti, F. Rossi* "L'essenza del coaching" FrancoAngeli