

# **Esperienza di analisi dei bisogni formativi presso una Società italiana**

(Estratto dall'introduzione al report discusso con la Committenza)

## **Il processo di formazione**

Le fasi del processo formativo vengono solitamente descritte come:

- analisi dei bisogni di formazione,
- progettazione,
- realizzazione delle attività,
- valutazione del processo e degli esiti.

Analizzare i bisogni di formazione comporta un lavoro di approfondimento dello stato attuale e/o di definizione dello stato desiderato, rispetto alle competenze - o alle altre caratteristiche sviluppabili con un intervento formativo - di una persona, di un gruppo, di un'azienda, di un territorio.

Talvolta si analizzano le necessità di formazione di una figura professionale, altre volte oggetto di analisi è un'organizzazione o una sua unità interna, oppure un tipo specifico di professionalità in un'azienda - esempio: quale formazione serve ai manutentori di una data azienda, presenti in diverse unità organizzative?

Nel lavoro di progettazione si prende atto dei bisogni formativi, e si definiscono le modalità di svolgimento dell'azione formativa.

Occorre definire gli obiettivi formativi, cioè gli obiettivi dell'azione formativa nel suo complesso - che cosa ci si aspetta di ottenere dall'investimento formativo? - a livello personale, o organizzativo, o territoriale. L'obiettivo formativo è l'obiettivo di chi, persona, azienda o altro attore, fa l'investimento in formazione.

Poi occorre definire gli obiettivi didattici, cioè i "guadagni formativi" dei partecipanti alle attività - che cosa devono sapere o saper fare al termine dell'intervento? Quali competenze trasversali avranno sviluppato? -. Gli obiettivi didattici

sono gli obiettivi dei partecipanti alla formazione, ciò che "si portano a casa" come accrescimento della professionalità o comunque come apprendimento/cambiamento.

Attorno agli obiettivi didattici definiti, si compiono tutte le altre scelte progettuali quali i contenuti della formazione, la sua durata, i metodi didattici, i supporti da fornire, le modalità di valutazione, l'architettura complessiva del percorso formativo, ecc. tenendo anche conto dei vincoli e delle opportunità presenti.

Vi sono poi i momenti di realizzazione delle attività. In questi momenti la partecipazione alle attività formative tende a facilitare l'apprendimento/cambiamento e in definitiva l'acquisizione degli obiettivi didattici. Questa fase a volte ha una durata di poche ore, a volte di mesi o anni. Le modalità possono essere le più diverse, in ragione di quanto stabilito in fase progettuale; si va dalla formazione in aula, a momenti di affiancamento o di training on the job, alla formazione individuale supportata da computer, alla formazione outdoor, ecc.

Le attività di valutazione servono a costruire dei giudizi di valore attorno ai diversi aspetti dell'attività formativa.

Diversi sono gli aspetti che è possibile valutare in formazione, dalla reazione dei partecipanti - che reazioni hanno avuto durante il corso? che livello di qualità percepita? quali percezioni o emozioni? quali dinamiche del gruppo? ecc. -, ai loro apprendimenti - c'è stato un conseguimento degli obiettivi didattici? in che misura? -, al trasferimento degli apprendimenti nelle situazioni operative - in che misura gli apprendimenti vengono applicati sul lavoro? -, alla ricaduta complessiva per l'organizzazione - in che misura sono colti gli obiettivi complessivi della formazione? vi sono poi altri esiti inattesi?

Il processo formativo è un insieme di attività la cui natura comporta che vi siano ampi margini di partecipazione di diversi attori; partecipazione che talvolta è conflittuale; per questa ragione spesso vi sono momenti negoziali.

Infatti la conoscenza dei bisogni formativi si basa in gran parte sui dati provenienti dall'organizzazione, riguardanti le competenze presenti e necessarie, i desideri e le aspirazioni dei discenti e dei loro colleghi, ed altro; la possibilità di progettare momenti formativi si basa sulla condivisione con il sistema organizzazione delle modalità scelte.

Se la Consulenza è portatrice di metodo e di competenze specialistiche, la Committenza ed il resto dell'organizzazione sono portatrici delle intenzioni, delle risorse

che decidono di mettere in gioco, di connessioni significative con il proprio ambiente; una formazione pensata e svolta senza una sostanziale interazione e negoziazione fra le due parti è probabilmente destinata ad una qualità e ad un'efficacia limitate.

Un processo formativo privo di negoziazione è soltanto un "corso", un processo già predeterminato in cui il valore aggiunto del sistema gestore è ridotto, oppure in cui il potere è talmente sbilanciato verso una delle parti che il conflitto è assolutamente prevenuto e non ha modo di esprimersi e di comporsi in modo negoziato.

## **L'analisi per definire i bisogni di formazione presso la Società XXXXXXXXXX**

Nell'ambito del progetto consistente nella realizzazione di azioni formative per il periodo 2005-2007 presso la Società XXXXXXXXXXXX, è stato concordato di procedere inizialmente ad una fase di analisi dei bisogni formativi. Essa si è svolta fra il dicembre 2005 ed il febbraio 2006.

Nella gestione di un processo formativo l'analisi dei bisogni è quasi universalmente riconosciuta come momento fondamentale per la realizzazione di interventi efficaci; essa rappresenta già una fase del percorso di formazione.

La lettura dei bisogni emersi, in relazione anche alle attese della Committenza, mette in luce utili elementi di conoscenza sulle competenze necessarie e possedute utili a predisporre piani e programmi formativi in linea con le reali esigenze da soddisfare e in grado di sostenere nel tempo il perseguimento e il raggiungimento degli obiettivi strategici.

I bisogni di formazione sono contemporaneamente dell'organizzazione e degli individui, nel senso che l'attività di formazione si sviluppa all'interno di un contesto istituzionale che li comprende entrambi: la difficoltà sta proprio nell'armonizzare i due aspetti. Gli strumenti di rilevazione proposti in questa fase ci rimandano da un lato ad un'analisi degli elementi strutturali dell'organizzazione, dall'altro ad una analisi dei bisogni individuali all'interno di diversi profili organizzativi.

Nell'analisi strutturale sono stati raccolti dati generali utili ad una descrizione della realtà organizzativa (strategie, obiettivi, funzionamenti, processi, vincoli). Per

quanto riguarda la sfera dei bisogni individuali di formazione sono state identificate alcune aree di analisi che attengono a:

- la percezione dei cambiamenti in atto,
- la consapevolezza della dimensione professionale,
- le attività svolte, il ruolo e le relazioni interpersonali.

Le modalità dell'analisi sono pertanto fasi di un processo che, oltre a perseguire l'obiettivo primario di identificare il "bisogno", cercano di costruire tra il sistema cliente e il gruppo dei consulenti le condizioni di una partnership per la costruzione partecipata di un modello sostenibile di formazione continua.

## **Metodologia di analisi**

Quanto detto sull'analisi dei bisogni, e sul fatto che la definizione del bisogno formativo rappresenta essa stessa momento di formazione, ha portato quasi naturalmente ad una scelta metodologica sulle tecniche da utilizzare all'interno della organizzazione XXXXXXXXXXXX: si è privilegiato l'ascolto dei punti di vista degli attori più direttamente interessati alla formazione, tramite intervista e tramite questionario.

L'intervista è stata rivolta ad un ristretto numero di testimoni privilegiati della realtà della Società XXXXXXXXXXXX; i questionari hanno invece interessato un più ampio campione di persone. I rispondenti sono stati invitati a compilare due diverse e separate parti di questionario:

1. una prima parte, che identificava il compilatore, concernente i bisogni percepiti di competenza;
2. una seconda parte, anonima, riguardante alcuni pareri ed atteggiamenti nei confronti della formazione.

In generale, questa famiglia di tecniche è ritenuta opportuna in ambiti e materie in cui rilevante è la soggettività degli individui, dei gruppi, delle aziende, ed è fortemente indicata per tematiche relative al comportamento organizzativo (relazioni interpersonali,

conduzione di collaborazioni, comunicazione, problemi di ruolo, cultura organizzativa, rapporti tra gruppi) e per la formazione su tematiche applicative specifiche.

L'obiettivo è "imparare dall'esperienza", imparare cioè ad utilizzare le proprie potenzialità soggettive in relazione ai dati di realtà immediatamente meno percepibili; è ritenuto particolarmente efficace in quelle situazioni in cui, come quella in oggetto riferita alla Società XXXXXXXXXXXX, risultino cruciali gli aspetti soggettivi e in particolare relazionali, i vissuti degli individui, i loro modi di organizzare mentalmente ciò che succede intorno a loro .

Nel definire, quindi, gli strumenti operativi per la definizione dei bisogni formativi per l'organizzazione XXXXXXXXXXXX abbiamo integrato alcuni suggerimenti tecnici e metodologici provenienti dagli studi più recenti nell'ambito della formazione e apprendimento degli adulti con le caratteristiche, le peculiarità e le motivazioni dei protagonisti della nostra indagine.

Altra fonte di informazioni per l'analisi, in particolare per quanto attiene alle strategie ed ai piani della XXXXXXXXXXXX, sono stati alcuni documenti – cfr. capitolo seguente – la cui analisi dei contenuti ha consentito di costruire una mappa semantica delle priorità e dei valori.

Tale costruzione ha il valore di un “faro”, di un punto di riferimento per la lettura dei dati provenienti dalle interviste e dai questionari.

Sarebbe infatti limitata una diagnosi dei bisogni formativi che si basasse sulle sole testimonianze delle persone senza confrontarle con le strategie e gli obiettivi dell'organizzazione.

### **La scelta e la dimensione del campione intervistato**

I questionari sono stati inviati a circa 200 persone; i questionari restituiti sono stati 104 (più altri 17 giunti tardivamente e non elaborati nel seguito).

Il numero di persone raggiunte consente di definire un buon margine di rappresentatività del campione. Si ipotizza cioè che i risultati del campione possano riflettere le caratteristiche dell'intera popolazione<sup>1</sup>.

Il campionamento era stato pensato con l'obiettivo non tanto di riflettere esattamente in modo stratificato le variabili rilevanti della popolazione, bensì di raggiungere un insieme sufficientemente esteso ed eterogeneo di persone, in modo da rappresentare in sé i diversi ruoli, le diverse età e le divisione macroterritoriali di nord, centro e sud.

Lo stesso dicasi per le interviste, estese a 52 soggetti, che avevano l'obiettivo di approfondire in modo più qualitativo<sup>2</sup> i punti di vista di uno spaccato di ruoli e di realtà territoriali. In questo caso le Regioni coinvolte sono state scelte con l'intenzione di includere sia nord, centro e sud, sia Regioni di rilevante entità, di media entità e di piccola entità.

---

<sup>1</sup> Sono presenti alcune fonti di distorsione rispetto ad un campione che rifletta esattamente tutte le variabili rilevanti; ad esempio alcune Regioni non sono rappresentate. Ciononostante la costanza di alcuni dati, la numerosità complessiva e l'estensione territoriale portano a ritenere che vi sia una buona capacità rappresentativa del campione in relazione agli scopi dell'analisi.

<sup>2</sup> Cioè in questo caso basato sull'uso del linguaggio e non su giudizi numerici.