

Maurizio Castagna

# L'ANALISI DELLE ESIGENZE: DAL FABBISOGNO ALL'INTERVENTO FORMATIVO

Principi, metodi e strumenti per il formatore

**FrancoAngeli**

2010

## Indice

<b>Introduzione</b>	pag.	9
---------------------	------	---

### **Principi fondamentali**

<b>1. L'analisi delle esigenze in generale</b>	»	11
1. Perché non si fa?	»	11
2. A cosa serve	»	13
3. Analisi delle esigenze o analisi dei bisogni?	»	15
4. Cos'è l'analisi delle esigenze: una proposta di definizione	»	15
5. Gli attori del processo	»	17
6. L'avvio del processo	»	18
7. Risultati, prestazione e competenze	»	19
8. Cosa si intende per competenza?	»	23
9. Gli obiettivi della formazione	»	28
10. Gli obiettivi didattici	»	29
a) Conoscenze	»	30
b) Capacità operative e manuali	»	30
c) Capacità cognitive e intellettuali di ragionamento	»	31
d) Capacità comportamentali di rapporti interpersonali	»	31
11. La formazione può motivare?	»	32
12. La formazione può modificare la propria immagine di sé e la propria <i>self-efficacy</i> ?	»	33
13. La formazione può agire sui tratti di personalità?	»	34
14. Le fonti per l'analisi delle esigenze	»	34
15. Gli strumenti	»	36
16. Metodi diversi per scopi diversi	»	37

## Metodi di intervento

<b>2. Gli interventi su commessa</b>	pag.	38
1. Nasce una nuova richiesta	»	38
2. Qual è il problema?	»	40
3. Qual è la causa? E serve la formazione?	»	41
4. Nasce la richiesta su un problema “vecchio”	»	43
5. Qual è la causa?	»	44
6. Il paziente designato	»	46
7. Le fasi e gli strumenti dell’analisi delle esigenze per interventi su commessa	»	48
a) L’intervista con il committente	»	48
b) Raccolta di informazioni	»	50
c) Intervista ad altri capi intermedi	»	50
d) Futuri partecipanti	»	51
e) Altre fonti per l’analisi delle esigenze	»	53
f) Affiancamenti	»	54
g) Questionari	»	54
8. Come impostare l’intervista ai futuri partecipanti?	»	56
a) L’apertura dell’intervista	»	56
b) L’approfondimento - analisi del lavoro	»	57
c) Le situazioni su cui concentrarsi	»	57
d) Incidente critico	»	59
e) Le competenze importanti per il lavoro	»	59
f) Formazione pregressa e relativa valutazione	»	60
g) Caratteristiche della formazione ideale	»	60
h) La verifica di un’ipotesi	»	61
9. Il focus group	»	62
10. Quando il tempo (e il denaro) è poco	»	63
11. La relazione conclusiva dell’analisi delle esigenze	»	63
12. Alcune avvertenze generali	»	64
<b>3. Formazione o <i>performance improvement</i>?</b>	»	67
1. Non solo formazione	»	67
2. Differenze tra vecchio e nuovo approccio	»	68
3. La situazione in Italia	»	69
4. Una proposta: formazione e <i>performance improvement</i>	»	70
<b>4. Formazione di supporto allo sviluppo organizzativo</b>	»	74
1. Nasce un ruolo... o cambia	»	74
2. Le fasi e gli strumenti dell’analisi	»	76
a) Intervista con il vertice della struttura che cambia	»	77

b) Raccolta di informazioni	pag.	78
c) Intervista con capi intermedi	»	79
d) Intervista e focus group coi futuri partecipanti	»	80
e) Eventuali questionari ai futuri partecipanti	»	81
f) Eventuali interviste con altre persone	»	82
<b>5. Disegno di un piano di formazione aziendale</b>	»	83
1. Introduzione	»	83
2. Il disegno di un piano annuale di formazione	»	84
a) Intervista col vertice della struttura	»	85
b) Raccolta degli eventuali documenti esistenti	»	87
c) Interviste coi capi intermedi	»	88
d) Interviste e focus group coi futuri partecipanti	»	89
e) Altre persone da intervistare	»	90
f) Eventuali questionari ai futuri potenziali partecipanti	»	91
g) Elaborazione del rapporto finale	»	91
3. Definizione di un catalogo basato sul sistema delle competenze	»	91
4. Disegno di percorsi formativi per famiglie professionali o per <i>step</i> di carriera	»	95
5. Vantaggi e svantaggi dell'analisi delle esigenze basata sulle competenze	»	96

## Strumenti principali

<b>6. L'intervista</b>	»	98
1. Introduzione	»	98
2. Quale intervista?	»	99
3. L'organizzazione dell'intervista	»	100
4. L'apertura	»	102
5. La gestione dell'intervista	»	103
6. L'intervista telefonica o in video chiamata	»	106
7. Vantaggi dell'intervista	»	107
8. I rischi dell'intervistatore	»	108
<b>7. Il focus group</b>	»	110
1. Introduzione	»	110
2. Quando usare il focus group	»	111
3. L'organizzazione del focus group	»	112
4. L'apertura	»	115
5. Gli stimoli per la discussione	»	116

6. Il comportamento del conduttore	pag. 118
7. Rapporto “con” le persone o “tra” le persone?	» 120
8. Qualche caso particolare	» 122
9. Il ruolo dell’assistente	» 123
10. Dopo il focus group	» 123
11. Vantaggi e limiti del focus group nell’analisi delle esigenze	» 124
<b>8. Il questionario e l’affiancamento</b>	» 125
1. Introduzione: quando usare il questionario	» 125
2. La costruzione del questionario	» 126
a) Definire gli obiettivi	» 126
b) Definire i partecipanti	» 126
c) Scegliere la modalità di distribuzione	» 127
d) Inserire la parte anagrafica	» 127
e) Scegliere i tipi di domande	» 128
f) Formulare le domande	» 128
g) Verificare il questionario	» 129
3. Vantaggi e svantaggi del questionario	» 130
4. L’affiancamento	» 131
5. Come realizzare l’affiancamento	» 131
a) Quando utilizzarlo	» 131
b) In che fase collocarlo	» 132
c) Come organizzarlo	» 133
d) Il rapporto con l’affiancato	» 133
e) L’affiancamento in concreto	» 134
f) Suggestioni sulla gestione della relazione con l’affiancato	» 134
g) Quanto l’affiancato è “vero”?	» 135
6. Vantaggi e svantaggi dell’affiancamento	» 135
<b>9. Conclusioni</b>	» 136
<b>Bibliografia</b>	» 138

## Introduzione

Questo è un libro per formatori scritto da un formatore, parla della nostra bellissima professione e in particolare di come impostare la prima fase dell'intero ciclo professionale: l'analisi delle esigenze.

È destinato a chi comincia a occuparsi di formazione all'interno delle organizzazioni di lavoro, a chi se ne occupa già da qualche anno e, forse, può essere utile anche a chi fa il formatore da numerosi anni, magari per confrontarsi sul piano delle prassi e delle impostazioni metodologiche.

Prende in esame tutte le attività da svolgere dal momento in cui nasce una richiesta di intervento o comunque un fabbisogno formativo, fino al momento della definizione degli obiettivi.

Si rivolge a formatori che operano all'interno delle organizzazioni, sia pubbliche che private.

Tratta soprattutto di temi manageriali e comportamentali perché questi sono i territori su cui opero più frequentemente, ma i metodi e gli strumenti sono utilizzabili per la formazione anche su temi specialistici e professionali.

È basato su molta esperienza diretta, su molti scambi di opinioni con colleghi, consulenti e non. Non è un libro di teorie, ma ha come basi le teorie.

Non è un libro che riepiloga e condensa quanto scritto da altri, ma tiene molto conto di quanto pubblicato in Italia, negli Usa e in Francia (e citato nelle note a piè di pagina).

Rispetto ad altri testi che ho pubblicato negli scorsi anni relativi alla formazione, questo è stato quello per me più impegnativo: l'analisi delle esigenze è un segmento dell'attività del formatore che si intreccia con le problematiche organizzative e che assume caratteristiche molto differenti in funzione dello specifico contesto in cui viene svolta, dei ruoli cui si riferisce, della fase di sviluppo dell'organizzazione.

È stato quindi difficile passare da un piano teorico e generale a un piano applicativo e concreto, ho lasciato le bozze del libro in sospenso per un paio d'anni e ho cambiato la sua struttura più volte.

La forma definitiva cui sono giunto (sicuramente ancora migliorabile, ma ad un certo punto bisogna pur decidere!) è articolata su tre parti:

- una prima parte di natura introduttiva e generale, composta da un unico lungo capitolo, nella quale ho inquadrato il tema dell'analisi delle esigenze all'interno del più ampio e complesso tema delle competenze e dei risultati. Credo sia la parte che può far sollevare più riserve da parte di alcuni colleghi esperti per le tesi che vi sostengo, ma sono anche abbastanza sicuro che molti altri vi ritroveranno utili suggerimenti per la vita professionale quotidiana;
- una seconda parte, suddivisa in quattro capitoli, nella quale ho descritto le modalità utilizzabili per realizzare l'analisi delle esigenze nel caso di interventi su commessa, di interventi di sviluppo organizzativo e di costruzione di un piano complessivo di formazione;
- una terza parte, suddivisa ancora in tre capitoli, nella quale ho approfondito i principali strumenti utilizzabili per l'analisi delle esigenze, e cioè l'intervista, il focus group, il questionario e l'affiancamento.

Un breve riepilogo finale e la bibliografia concludono il testo.

Un grande ringraziamento va ai colleghi di Mida e ai tanti amici che mi hanno aiutato nella varie fasi di stesura del libro e che qui mi limito solo a citare (in rigoroso ordine alfabetico), anche se la stima e l'affetto che ho per loro meriterebbe uno spazio ben differente: Pier Luigi Amietta, Massimo Brusaglioni, Corrado Bottio, Alberto Carpaneto, Roberto Chinello, Enrico Cerni, Antonio "Tonino" Dragonetto, Paola Ellero, Barbara Galafassi, Manfredina Grossi, Riccardo Magnone, Gloria Narrante, Emanuele Schmidt.