

9. Conclusioni

Come dicevo nell'Introduzione, sono convinto che occuparsi di formazione sia un'attività affascinante e ricca di soddisfazioni.

Sono anche convinto che sia una professione complessa e che richiede un livello di competenza molto più alto di quello che forse molti manager ritengono (spero di sbagliarmi, ma la mia sensazione è che quasi tutti pensano di essere esperti di formazione).

La gestione dell'aula è un momento emozionale che crea aspettative e ansie, la progettazione è un momento creativo che implica la capacità di utilizzare metodologie moderne ed efficaci, la costruzione di un piano aziendale di formazione è un momento politico che comporta sensibilità e capacità di mediazione. Sono tutte attività che presuppongono un livello di professionalità molto buono.

Ma, tra le attività del formatore, credo che l'analisi delle esigenze sia il momento più complesso in cui si richiede al formatore un mix di competenze, di sensibilità e di capacità negoziali superiore a quelle da utilizzare nelle altre fasi del processo di formazione.

Proprio perché convinto della complessità e della ricchezza dell'analisi delle esigenze, ho pensato di riepilogare in pochi sintetici punti gli aspetti che ritengo più importanti tra i tanti contenuti nei vari capitoli. E dato che sono un formatore afflitto da una certa "distorsione da slide", li riepilogo nell'ultimo punto elenco che riassume in dieci punti il manifesto ideologico del libro.

1. L'analista di formazione non è solo un formatore, ma è anche un esperto delle organizzazioni che sa individuare come supportare i miglioramenti di *performance* richiesti dal cliente interno. Questo è il nostro modo di essere *business partner* della linea.
2. L'analisi delle esigenze di formazione serve a individuare i contributi che la formazione può dare al raggiungimento degli obiettivi aziendali mediante il

miglioramento delle competenze delle persone che lavorano in un certo contesto.

3. Non consiste nel chiedere ai vari interlocutori (verbalmente o con questionari) quale formazione ritengano opportuna per sé o per i propri collaboratori.
4. La formazione contemporanea realizzata nelle organizzazioni di lavoro può facilitare l'acquisizione di nuove conoscenze e capacità intellettuali, può aiutare a modificare almeno in parte i comportamenti interpersonali e il modo di rappresentarsi la realtà esterna, ma non può modificare i tratti di personalità dei partecipanti.
5. La formazione è una delle leve che, tramite la sua azione sulle competenze delle persone, facilita una *performance* eccellente, ma non è certamente l'unica. E i risultati di un sistema organizzativo dipendono anche dalla *performance*, ma certamente non solo da questa. Risultato: la formazione agisce solo in parte sui risultati.
6. Se in un sistema organizzativo vi è un problema di scarsa performance delle persone, è molto probabile che occorra intervenire tramite la formazione e tramite altre leve gestionali e organizzative. L'analisi delle esigenze ha l'obiettivo di individuare sia le prime che le seconde.
7. L'analisi delle esigenze ha maggiori probabilità di essere valida se si inizia dall'esame dei documenti aziendali, se si coinvolgono i vari livelli organizzativi, se sono interpellati anche i potenziali futuri partecipanti.
8. Gli strumenti più importanti per l'analisi delle esigenze sono le interviste individuali e i focus group. A volte, anche l'affiancamento e il questionario.
9. Il medico deve indagare i sintomi per scoprire le cause delle patologie e consigliare le terapie. Non deve chiedere al paziente quali medicine desidera. Non deve prescrivere solo medicine, ma anche indicare altri strumenti per riconquistare (o mantenere) la salute, deve indirizzare verso altri specialisti adeguati quando scopre una patologia al di fuori della sua competenza. E deve essere consapevole quando prescrive medicine-placebo.
10. Il formatore deve indagare i sintomi dei problemi del sistema cliente, deve individuarne le cause e deve consigliare come rimediarsi. Non deve chiedere al cliente quale formazione desidera. Deve suggerire formazione, ma anche altri strumenti per migliorare la situazione, deve indirizzare verso altri specialisti aziendali adeguati quando scopre che il problema non è solo formativo. E deve essere consapevole quando suggerisce della formazione-placebo.

L'analisi delle esigenze è il momento della scoperta, della comprensione e della interpretazione socio-psicologica della realtà; è quindi un momento ricco di tensioni e di sfide, ma anche di soddisfazioni e di vittorie.