



Unione Europea  
Fondo Sociale Europeo



Ministero del Lavoro  
e della Previdenza Sociale

PROGETTO TOLOMEO

FORMAZIONE DONNE DIRIGENTI CONFARTIGIANATO IMPRESE

L. 125/91

Consulenza e Formazione Orientativa  
**IL RAFFORZAMENTO DELLE ABILITA' PERSONALI**





# INDICE

PREMESSA METODOLOGICA.....	5
IL PERCORSO DI FORMAZIONE ORIENTATIVA.....	9
CONTENUTI DELL'ATTIVITA' D'AULA .....	11
VALUTAZIONE DELL'ATTIVITA' D'AULA.....	15
CONCLUSIONI .....	17



La presente relazione finale mira a mettere in risalto l'attività svolta nella sua totalità relativa alla formazione orientativa realizzata nell'ambito del progetto di azioni positive: Tolomeo – Formazione Donne Dirigenti Confartigianato Imprese. Lo scopo della relazione è quello di evidenziare i dati qualitativi concernenti le azioni poste in essere.

A tal fine è stata strutturata in modo tale da evidenziare gli indicatori di realizzazione e gli elementi che qualificano il raggiungimento degli obiettivi dichiarati nel progetto originale. Il quadro complessivo è stato delineato facendo ricorso a quanto emerge dalla rilevazione del feed-back da parte delle donne dirigenti, del corpo docente e dall'ente attuatore (Centro Servizi srl).

La "Relazione Finale" evidenzia i risultati raggiunti in relazione al profilo dei formati in uscita, alla completezza e qualità delle conoscenze professionalizzanti trasferite all'aula, all'efficacia dell'impianto metodologico utilizzato nelle singole fasi del processo formativo, all'adeguatezza del supporto logistico e strumentale, alla qualità del parco docenti/consulenti.

La metodologia adottata si basa sulla creazione di una "comunità di apprendimento" in cui le persone coinvolte nel processo formativo diventano protagoniste del loro stesso apprendimento. Gli



argomenti presentati sono stati oggetto di discussione, condivisione, sperimentazione.

E' stata utilizzata una ampia gamma di metodi che vanno dalla lezione frontale, più funzionale alla acquisizione delle conoscenze, alla discussione plenaria, alle esercitazioni per l'applicazione pratica delle conoscenze, alla esemplificazione di casi aziendali, ai lavori di gruppo ed alle simulazioni. Le simulazioni, altro strumento valutativo, hanno permesso di sondare sia gli apprendimenti di tipo contenutistico, che i cambiamenti favoriti o stimolati dal percorso.

Le metodologie didattiche prescelte sono state coerenti con le attività didattiche che si sono svolte ed hanno avuto lo scopo di attivare i processi di apprendimento secondo un progress che va dall'acquisizione di conoscenze al problem-solving. In qualche caso si è riscontrata la difficoltà di riuscire a trasmettere tutti i contenuti previsti dal modulo per la brevità della durata del modulo stesso.

Lo staff docente ha promosso un clima di fiducia che facilitasse l'apprendimento e permettesse al gruppo di lavorare efficacemente.

Vista la particolare metodologia e considerata la trasversalità dei contenuti dei cinque moduli di formazione orientativa, non è stato possibile parlare di un argomento senza toccare anche gli altri proposti



nel programma didattico.

E' per questo che sono stati individuati in ogni modulo, degli "agganci" in riferimento agli altri argomenti previsti in questa fase del progetto.

Ogni imprenditrice doveva, successivamente ai risultati sul Bilancio delle Competenze, sviluppare, in modo mirato, un percorso in relazione ad un'area da potenziare.

In linea con le indicazioni progettuali, i moduli hanno avuto come obiettivo la promozione del ruolo delle dirigenti di Confartigianato attraverso il rafforzamento e lo sviluppo delle capacità di guida e direzione, nonché le capacità di coinvolgimento, empatia e relazione delle destinatarie.

L'intervento è stato effettuato utilizzando l'approccio centrato sulla persona allo scopo di valorizzare e potenziare le risorse di ogni imprenditrice; secondo questo modello l'esperienza emotiva è un punto di partenza che tende a favorire l'apprendimento a livello cognitivo.

Per questo motivo non c'è stata una netta divisione tra trasmissione teorica di contenuti ed attività pratiche, ma per ogni argomento sono state proposte esercitazioni e confronti in piccoli gruppi per integrare l'apprendimento con l'esperienza.

Inoltre il processo di cambiamento è stato promosso attraverso



attività di focus group, all'interno dei quali le persone coinvolte hanno avuto la possibilità di fare proprie le metodologie (best practices) proposte, utilizzando il docente come possibile modello di gestione di un gruppo.

La finalità generale del percorso è di fornire metodi e criteri per motivare e responsabilizzare le persone, identificando strumenti e metodi utili a consentirne lo sviluppo professionale, a favorire la consapevolezza sui processi di qualità, comprendere il ruolo della comunicazione, sviluppare le capacità relazionali e trasferire logiche, tecniche e metodi per la gestione manageriale di una struttura complessa.

Il programma didattico ha offerto una visione complessiva ed organica dei supporti necessari all'azione di management attraverso una visione articolata e completa di tutte le variabili che interagiscono nei processi decisionali. Sono stati, inoltre, approfonditi gli aspetti psicologici correlati al ruolo di leader ed allo sviluppo delle individualità e alla qualificazione del proprio ruolo di manager.

Le partecipanti, alla fine del percorso di formazione orientativa hanno rafforzato e sviluppato le capacità di guida e direzione,

Il corso ha avuto una durata complessiva di 176 ore articolato in 5 giornate della durata di 8 ore. L'attività formativa è stata suddivisa in 5 moduli, finalizzati a migliorare le abilità personali, precedentemente valutate in fase di orientamento.

**MODULO N. I**  
**TITOLO: Motivazione**  
**DURATA: 32 h**

## **OBIETTIVI**

Come progetto gli obiettivi sono stati:

- Apprendere in modo efficace
- Gestire le proprie emozioni
- Porsi al massimo livello di motivazione
- Migliorare le proprie performance

## **CONTENUTI**

- Introduzione alla teoria della motivazione di Maslow
- Analisi dei bisogni
- Riconoscimento dei bisogni ed emozioni correlate
- Distinguere i bisogni dalle soluzioni
- Strategie per soddisfare i bisogni
- Effetti della deprivazione dei bisogni ed emozioni correlate
- Una teoria dei rapporti interpersonali: il rettangolo del comportamento.
- Categorie comportamentali (comportamenti accettabili e non accettabili)
- Comportamento e giudizio
- Cenni sulla teoria organismica della personalità: livello emotivo e cognitivo.
- Allagamento emozionale
- Stili di comunicazione: verbale e non verbale
- Comunicazione congruente e incongruente
- Ascolto passivo, attivo ed empatico
- Riconoscimento del proprio stile di ascolto
- Aree di contatto tra la teoria e esperienza lavorativa: riflessioni sull'efficacia del riconoscere motivazioni ed espressione dei bisogni propri e dei collaboratori.
- Strategie di coping
- Cause di demotivazione nei luoghi di lavoro

## **STRUMENTAZIONE UTILIZZATA**


Lavagna a fogli mobili

## **RISULTATI OTTENUTI SUL PIANO DELLA CRESCITA DI KNOW-HOW DEI PARTECIPANTI**

Le imprenditrici sono risultate molto eterogenee tra di loro sia per la tipologia di attività svolta sia per la formazione di base. Una volta superati gli ostacoli iniziali si è riscontrato un livello elevato di attenzione, conseguendo dei risultati sul piano delle conoscenze e competenze.

## **NOTE**

La metodologia didattica si è basata sull'utilizzo di lezioni frontali supportate da esercitazioni esperienziali individuali e di gruppo.



**MODULO N. 2**  
**TITOLO: Cambiamento**  
**DURATA: 40 h**

**OBIETTIVI**

Come progetto gli obiettivi sono stati:

- Conoscere se stessi e i propri condizionamenti
- Cambiare le percezioni negative in una visione positiva e realistica
- Cambiare le convinzioni limitanti
- Convertire i punti deboli in punti di forza-

**CONTENUTI**

- Definizione del cambiamento
- Cambiamento: Vincoli e condizionamenti
- Riconoscere e gestire le influenze esterne
- Individuare le personali predisposizioni ai cambiamenti
- L'influenza dell'esperienza passata
- Cambiamento, analisi dei bisogni e motivazioni
- Cambiamento e creatività
- Cambiamento e autostima
- Le situazioni di stallo e contemplazione
- Riconoscere e superare i limiti personali
- Le resistenze al cambiamento
- La messa in atto del cambiamento e il consolidamento

**STRUMENTAZIONE UTILIZZATA**

Lavagna a fogli mobili

**RISULTATI OTTENUTI SUL PIANO DELLA CRESCITA DI KNOW-HOW DEI PARTECIPANTI**

Le imprenditrici sono risultate molto eterogenee tra di loro sia per la tipologia di attività svolta sia per la formazione di base. Una volta superati gli ostacoli iniziali si è riscontrato un livello elevato di attenzione, conseguendo dei risultati sul piano delle conoscenze e competenze.

**NOTE**

La metodologia didattica si è basata sull'utilizzo di lezioni frontali supportate da esercitazioni esperienziali individuali e di gruppo.





**MODULO N. 3**  
**TITOLO: Talenti**  
**DURATA: 32 h**

**OBIETTIVI**

Come progetto gli obiettivi sono stati:

- Conoscere se stessi: pregi e difetti
- Valutare meglio la propria persona e aumentare l'autostima
- Scoprire i punti di forza e svilupparli
- Imparare le strategie per migliorare sempre

**CONTENUTI**

- Differenza tra motivazione, creatività e talenti: Modello tripolare di Monks
- Definizione dell'autostima
- Come costruire una percezione positiva di sé
- Processo di autovalutazione dell'autostima
- La teoria di Bandura sull'autoefficacia
- Individuare gli obiettivi personali e realizzarli
- Autostima e cambiamento
- Autostima e motivazione
- Autostima: deficit ed eccessi
- Una tecnica di gestione delle emozioni: cenni sul training autogeno
- Rapporti interpersonali ed autostima
- Il passaggio dall'immagine mentale all'azione
- Aumentare l'efficacia delle proprie azioni
- Introduzione al problem solving
- Migliorare le performance

**STRUMENTAZIONE UTILIZZATA**


Lavagna a fogli mobili

**RISULTATI OTTENUTI SUL PIANO DELLA CRESCITA DI KNOW-HOW DEI PARTECIPANTI**

Le imprenditrici sono risultate molto eterogenee tra di loro sia per la tipologia di attività svolta sia per la formazione di base. Una volta superati gli ostacoli iniziali si è riscontrato un livello elevato di attenzione, conseguendo dei risultati sul piano delle conoscenze e competenze.

**NOTE**

La metodologia didattica si è basata sull'utilizzo di lezioni frontali supportate da esercitazioni esperienziali individuali e di gruppo.



**MODULO N. 4**  
**TITOLO: Leadership**  
**DURATA: 40 h**

**OBIETTIVI**

Come progetto gli obiettivi sono stati:

- Imparare i principi fondamentali del successo
- Acquisire gli strumenti per diventare una persona capace ad assumere responsabilità
- Migliorare fisicamente, mentalmente e nei rapporti sociali
- Sviluppare e consolidare la leadership
- Programmare una vita d'eccellenza

**CONTENUTI**

- Riferimenti storici allo studio della leadership
- Attitudini del leader
- Meccanismi di coping con l'autorità
- Autovalutazione dei propri metodi di coping
- Il ruolo del leader nelle soddisfazioni dei bisogni
- Equilibrio tra le capacità organizzative e l'attenzione alla persona.
- Elementi di facilitazione e di ostacolo al ruolo di leader
- Tipologie di leadership
- La gestione del gruppo di lavoro
- Problem solving

**STRUMENTAZIONE UTILIZZATA**

Lavagna a fogli mobili

**RISULTATI OTTENUTI SUL PIANO DELLA CRESCITA DI KNOW-HOW DEI PARTECIPANTI**

Le imprenditrici sono risultate molto eterogenee tra di loro sia per la tipologia di attività svolta sia per la formazione di base. Una volta superati gli ostacoli iniziali si è riscontrato un livello elevato di attenzione, conseguendo dei risultati sul piano delle conoscenze e competenze.

**NOTE**

La metodologia didattica si è basata sull'utilizzo di lezioni frontali supportate da esercitazioni esperienziali individuali e di gruppo.



**MODULO N. 5**  
**TITOLO: Creatività**  
**DURATA: 32 h**

**OBIETTIVI**

Come progetto gli obiettivi sono stati:

- Capire il processo creativo
- Conoscere le differenze tra logica e creatività
- Comprendere l'importanza di essere creativi nel mondo d'oggi
- Cambiare le proprie percezioni verso una diversa visione del mondo
- Conoscere e superare le barriere della creatività
- Sprigionare la vostra creatività innata

**CONTENUTI**

- Definizione di creatività
- Escursus storico: il riconoscimento della creatività
- Creatività nella vita quotidiana e nel lavoro
- Creatività e produttività
- Creatività e innovazione
- Creatività e follia
- Attivare la creatività
- Riconoscere e promuovere un'idea creativa
- Creatività e successo
- Riconoscimento dei bisogni e creatività
- Autostima e creatività
- La creatività e l'adattamento.
- Tecniche per stimolare la creatività: individuale e di gruppo
- Intuizione creatività
- Verificare la fattibilità e realizzazione dell'idea
- Pensiero divergente e convergente

**STRUMENTAZIONE UTILIZZATA**

Lavagna a fogli mobili

**RISULTATI OTTENUTI SUL PIANO DELLA CRESCITA DI KNOW-HOW DEI PARTECIPANTI**

Le imprenditrici sono risultate molto eterogenee tra di loro sia per la tipologia di attività svolta sia per la formazione di base. Una volta superati gli ostacoli iniziali si è riscontrato un livello elevato di attenzione, conseguendo dei risultati sul piano delle conoscenze e competenze.

**NOTE**

La metodologia didattica si è basata sull'utilizzo di lezioni frontali supportate da esercitazioni esperienziali individuali e di gruppo.

All'approccio utilizzato le imprenditrici hanno risposto con una buona motivazione e disponibilità a mettersi in gioco in un clima di fiducia e condivisione, dimostrando una maggiore attenzione agli aspetti emotivo-relazionali, soffermandosi meno, a volte, sull'esperienza a livello cognitivo.

In questa fase del programma non si è ritenuto opportuno valutare gli apprendimenti di tipo contenutistico proponendo alle imprenditrici dei test di valutazione, proprio perché si trattava di un intervento mirato a colmare le "lacune" emerse dal bilancio individuale, attraverso un processo che innescasse il cambiamento e favorisse l'empowerment.

L'obiettivo primario non era solo la trasmissione di nozioni ma soprattutto predisporre le imprenditrici ad un cambiamento personale.

I moduli hanno rafforzato l'attitudine al cambiamento fornendo alle partecipanti diversi spunti di riflessione e vari strumenti operativi per favorire il rapporto interpersonale con i dipendenti e i collaboratori.

I benefici di questo processo formativo richiedono un certo tempo di sedimentazione per poter essere apprezzati e hanno come effetto secondario quello di agevolare i processi formativi successivi, soprattutto se prevedono una continuità nell'approccio.

I docenti sono stati facilitatori dei processi di apprendimento, utilizzando diverse tecniche come le simulazioni e la focalizzazione sui vissuti. Queste tecniche sono state proposte inizialmente rispetto all'esperienza personale delle partecipanti e successivamente sono state estese al contesto lavorativo.



Sono state introdotte delle tecniche di riconoscimento e gestione delle emozioni, che hanno richiesto di concordare con il gruppo “un patto di riservatezza” allo scopo di:

- facilitare la messa in gioco delle partecipanti;
- favorire un clima di riservatezza e rispetto;
- evidenziare la disponibilità dei docenti ad un reale scambio interpersonale in cui fosse possibile proporre un modello di comunicazione e gestione dell'emotività;
- valorizzare l'offerta della formazione che assume una forma esperienziale.

Tra i risultati raggiunti attraverso i moduli, in relazione al percorso di formazione orientativa, sono emersi:

- la realizzazione di un clima d'aula propedeutico alla fase di formazione professionale;
- la strutturazione di un gruppo di lavoro che ha consentito la discussione e l'approfondimento dei temi tra le partecipanti.

I docenti in questa fase orientativa hanno implementato metodologie di lavoro individuale e di gruppo.

Il linguaggio utilizzato in aula e per la gestione delle esercitazioni è stato semplice e accessibile.

La possibilità di confronto è risultata particolarmente apprezzata e ha permesso alle componenti del gruppo di conoscersi meglio.

Alla fine di ogni giornata del modulo è stato effettuato uno staff meeting per uno scambio sull'attività svolta, la partecipazione e le dinamiche che hanno caratterizzato il gruppo. Successivamente veniva effettuato un report giornaliero al coordinatore delle attività.