





# Guida ai principali metodi per innovare la formazione



**Introduzione**

Innovare le tecniche di apprendimento della classe dirigente p. 9  
*di Alessandro Vecchietti e Walter Lindo*

Fondir nel Comparto del Commercio, Turismo, Servizi e p. 12  
Logistica Spedizioni Trasporto  
*di Germana Calviello*

Fondir nel Comparto Creditizio Finanziario-Assicurativo p. 16  
*di Roberto Battaglia*

**METODI PER L'EFFICACIA DELLA FORMAZIONE FONDIR**

*a cura di Franco Amicucci*

p. 19

**Aula**

p. 21

L'aula frontale  
La palestra formativa  
Le arti in aula: musica, teatro, pittura, letteratura, cinema  
Il metodo dei casi

**Training on the job**

p. 37

Action Learning  
Project Work  
Autoformazione

**Affiancamento, visite di studio, Outdoor Training**

p. 49

Coaching  
Study Tour  
Summer School  
Outdoor Training

<b>Circoli di qualità, gruppi di autoformazione</b>	p. 63
Circoli di qualità Comunità di Pratica Gruppi di autoformazione	
<b>Formazione a distanza</b>	p. 73
Corsi e-learning Pillole Formative	
<b>Convegni, Workshop</b>	p. 81
Convegni Workshop Convention	
<b>Le modalità di tracciamento per il finanziamento Fondir</b>	p. 89
<b>Il LearningPlan Fondir. Per una vera formazione blended</b>	p. 91
<b>Appendice. Innovare l'aula tradizionale</b>	p. 93
La gestione del setting formativo Il patto formativo Lezioni multimediali Gestione interattiva dell'aula Fare il punto della situazione Test di rinforzo dell'apprendimento Esercitazioni Supporti didattici Il tutor d'aula	

*Se ascolto dimentico,  
se vedo ricordo,  
se faccio capisco.*



## Innovare le tecniche di apprendimento della classe dirigente

---

La formazione della classe dirigente ricopre un'importanza fondamentale per la crescita di un paese tanto da essere considerata un obiettivo da perseguire per favorire lo sviluppo del territorio.

Il Memorandum *sull'istruzione e la formazione permanente*, adottato dalla Commissione Europea, invita gli Stati membri ad assumere iniziative per lo sviluppo della società della conoscenza. Ciò si traduce in maggiori investimenti nelle risorse umane e, soprattutto, nell'innovare le tecniche di insegnamento e di apprendimento.

Investire nel capitale umano e nelle competenze necessarie, in particolare della classe dirigente, significa contribuire ad accrescere la competitività dell'economia e favorire, di conseguenza, il processo di coesione sociale. Per questo motivo, dopo il trattato di Lisbona, i punti focali che hanno guidato gli orientamenti di Bruxelles relativi alle politiche di formazione sono stati quelli di:

- focalizzare le *policy* sul miglioramento dell'attrattiva e della qualità della formazione professionale;
- sviluppare e realizzare strumenti comuni per la formazione professionale;
- rafforzare il mutuo apprendimento;
- coinvolgere tutti gli *stakeholder* nei processi decisionali.

Questi quattro assunti si stanno traducendo in iniziative concrete, prese dagli attori pubblici e privati, attori che sono chiamati a promuovere processi di formazione continua. Nel nostro Paese, dopo il varo dei Fondi Interprofessionali, per la prima volta ci si è posti l'obiettivo di programmare interventi di formazione per i dirigenti del settore privato. Categoria di lavoratori fino a quel momento esclusa da qualsiasi iniziativa di sostegno pubblico su questo tema. Infatti, né il Fondo Sociale Europeo né gli interventi della legge 236/93 hanno avuto fra i destinatari i dirigenti di impresa. La formazione dei dirigenti trovava spazio, e lo trova tuttora, solo negli strumenti previsti dalla contrattazione collettiva.

Fondir rappresenta, nel nostro Paese, un'opportunità per formare la classe dirigente privata: dal 2003, il Fondo opera in favore delle oltre 2.500 aziende iscritte, raggiungendo quasi 30.000 dirigenti. Già dalla sua nascita, il Fondo si è posto l'obiettivo di programmare interventi che rispondessero alle esigenze espresse dalle imprese. E l'attenzione si è da subito focalizzata su come dare una risposta rapida alle necessità formative espresse dall'azienda. Adottando la modalità dello sportello, il Fondo riesce a finanziare i Piani dopo 15 giorni dalla loro presentazione, permettendo alle imprese di poter contare sul contributo di Fondir per programmare, nel breve termine, la formazione della classe dirigente.

Con il tempo, il Fondo ha messo a disposizione delle aziende strumenti per promuovere percorsi formativi condivisi: sono stati siglati accordi quadro nazionali nei quali è possibile far ricomprendere la programmazione aziendale e sono stati facilitati anche percorsi di formazione realizzati all'estero. E, soprattutto, è stato introdotto il voucher formativo, una modalità che permette all'impresa di poter contare su di un contributo per partecipare a seminari, laboratori o corsi brevi semplicemente rendicontando il costo dell'iniziativa.

Formare la classe dirigente significa avere la capacità di saper progettare strumenti flessibili di formazione, che coniughino i tempi del lavoro, che per il management sono flessibili e sempre variabili, con i tempi della formazione. Di qui la necessità di poter contare su tecniche formative innovative, mutuata dai paesi anglosassoni, che fanno della formazione "destrutturata" un *must* della formazione aziendale. E le competenze, non solo della classe dirigente ma in generale dei lavoratori, possono essere acquisite in modo sia formale che informale. Formare i dirigenti attraverso tecniche innovative ed efficaci ha molti vantaggi:

- aumenta l'attrattiva e la qualità della formazione;
- orienta le carriere dei dirigenti e favorisce lo sviluppo dell'azienda;
- accresce le opportunità di apprendere sul posto di lavoro;
- promuove il riconoscimento dell'apprendimento non formale e informale;
- sviluppa e mette in risalto l'eccellenza nelle competenze;
- risponde ai fabbisogni degli individui e del mercato del lavoro, anticipando i fabbisogni di competenze;
- pone particolare attenzione ai bisogni delle PMI, che hanno difficoltà a fare formazione a causa dei tempi.

L'apprendimento non formale e informale della classe dirigente, frutto di tecniche innovative, pone il problema della valutazione dei risultati di questo apprendimento. E, soprattutto, della loro tracciabilità.

Gli interventi realizzati devono poter essere registrati e non sempre questa operazione è agevole, specie se ci si confronta con le nuove tecniche di apprendimento per i dirigenti basate, ad esempio, sul coaching individuale, sull'outdoor training, sui circoli di qualità.

Fondir ha quindi rilevato questa esigenza e l'ha tradotta in questo manuale di facile consultazione dove ad ogni tecnica moderna di apprendimento per i dirigenti, opportunamente descritta, è affiancata la modalità di tracciabilità che permette, di conseguenza, la sua rendicontazione e la richiesta di contributo al Fondo.

L'innovazione della formazione non deve essere *in toto* demandata alle imprese o alle agenzie formative; è un processo che deve essere accompagnato anche da chi ha la responsabilità di programmare e finanziare gli interventi. Significa, allora, che i Fondi interprofessionali devono farsi carico di proporre nuove modalità formative, anche le meno tradizionali, valutandone gli impatti e favorendone la diffusione. Si tratta, in definitiva, di trasformare le buone pratiche in buone prassi.

*Alessandro Vecchietti, Presidente Fondir*  
*Walter Lindo, Direttore Tecnico Fondir*

Le imprese del terziario basano la loro forza competitiva essenzialmente sul capitale umano, elemento strategico per determinare la capacità di crescita e di produrre ricchezza di ciascuna azienda.

La qualità del management dell'azienda diventa quindi fattore fondamentale dello sviluppo.

La crisi economica in atto ha accresciuto l'importanza del capitale umano all'interno delle aziende, che devono essere in grado di affrontare le criticità con le risorse umane adeguate.

Dall'analisi dei dati Istat sulla rilevazione delle forze di lavoro si evince che la maggior parte dei dirigenti nel nostro Paese ha un'età superiore ai 45 anni. Ne consegue che un'elevata quota di dirigenti ha concluso il proprio ciclo di studi da un periodo molto lungo e pertanto le conoscenze a suo tempo acquisite, nella loro componente tecnico/operativa, possono risultare per lo più obsolete. La capacità di risposta del dirigente alle esigenze della propria funzione dipende quindi dalla propria disponibilità ad apprendere.

È di tutta evidenza il ruolo fondamentale che gioca, in questo momento ancor più che in passato, la formazione continua, che permette di arricchire il bagaglio di conoscenze e competenze necessarie per affrontare le nuove sfide.

Partendo da questo quadro di scenario il Comparto del Commercio, Turismo, Servizi e Logistica Spedizioni Trasporto ha recentemente promosso due progetti settoriali per approfondire i fabbisogni formativi espressi rispettivamente dal settore turistico - alberghiero e dal settore della distribuzione intermedia di beni di consumo non alimentari.

La prima delle due indagini ha inteso analizzare le valenze qualitative dell'offerta alberghiera italiana ed esplicitare il ruolo e le aspettative dei manager del settore rilevandone i bisogni attuali e prospettici. Lo studio ha fornito quindi alcune linee guida finalizzate a programmare interventi formativi di base e di aggiornamento in grado di garantire la professionalità dei dirigenti del settore e rafforzare quindi la competitività dell'offerta turistico - alberghiera italiana.

Dallo studio emerge che è la stessa fascia dirigente quale "cerniera" tra la proprietà e i collaboratori delle strutture alberghiere ad auspicare appositi programmi formativi e di aggiornamento permanente, focalizzati sulle modalità di comportamento nei confronti della clientela e di gestione delle risorse umane (saper impostare un lavoro di squadra e riuscire a conquistare un ruolo di leadership, possedere i giusti atteggiamenti, definire l'immagine di sé proiettata all'esterno).

È emerso peraltro che il ruolo del direttore d'albergo è quello di agire non solo come "filtro" con la proprietà, ma anche e soprattutto come promotore e realizzatore delle strategie dell'impresa alberghiera. Tale responsabilità lo mette nella condizione di saper pianificare la crescita professionale personale e delle risorse da lui amministrare, stabilizzandola e superando i limiti rappresentati dalla stagionalità che contraddistinguono tale business.

La professionalizzazione consente pertanto al singolo operatore, da un lato, di raggiungere una condizione di serenità in termini psicologici ed economici e, dall'altro, di essere spendibile sul mercato.

Dalla seconda indagine emerge, al di là delle peculiarità dei singoli segmenti analizzati, la viva preoccupazione per le difficoltà che l'intero comparto della distribuzione intermedia sta attraversando. La ragione è che la crisi in essere, oltre a minacciare la redditività delle aziende, sta profondamente modificando le regole del gioco e il funzionamento della intermediazione commerciale. Ciò comporta che le competenze oggi richieste al management e i conseguenti bisogni di formazione vadano in buona misura visti in rapporto alla evoluzione del comparto.

I maggiori ambiti di approfondimento sono rappresentati dalle sfide dell'innovazione che ogni settore merceologico e di attività si trova ad affrontare. Anche alla luce di una sempre più forte pressione rappresentata dal movimento propulsivo delle attività di integrazione dei *competitors*. Quindi non solo una concorrenza orizzontale tra le diverse forme di distribuzione organizzata, ma anche la presenza di una forte concorrenza verticale.

Cambiamenti di struttura e di condotta dei mercati rappresentano incognite a cui il grossista deve saper rispondere con prontezza e che possono valorizzare l'esercizio specialistico

della funzione di ingrosso rispetto ai *competitors*.

Dall'indagine effettuata si evince che, poiché la crisi in atto prospetta al comparto della distribuzione intermedia nuove e inattese richieste di cambiamento, per rispondere a tali esigenze, non è sufficiente un catalogo formativo (seppur settoriale e condiviso), ma è necessario anche strutturare un sistema che ascolti il mercato e metta in rete in tempo reale tutte le informazioni a sostegno della crescita professionale dei manager, così da aggiornare in maniera costante anche le proposte formative.

Il Comparto del Commercio, Turismo, Servizi e Logistica Spedizioni Trasporto, alla luce di quanto emerso dalle indagini qui sinteticamente descritte, ha voluto, anche quest'anno, proseguire il cammino intrapreso promuovendo ulteriori approfondimenti sui fabbisogni formativi dei dirigenti delle aziende che ad esso afferiscono, anche per meglio tarare le proposte da avanzare al Consiglio di amministrazione per gli strumenti da mettere in campo.

I dirigenti infatti esprimono una crescente necessità di formarsi e migliorare le proprie conoscenze e competenze, per rafforzare la propria professionalità in un mercato sempre più competitivo.

Circa le modalità di fruizione della formazione, se la partecipazione a corsi di tipo tradizionale appare ancora molto diffusa, cresce però la richiesta di utilizzo di modalità meno strutturate. Per venire incontro a queste esigenze, sempre più diffuse, Fondir ha voluto mettere a disposizione delle aziende il presente lavoro, che offre una panoramica delle principali metodologie formative con indicazioni anche sulla tracciabilità delle attività ai fini della rendicontazione.

*Germana Calviello, Coordinatrice Comitato di Comparto del Commercio, Turismo, Servizi e Logistica Spedizioni Trasporto*

Quando, alcuni mesi fa, è sorta l'esigenza di avviare iniziative orientate a sensibilizzare gli aderenti a Fondir su tutte le opportunità oggi offerte dai finanziamenti per l'Alta Formazione, il nostro Comitato di Comparto ha subito condiviso l'esigenza di organizzare azioni connotate da grande concretezza e pragmatismo, capaci di puntare a un obiettivo più ambizioso di una semplice campagna di comunicazione.

Siamo partiti dalla convinzione che oggi alle imprese non basti più conoscere l'esistenza delle possibilità di sostenere finanziariamente i propri investimenti sulle persone. Le aziende necessitano di elementi e di strumenti per finalizzare efficacemente i propri bisogni di crescita, con oggetti formativi adeguati che devono poter trovare soluzioni di finanziamento auspicabilmente semplici ed accessibili.

In questo senso il lavoro, che è stato svolto con grande sollecitudine, ha prodotto un ventaglio di interventi di cui questa guida rappresenta una componente limitata, ma dal grande significato in prospettiva.

Per approfondire questo significato credo sia importante richiamare lo slogan che sta accompagnando tutte le azioni che Fondir sta mettendo in atto. "Uso Fondir. Creo classe dirigente".

Questa frase intende indicare un ruolo che non può essere limitato ad una mera, per quanto importante, funzione di governo e di regolazione delle disponibilità finanziarie del Fondo.

Parla della responsabilità, che sentiamo, nel far progredire la classe dirigente del Paese utilizzando la formazione come una leva strategica di sviluppo.

Ciò implica la necessità di attuare una politica fatta di azioni proattive verso gli aderenti che non si limitino a trasferire nozioni sui passi da compiere per accedere ai finanziamenti, ma puntino a far crescere complessivamente la consapevolezza dell'importanza di far progredire il capitale umano delle imprese. Anche lavorando sui metodi e sui contenuti della formazione.

Qui sta forse sta l'elemento nuovo della campagna che è stata lanciata.

Questa raccolta di metodiche non rappresenta, quindi, solo un utile “navigatore” per gli addetti ai lavori e per quanti più in generale si occupano di persone, ma anche uno stimolo ideativo, uno spunto per moltiplicare le possibilità di fare buona formazione.

La guida intende tuttavia perseguire anche un altro importante obiettivo, finalizzato a migliorare la capacità delle aziende di collegare i propri bisogni a possibili prodotti e formati di apprendimento.

Un passaggio fondamentale per affrontare il percorso che porta ad accedere alle opportunità di finanziamento esistenti.

Questo tipo di approccio crediamo rappresenti una risposta coerente per contribuire a quel processo di innovazione della formazione nel nostro Paese che rappresenta una direttrice strategica per uscire dalle difficoltà del periodo che stiamo vivendo e per dare nuovo impulso al sistema produttivo.

*Roberto Battaglia, Coordinatore Comitato di Comparto  
Credito Finanziario-Assicurativo Fondir*

## METODI PER L'EFFICACIA DELLA FORMAZIONE FONDIR



## METODI PER L'EFFICACIA DELLA FORMAZIONE FONDIR

a cura di Franco Amicucci

Rendere più efficace la formazione manageriale: è questa la sfida che si vuole raccogliere per creare classe dirigente. Ma quali sono le "carte" da giocare per raggiungere questo obiettivo? Come far evolvere le modalità tradizionali di fare formazione per meglio rispondere ai mutati scenari organizzativi, culturali, tecnologici ed essere protagonisti dell'innovazione delle organizzazioni e del Paese?

Siamo convinti che l'innovazione della formazione debba seguire una precisa direzione, che è quella della ricerca dell'efficacia. Questo è possibile se i progetti formativi rispondono ai bisogni delle organizzazioni e delle persone, se accompagnano progetti di innovazione organizzativa, se prevedono valutazioni e controlli dell'apprendimento, se danno vita a un processo di formazione continua.

Queste esigenze fanno emergere sempre più l'importanza di metodologie formative innovative, che concorrono in misura maggiore alla formazione esperienziale, all'utilizzo delle nuove tecnologie per la didattica, ad una formazione manageriale valorizzata come momento strategico e consulenziale della vita aziendale.

Diviene inoltre fondamentale unire più modalità di apprendimento secondo il cosiddetto modello *blended*. Una gamma molto ampia di metodologie possono essere combinate tra di loro in un'ottica di integrazione per creare un'esperienza formativa la cui efficacia complessiva non sarà la semplice somma delle singole attività, ma il risultato della combinazione dei vantaggi di ciascun metodo.

Questo lavoro raccoglie e sintetizza le principali metodologie presenti nel panorama della formazione italiana. Con schede semplici e sintetiche, classificate nelle sei aree indicate dal formulario Fondir, il testo vuole facilitare la progettazione di una formazione sempre più efficace e innovativa.

Ogni scheda illustra una metodologia utilizzabile nei piani formativi, corredata da consigli per un utilizzo didattico efficace e indicazioni per un corretto tracciamento delle attività ai fini della rendicontazione.



Nella formazione manageriale l'aula mantiene un ruolo importante, ma è ormai evidente la necessità di una profonda innovazione dei modi di gestione delle tradizionali lezioni.

La lezione "parlata", con il docente che espone e spiega i contenuti per ore ed ore, va considerata ormai superata per la sua evidente mancanza di efficacia. Sappiamo che dopo 15 minuti di ascolto la mente non è più in grado di ricordare, figuriamoci dopo otto ore! Allora l'aula deve ripensarsi, innovarsi, diventare più attiva ed esperienziale, integrarsi con altre metodologie.

Molteplici fattori organizzativi e culturali spingono verso questa direzione, vediamo alcuni.

- Fattore tempo, fattore costi. Due risorse sempre più strategiche per le organizzazioni. Assentarsi dal lavoro per più di uno o due giorni è ormai problematico, soprattutto per i ruoli di maggiore responsabilità. Per le imprese dislocate su più unità, a volte collocate su tutto il territorio nazionale o con una presenza multinazionale, i costi dell'aula diventano molto alti a causa degli aspetti logistici.
- Fattore status del dirigente. C'è una tradizionale diffidenza del dirigente ad assumere il ruolo di "studente" in aula. Per troppo tempo si è associata la formazione all'esigenza di "colmare qualche lacuna", ritenuta quasi lesiva del proprio prestigio sociale. Di qui l'urgenza di affermare una nuova identità della formazione, da intendere come "pieno sviluppo delle proprie qualità e potenzialità".
- Avvento delle nuove tecnologie dell'apprendimento. Con l'avvento di internet, delle intranet e delle piattaforme e-learning, viene meno la necessità di utilizzare l'aula per trasferire "informazioni", ad esempio su nuove norme o leggi. È più efficace utilizzare i nuovi canali tecnologici perché l'informazione può essere codificata, strutturata, formalizzata e i contenuti fruiti

nelle modalità e nei tempi decisi dall'utente. In questo scenario l'aula non viene "svalutata", al contrario si riposiziona nello spazio privilegiato e caldo del confronto, dell'esperienza, delle simulazioni, del lavoro su casi concreti.

Anche i supporti didattici alla lezione possono e debbono evolvere. Le slides vanno curate meglio, possono essere introdotti filmati, tutorial multimediali, stimoli d'arte, mappe cognitive, metafore e molte altre modalità per rendere l'aula al tempo stesso più breve, ma anche molto più efficace per l'apprendimento.



### In sintesi

La formazione in aula è il metodo più classico di formazione. L'obiettivo di questa metodologia formativa è quello di incrementare il *know how* delle persone su questioni tecniche o comportamentali.

È centrale il ruolo di un docente esperto sia dei contenuti che di efficaci metodologie di insegnamento.

Si integra facilmente con tutte le altre metodologie formative, quali *coaching*, *e-learning*, *outdoor*, *project work*, ecc.



### Tracciamento

Tracciabile con: registro presenze



### Che cos'è?

Si tratta della lezione in senso "tradizionale", in cui il docente utilizza soprattutto l'esposizione verbale.

Nella lezione frontale l'allievo riveste un ruolo prevalentemente passivo, è il docente ad avere una funzione fondamentale: ha il compito di facilitare il processo di apprendimento, stimolare la motivazione e tener viva l'attenzione dei partecipanti.

La lezione frontale si svolge in aula. Tenere una lezione efficace e coinvolgente richiede una progettazione accurata, la predisposizione di materiali didattici di supporto, la scelta di tecniche di coinvolgimento dei partecipanti e l'attivazione di metodologie esperienziali (vedi scheda di approfondimento in appendice).



### Il ruolo del formatore

Il formatore, in questo tipo di metodologia, sviluppa ed assembla i contenuti, costruisce il progetto didattico, tiene le lezioni, si occupa della valutazione e dell'eventuale monitoraggio. Ha quindi da un lato il compito di incrementare la conoscenza tecnica dei partecipanti sugli argomenti dell'incontro formativo, dall'altro quello di favorire la partecipazione e il confronto dei

partecipanti.

Nella comunicazione in aula è importante che il messaggio venga realmente ascoltato, appreso e memorizzato. Il docente, pertanto, dovrebbe prestare attenzione anche all'area dei suoi comportamenti non verbali, perché influenzano la corretta comprensione dei messaggi e contribuiscono a creare un clima positivo tra i partecipanti.



### **A cosa serve?**

L'obiettivo di questa metodologia formativa è quello di incrementare il *know how* dei dipendenti su questioni tecniche o comportamentali. Una buona formazione d'aula contribuisce anche a rafforzare i legami interni e la collaborazione tra i membri dell'organizzazione. Il confronto in aula permette una maggiore circolazione delle informazioni. La partecipazione attiva richiesta ai partecipanti favorisce infatti la comunicazione dei processi organizzativi, delle strategie e degli obiettivi dell'azienda, rafforzando così la collaborazione e lo spirito di squadra. Per facilitare il processo di apprendimento e tener viva l'attenzione dei partecipanti, le lezioni frontali devono essere sempre molto brevi, a causa della forte labilità del ricordo di concetti solo ascoltati.



### **Quando è utile?**

Il docente ricorre alla lezione frontale ogni qualvolta sia necessario semplificare concetti complessi, spiegare nuovi argomenti, portare la propria esperienza professionale diretta per integrare i contenuti del corso, conferendo maggiore concretezza alla lezione.

### **La tendenza**

Il tempo dedicato all'aula tradizionale, pur essendo questa ancora la metodologia più utilizzata, tende progressivamente a diminuire a causa di una molteplicità di fattori: il fattore tempo da un lato, cioè l'assenza dal lavoro richiesta, la scarsa efficacia didattica per molte materie dall'altro. La diminuzione della quantità di ore dedicate all'aula frontale richiede al contempo una maggior qualità della docenza e l'integrazione con altre metodologie.



### In sintesi

La palestra formativa è una forma innovativa di aula dove almeno l'80% del tempo è dedicato all'esperienza, all'allenamento delle competenze critiche. Il 20% del tempo rimanente è dedicato alle istruzioni operative e al commento delle prestazioni. Le parti teoriche possono essere erogate in modalità *e-learning* o con brevi momenti d'aula frontale.

Il docente dovrà essere un esperto, oltre che del contenuto trattato, di metodologie attive di formazione.



### Tracciamento

Tracciabile con: registro presenze



### Che cos'è?

La palestra formativa è una metodologia che utilizza la metafora sportiva per accompagnare itinerari di apprendimento. Nella palestra si rovescia la logica dell'aula tradizionale: l'80% del tempo è dedicato all'esperienza, all'allenamento sulle competenze critiche. Il 20% del tempo rimanente è dedicato alle istruzioni operative e al commento delle prestazioni.

Utilizzare metodi attivi non significa che la dimensione del fare prevalga su quella del pensare. Al contrario le metodologie attive come simulazioni e simulatori, *role play*, giochi didattici, *project work* aiutano a *pensare* meglio per poi *fare* meglio. Si riesce in questo modo a sviluppare una formazione progettuale, di taglio consulenziale, con *project work* individuali e collettivi finalizzati a proporre progetti concreti, idee di miglioramento, veri e propri laboratori di innovazione continua, creando così nuova visibilità e interesse per il momento formativo.

La palestra formativa è particolarmente efficace se accompagnata dalla metafora di uno specifico sport. Ad esempio, per la scrittura potrà essere utilizzata la metafora del tiro con l'arco (facendo riferimento ai concetti di precisione, bersaglio, attenzione al vento, fluidità, strumenti, preparazione, giusto stato emotivo ecc.).



## Il ruolo del formatore

Nella palestra formativa il docente si trasforma in allenatore. Inizialmente comunica in maniera chiara e specifica gli obiettivi, i traguardi da raggiungere. In seguito entra in rapporto diretto con i partecipanti per individuarne situazioni critiche, aspettative concrete, vincoli e risorse. Il formatore fornisce le basi teoriche principali per esercitarsi e promuove sperimentazioni sul campo. Luogo preferibile per le esercitazioni è la piattaforma *e-learning* dove il formatore continua ad allenare i partecipanti fornendo assistenza on line.



## A cosa serve?

I principali obiettivi di questa metodologia sono:

- praticare un modello dove l'aula tradizionale si trasforma in palestra di apprendimento operativo e collaborativo e si integra con i nuovi modelli di apprendimento on-line;
- creare un'immagine positiva della formazione, meno teorica e più vicina ai problemi concreti della quotidianità;
- promuovere gradevolezza e piacere dell'apprendimento, tale da attivare un "passaparola" in grado di suscitare attenzione crescente alla formazione.



## Quando è utile?

La palestra formativa crea percorsi di apprendimento piacevoli particolarmente efficaci soprattutto laddove esiste un clima di sfiducia nei confronti della formazione tradizionale, giudicata troppo teorica e lontana dalla realtà. È ideale quindi per tutte quelle organizzazioni che desiderano promuovere collaborazione e partecipazione attiva del personale ai processi di apprendimento.



### In sintesi

L'utilizzo delle arti è utile a stimolare le "intelligenze multiple" (visivo spaziale, ritmico musicale, corporeo cinestetica, linguistica, interpersonale, ecc.) e a sviluppare attività formative esperienziali e metaforiche, in particolare quando si interviene nell'area della formazione comportamentale.

Attingendo da mondi apparentemente lontani all'impresa come la musica, il teatro, il cinema, la letteratura, le arti grafiche e multimediali si possono introdurre nuovi linguaggi formativi per rendere la formazione manageriale più efficace e coinvolgente. Il docente è normalmente affiancato da un artista nella gestione dell'aula.



### Tracciamento

Tracciabile con: registro presenze

## La musica nella formazione

*Utilizzare la musica per interventi formativi coinvolgenti ed emozionali*



### Che cos'è?

La musica può essere usata in molti modi a supporto della formazione. La musica può in primo luogo essere impiegata nei corsi sull'ascolto o sulla comunicazione in generale. Inoltre l'ascolto della musica è fondamentale per stimolare l'intelligenza personale. Si potranno ad esempio ascoltare brevi brani musicali ogni 15/30 minuti di formazione o proporre brani musicali chiedendo di ascoltarli e di prendere consapevolezza delle proprie emozioni. Ai partecipanti potrà essere richiesto di ascoltare, ogni volta con modalità diverse, le melodie presentate, per affinare le capacità di ascolto e di dialogo. Sarà possibile anche introdurre un brano musicale come momento di passaggio tra un argomento e l'altro.



## Il ruolo del formatore

Nei percorsi formativi realizzati attraverso il linguaggio della musica il formatore avrà la preziosa collaborazione di un musicista professionista. Una suonatrice d'arpa ad esempio potrà sottolineare, attraverso le note dello strumento, i passaggi chiave dell'incontro. La musica viene impiegata dunque non solo come sottofondo musicale, ma come veicolo di significato.



## A cosa serve?

La musica permette di:

- proiettare un risentire emotivo e delle risonanze affettive che altrimenti resterebbero inesplorati;
- riconoscere, ascoltare, accettare gli stati affettivi come l'amore, la tristezza, la collera, la gioia e la paura esprimendoli attraverso la mimica e la musica;
- ricondurre alla coscienza avvenimenti che credevamo caduti nell'oblio grazie al potere evocativo della musica;
- avviare una liberazione catartica di blocchi costrittivi;
- favorire lo slancio verso la comunicazione;
- attivare nell'individuo l'interesse estetico;
- combinare logica e immaginazione creatrice;
- creare stati emotivi positivi in gruppi di lavoro e favorire l'empatia;
- saper ammettere le proprie contraddizioni, esteriorizzarle soprattutto con dialoghi musicali.

Musica e danza aiutano inoltre a prendere coscienza dei messaggi che si possono trasmettere con il corpo: le sue posture, i suoi movimenti, i suoi gesti, le sue mimiche.



## Quando è utile?

La musica può essere utilizzata per accompagnare alcuni momenti del percorso formativo: la compilazione di test, lavori individuali, pause, brevi momenti di riflessione o anche solo per creare la giusta atmosfera nell'attesa dell'inizio di un corso. L'utilizzo della musica aiuta a sospendere il pensiero, facilita la memorizzazione di quanto precedentemente vissuto, stimola la riflessione, crea piacere, relax mentale e rinforzo dell'apprendimento. L'utilizzo della musica è inoltre consigliato

in tutti gli interventi formativi che coinvolgono le emozioni. Il linguaggio musicale permette infatti di entrare in interazione con se stessi: di ascoltarsi, di interrogarsi, di risponderci e di lasciare emergere stati affettivi difficili da accettare e da esprimere.

## Il teatro nella formazione

### *Le tecniche teatrali per generare il cambiamento*



#### **Che cos'è?**

Anche l'interpretazione di spezzoni teatrali può veicolare e facilitare la presentazione di messaggi formativi importanti. La flessibilità del teatro lo rende facilmente adattabile anche a situazioni e contesti particolari. Gli interventi formativi in cui si utilizzano tecniche teatrali possono essere classificati in:

- training personale;
- training di gruppo;
- spettacolo formativo;
- teatro d'evasione.

Il *training* in generale prevede poca teoria e molta pratica: gli allievi, durante le lezioni, hanno costantemente un ruolo attivo e di ricerca.

Il *training* personale predilige esercizi individuali che diventano collettivi nel *training* di gruppo.

Lo spettacolo formativo viene recitato su temi definiti dall'azienda o messo in scena dai dipendenti, che diventano una vera e propria compagnia di attori. I partecipanti possono rimanere tendenzialmente passivi nel ruolo di spettatori, oppure essere coinvolti direttamente mediante tecniche selezionate all'interno della vasta gamma delle scuole di teatro. Ad esempio attraverso la drammatizzazione di situazioni, o la scrittura e rappresentazione di vita aziendale. In questa circostanza i partecipanti diventano protagonisti attivi che sperimentano direttamente l'esperienza formativa.

Il teatro d'evasione viene proposto durante meeting, feste aziendali o convention per mettere in scena drammatizzazioni, simulazioni collettive, spettacoli d'improvvisazione prevalentemente di carattere umoristico.



## Il ruolo del formatore

Il *trainer* è, in questa metodologia, un attore professionista che, con la sua esperienza sul campo, può esprimere al meglio i fondamentali del linguaggio del teatro.



## A cosa serve?

Il *training* individuale può essere scelto per accrescere le competenze comunicative ed espressive, studiare l'immagine, migliorare la padronanza e il controllo di sé. Il *training* collettivo invece permette di strutturare i team, perfezionare l'ascolto e l'intesa, allenare alla prontezza, arricchire le abilità relazionali e facilitare l'integrazione. In modo particolare il teatro consente di realizzare uno sblocco emotivo. Attraverso interventi esperienziali a "forte impatto emotivo" si genera cambiamento: si creano nuove visioni, drammatizzazioni di alcuni modi di agire e soprattutto si sperimentano, in un ambiente protetto com'è quello dell'esperienza formativa, nuovi comportamenti basati sulla fiducia, sull'apertura comunicativa, sul piacere di buttarsi in cose nuove.



## Quando è utile?

Interventi formativi che usano tecniche teatrali possono essere affiancati ad eventi spettacolo da organizzare all'interno di convegni, in convention aziendali o in percorsi formativi, dove la rappresentazione diventa un valido strumento di apprendimento. L'obiettivo fondamentale di un percorso formativo realizzato attraverso il linguaggio del teatro è essenzialmente quello di provocare un cambiamento soprattutto di carattere emotivo.

Apprendere con la pittura, la grafica e la fotografia  
*Le arti visive al servizio della formazione*



## Che cos'è?

L'utilizzo della pittura nelle aule è ancora poco diffuso, ma può apportare un grande valore formativo. Stessa considerazione deve essere fatta per la fotografia che, seppur da sempre al centro dell'attenzione di aziende che

investono in cultura, con sponsorizzazioni e pubblicazione di cataloghi, ha avuto ancora poco spazio nella formazione. Anche la grafica, di interesse centrale nella comunicazione aziendale, ha ricevuto uno scarso impiego nella formazione. Eppure la formazione d'aula si è sempre avvalsa del linguaggio grafico, anche se spesso in modo più vicino ai graffiti primitivi delle grotte dei nostri antenati che alla moderna grafica. Invece, se uno degli scopi dell'aula è quello di presentare informazioni, concetti e modelli, cosa di meglio di una buona grafica per facilitare l'apprendimento, con schematizzazioni di alta qualità, immagini evocative, supporto grafico dei percorsi del pensiero con diagrammi, segni ed icone?



### **Il ruolo del formatore**

La formazione attraverso la pittura, la grafica e la fotografia non può essere improvvisata. Per fare formazione di alta qualità è necessario l'apporto di specialisti che aiutano a visualizzare in modo piacevole ed efficace gli argomenti di formazione.



### **A cosa serve?**

L'utilizzo delle arti visive nelle attività formative stimola l'osservazione, il senso estetico e la creatività. Spesso i nostri errori non sono di tipo logico, ma percettivo: pittura, grafica e fotografia apportano uno specifico contributo al grado di attenzione, alla capacità di osservare con cura, di percepire correttamente.



### **Quando è utile?**

Pittura, fotografia e grafica creano nuovi modelli formativi. Le arti visive contribuiscono a sviluppare la qualità dell'attenzione delle persone, la capacità di osservare con cura e di percepire correttamente.

Apprendere con la pittura, la grafica e la fotografia è particolarmente utile per imparare a:

- osservare il particolare, osservare l'insieme;
- meravigliarsi dell'insolito;
- essere attratti dalla bellezza;
- vedere con occhi nuovi le cose a noi familiari;
- contemplare: "trarre qualcosa nel proprio orizzonte";
- vedere lontano;

- portare attenzione alle cose che cambiano;
- riconoscere somiglianze tra cose diverse;
- individuare differenze tra cose simili.

Apprendere con la letteratura  
*L'apprendimento a partire dal libro*



### **Che cos'è?**

Ci sono molti modi per fare formazione utilizzando il linguaggio della letteratura. Si può ad esempio partire da un bel romanzo attuale, da un classico della letteratura da consigliare ai partecipanti o da consegnare direttamente come materiale didattico. Gli stessi partecipanti possono consigliare la lettura di un libro, parlarne o fare recensioni da mettere a disposizione dei colleghi. Nella cultura anglosassone hanno avuto un buon successo le "favole manageriali" nelle quali si utilizza, come tecnica di narrazione, la classica struttura della favola con tutti i suoi ingredienti: i personaggi, la situazione iniziale, la storia, la morale. Molto didattici, a volte un po' banali, comunque utili. Meglio di una dispensa, molto lontani da un buon romanzo.



### **Il ruolo del formatore**

Accanto al formatore tradizionale, che guida i partecipanti nel percorso formativo, introducendo pezzi di opere di letteratura o proponendo libri per l'approfondimento, può avere un ruolo importante lo scrittore professionista. L'intervento di esperti della scrittura aumenta il grado di coinvolgimento dei partecipanti e facilita un più efficace apprendimento delle tecniche proprie di questa arte, grazie al confronto diretto con chi normalmente ne fa uso nella sua professione.



### **A cosa serve?**

Come le altre arti, anche la letteratura, trasportando i partecipanti in mondi lontani dalla realtà aziendale, aiuta a riflettere su situazioni e criticità che appartengono alla vita quotidiana dell'organizzazione.



### Quando è utile?

L'uso della letteratura per la formazione è utile per progettare una forma di apprendimento divertente e leggera e aumentare notevolmente il grado di coinvolgimento emotivo dei partecipanti. Sarebbe molto utile costituire all'interno dell'organizzazione una biblioteca, uno spazio da utilizzare per il relax, ma anche per diffondere e promuovere la cultura in azienda.

#### Apprendere con il cinema

*Il linguaggio del cinema per immaginare e riflettere su problematiche concrete*



### Che cos'è?

Il cinema è rappresentazione di esperienze, è narrazione, è mito, oltre ad essere una delle produzioni culturali più familiari per tutti. Per tali ragioni il cinema diventa un valido linguaggio per guidare gli individui in un percorso di formazione.



### Il ruolo del formatore

Compito del formatore che progetta percorsi di formazione attraverso il linguaggio del cinema è quello di scegliere e selezionare brevi spezzoni di film, adeguati a sviluppare la competenza obiettivo dell'intervento formativo. Due o tre minuti, cinque al massimo, è la durata ideale per mantenere un buon ritmo d'aula. Importante sarà poi il ruolo di guida del formatore al termine della visione del film. Attraverso una fase di *debriefing*, dovrà invitare i partecipanti a riflettere sulle opportunità di miglioramento individuali e dell'intera organizzazione.



### A cosa serve?

Il successo del cinema nei processi di apprendimento è dato dalla sua capacità di far identificare le persone con le situazioni rappresentate. Se è ben fatto, un film di due minuti vale due ore di spiegazione d'aula! Naturalmente, una volta realizzati, i filmati, oltre che per l'aula, possono essere utilizzati

per l'intranet, la web tv e i corsi *e-learning*. La nuova frontiera sarà la produzione diretta dei filmati da parte delle persone in formazione, o semplicemente coinvolgendo gruppi di volontari dell'azienda. Sono così le persone a calarsi nei panni di registi, operatori, attori, tecnici del montaggio per rappresentare, anche in forma umoristica, situazioni aziendali da migliorare, comportamenti ideali, idee creative.



### **Quando è utile?**

L'utilizzo del cinema è di grande utilità nei corsi sulle competenze relazionali. Il linguaggio del cinema richiama infatti la facoltà di immaginare.

Presentare spezzoni di film famosi può essere utile per:

- rinforzare un concetto;
- animare la partecipazione;
- esemplificare situazioni e casi proposti;
- sdrammatizzare argomenti spinosi;
- introdurre momenti di umorismo;
- facilitare la memorizzazione;
- rendere meno noiosa una esposizione.



### In sintesi

Il metodo dei casi consiste nel far analizzare ai partecipanti dei casi didattici, al fine di sviluppare le capacità di diagnosi e le capacità decisionali. Ai partecipanti viene chiesto di analizzare in maniera dettagliata un problema aziendale e proporre una corretta diagnosi e delle soluzioni. Questa metodologia crea uno stretto legame tra la formazione e la realtà operativa dei partecipanti. Se ben gestita, oltre al risultato formativo ottenuto, può produrre risultati concreti in azienda nel miglioramento di attività e processi e portare alla risoluzione di problemi.



### Tracciamento

Tracciabile con: registro presenze



### Che cos'è?

Il metodo dei casi consiste nel far analizzare ai partecipanti dei casi didattici, al fine di sviluppare le capacità di diagnosi e le capacità decisionali. Tali casi, che sono spesso situazioni aziendali reali, vengono preparati e selezionati in maniera accurata.

Questa tecnica non viene usata all'inizio del corso, ma dopo che sono state svolte una serie di lezioni ed esercitazioni. Ai partecipanti viene chiesto di analizzare in maniera dettagliata un problema aziendale e proporre delle soluzioni. Generalmente l'analisi del caso viene fatta in sottogruppi e le conclusioni di ognuno di questi viene poi confrontata in seduta plenaria. Una variante è rappresentata dall'"autocaso", che viene proposto da uno dei partecipanti, il quale espone un problema da lui vissuto in prima persona nella sua realtà aziendale.

I casi su cui si basa il metodo si possono distinguere in diverse tipologie in relazione all'obiettivo formativo:

- casi di "diagnosi": il caso utilizzato presenta una situazione complessa, con variabili eterogenee e numerose informazioni; l'obiettivo consiste nel formulare una diagnosi selezionando e interpretando i dati forniti;
- casi di "decisione": o casi di soluzione di problemi, in cui

si descrive una situazione di partenza e uno scopo al quale si vuole arrivare. È compito del gruppo individuare i mezzi o le soluzioni più adeguati, addestrandosi a prendere decisioni rapidamente;

- casi di “analisi degli accadimenti”: il caso è reale e viene presentato integralmente, anche se non ha funzionato. Il gruppo discute sulle possibili altre soluzioni sulla base di quella presa nella realtà.



### **Il ruolo del formatore**

In questa metodologia è centrale il ruolo del docente-moderatore, che darà importanza al metodo più che ai contenuti della discussione; infatti questa tecnica pone attenzione al modo in cui sono state prese le singole decisioni più che alla validità delle stesse. Il moderatore deve pertanto:

- stabilire le regole e i tempi della discussione;
- fare in modo che tutti i partecipanti abbiano la possibilità di esprimere le proprie idee;
- evitare che qualcuno dei partecipanti monopolizzi la discussione;
- evitare che si sviluppino situazioni eccessivamente conflittuali.



### **A cosa serve?**

Il metodo dei casi tende a stimolare le capacità investigative ed analitiche dei partecipanti e ad esporli anche ad idee e principi diversi rispetto a quelli precedentemente seguiti.



### **Quando è utile?**

L'attinenza piuttosto stretta con realtà organizzative e aziendali rende l'utilizzo di questa metodologia vantaggioso laddove si intenda sensibilizzare i partecipanti ad argomenti e principi specifici della realtà aziendale.

Questa metodologia si rivela, perciò, particolarmente adatta a corsi quali *qualità e comunicazione interna, elaborazione delle strategie comunicative e della mission aziendale, organizzazione e comunicazione della conoscenza* nonché corsi quali il *rapporto capo-collaboratore*.

Per comprendere e memorizzare è sempre meglio operare concretamente, manipolare, simulare, attivare tutto il corpo. Ma ad una condizione: che l'esperienza sia accompagnata dal pensiero, dalla riflessione.

In alcuni contesti l'esperienza può risultare un ostacolo all'apprendimento di nuovi modelli o alla comprensione dei nuovi scenari.

Comportamenti e strategie utilizzati con successo in contesti precedenti portano l'individuo a cristallizzare e riprodurre automaticamente i propri modelli, con il rischio di insuccesso se tali comportamenti e strategie vengono applicati in contesti differenti.

In ambienti in evoluzione, dove il cambiamento continuo è l'unica certezza, la cultura dell'"apprendimento continuo", a partire dal *top management*, deve essere un valore centrale. La chiave per rendere efficace il *learning by doing* è allora il *learning by thinking*!

Riflettere sull'esperienza, rielaborare, integrare, fare nuova esperienza, riflettere, fermarsi di nuovo a ragionare, riesaminare e integrare ancora, in un ciclo continuo di esperienza e riflessione.

*Learning by doing* e *learning by thinking* richiedono, per essere metodi formativi efficaci:

- consapevolezza delle priorità di apprendimento, da parte del singolo, del gruppo, dell'organizzazione (*learning need*);
- definizione degli standard attesi (*learning goal*). In questa fase è bene domandarsi qual è il livello di motivazione all'apprendimento. La motivazione può nascere da una necessità individuale o collettiva, da una passione, da un piacere.

L'attivazione formale del processo formativo può prevedere:

- l'osservazione strutturata di altre esperienze. La persona o il gruppo in apprendimento osservano esperti, analizzano casi di successo o di insuccesso in forma diretta (con affiancamento, visite e confronti), o in forma indiretta attraverso l'analisi di filmati e documentazione;
- la riflessione sull'esperienza osservata, la ricostruzione

dei passaggi fondamentali, il confronto con le proprie prestazioni, le risorse ed i vincoli del proprio ambiente operativo.

L'auto-osservazione della propria esperienza segue un processo analogo:

- rilevazione strutturata dei comportamenti e delle operazioni svolte, siano esse circoscritte a singole operazioni o a processi continuativi, per far emergere prima di tutto i punti di forza e poi le aree dove intervenire per migliorare e raggiungere le prestazioni attese;
- riflessione sui propri comportamenti, sulle strategie attivate in quella situazione, sui successi ed insuccessi, per una maggiore consapevolezza di sé;
- definizione di obiettivi di apprendimento, visualizzazione della performance ideale richiesta e attivazione di un livello di attenzione e concentrazione adeguato durante la nuova esperienza.

Il processo può naturalmente essere arricchito in gruppo, attivando un procedimento di apprendimento cooperativo, o assistito da altre figure esperte, avviando un processo di *coaching*.

## Action Learning

### La formazione in contesti reali



#### In sintesi

L'Action Learning è una strategia di apprendimento basata sull'esperienza, attraverso la quale i partecipanti imparano da e insieme agli altri. Partendo dall'analisi e dall'interpretazione delle esperienze di apprendimento, si identifica il processo che lo ha generato.

Normalmente si svolge in contesti reali, piuttosto che in contesti di simulazione. I partecipanti sono chiamati a lavorare su progetti definiti e concreti, con un ambiente di apprendimento codificato e strutturato in incontri, attività individuali, di piccolo gruppo e collettive.

Il conduttore è un esperto di processi di apprendimento.



#### Tracciamento

Tracciabile con: registro attività



#### Che cos'è?

L'Action Learning è una strategia di apprendimento basata sull'esperienza, attraverso la quale i partecipanti imparano da e insieme agli altri. Nell'Action Learning le persone imparano ad agire efficacemente partendo dall'analisi e dall'interpretazione delle loro esperienze passate, con l'obiettivo di identificare il processo che ha generato l'apprendimento.

Perché si possa parlare di effettivo Action Learning devono essere presenti almeno tre caratteristiche:

- l'azione si svolge in contesti reali, piuttosto che in contesti di simulazione. I partecipanti sono chiamati a lavorare su progetti definiti e concreti;
- è previsto il coinvolgimento di tutti i partecipanti del gruppo (che viene chiamato Set). I partecipanti di ciascun Set possono lavorare realmente allo stesso progetto o lavorare a progetti diversi e provenire da organizzazioni diverse;
- l'attenzione è rivolta soprattutto al processo d'apprendimento, non solo alle azioni compiute dal gruppo.

Si tratta di una delle migliori metodologie per far emergere la formazione implicita delle organizzazioni.

L'Action Learning riconosce un'importanza vitale all'azione, ma afferma anche che l'azione da sola non è sufficiente perché ci sia apprendimento.

Il *learning by doing* può essere sufficiente se si sta tentando di apprendere un'abilità meccanica di base, ma nel mondo complesso delle organizzazioni la sola esperienza nel risolvere i problemi non è sufficiente. Perché ci sia apprendimento c'è bisogno di riflettere su tale esperienza, per identificare esattamente che cosa si è imparato, per interiorizzare gli insegnamenti e ideare piani d'azione utili ad affrontare nuove e diverse situazioni.



### **Il ruolo del formatore**

Perché la metodologia dell'Action Learning sia efficace è necessario che tutti i partecipanti siano coinvolti nelle attività. Il formatore deve essere capace di gestire gli spazi e i tempi in modo che tutti possano apportare il proprio contributo al lavoro che il gruppo è chiamato a realizzare.



### **A cosa serve?**

L'Action Learning può essere applicato in due contesti di apprendimento: quello individuale e quello organizzativo.

Dal punto di vista dell'individuo l'Action Learning permette di:

- migliorare la capacità di apprendimento;
- sviluppare capacità di analisi;
- sviluppare la capacità di lavorare in gruppo;
- gestire i processi di cambiamento;
- lavorare per progetti;
- migliorare abilità comunicative e negoziali.

Dal punto di vista dell'organizzazione l'Action Learning permette di:

- aumentare la capacità di affrontare il cambiamento;
- sensibilizzare l'intero contesto verso i processi di apprendimento;
- valorizzare le conoscenze già esistenti ma ancora implicite;
- migliorare il clima e la comunicazione interpersonale.



### Quando è utile?

L'Action Learning offre la possibilità di combinare obiettivi di sviluppo sociale ed esigenze individuali.

La proposta dell'Action Learning di lavorare a progetti reali con il preciso obiettivo di apprendere appartiene a tutte le organizzazioni che apprendono (*learning organization*). Tali organizzazioni, caratterizzate da un processo di costante cambiamento, hanno bisogno di persone che:

- sappiano affrontare in modo innovativo i problemi del cambiamento;
- sappiano rispondere efficacemente a situazioni inattese;
- abbiano l'attitudine ad osservarsi in relazione a situazioni vissute concretamente;
- siano capaci di analizzare i risultati delle proprie azioni, attraverso un processo di verifica che diventa esso stesso occasione di apprendimento.

## Project Work

*Apprendere realizzando progetti concreti*



### **In sintesi**

Il Project Work è un efficace strumento formativo che richiede ai partecipanti di realizzare un progetto concreto. In alcuni casi il progetto va ideato sulla base di quanto è stato appreso precedentemente in aula.

Questa metodologia normalmente segue un'attività d'aula, una palestra formativa, un percorso *e-learning*. Attraverso la realizzazione di progetti operativi l'apprendimento viene rinforzato e personalizzato, il percorso formativo viene "ancorato" al reale contesto operativo dei partecipanti e l'organizzazione ha un ritorno "consulenziale". I partecipanti infatti producono progetti di miglioramento, idee nuove, concreti piani di lavoro di grande utilità per l'azienda.

Il conduttore è un esperto di processi di apprendimento.



### **Tracciamento**

Tracciabile con: registro individuale attività



### **Che cos'è?**

La formazione è il mondo dell'immateriale. Difficile da toccare, da misurare. Nelle organizzazioni dove la cultura dominante è quella della "concretezza", la formazione è spesso percepita come un ostacolo al "fare".

Far toccare con mano gli effetti di una buona formazione crea un ponte con le culture prevalenti delle organizzazioni: il Project Work è uno degli strumenti privilegiati in questo senso.

Non si tratta però di un ripiegamento, un compromesso verso l'operatività, ma di un efficace strumento formativo che richiede ai partecipanti, di solito suddivisi in gruppi di lavoro, di realizzare un progetto concreto sulla base di quanto, ad esempio, è stato appreso precedentemente in aula.



### **Il ruolo del formatore**

Il compito del formatore nel caso di un Project Work è in primo

luogo quello di individuare le tematiche su cui i partecipanti, suddivisi in gruppi, sono chiamati a riflettere e a redigere il progetto. Successivamente il formatore dovrà leggere e valutare quanto i gruppi hanno prodotto.



### **A cosa serve?**

Il Project Work presenta una serie di vantaggi:

- l'apprendimento viene rinforzato e personalizzato attraverso la realizzazione di progetti operativi;
- il percorso formativo viene "ancorato" al reale contesto operativo dei partecipanti, risolvendo così uno dei classici problemi della formazione: essere spesso percepita come troppo lontana dalla quotidianità;
- l'organizzazione ha un ritorno "consulenziale" alto, quando i partecipanti producono progetti di miglioramento, idee nuove, concreti piani di lavoro.

I Project Work possono essere individuali o realizzati in piccoli gruppi. Soprattutto nella formazione manageriale, è importante viverli non come classica esercitazione didattica, ma come reale azione organizzativa.



### **Quando è utile?**

Il Project Work manifesta la sua efficacia se i risultati delle attività non rimangono chiusi nel "micromondo" della formazione, ma possono essere presentati ai decisori aziendali, divulgati nell'intranet, sottoposti alle specifiche competenze interne. Con questa prospettiva, il partecipante viene motivato alla formazione in forme decisamente più efficaci rispetto a quelle di una partecipazione più passiva.

## Autoformazione

*Apprendere nei tempi e nei modi scelti dall'individuo*



### In sintesi

Questo metodo ha il vantaggio di essere personalizzato sugli specifici bisogni del discente e gestito nei tempi decisi dalla singola persona all'interno di un arco di tempo prestabilito.

Le modalità di gestione possono essere diverse, quali letture e studio individuale, partecipazione a convegni, utilizzo di corsi in cd-rom o dvd, video, attività di ricerca in internet. L'utilizzo di questa metodologia richiede un approccio rigoroso nella documentazione delle attività; è quindi necessario esplicitare gli obiettivi formativi da raggiungere, ad esempio con un bilancio di competenze che identifichi le abilità chiave sulle quali lavorare, gli strumenti e i percorsi di autoformazione e certificare il tutto con un report finale sulla formazione acquisita.

Il programma di autoformazione è solitamente seguito da un tutor.



### Tracciamento

Tracciabile con: registro individuale attività



### Che cos'è?

L'autoformazione è quel processo di apprendimento in cui è il soggetto a decidere autonomamente i tempi e le modalità di formazione. Ogni esperienza umana, fin dalla nascita, può essere considerata formativa, nel senso che introduce dei cambiamenti.

Si può imparare da tutto ciò che si fa; ogni esperienza può essere una "esperienza di apprendimento". E imparare dall'esperienza è considerato in molti settori la forma più efficace di formazione.

Molti manager affermano di essersi formati sul campo.

Se osserviamo il tessuto produttivo italiano, fatto in gran parte di piccole e medie imprese, possiamo osservare come la grande maggioranza delle organizzazioni italiane non fa ricorso ad esperienze di formazione "formale", ma è cresciuta e si è sviluppata mediante quella che possiamo definire "formazione

informale": ossia una formazione sul campo.

L'autoapprendimento può rientrare quindi, nella prevalenza delle sue manifestazioni, nella categoria della formazione informale. Con tutti i problemi che questo comporta.

Il più evidente è che la formazione informale è un processo reale, ma non consapevole, sia per il soggetto che per l'organizzazione.

Sviluppa abilità e competenze "tacite", che come tali sono utili per svolgere il lavoro con gli standard richiesti, fanno funzionare le organizzazioni, ma non sono facilmente descrivibili e quindi trasferibili.



### A cosa serve?

Nell'autoformazione una variabile da tener necessariamente in considerazione è la forte motivazione personale richiesta al partecipante.

I vantaggi di questa metodologia sono evidenti, soprattutto in relazione alla particolare organizzazione del tempo delle figure di responsabilità. L'autoformazione è:

- personalizzata nei tempi decisi dalla singola persona;
- centrata sugli specifici bisogni del momento (cosa impossibile nei tradizionali corsi collettivi);
- completamente autogestita nella scelta delle forme di autoapprendimento.

Le esigenze personali si intersecano continuamente con le opportunità di formazione che le organizzazioni di appartenenza mettono a disposizione. Lo sviluppo personale si incontra così con i progetti di sviluppo collettivo delle organizzazioni.

Per l'autoapprendimento continuo si tratta allora di selezionare tra una serie di opportunità:

- piani individuali di apprendimento sul campo, che possiamo definire *on the job training* in alcuni casi o *learning by doing* in altri;
- letture e studio individuale;
- un rapporto più approfondito con le arti (musica, pittura, teatro, letteratura, cinema).

L'autoformazione si articolerà nelle seguenti fasi:

- descrizione iniziale dei "debiti formativi" da colmare (il bisogno concreto che ha attivato un percorso individuale di formazione);
- definizione di standard di eccellenza da raggiungere;
- scelta degli strumenti e dei percorsi di autoformazione;

- individuazione di alcuni indicatori che certificano che gli standard sono stati conseguiti.

## **Le opportunità**

La costruzione di un modello operativo per l'autoformazione può fare riferimento ai processi classici di intervento formativo: analisi dei bisogni, definizione degli standard attesi, progettazione dell'intervento, gestione delle attività formative, valutazione.

Nell'autoformazione va però introdotta una variabile fondamentale: la richiesta di forte motivazione personale.

L'autoformazione richiede infatti una piena e convinta adesione delle persone: è questo il punto cruciale, distintivo rispetto alle altre modalità di formazione. L'autoformazione è una decisione autonoma, che necessita piena responsabilità individuale.

Il percorso individuale di autoapprendimento si incontra con le opportunità di corsi di varia natura messe a disposizione dalla propria organizzazione: *e-learning*, *coaching* e tutte le altre iniziative finalizzate allo sviluppo del capitale intellettuale.

## **Formalizzare l'autoapprendimento**

Il problema centrale nell'autoapprendimento è gestire il passaggio dalla formazione informale, spesso inconsapevole e comunque non descrivibile e non misurabile in nessun modo, alla sua formalizzazione.

È la visualizzazione del risultato raggiunto il primo elemento di motivazione e soddisfazione della persona, tale da stimolare ulteriori domande di formazione.

È inoltre utile applicare all'apprendimento di nuove abilità la cultura del lavoro per obiettivi, per poi individuare proprie simbologie e ritualità di rinforzo.

È necessario però identificare anche forme di riconoscimento aziendale.

Riuscire a trasferire quanto appreso alle altre persone, ai propri collaboratori, alla propria organizzazione può essere un altro elemento di grande gratificazione.

Quando il percorso di autoapprendimento è formalizzato nei piani formativi aziendali, la persona coinvolta potrà mettersi a disposizione per trasferire la nuova abilità acquisita. Ad esempio, descrivendola con un articolo per il giornale aziendale o per l'intranet, o creando una guida per la formazione interna, o ancora provando a tenere un breve seminario sull'argomento.

Questa modalità è straordinariamente efficace anche per la formazione personale: descrivere e spiegare quanto appreso aiuterà a chiarire ed approfondire ancora di più la nuova conoscenza e renderà esplicita la procedura seguita. Inoltre, questa procedura potrebbe essere generalizzata tutte le volte che i singoli vengono inviati dall'azienda a corsi esterni. L'investimento sostenuto per il singolo viene così riutilizzato per l'insieme dell'organizzazione.



Questa area di formazione, che ritroviamo nel formulario per la presentazione dei progetti Fondir, mette insieme alcune attività, come il Coaching, le visite di studio, l'Outdoor Training, apparentemente molto diverse. Ma basta entrare nel dettaglio di queste metodologie per trovarne il filo comune, che è quello dell'apprendere dall'esperienza.

L'affiancamento di un allenatore, o *coach*, aiuta a far emergere, attraverso un processo maieutico, le proprie potenzialità, interessi, paure e aiuta a realizzare obiettivi e progetti contribuendo ad apprendere dalla propria esperienza, anche grazie al confronto con altre "esperienze" di cui il *coach* è portatore.

Apprendere in una visita di studio, anche detta "Study Tour", permette di confrontarsi con altre esperienze collettive, casi concreti, storie organizzative e manageriali.

Apprendere con la metodologia dell'Outdoor Training è utile per confrontarsi con le dinamiche di gruppo che si innescano in contesti a forte attivazione fisica ed esperienziale.

## Coaching

*L'affiancamento di un allenatore per migliorare la performance*



### In sintesi

La metodologia del Coaching si prefigge di migliorare le competenze manageriali del dirigente, mediante il rapporto individuale tra il *coach* (l'allenatore) e il *coachee* (partecipante).

La metodologia si integra con tutte le altre metodologie di formazione, arricchendo i percorsi collettivi con percorsi individuali.

Il *coach* sviluppa un piano di lavoro con il dirigente, stabilisce metodi e regole di comunicazione, criteri e tempi di valutazione. È evidente il vantaggio della personalizzazione, ma anche il costo elevato richiesto.



### Tracciamento

Tracciabile con: registro individuale attività



### Che cos'è?

Il Coaching è una strategia che utilizza la metafora sportiva per evidenziare l'analogia tra il processo di formazione e l'attività di allenamento, in cui ciascun individuo sviluppa capacità e competenze all'interno di un lavoro di squadra.

Il Coaching è prima di tutto una relazione collaborativa tra un *coach* (l'allenatore) e il *coachee* (partecipante).

Tale metodologia è caratterizzata da una formazione di tipo individuale (il formatore coinvolto segue un solo partecipante alla volta) e ciò comporta alcuni vantaggi:

- il partecipante ha la possibilità di confrontarsi direttamente con il *coach*, senza interferenze o interruzioni;
- il *coach* accompagna il partecipante passo passo, monitorando costantemente i suoi progressi e le difficoltà incontrate e aiutandolo a superare i suoi punti di debolezza;
- l'incontro con il *coach* può fungere da rinforzo delle altre attività formative intraprese.



## Il ruolo del formatore

Nel percorso di allenamento-apprendimento che si realizza nel Coaching, il formatore è colui che:

- conosce l'organizzazione delle persone coinvolte nell'attività di Coaching e con cui stipula un patto formativo (piano di lavoro, metodi, regole di comunicazione, criteri e tempi di valutazione);
- pone le domande più appropriate per stimolare il soggetto alla riflessione e all'approfondimento;
- ascolta per comprendere i bisogni e le aspettative del *coachee*;
- fornisce feedback adeguati;
- incoraggia per superare le difficoltà;
- motiva, anche con apprezzamenti, il *coachee* per aiutarlo a raggiungere i suoi obiettivi;
- controlla l'intero percorso formativo monitorando tutto l'allenamento.

Pertanto molteplici sono le competenze richieste al *coach*:

- saper definire gli obiettivi della squadra e del singolo sportivo;
- saper scegliere le azioni strategiche migliori per realizzare gli obiettivi;
- facilitare le attività di apprendimento, allenare l'allievo ad apprendere;
- promuovere la consapevolezza delle risorse dell'individuo, scoprire i talenti e le potenzialità dei vari componenti della squadra;
- osservare e costruire feedback adeguati per gli allievi; il *coach* sollecita e rinforza le loro abilità, agevola un'azione coordinata con gli altri membri della squadra.



## A che cosa serve?

La strategia del Coaching si prefigge di migliorare le performance manageriali dei soggetti coinvolti e in generale di trasformare il contesto aziendale in un luogo in cui le persone si impegnano al massimo per raggiungere i risultati.



## Quando è utile?

Questo tipo di metodologia è utile per tutte quelle aziende che desiderano:

- migliorare la leadership. Il Coaching infatti permette alle persone e ai gruppi di raggiungere gli obiettivi valorizzando le differenze tra i vari componenti, affrontando il percorso con costanza e creatività;
- raggiungere obiettivi specifici, accrescendo costantemente le capacità manageriali, le tecniche e le conoscenze per migliorare le performance manageriali, con un "allineamento" del livello individuale e organizzativo agli obiettivi futuri;
- accrescere il senso di fiducia e di responsabilità. Nel Coaching infatti gli obiettivi debbono essere interiorizzati e le strategie da utilizzare devono essere una scoperta individuale.

## Study Tour

Apprendere con un viaggio di studio



### In sintesi

Lo Study Tour è un vero e proprio viaggio di studio, un'attività di *benchmarking* all'interno di una o più realtà aziendali o istituti scientifici e di ricerca.

Questa metodologia è utile per quelle aziende che sono chiamate ad affrontare il cambiamento e l'innovazione ed hanno la necessità di confrontarsi con casi reali ed esperienze di successo.

Le persone coinvolte avranno modo di analizzare, confrontarsi con colleghi, riflettere, sviluppando così competenze strategiche per il proprio lavoro.

Un esperto di processi di apprendimento potrà assistere il gruppo coinvolto nello Study Tour.



### Tracciamento

Tracciabile con: registro attività



### Che cos'è?

Lo Study Tour è un vero e proprio viaggio di studio all'interno o all'esterno della realtà aziendale. Costituisce un'occasione di apprendimento vivace, partecipativa e una delle più ricche di stimoli cognitivi ed emotivi. Mettendo i partecipanti in diretto contatto con esperienze e soluzioni adottate dalle migliori aziende, di solito internazionali, consente di combinare il metodo del *benchmarking* con la possibilità di conoscere di persona contesti e soggetti rimarchevoli.



### Il ruolo del formatore

Il formatore coinvolto negli Study Tour provvederà a:

- organizzare il programma;
- selezionare le aziende e i casi di interesse per il cliente;
- assistere i partecipanti nel corso dello Study Tour;
- sostenere i partecipanti nella redazione del rapporto finale per il vertice aziendale.



### **A cosa serve?**

Lo scopo di questa metodologia di formazione è conoscere le potenzialità delle aziende visitate con particolare riguardo all'analisi delle tecnologie utilizzate, dei macchinari, dei prodotti destinati alle varie fasce di consumo e delle tecniche di penetrazione nei mercati, per trarre idee di miglioramento dell'organizzazione di appartenenza. Lo Study Tour tuttavia è anche un'occasione di crescita culturale per chi vi partecipa: il viaggio consente di legare insieme tantissimi aspetti culturali, organizzativi, politici e professionali che di solito sono separati.



### **Quando è utile?**

Lo Study Tour è molto utile per quelle aziende che sono chiamate ad affrontare il cambiamento e che hanno scelto la strada dell'innovazione. Con il confronto costruttivo che si genera attraverso questo tipo di esperienze si possono infatti suggerire nuovi stimoli e nuove idee, per migliorare la struttura interna e favorire la collaborazione tra le realtà imprenditoriali.

## Summer (o Winter) School

*Formarsi con una full immersion in un contesto speciale*



### **In sintesi**

La Summer School è un'opportunità per riflettere e studiare in un contesto speciale, attraverso una full immersion, della durata minima di 2 giorni, in luoghi scelti fuori dai normali luoghi aziendali.

La Summer School consente di ritrovarsi in contesti particolari che favoriscono il confronto, la riflessione, l'elaborazione creativa, stimolando in questo modo la comunicazione formale e informale tra dirigenti e il consolidamento del lavoro di gruppo.

La conduzione è affidata ad un formatore competente rispetto ai contenuti trattati ed esperto di gestione delle dinamiche dei gruppi di lavoro.



### **Tracciamento**

Tracciabile con: registro presenze



### **Che cos'è?**

La Summer School è una metodologia che consente di riflettere e studiare in un contesto speciale, attraverso una full immersion di 2/3 giorni, in luoghi scelti fuori dai tradizionali circuiti formativi.

La struttura della Summer School prevede 3 momenti fondamentali, integrati tra loro:

- la prima fase è dedicata al confronto con testimoni di eccellenza. Uno o più testimoni portano studi, casi, esperienze. Le tematiche più adatte a questa impostazione sono quelle che affrontano scenari tecnologici, culturali, sociali, politici, finanziari. Gli stimoli e le suggestioni dei testimoni di eccellenza vengono ripresi dai partecipanti e liberamente dibattuti. Va evitato il ritmo "denso" del classico convegno o seminario pieno di relatori e va privilegiato lo spazio per la riflessione;
- la seconda fase è destinata al lavoro dei partecipanti in piccoli gruppi (3-5 massimo per gruppo). L'impostazione del lavoro può essere sviluppata in due diverse

modalità, la prima convergente rispetto alla tematica affrontata, la seconda divergente. La scelta dipende dal tema e dagli obiettivi della Summer School.

Si sceglie una impostazione convergente quando si vuole approfondire una tematica, con il metodo del *cooperative learning*. A piccoli gruppi si studiano insieme dei documenti predisposti ad hoc dai testimoni di eccellenza.

Si sceglie invece una impostazione divergente quando il tema non va approfondito, ma sviluppato, applicato e personalizzato al proprio contesto operativo. A partire dagli stimoli ricevuti nella prima fase, i partecipanti sviluppano una propria elaborazione e personalizzazione delle suggestioni ricevute;

- un terzo momento è dedicato ad alcune attività di *edutainment* che si collegano alle tematiche affrontate nella giornata. Potranno essere sviluppate attività teatrali, giochi di simulazione (ideali per l'analisi di scenari), esperienze di *team building*.



### **Il ruolo del formatore**

I formatori di una Summer School sono docenti esperti sull'argomento alla base del processo formativo. Avranno inoltre il compito di stimolare la partecipazione dei dirigenti e di facilitare il loro coinvolgimento emotivo durante le attività svolte.



### **A cosa serve?**

La Summer School consente di ritrovarsi in contesti particolari che favoriscono il confronto, la riflessione, l'elaborazione creativa, associando a questi sensazioni di relax e benessere.



### **Quando è utile?**

La Summer School è utile soprattutto per quelle aziende che desiderano approfondire determinate tematiche, attraverso modalità coinvolgenti ed efficaci. Il corso residenziale, favorendo la relazione e la comunicazione, è estremamente utile per le organizzazioni che devono migliorare la propria capacità di *teamworking*.

## Outdoor Training

*Formarsi con esercizi di concentrazione e coordinamento all'aperto*



### In sintesi

L'Outdoor Training è una metodologia di formazione esperienziale centrata sul lavoro di gruppo all'aperto, con il coinvolgimento dei partecipanti sul piano fisico, cognitivo ed emozionale. Si fonda sul presupposto che la modalità più efficace per apprendere nuovi comportamenti sia quella di sperimentarli in modo concreto. Esistono molte modalità di outdoor, ad esempio Outdoor a Corde Basse, a Corde Alte, mutate dallo sport. Durante le attività vengono allestiti veri e propri "campi" di apprendimento simulato e analogo ad altri campi di azione reale, a cui trasferire metaforicamente i modelli appresi. La gestione è affidata ad un formatore esperto in metodologie Outdoor.

L'Outdoor Training è un insieme di attività di formazione esperienziale centrata sul lavoro all'aperto, individuale e di gruppo, con il coinvolgimento dei partecipanti sul piano fisico, cognitivo ed emozionale.

L'attività di formazione outdoor si basa su un mix calibrato di:

- avventura: permette di avanzare in contesti sconosciuti dove è più facile lasciarsi andare all'azione spontanea e al conseguente apprendimento;
- metafora: legale attività proposte con i contesti lavorativi e garantisce il "trasferimento" dell'apprendimento nel contesto professionale;
- osservazione e riflessione: l'osservazione e la riflessione sui comportamenti di tutti permette di scambiarsi feedback di sviluppo;
- concretezza e coinvolgimento: successi e fallimenti favoriscono un apprendimento e un cambiamento effettivo.

Come altre metodologie didattiche, l'Outdoor Training dovrebbe essere impiegato solo in quelle situazioni in cui esso è strumentale al progetto didattico che punta ad un chiaro obiettivo di apprendimento.



### Tracciamento

Tracciabile con: registro presenze



### Che cos'è?

L'attività di Outdoor a Corde Basse viene svolta a livello del suolo (o a non più di 1/2 metro di altezza) attraverso installazioni fisse, che non richiedono l'utilizzo di particolari sistemi di sicurezza attiva, se non l'attenzione dei partecipanti (e dello staff). Le attività a Corde Basse sono estremamente sfidanti e, attraverso il contatto fisico tra i partecipanti molto forte e la necessità di sostenersi a vicenda per tutta la durata dell'attività, richiedono un alto livello di concentrazione e di coordinamento con gli altri.



### Il ruolo del formatore

Il ruolo del formatore è quello del facilitatore di processi e di gestore delle attività di *debriefing*. In questo contesto la riflessione sulle dinamiche personali e di gruppo che si sono attivate durante le prove rappresenta il focus dell'apprendimento. Nell'Outdoor la conduzione non si può improvvisare e al docente è richiesto innanzitutto:

- chiarezza dell'obiettivo didattico e pedagogico;
- chiarezza della struttura progettuale per conseguirlo;
- competenza nella gestione di dinamiche psicologiche di gruppo.



### A cosa serve?

L'aspetto ludico di queste attività contribuisce alla rimozione delle difese razionali di ciascun soggetto, garantendo quindi la massima spontaneità. Le attività dell'Outdoor Training richiedono gioco di squadra, rispetto delle regole, gestione del tempo, tenacia, sviluppo di capacità di sopportazione. Sono utilizzate dunque per allenare gli individui a gestire problemi o situazioni complesse, appartenenti alla quotidianità lavorativa o personale, coinvolgendoli in prima persona in situazioni similari agli obiettivi di apprendimento.



### Quando è utile?

L'impiego dell'Outdoor Training a Corde Basse trova la sua giustificazione in contesti caratterizzati da un costante e rapido mutamento, che rende indispensabile a persone ed organizzazioni sviluppare le loro capacità in termini di:

- flessibilità;
- gestione del cambiamento e dell'incertezza;
- creatività nelle risposte al cambiamento;
- comunicazione efficace;
- fiducia sociale.

Ma è utile anche quando occorre potenziare il lavoro di squadra e la creazione di climi collaborativi per il raggiungimento di obiettivi comuni.

## L'Outdoor a Corde Alte

*La formazione all'aperto a 10/12 metri dal suolo*



### Che cos'è?

Le esperienze Outdoor a Corde Alte presentano anch'esse una elevata componente di sfida a livello individuale, di coppia, di team ed offrono l'opportunità di affrontare i propri limiti (percepiti o autoimposti) e le proprie paure (vertigini, paura del vuoto, ecc.).

Le attività sono tutte in altezza, a circa 10/12 metri dal suolo. Le principali esercitazioni sono: Trapezio, Muro sospeso mobile, Beam, Giant Swing, Ponte tibetano, Ponte birmano.



### Il ruolo del formatore

Il formatore deve essere affiancato da istruttori qualificati e sono obbligatori, per i partecipanti, i necessari materiali di sicurezza (imbragature, corde, caschi, ecc.).



### A cosa serve?

L'attività a corde alte è utilizzata nelle situazioni formative dove è richiesto un forte coinvolgimento emotivo ed esperienziale.

I partecipanti vivono situazioni limite dove si confrontano con

le proprie paure, ma anche con le proprie potenzialità. Ideale per il potenziamento della leadership, per la gestione del cambiamento e per il lavoro per obiettivi.



### Quando è utile?

Gli ambiti in cui l'Outdoor Training può rilevarsi particolarmente efficace sono quei contesti in cui è richiesto un miglioramento di:

- leadership;
- competitività;
- emulazione;
- analisi e risoluzione dei problemi;
- autoconsapevolezza;
- autocontrollo emotivo;
- organizzazione individuale;
- capacità di affrontare il cambiamento.

L'Outdoor Training mutuato dallo sport  
*L'esperienza sportiva come momento formativo*



### Che cos'è?

Da diversi anni si è diffuso l'utilizzo in ambito formativo di discipline mutate dal mondo dello sport e da attività tipiche del tempo libero. Alcuni sport di squadra, in particolare la vela, possono diventare esperienze di Outdoor Training, poiché nel loro svolgimento si riproducono e si attivano rapidamente le dinamiche tipiche del *teambuilding* e del *teamworking*. Attraverso l'esperienza sportiva il singolo e il gruppo sperimentano la fatica (con conseguente gestione dello stress psicofisico), la concentrazione, la capacità di gestire le emergenze, la tensione al risultato e la pressione della performance.

Le principali attività sportive utili ai fini formativi sono:

#### a) Il Sailing

La vela utilizzata nell'ambito dell'Outdoor Training è un'esperienza estremamente esemplificativa di *teambuilding*. Il gruppo di partecipanti costituisce l'equipaggio che, seguendo le indicazioni dello skipper (*trainer tecnico*), guida la barca. Gli spazi sono

ristretti e per eseguire le manovre occorre una puntuale definizione dei ruoli, dei quali ognuno dovrà prendersi la responsabilità, e un eccellente coordinamento.

La vita in barca a vela offre ai partecipanti l'opportunità di mettere alla prova la capacità di adattamento psicofisico, sviluppando il lavoro di squadra, la tolleranza allo stress, il *problem solving* e l'autostima.

b) *Il Rafting, Il Canoeing, il Kayaking, Il Canyoning*

Il Rafting è uno sport a contatto con la natura che consiste nel discendere un fiume a bordo di zattere di gomma.

Il Rafting, come attività di Outdoor Training, consente di sperimentare pienamente il *teambuilding*: affrontare le rapide tutti insieme richiede infatti coordinamento, concentrazione e un forte orientamento all'obiettivo. L'esperienza del Rafting è di forte impatto emotivo, aggrega il gruppo nelle difficoltà ed è un'opportunità per sperimentare la gestione del rischio e dell'incertezza.

Il Rafting in Italia fa riferimento alla Associazione Italiana Rafting, che promuove questo sport attraverso discese a sfondo ecologico.

La piroga è il primo mezzo inventato dagli uomini per muoversi lungo i corsi d'acqua e i laghi, la canoa (pala doppia) e il kayak (pala semplice) sono delle sue evoluzioni. Queste due imbarcazioni nascono, dunque, dall'esigenza di raggiungere e scoprire luoghi nuovi e trasportare persone e cose. Oggi, oltre ad essere degli sport veri e propri, vengono utilizzati come esperienze di Outdoor Training per sviluppare competenze manageriali. La discesa in canoa di una rapida è un'esperienza di forte impatto emotivo per mettere in gioco la capacità di *problem solving* e di adattamento.

Il Canyoning, o torrentismo, è un'attività sportiva che, percorrendo l'alveo di torrenti incassati tra le rocce, mutua alcune tecniche da discipline come l'alpinismo, la speleologia e il nuoto in acque bianche. L'esperienza del Canyoning consente di esplorare, a nuoto e/o a piedi, cascate, grotte e altri alvei naturali.

Lo stretto legame con la speleologia è dimostrato dal fatto che la nascita di questa disciplina si identifica, simbolicamente, con l'avventura dello speleologo francese Alfred Martel che esplorò nel 1905 le Gorges du Verdon a bordo di una zattera.

c) *Il Tiro con l'arco*

Lo sport del Tiro con l'arco fornisce l'opportunità di comprendere in modo immediato cosa significhi orientamento all'obiettivo, in quanto l'arco rappresenta simbolicamente lo strumento per centrarlo. Il Tiro con l'arco, come esperienza di Outdoor Training di gruppo, ha, dunque, una valenza simbolico - evocativa notevole. Il team alla fine del percorso arriva a guidare il singolo nel centrare il bersaglio ad occhi chiusi. Per far questo è richiesta grande concentrazione: il singolo deve mettere a fuoco il bersaglio attraverso gli occhi del gruppo; il gruppo deve centrare l'obiettivo attraverso le braccia del singolo.

d) *L'Orienteering*

Quante volte ci è capitato di camminare, perderci e dover ritrovare la strada di casa o di un luogo conosciuto utilizzando una cartina e facendo appello al nostro senso dell'orientamento? L'Orienteering è una disciplina che sta a metà tra uno sport vero e proprio, ha infatti anche una federazione sportiva di riferimento (FISO, Federazione Italiana Sport Orientamento) e un hobby tipico del tempo libero.

L'Orienteering utilizzato come attività di Outdoor Training si realizza con l'ausilio di una mappa o carta topografica, una bussola e, a volte, una ricetrasmittente. Obiettivo di questa attività è individuare e raggiungere le postazioni di controllo (identificabili a distanza dalla luce di una lanterna) situate tra il punto di partenza e quello di arrivo.

e) *Il Surviving*

In Italia la Federazione Italiana Survival Sportivo e Sperimentale (F.I.S.S.S.) svolge dal 1986 attività di tipo sportivo e formativo nell'ambito di varie discipline legate alla sopravvivenza e all'Outdoor (oggi definita "Ecologia Umana" applicata).

Le varie attività contemplate dalla metadisciplina Survival hanno l'obiettivo di rafforzare il temperamento e preparare chi le pratica a gestire situazioni di emergenza. In varia misura e in momenti diversi entrano in gioco situazioni di *problem solving*, dinamiche di *team*, sperimentazioni individuali relative alla propria destrezza e autonomia, gestione delle risorse a disposizione e simulazioni di primo soccorso.

Fondir è l'unico Fondo interprofessionale che inserisce la voce "Circoli di qualità" tra le attività formative ammesse a finanziamento.

È un segnale forte per orientare la formazione verso attività che sappiano coniugare la formazione dei dirigenti con il miglioramento continuo delle organizzazioni, per affermare il ruolo e lo status della formazione come vero e proprio *business partner* dell'organizzazione.

È questo un concreto esempio di come sia possibile fare formazione continua, ponendo le persone al centro del processo formativo, con un forte radicamento sulla quotidianità del lavoro e sulle priorità strategiche delle organizzazioni.

L'attivazione di questi processi rende poi naturale creare gruppi di autoformazione, comunità di pratiche, vere e proprie "organizzazioni che apprendono" continuamente.



### **In sintesi**

La partecipazione di dirigenti alle attività dei Circoli di qualità può essere riconosciuta come attività formativa, progettando e strutturando gli incontri e le attività in un vero e proprio processo formativo.

Oltre ai normali compiti previsti per l'attivazione dei Circoli di qualità, sarà necessario identificare le competenze da sviluppare, codificare alcune attività in veri e propri incontri formativi, identificare precisi output del processo attivato (progetti di miglioramento, codifica di nuove modalità di lavoro, ecc.).

Il conduttore potrà essere il responsabile stesso delle attività dei Circoli di qualità, eventualmente affiancato da un tutor responsabile del processo formativo.



### **Tracciamento**

Tracciabile con: registro attività



### **Che cosa sono?**

I Circoli di qualità sono una metodologia aziendale, affermata da anni, utilizzata per il miglioramento continuo della qualità e per la soluzione di problemi. I circoli consistono in piccoli gruppi che si incontrano per analizzare i problemi, esplorare possibili soluzioni e arrivare a proporre azioni migliorative.

L'attività può essere considerata formativa quando le sessioni dei circoli che, nel caso di Fondir, coinvolgono dirigenti aziendali, sono organizzate come momento di apprendimento di metodologie, tecniche, conoscenze, finalizzate al raggiungimento degli obiettivi posti al Circolo di qualità.



### **Il ruolo del formatore**

Il formatore dovrà essere un esperto sia di contenuto che di processo per la conduzione del Circolo di qualità.

Dovrà analizzare i bisogni formativi dei partecipanti, stabilire un

programma didattico per sviluppare le competenze richieste per il pieno funzionamento del Circolo di qualità, stabilire gli output finali del processo formativo attivato.



### **A cosa servono?**

I Circoli di qualità sono attivati, utilizzando la vasta e diversificata gamma di metodologie e strumenti frutto di varie scuole e discipline, per migliorare micro e macro processi lavorativi, ambienti di lavoro, la relazione con i clienti e con i fornitori, la gestione della comunicazione interna ed esterna.



### **Quando sono utili?**

È utile adottare questa metodologia quando nell'organizzazione viene percepita la centralità del tema qualità o quando è prioritaria la ricerca di soluzioni a problemi incombenti.

## Comunità di Pratica

Formarsi interagendo all'interno di una comunità che condivide conoscenza



### In sintesi

La Comunità di Pratica riunisce un gruppo di persone che, all'interno di un'azienda, svolgono attività affini ed interagiscono tra di loro, in ambienti reali (aule) o virtuali (intranet o piattaforme e-learning). L'interazione sociale consente di scambiare vissuti, esperienze e pratiche lavorative, generando un patrimonio di conoscenze comuni. Uno degli obiettivi di questa metodologia è quello di far emergere e codificare la conoscenza tacita presente in azienda, cioè il *know how* e il sapere operativo che nasce dall'esperienza di chi presidia i processi lavorativi.

È fondamentale definire con chiarezza gli obiettivi della Comunità di Pratica, cioè quali conoscenze codificare e con quale modalità rappresentare il risultato del lavoro (report, documentazione on line, ecc.).

Le comunità sono moderate dal formatore, ma i protagonisti del gruppo sono i partecipanti.



### Tracciamento

Tracciabile con: registro attività



### Che cos'è?

La Comunità di Pratica riunisce un gruppo di persone che, all'interno di un'azienda, svolgono attività affini ed interagiscono tra di loro, anche in maniera informale. La comunanza di interessi ed obiettivi e la necessità di risolvere problemi comuni creano una forte coesione tra queste persone: l'interazione sociale consente di scambiare vissuti, esperienze e pratiche lavorative, generando un patrimonio di conoscenze comuni.

Lo studioso Etienne Wenger sostiene che le Comunità di Pratica sono caratterizzate da:

- impegno in una qualsiasi attività;
- coesione sociale tra i membri della comunità;
- condivisione di una cultura professionale specifica.

Le Comunità di Pratica sono le vere detentrici della conoscenza

facita condivisa in azienda, cioè del *know how* e del sapere operativo che nasce dall'esperienza comune di chi presidia i processi lavorativi e che è più difficile da socializzare e tradurre in conoscenza codificata. In quanto fenomeno spontaneo ed adattivo, la Comunità di Pratica rappresenta uno dei fenomeni organizzativi più rilevanti per lo sviluppo della conoscenza in azienda.

Alla base della capacità di apprendimento e creazione di conoscenza di una Comunità di Pratica ci sono quattro prerequisiti:

- un senso di identità e di *mission*;
- la possibilità di contribuire alla capacità del sistema di adattarsi e mantenersi di fronte ai cambiamenti interni ed esterni;
- la capacità di percepire e valutare la realtà;
- la capacità di fare integrazione interna ed allineamento tra i sottosistemi che costituiscono il sistema nella sua interezza.



### Il ruolo del formatore

Le comunità sono moderate dal formatore, ma i protagonisti del gruppo sono i partecipanti. Nella fase di avviamento della comunità il formatore può svolgere attività di *coaching* con incontri in presenza, incontri periodici di monitoraggio. Nel caso in cui le comunità siano chiamate a svolgere lavori on line, il formatore può assumere anche il ruolo di e-tutor assicurando interazione, assistenza tecnica, supporto metodologico, *scaffolding* cognitivo ed emotivo, animazione delle attività.



### A cosa serve?

La creazione di Comunità di Pratica all'interno dell'azienda risponde alle seguenti finalità:

- divenire luogo di valorizzazione dei saperi e delle esperienze, maturati nei contesti di esperienza e di lavoro dei membri di ciascuna comunità;
- divenire luogo di attivazione di un sistema di apprendimento e di creazione e scambio di conoscenze, che divenga strumento di miglioramento continuo per tutta l'organizzazione.

La collaborazione tra pari nell'apprendimento aiuta inoltre a sviluppare abilità e strategie legate al *problem solving*,

attraverso l'interiorizzazione di quei processi cognitivi impliciti nella relazione.



### **Quando è utile?**

Le Comunità di Pratica e di apprendimento rappresentano una leva strategica fondamentale per l'organizzazione. Il presupposto alla base di questa metodologia di formazione è che l'apprendimento non si basa unicamente su elementi teorici, ma anche sul bagaglio di conoscenza personale e di esperienza di ogni singolo membro della comunità. Per tale motivo dunque le Comunità di Pratica possono essere realizzate in situazioni di nuove assunzioni o di trasferimento di personale, occasioni in cui i soggetti devono acquisire una molteplicità di conoscenze relative all'organizzazione.

Le potenzialità legate alle Comunità di Pratiche si rivelano anche nelle situazioni d'azione complesse, in cui agli attori è richiesta, con urgenza, la capacità di ristrutturare il proprio campo di intervento.

Il modello di comunità infine, oltre a rispondere alla domanda di flessibilità della formazione, si sta proponendo sempre più nel contesto della formazione a distanza come evoluzione dell'apprendimento in rete.

## Gruppi di autoformazione

*Formarsi all'interno di gruppi di cooperative learning*



### In sintesi

I gruppi di autoformazione possono essere attivati in varie modalità. Organizzata normalmente in piccoli gruppi, da un minimo di 3 ad un massimo di 7 partecipanti, l'attività di *cooperative learning* può seguire un programma di studio strutturato e codificato dal team di progetto, con materiali di studio già predisposti (testi, video, casi, esercitazioni, ecc.), oppure può essere lasciata libera negli strumenti e nelle metodologie. In questo caso l'attività dei gruppi è centrata sullo scambio e confronto di esperienze tra partecipanti, che decideranno di volta in volta, sulla base degli obiettivi formativi definiti, la migliore modalità per attivare il processo di autoformazione.

È richiesta una rigorosa definizione degli obiettivi formativi e degli output dell'attività.



### Tracciamento

Tracciabile con: registro attività



### Che cosa sono?

Nei laboratori di apprendimento cooperativo assumono particolare importanza le risorse dei partecipanti. Nel laboratorio, come nel lavoro di gruppo, si realizza un'interazione simultanea, ma con delle particolarità:

- una marcata responsabilità individuale e di gruppo; ogni membro del gruppo è responsabile per la sua parte di lavoro, in quanto il risultato di ciascuno è importante per il risultato del gruppo;
- pari livello di partecipazione dei membri, regolata da norme di intervento come l'assegnazione di turni;
- interdipendenza positiva; il successo o il fallimento di ciascun membro del gruppo è strettamente correlato al successo o al fallimento di tutti gli altri membri.



## Il ruolo del formatore

I partecipanti, suddivisi in piccoli gruppi, rivestono un ruolo fondamentale, sono i protagonisti del processo di apprendimento. Dato che la componente fondamentale per l'efficacia del percorso formativo è la partecipazione dei discenti, il formatore assume il ruolo di facilitatore, in particolare si occuperà di:

- formare i gruppi equilibrando allievi esperti e non esperti;
- strutturare i compiti da assegnare al gruppo, in modo che il successo di ciascun membro del gruppo dipenda da quello degli altri;
- definire il metodo di lavoro; ad esempio, una lezione multimediale del corso può essere studiata e commentata insieme davanti al PC da un piccolo gruppo, oppure un caso concreto può essere studiato e risolto dal gruppo;
- osservare il lavoro di gruppo e dare *feedback*.



## A cosa serve?

L'apprendimento cooperativo consente di:

- uniformare il livello delle conoscenze. I partecipanti più esperti possono condividere con gli altri membri del gruppo il loro patrimonio di competenze e conoscenze;
- sviluppare le abilità sociali tra i partecipanti attraverso un miglioramento della qualità delle relazioni all'interno del gruppo;
- valorizzare le differenze tra i discenti, che in questo contesto vengono considerate una ricchezza e non un ostacolo da superare;
- sviluppare competenze cognitive; l'interazione in gruppi di soggetti con competenze eterogenee consente a ciascuno di raggiungere un elevato livello di sviluppo cognitivo.

Attraverso l'apprendimento cooperativo le persone sono impegnate nel porre domande, nello sperimentarsi attivamente, nel risolvere problemi, nell'assumersi responsabilità, nell'essere creativi e nella costruzione di significati per loro stessi e per il gruppo. Viene favorita anche la riflessione sulle relazioni tra le persone, che vengono coltivate attraverso la valorizzazione delle differenze.



### **Quando è utile?**

L'apprendimento cooperativo è particolarmente efficace laddove esistano, all'interno dell'organizzazione, risorse da allineare, conoscenze tacite da codificare, competenze specifiche da valorizzare e socializzare.

Inoltre, la necessità di risolvere un caso che potrebbe verificarsi effettivamente nella quotidianità aiuta il gruppo a riflettere sulle proprie modalità di cooperazione e ad affrontare le emergenze. La metodologia favorisce lo sviluppo di conoscenza collettiva e fa emergere le conoscenze tacite del gruppo.



La formazione a distanza apre le porte ad un nuovo paradigma di apprendimento individuale e collettivo, abilitato dalla rete e dalla tecnologia, ma non determinato da esse. È il frutto della convergenza tra processi di formazione e internet, grazie alla quale le tecnologie di rete vengono usate per creare, sviluppare e facilitare l'apprendimento, distribuendo in tempo reale contenuti di approfondimento personalizzati e dinamici. Ogni sistema *e-learning* ha il fine di veicolare contenuti attraverso materiali per l'autoformazione o per lo studio in gruppi di apprendimento. I partecipanti possono comunicare con i formatori in tempo reale pur se a distanza attraverso *chat*, forum, ecc., con innegabili riduzioni dei costi e dei problemi legati alla necessità del personale di spostarsi per raggiungere i luoghi della formazione.

L'apprendimento in rete crea un rapporto di comunicazione a tre livelli di interazione tra il partecipante e, di volta in volta, gli oggetti di apprendimento, i docenti e gli altri partecipanti.

La formazione a distanza sta avvenendo sempre più nell'ambito delle comunità di apprendimento e dei *social network*, in cui le persone condividono interessi, obiettivi ed esperienze professionali. Tutto ciò è favorito dalla tecnologia ed in particolare dalle piattaforme di formazione on line.

L'*e-learning* quindi assume la connotazione di un sistema che deve permeare l'organizzazione, agendo dinamicamente, articolandosi in proposte flessibili, personalizzabili e modulabili sull'esigenza e sull'esperienza del contesto di riferimento.



### In sintesi

La formazione in modalità *e-learning* è normalmente utilizzata per corsi di natura prevalentemente tecnica (nuove leggi, norme, procedure tecniche), ma anche per alcuni temi di carattere comportamentale, i cui contenuti possono essere codificati in modo rigoroso. Il vantaggio di questa metodologia è quello della flessibilità, della personalizzazione dei percorsi in termini di tempo, della riusabilità dei materiali prodotti.

La formazione *e-learning* è utilizzata normalmente insieme ad altre metodologie formative (aula, palestre, outdoor, comunità di pratica, project work, ecc.), componendo così percorsi formativi *blended*.

È normalmente prevista la presenza di tutor online e la possibilità di interazione tra i partecipanti con forum, *chat* ed altre modalità.



### Tracciamento

Tracciabile con: registro attività on line o registro attività individuale



### Che cos'è?

L'attività formativa on line, svolta normalmente su piattaforme *e-learning*, proprietarie o *open source*, è stata introdotta inizialmente con la motivazione di un notevole risparmio di costi. Con il tempo si è affermata anche per il miglioramento dell'efficacia didattica di tutta la formazione, in particolare nelle modalità *blended*.

Gli ambienti di formazione *e-learning* sono, in genere, raggiungibili individualmente via rete, ma possono anche essere fruiti in aule e laboratori multimediali. Il reale vantaggio delle piattaforme è legato alla messa a disposizione di ambienti integrati, in cui convivono:

- funzionalità per la produzione/gestione di contenuti;
- applicazioni per gestire le attività di comunicazione tra i partecipanti e di ogni singolo partecipante con il tutor ricorrendo a forum e *chat*.



## A cosa serve?

La formazione *e-learning* consente:

- la gestione dei contenuti formativi. Dalle piattaforme *e-learning* i partecipanti possono consultare corsi multimediali, ovvero corsi completi con immagini e voce del trainer, documenti, filmati di docenti o altri oggetti multimediali di apprendimento;
- la gestione e il tracciamento dell'interazione tra partecipanti e contenuti, tra partecipanti, tra partecipanti e docenti;
- la possibilità di creare quiz e valutazioni utilizzando varie metodologie;
- la gestione del rapporto tra docenti e partecipanti con la possibilità di creare forum e *chat*, al fine di facilitare lo scambio di esperienze, idee, opinioni, problemi sulle tematiche trattate;
- il deposito delle risorse. Possono essere messe a disposizione degli utenti materiali didattici, dispense utilizzate durante le lezioni, foto degli incontri in aula, bibliografie, anche in versione scaricabile e stampabile.

La formazione a distanza è quindi una modalità che ha la potenzialità di creare ambienti di formazione personale continua.



## Il ruolo del formatore

Il formatore chiamato a gestire un corso di formazione *e-learning* ha il compito di selezionare ed inserire il materiale utile ai partecipanti per un personale approfondimento. Qualora la piattaforma non fosse utilizzata solamente come deposito risorse, ma preveda delle modalità di interazione con i partecipanti, il tutor ha il compito di animare la partecipazione dei discenti. Aprirà forum, stimolerà la discussione, risolverà gli eventuali problemi che possono nascere nel corso della formazione on line.



## Quando è utile?

La formazione a distanza è utile per tutte quelle aziende che desiderano avviare un processo formativo economico e di notevole efficacia. La modalità on line infatti consente di procedere all'apprendimento senza la necessità di spostarsi

dal luogo di lavoro. La piattaforma *e-learning* può essere normalmente visitata in ogni momento e in qualunque luogo, anche da casa. Ciò richiede una maggiore responsabilità e motivazione all'apprendimento dei partecipanti, che possono organizzare la propria formazione secondo propri tempi ed esigenze, nell'ottica dell'autoformazione.



### In sintesi

La metodologia delle Pillole Formative nasce dall'esigenza di rendere attraente e coinvolgente la formazione *e-learning*, in particolare nell'area del comportamento organizzativo.

La metodologia è caratterizzata da un insieme di corsi molto brevi, di circa 15 minuti ciascuno, fruibili con flessibilità e negli orari scelti dai dirigenti nell'arco di tempo stabilito nel progetto.

Ogni corso, pur nella sua brevità, è fortemente strutturato e sviluppa un argomento formativo in senso compiuto. Le Pillole si integrano nella lezione in presenza e la ridefiniscono, permettendo di realizzare corsi d'aula molto più brevi rispetto ai modelli classici e possono essere associate al Coaching, all'Outdoor e alle altre metodologie. Sono fruibili da piattaforme *e-learning*, intranet, palmari.



### Tracciamento

Tracciabile con: registro attività on line o registro attività individuale



### Che cos'è?

Il modello delle Pillole Formative nasce dall'esigenza di rendere attraente e coinvolgente la formazione *e-learning*, in particolare nell'area del comportamento organizzativo.

È caratterizzato da corsi molto brevi, da 10 a 15 minuti in media, fortemente strutturati. Ogni corso sviluppa un argomento formativo (un concetto, una tecnica, un modello) in senso compiuto. Una Pillola ben progettata, anche se la fruizione on line è molto breve, ha il valore didattico di 1/2 ore di formazione.

La Pillola Formativa crea un aggancio con l'esperienza concreta, ad esempio attraverso un cartone animato o un filmato con attori. Contiene poi una componente teorica (tutorial multimediale e dispensa stampabile) e una componente di *edutainment* per favorire lo sviluppo delle competenze relative all'argomento trattato, stimolare la riflessione, aprire la strada a

differenti punti di vista, permettendo ad ognuno di rielaborare e personalizzare i molteplici messaggi ricevuti.

Questo modello presenta una molteplicità di caratteristiche che risultano particolarmente importanti per l'apprendimento:

- massima esemplificazione di ogni contenuto, che avviene attraverso il linguaggio, la schematizzazione visiva, il continuo ancoraggio alle esperienze vissute. Ad esempio cartoni animati e filmati con attori professionisti affrontano la stessa situazione adottando due diversi comportamenti, uno da evitare e l'altro da far proprio;
- leggerezza, piacere, humour: sono queste le parole chiave alla base dell'ideazione dei contenuti delle pillole. Cartoni animati, giochi didattici, test di verifica e rinforzo facilitano l'apprendimento, che viene associato a stimoli piacevoli. Con un pizzico di umorismo si abbattano le resistenze e si superano le paure. Anche grazie alla creazione dello stupore e della sorpresa, con un po' di trasgressione ed un linguaggio non usuale, viene catturata l'attenzione del partecipante;
- memorizzazione dei contenuti: è facilitata da modalità di presentazione che coinvolgono tutti i canali sensoriali, dall'utilizzo di metafore e dal coinvolgimento emotivo dato dall'ancoraggio all'esperienza concreta.



### **Il ruolo del formatore**

Il compito del formatore che sceglie, tra le diverse metodologie per l'apprendimento, una Pillole Formative, è quello di identificare gli argomenti su cui basare il contenuto del percorso, tenendo conto delle esigenze formative dei partecipanti.



### **A cosa serve?**

I vantaggi principali che le Pillole Formative presentano sono:

- opportunità di stimolare l'autonomia del partecipante nella scelta dei modi e dei tempi di fruizione del percorso formativo;
- possibilità di inserimento del prodotto in piattaforma *e-learning* con il conseguente tracciamento di tutte le principali attività svolte dal partecipante;
- possibilità di inserimento del prodotto nell'intranet aziendale come valore aggiunto dei portali interni.



### **Quando è utile?**

Le Pillole Formative sono estremamente efficaci nell'ottica di una formazione permanente. Manifestano la loro utilità soprattutto per il personale di quelle aziende che per motivi organizzativi non può spostarsi per raggiungere il luogo in cui si svolge l'attività formativa, con un notevole risparmio di tempi e costi. Sono inoltre molto importanti per l'autoformazione: attraverso le Pillole Formative i partecipanti possono approfondire tematiche affrontate in precedenti corsi di formazione in maniera più veloce ed efficace.



La partecipazione a convegni al di fuori dell'ambito aziendale è una prassi consolidata nella formazione dei gruppi dirigenti delle organizzazioni. I convegni e gli eventi in genere sono momenti di confronto con altre esperienze, permettono di apprendere conoscenze e competenze specialistiche, aiutano ad esplorare tendenze e novità. Sono momenti normalmente intensi, brevi, che durano da poche ore a pochi giorni, spesso con un numero alto di partecipanti.

All'interno delle aziende è diffusa l'organizzazione di *workshop* manageriali e di *convention*. I *workshop* sono seminari brevi normalmente rivolti al *board* manageriale delle organizzazioni, e prevedono il confronto con esperti, testimoni, spesso di alto livello professionale. Le *convention* sono momenti formativi anche per grandi numeri, ad alto impatto emozionale e forte attivazione dei partecipanti.

## Convegni

*Partecipare a convegni per aggiornarsi e approfondire*



### **In sintesi**

La partecipazione di dirigenti a convegni esterni rientra nelle attività ammesse a finanziamento da Fondir, in particolare per i piani di formazione individuale. Possono essere compresi in questo campo i momenti di aggiornamento specialistico organizzati da istituzioni universitarie, istituti di ricerca e formazione pubblici e privati.



### **Tracciamento**

Tracciabile con: certificazione partecipazione convegno



### **Che cos'è?**

Classico momento formativo, il convegno è un incontro organizzato su tematiche ben definite e specifiche, di solito caratterizzato da un taglio specialistico. Il dirigente può scegliere all'interno di una ampia offerta di convegni e seminari organizzati da Istituzioni Universitarie, Istituti di ricerca e formazione, pubblici e privati, e certificare successivamente l'avvenuta partecipazione al convegno. Di norma i partecipanti al convegno hanno un ruolo piuttosto passivo di "pubblico" o "auditorio".



### **Il ruolo del formatore**

Il formatore si occupa di aiutare il dirigente nella selezione dei convegni, facendo riferimento ai suoi bisogni di apprendimento e accertandosi della validità dell'offerta formativa.



### **A cosa serve?**

Questa metodologia ha obiettivi di approfondimento, aggiornamento e perfezionamento. Partecipando a convegni di buon livello si ha l'opportunità di ascoltare i contributi dei massimi esperti e percepire le principali novità e tendenze del settore.



### **Quando è utile?**

Il convegno "tradizionale" è utile quando il dirigente sente l'esigenza di approfondire un contenuto specialistico, di aggiornarsi e di ascoltare gli interventi di relatori ed esperti nazionali ed internazionali.



### In sintesi

Il Workshop Manageriale si basa sulla massima valorizzazione delle competenze dei dirigenti presenti, che si confrontano con esperti esterni. Gli incontri sono caratterizzati dalla partecipazione attiva dei dirigenti.

Normalmente è prevista la partecipazione di un esperto o testimone e di un animatore. Il ruolo dell'animatore è quello di lanciare stimoli di discussione, fare sintesi, stimolare il confronto.

Il Workshop Manageriale ha il vantaggio di creare legami e di facilitare il confronto tra i partecipanti. È un momento fondamentale per attivare *network* professionali. È utile per incrementare il flusso della conoscenza all'interno delle aziende e favorire l'integrazione nelle reti organizzative.



### Tracciamento

Tracciabile con: registro presenze



### Che cos'è?

Il Workshop Manageriale o "incontro a team" si basa sulla massima valorizzazione delle competenze dei dirigenti presenti. Gli incontri sono caratterizzati da una partecipazione attiva per sviluppare discussioni e per condividere esperienze significative o problematiche. Un modello di Workshop Manageriale prevede il confronto di un gruppo dirigente aziendale con personaggi "famosi". I personaggi possono essere scelti nel mondo del *management*, ma anche selezionati in mondi lontani dall'impresa: sport, scienza, volontariato, spettacolo.



### Il ruolo dell'animatore

Il ruolo dell'animatore è quello di lanciare stimoli di discussione, provocazioni e dare inizio alle attività; una volta avviato l'intervento, i veri protagonisti dell'incontro diventano i partecipanti ed i personaggi esterni.



### **A cosa serve?**

L'efficacia degli incontri a team è legata alle potenzialità del lavoro di squadra: l'integrazione delle idee dei singoli e la condivisione delle esperienze personali facilitano il raggiungimento di obiettivi concreti. L'esperienza formativa produce risultati tangibili che prendono la forma di progetti realizzabili nell'ambito dell'attività professionale. Inoltre il confronto con esperienze e stimoli esterni allarga gli orizzonti culturali del *management* aziendale.



### **Quando è utile?**

Il Workshop Manageriale ha il vantaggio di creare legami e facilitare il confronto tra i partecipanti, diventando un'occasione fondamentale per attivare reti professionali. È pertanto particolarmente utile per incrementare il flusso delle informazioni e della conoscenza all'interno delle aziende e favorire l'integrazione nelle reti organizzative.

## Convention

*Un vero e proprio evento per trasmettere messaggi forti e chiari*



### In sintesi

Le Convention Formative sono veri e propri eventi, che coinvolgono anche grandi numeri di partecipanti, centrate sul confronto con personaggi della cultura manageriale. Al centro della Convention Formativa deve essere sempre presente un contenuto formativo, delle competenze da sviluppare.

Metodo utilizzato per aprire o concludere un percorso formativo articolato in diversi momenti e metodologie, la Convention Formativa rappresenta anche un momento emozionale forte per i partecipanti, utile quindi per veicolare messaggi incisivi e valori aziendali, creare senso di appartenenza attraverso linguaggi leggeri e coinvolgenti.



### Tracciamento

Tracciabile con: registro presenze



### Che cos'è?

La Convention Formativa è un vero e proprio evento presentato con i linguaggi del teatro, del cinema, della musica e della letteratura. Gli elementi che la caratterizzano sono:

- il tema. Al centro della Convention Formativa deve essere sempre presente un contenuto formativo (ad esempio squadra vincente, lo zen e l'arte dell'ascolto, la *vision* manageriale, ecc.);
- il tempo. Una Convention Formativa di successo deve essere breve, non più di mezza giornata; sono molto efficaci anche convention estremamente brevi, della durata, ad esempio, della sola pausa pranzo;
- il ritmo. Velocità, ritmo sostenuto, coinvolgimento continuo, alternarsi di generi (teatro, musica, cinema, presentazione dei contenuti formativi, coinvolgimento dei partecipanti) sono la chiave del suo successo;
- il numero. Al contrario dell'aula tradizionale, dove si richiede normalmente di non superare i 20 partecipanti, nelle convention più è alto il numero più è forte l'impatto formativo;

- il luogo. Teatri, ville, castelli, ma anche belle sale di alberghi, sono il luogo ideale per le Convention Formative;
- i materiali per i partecipanti. Durante le Convention Formative non sono distribuite le tradizionali dispense, che in genere nessuno legge. Viene invece consegnato un cd-rom con la sintesi delle attività realizzate nell'evento o la password per accedere ad un corso on line da piattaforma *e-learning* per approfondire il contenuto presentato.

La Convention Formativa può anche avere lo scopo di presentare ai futuri partecipanti il percorso formativo che ci si accinge a realizzare. Il primo passo infatti per sviluppare un percorso formativo efficace è la sua efficace presentazione; a tal fine si può dare avvio all'esperienza con una convention motivazionale, una riunione in plenaria in cui il *top management* presenta l'attività formativa. L'intervento diretto del *top management* "legittima" l'iniziativa e ne evidenzia la centralità e l'importanza rispetto al complesso delle strategie organizzative. Tale metodologia consente di:

- dare un'informazione diffusa e capillare delle iniziative di formazione;
- stimolare la motivazione a partecipare alle iniziative di formazione;
- stimolare la componente emozionale;
- aumentare il senso di appartenenza all'organizzazione e l'identificazione con i suoi principali valori.

La convention motivazionale è caratterizzata da una forte componente di innovazione riscontrabile soprattutto nei linguaggi utilizzati che vanno dal teatro alla musica, dal cinema alla letteratura.



### **Il ruolo del formatore**

La Convention ideale richiede, oltre alla presenza di un formatore con compiti di guida, la partecipazione di personaggi del teatro, della musica, a volte dello sport e della scienza. Lo staff di conduzione che si viene così a creare si compone di volta in volta, sulla base del contenuto formativo da sviluppare.



### **A cosa serve?**

Lo scopo formativo della convention è quello di trasmettere messaggi chiari e forti, creare senso di appartenenza attraverso linguaggi leggeri e divertenti.



### **Quando è utile?**

La Convention Formativa è utile soprattutto in caso di alti numeri di partecipanti. La molteplicità di soggetti presenti infatti accresce il sentirsi parte di una grande organizzazione e aumenta il grado di coinvolgimento e di motivazione di ciascuno. L'inserimento delle varie arti nell'evento permette di attrarre anche chi normalmente non partecipa alle tradizionali proposte formative.

Le attività Fondir, ai fini della loro rendicontazione, possono essere tracciate mediante tre diverse modalità.

### **Registro presenze**

È il classico registro d'aula, con orari di entrata ed uscita, firma dei partecipanti, firma dei docenti, dei co-docenti, dei tutor, di eventuali testimoni, breve descrizione delle attività.

### **Registro attività**

Può essere individuale (per attività individuali) o collettivo. Oltre alla chiara indicazione delle date e degli orari, sono descritte le attività realizzate, documentabili a richiesta. Le attività on line sono documentabili dal tracciamento in piattaforma e/o dal Registro attività individuale se la fruizione è da intranet, o se avviene tramite videoconferenza o audio conferenza.

### **Certificazione partecipazione convegni**

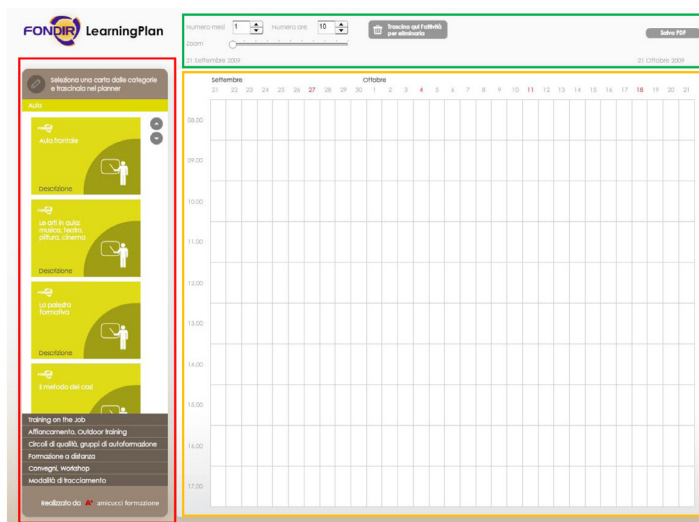
Tutte le attività formative di convegni, seminari, *workshop* esterni necessitano di una certificazione della partecipazione.



## Il LearningPlan Fondir. Per una vera formazione blended

Il *Fondir LearningPlan* è un applicativo progettato per facilitare la costruzione dei piani di formazione personalizzati, combinando le metodologie didattiche finanziabili con il fondo e descritte in questa guida, per una vera formazione *blended*.

L'ambiente, a disposizione dei formatori e dei dirigenti nel sito [www.fondir.it](http://www.fondir.it), è semplice ed intuitivo, suddiviso in tre aree principali: la **barra delle metodologie** didattiche a sinistra, il **planner** a destra e la **barra delle impostazioni** in alto.

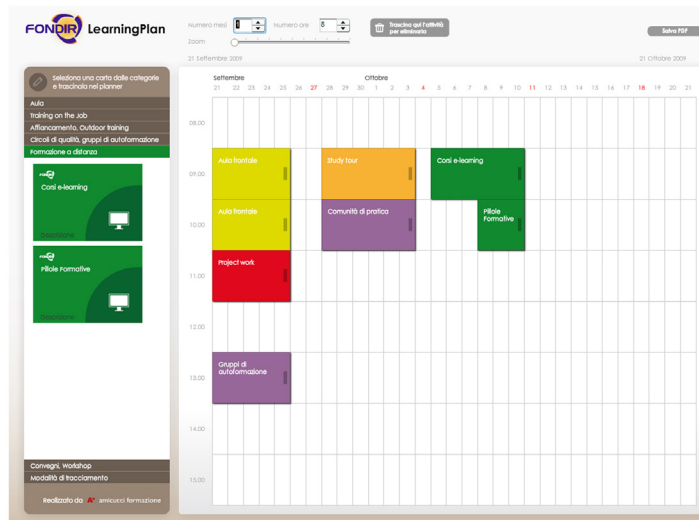


Cliccando sulle etichette a sinistra è possibile scorrere le categorie delle metodologie presenti. In ogni momento si può aprire la guida contestuale di ogni metodologia, semplicemente cliccando sul link "Descrizione" presente su ogni carta. Si aprirà la stessa scheda di descrizione della metodologia che si trova in questa pubblicazione, in forma sintetica.

Utilizzando lo zoom in alto è possibile ingrandire l'estensione del planner per facilitare l'inserimento delle attività in caso di percorsi lunghi e dettagliati. Dai campi di inserimento numerici possiamo variare la durata del planner (in mesi) ed il numero di ore che compongono la giornata formativa.

Una volta impostato il planner basta scegliere la metodologia formativa e trascinarla tenendo premuto il pulsante del mouse, per poi rilasciarla sul foglio. A questo punto possiamo estendere la durata dell'attività semplicemente cliccando e trascinando la maniglia a destra del rettangolo colorato.

Nella schermata successiva vediamo un ipotetico piano formativo, costituito da tre settimane di attività, che prevedono per la prima settimana due ore di Aula frontale al mattino, seguite da un'ora di Project Work e un'ora di Gruppi di Autoformazione dopo la pausa pranzo. La settimana successiva è costituita da uno Study Tour associato a Comunità di Pratica. La terza settimana conclude il piano con formazione a distanza erogando Corsi e-learning e Pillole Formative.



Una volta completato il piano è possibile salvarlo in formato PDF usando le opzioni di stampa, cliccando "Salva PDF" in alto a destra.

La combinazione delle varie metodologie permette di sviluppare progetti formativi in grado di rispondere alle esigenze emergenti delle organizzazioni: sviluppare una formazione che accompagni l'innovazione e la competitività, ma che sappia al tempo stesso superare i limiti dell'aula tradizionale e di una formazione spesso staccata dai contesti organizzativi e dai bisogni reali delle organizzazioni.

### La gestione del setting formativo

*La cura dell'aula, delle attrezzature, dei materiali didattici*

#### **Che cos'è?**

Anche se spesso viene trascurata, la cura degli aspetti logistici riveste un ruolo fondamentale nella progettazione di un percorso formativo efficace. Definire il *setting* formativo significa chiedersi in che ambiente e quali attrezzature utilizzare, quali sussidi didattici e materiali predisporre, quali sono i fattori critici che possono influire positivamente o negativamente sulla lezione.

#### **Quando curare questo aspetto?**

La gestione del *setting* formativo è una priorità di tutti i percorsi formativi da realizzare in aula. Dal momento che in questo tipo di metodologia il coinvolgimento e la motivazione del gruppo sono fattori di successo, anche l'allestimento dello spazio svolge un ruolo non trascurabile. Per questo motivo sarebbe opportuno prevedere degli spazi adeguati al numero dei partecipanti e curare il luogo e la logistica dell'aula.

#### **Come si svolge?**

I diversi modi di organizzare il luogo della lezione influiscono sull'efficacia del processo formativo ed incidono sul rapporto tra i vari attori della formazione. Ad esempio, al fine di favorire un clima partecipativo, è consigliabile disporre i tavoli a rettangolo oppure a ferro di cavallo, lasciando al docente il lato aperto; in questo modo tutti gli allievi possono vedere gli altri, tutti sono in posizione paritetica rispetto al docente, inoltre questi può muoversi agevolmente nello spazio per rispondere alle domande e gestire la discussione.

Per evitare inconvenienti durante lo svolgimento del percorso

è importante controllare prima dell'inizio della lezione ogni aspetto della logistica. Potrebbe essere utile predisporre un elenco di controllo per aver ben chiaro ciò che può essere necessario all'adeguato svolgimento della lezione. Oltre agli aspetti logistici, anche l'informazione deve essere curata dal punto di vista "fisico": la comunicazione dell'iniziativa, il recepimento delle adesioni, le pubbliche relazioni.

## Il patto formativo

*Chiarire all'inizio le regole del gioco*

### **Che cos'è?**

Il patto formativo è un accordo tra il docente e i partecipanti. Attraverso il patto vengono stabiliti gli obiettivi da raggiungere, le metodologie da utilizzare, l'articolazione ed il contenuto del percorso, la tempistica, i supporti tecnologici necessari ecc. Questa fase mette in moto il processo di apprendimento: viene esplicitato il bisogno e viene innescata la domanda nei confronti dell'intervento formativo.

### **Come si svolge?**

Il patto viene stipulato all'inizio del percorso formativo. La gestione del contratto può essere articolata nelle seguenti fasi:

- presentazione e richiamo del sistema di risultati, obiettivi, risorse in cui l'intervento si inserisce;
- presentazione della proposta/percorso formativo (obiettivi, risultati di formazione attesi, metodologia, modalità di lavoro);
- presentazione del programma con indicazione dei tempi e delle modalità di lavoro per ogni attività;
- promozione di una prima valutazione della proposta in rapporto ad aspettative, bisogni, domande;
- offerta di chiarimenti e approfondimenti, espressione delle eventuali difficoltà;
- avvio di una valutazione complessiva.

## Vantaggi

Il patto formativo rappresenta un punto di riferimento fondamentale e consente un più efficace svolgimento del percorso: solo una definizione rigorosa degli impegni reciproci consente una buona flessibilità nell'organizzazione delle attività.

## Lezioni multimediali

*Filmati multimediali a supporto della lezione*

### **Che cosa sono?**

Le lezioni multimediali sono filmati *flash* a guida vocale. Sono dunque caratterizzate dall'utilizzo di molteplici media (testi, immagini, audio, video) per facilitare l'attenzione e la memorizzazione; sono inoltre autoconsistenti: ogni lezione è il più possibile autonoma rispetto alle altre e può essere usata singolarmente.

### **Quando sono utili?**

Le lezioni multimediali possono essere utilizzate dal docente quando deve spiegare nozioni teoriche, procedure, norme e leggi. In particolare, lo strumento è utile quando l'organizzazione deve coinvolgere un alto numero di dipendenti sullo stesso argomento ed ha necessità di utilizzare in contemporanea molti docenti interni.

### **Come si utilizzano?**

Esistono diversi modi di utilizzare le lezioni multimediali. In aula, i filmati costituiscono uno degli strumenti a disposizione del docente per tenere una lezione efficace:

- il formatore può utilizzare la lezione multimediale a supporto della lezione "tradizionale", integrandola con le altre metodologie e strumenti formativi: ad esempio può proiettare un filmato (in sostituzione delle classiche *slides*) per mettere a fuoco i concetti chiave di un argomento e successivamente fornire spiegazioni più

- approfondite, aprire un dibattito e fare esercitazioni;
- i filmati possono essere visionati anche in piccoli gruppi, per stimolare la discussione ed il confronto o come momento propedeutico allo svolgimento di esercitazioni, simulazioni ecc.
- ciascun partecipante può fruire autonomamente i filmati come rinforzo dell'apprendimento dei concetti chiave trattati nel corso della lezione. Ciò è possibile solo se l'aula è provvista di una postazione pc e di cuffie per ogni discente.

In alternativa, le lezioni possono essere ospitate in una piattaforma *e-learning*, cioè un sito internet dedicato alla formazione a distanza; ciò consente ai partecipanti di fruire il corso in autoformazione, scegliendo autonomamente tempi e luoghi dell'apprendimento.

## Gestione interattiva dell'aula

---

*Per rendere viva e produttiva la partecipazione degli allievi*

### **Che cos'è?**

La lezione interattiva è caratterizzata da un elevato grado di interazione tra docente e partecipante e tra i partecipanti. Al contrario di quanto avviene nella lezione tradizionale, i discenti sono spesso chiamati in causa e invitati a condividere con gli altri esperienze, dubbi, idee e conoscenze.

Il docente mantiene il ruolo di "conduttore", stimola gli scambi comunicativi e la relazione con e tra i partecipanti; deve quindi saper ascoltare attivamente, fare molte domande, gestire eventuali conflitti, mantenere sempre viva l'attenzione.

### **Quando è utile?**

La lezione interattiva va organizzata quando si desidera variare il ritmo e il metodo dell'intervento formativo, per non incorrere nel rischio della noia e della monotonia.

Nell'aula interattiva ciascuno, se opportunamente stimolato, elabora una propria rappresentazione mentale del contenuto e la condivide con gli altri; è proprio grazie al confronto che si genera nuova conoscenza.

## Come si svolge?

Anche la lezione interattiva, come la lezione frontale, si svolge in aula. Al fine di stimolare un processo di apprendimento interattivo, il docente coinvolgerà direttamente i partecipanti, promuovendo il confronto e lo scambio di idee.

In che modo? Vediamo alcuni esempi:

- il docente, prima di affrontare un argomento (o di proiettare una lezione multimediale), può chiamare in causa i partecipanti affinché socializzino le conoscenze di cui sono in possesso e le esperienze relative al tema oggetto della lezione;
- al termine dell'esposizione frontale (o della lezione multimediale) il docente può stimolare i partecipanti a esporre eventuali dubbi, chiedere chiarimenti, confrontarsi sull'argomento della lezione;
- nel corso della lezione il formatore può chiamare in causa i partecipanti con frequenti domande e stimoli di riflessione per incoraggiare il dibattito e la partecipazione attiva;
- il docente può coinvolgere il gruppo e invitarlo a mettersi in gioco con esercitazioni, test di rinforzo dell'apprendimento, analisi di casi.

## Il ruolo del formatore e la gestione dei momenti critici

Il formatore nell'aula interattiva deve attenersi ad una regola fondamentale: tenere sempre il filo della lezione e rispettare i tempi!

Ci sono però alcune situazioni che possono mettere in difficoltà anche il docente più preparato: i partecipanti possono manifestare un atteggiamento di chiusura e passività o, al contrario, possono animarsi in accese discussioni. Ecco alcuni consigli per mantenere il controllo dell'aula senza ricorrere a misure drastiche.

### *Aula passiva*

Nel caso di un gruppo di partecipanti "passivo" si possono fare delle domande - stimolo seguendo la tecnica del giro di tavolo, per far parlare tutti, oppure dello "zig - zag", partendo da quelle persone che sembrano meno timide. In questi casi saranno preferibili domande di tipo aperto, che comportano un maggior coinvolgimento dell'aula.

In alternativa, si possono proporre dei lavori di

gruppo: lo scopo principale sarà la socializzazione dei partecipanti e non la realizzazione di un compito. In alcuni casi può essere sufficiente inserire un'interruzione, magari anticipando la pausa del *coffee break*.

#### *Discussioni accese*

Nel caso in cui si arrivi a discussioni molto accese, se queste riguardano temi legati ai contenuti della lezione, esse sono sintomo di interesse verso la materia e pertanto non ci sarebbe ragione di interromperle. Il ruolo del docente dovrebbe essere quello del moderatore, che regola la discussione in modo da far partecipare tutti e mettere a tacere le polemiche e i prevaricatori. Se invece la discussione riguarda temi extra-lezione, è compito del docente interromperla e riportare subito il discorso sugli argomenti da trattare.

### **Vantaggi**

La lezione interattiva, rispetto a quella frontale, è sicuramente caratterizzata da una maggiore vivacità. L'incontro di punti di vista differenti, lo scambio di esperienze personali, la discussione aperta favoriscono il processo di apprendimento.

#### Fare il punto della situazione

*Un breve riassunto dei punti essenziali appena affrontati e un richiamo alla visione di insieme*

### **Che cos'è?**

Nell'esposizione dei contenuti e delle nozioni è opportuno utilizzare la "giusta dose", proprio come accade nella realizzazione delle ricette di cucina. È quindi necessario alternare parti di lezione informativa con momenti di pausa per fare il punto della situazione, nei quali mettere in luce la parte del percorso fino a quel momento compiuta e quella ancora da completare.

## **Quando è utile?**

Il punto della situazione è una fase del processo di apprendimento da riproporre ogni qualvolta il formatore ritenga utile offrire ai partecipanti un momento per sedimentare ed interiorizzare quanto appreso. È poi un momento di grande importanza per evitare la frammentazione dei contenuti: fermarsi per osservare la mappa del percorso favorisce la visione d'insieme, fa superare la noia e lo stress, aumenta la motivazione, tiene viva l'attenzione, crea nuove aspettative.

## **Come si svolge?**

Il formatore dispone di diverse tecniche per fare il punto della situazione. Ad esempio, quando percepisce nei partecipanti uno stato di noia e di stress, può interrompere la spiegazione e facilitare il ricordo dei principali argomenti trattati. Fermarsi periodicamente per far vedere a che punto si è arrivati è utile anche per dare una visione d'insieme dell'intero percorso formativo. È bene quindi avere a disposizione l'indice generale degli argomenti da affrontare, che sarà il "navigatore satellitare" del percorso: contribuirà a chiarire la strada percorsa, le prossime tappe e quanto manca per giungere alla meta.

## **Vantaggi**

Il punto della situazione favorisce il rispetto dei tempi di apprendimento, che sono differenti da partecipante a partecipante.

In particolare questa fase consente di:

- stimolare la memoria dei discenti;
- favorire la rielaborazione personale attiva dei contenuti;
- costruire un quadro lineare del percorso per evitare possibili disorientamenti dei partecipanti;
- favorire la visione d'insieme, soprattutto nel caso di argomenti complessi caratterizzati da molteplici concetti essenziali.

#### **Che cosa sono?**

I test di rinforzo sono brevi quesiti utili a consolidare quanto appreso durante la lezione, hanno quindi una funzione differente rispetto ai test di valutazione e verifica.

Esistono diverse tipologie di test di rinforzo che possono essere proposti sia su supporto cartaceo che in formato multimediale. Ecco alcuni esempi:

- test a risposta multipla; il discente deve risolvere il quesito scegliendo tra tre diverse alternative di risposta;
- test dicotomico; il discente deve valutare se l'affermazione proposta è vera o falsa;
- test di completamento; i partecipanti devono riempire gli spazi vuoti con la parte di testo mancante.

#### **Quando sono utili?**

I test di rinforzo possono essere proposti dal docente in punti strategici della lezione, ad esempio a conclusione di un argomento per favorirne l'interiorizzazione.

I quesiti possono essere risolti in plenaria, in gruppo o individualmente.

#### **Vantaggi**

Il test di rinforzo, oltre a rafforzare e consolidare le conoscenze apprese, è particolarmente utile per tener viva l'attenzione, alimentare la motivazione e la curiosità del discente, stimolare l'interazione nel gruppo.

Il test, caratterizzato da una componente ludica e di sfida, coinvolge direttamente il discente che diventa parte attiva e protagonista del processo di apprendimento.

### **Che cosa sono?**

Si tratta di esercizi, soluzioni di casi, *role play*, con cui i partecipanti si avvicinano, in un ambiente protetto come l'aula, a situazioni reali e rivivono comportamenti, problemi, conflitti per allenarsi ai comportamenti ideali richiesti.

### **Quando sono utili?**

Le esercitazioni possono essere proposte dal docente dopo una o più lezioni teoriche particolarmente difficili per il carico di nozioni. Le esercitazioni, ponendo il discente di fronte ad un caso concreto, contribuiscono a rendere più comprensibili i concetti studiati e ne evidenziano il contesto di applicazione. Sarà il docente a scegliere, di volta in volta, se far risolvere l'esercitazione all'interno di piccoli gruppi, favorendo forme di apprendimento cooperativo, o se affidare la consegna a ciascun studente singolarmente, per stimolare l'impegno individuale.

### **Vantaggi**

Attraverso le esercitazioni gli studenti trasformano le conoscenze teoriche in abilità concrete. Esse sono essenziali in qualsiasi percorso di formazione tecnica, in quanto colmano il *gap* inevitabile tra teoria e pratica. Questo *gap* può dar luogo ad un insidioso affanno emotivo, sottoponendo il lavoratore a forte stress e inibendo le sue prestazioni. L'uso adeguato di esercitazioni durante il corso rende più concreto il materiale studiato, facilitando la comprensione del contesto; ciò favorisce la riduzione del livello di ansia iniziale e migliora la qualità del lavoro, in quanto lo studente ha chiaro come e quali conoscenze applicare di fronte a problemi concreti.

I supporti per rendere più brillante la formazione in aula possono essere:

### a) Slides

La presentazione a *slides* è attualmente il supporto più usato dai docenti che tengono lezioni in aula. L'errore più classico è quello di fare *slides* dense di contenuti, utilizzare solo testi scritti e leggerli ai discenti in maniera lineare. È bene ripensare il modo tradizionale di utilizzare le *slides*, riqualificando questo strumento. Ecco alcuni semplici consigli:

- non superare le 7 righe di testo;
- utilizzare un corpo di carattere minimo 28;
- utilizzare solo una o due righe per ogni *slide* con grafici di supporto, oppure solo una parola chiave accompagnata da un'immagine.

#### *Vantaggi*

Le parole ed i concetti chiave vengono visualizzati facilitando la comprensione e la memorizzazione.

#### *Svantaggi*

Rischio di banalizzare la lezione, di leggere le *slides*, di sintetizzare eccessivamente.

### b) Lavagna a fogli mobili

La lavagna a fogli mobili è un'attrezzatura utile per la schematizzazione.

#### *Vantaggi*

- permette di coinvolgere maggiormente i partecipanti;
- si può spostare facilmente in una posizione visibile a tutti;
- consente di preparare in anticipo una parte dei messaggi;
- permette di tornare sulle pagine già scritte;
- permette di conservare i messaggi staccando i fogli e attaccandoli alle pareti.

### *Svantaggi*

- consente di scrivere poche cose su ogni foglio;
- non rappresenta una traccia per il discorso del docente;
- si può usare in aule non troppo ampie.

Ecco alcuni semplici consigli per un corretto utilizzo della lavagna a fogli mobili:

- posizionarla in modo che tutti la possano vedere;
- scrivere con caratteri grandi leggibili da lontano;
- attenzione a non coprire col corpo quello che si sta scrivendo.

### c) Lavagna di plastica bianca

Svolge il classico ruolo delle lavagne di ardesia, con miglioramenti marginali.

### *Vantaggi*

- è utile per scrivere grandi quantità di numeri o formule cancellando rapidamente;
- permette di usare pennarelli di vari colori per vivacizzare i messaggi.

### *Svantaggi*

- non si può spostare;
- non permette di preconfezionare i messaggi.

Ecco alcuni semplici consigli per un corretto utilizzo della lavagna di plastica bianca:

- scrivere con caratteri leggibili anche a distanza;
- ricordare che non tutti i pennarelli sono adatti per scrivere su tali lavagne;
- cancellare i messaggi solo dopo aver dato il tempo di comprenderli.

### d) Proiezione di videocassette

La proiezione di filmati può servire a presentare casi di discussione che risultano troppo complessi per una presentazione verbale.

A differenza di altri mezzi, il televisore e il videoregistratore permettono di effettuare la proiezione senza necessità di oscurare l'ambiente.

Ecco alcuni semplici consigli per un buon utilizzo:

- fornire una chiave di lettura, distribuendo ai corsisti una *check list* di osservazioni prima della visione;
- dare agli allievi il tempo di annotare le osservazioni;
- far seguire alla visione una discussione di gruppo.

e) PC collegato ad internet + videoproiettore

È ormai la modalità più flessibile e di miglior impatto per la gestione della formazione in aula.

*Vantaggi*

- permette un'elevata flessibilità se la lezione è predisposta in una logica ipertestuale;
- è utile per collegarsi a siti particolarmente interessanti ai fini degli obiettivi di apprendimento;
- è utile per suggerire siti da consultare anche da soli;
- mostra l'impiego delle nuove tecnologie ai corsisti;
- suggerisce come reperire informazioni per via telematica.

*Svantaggi*

I partecipanti potrebbero avere un ruolo piuttosto passivo, l'utilizzo va quindi integrato con altre metodologie didattiche. Per un buon utilizzo è quindi utile coinvolgere i partecipanti chiedendo il loro intervento.

f) Lavagna Interattiva Multimediale (LIM)

La LIM integra l'uso del pc, del videoproiettore, della lavagna classica e di tutti gli altri strumenti utilizzabili nella lezione frontale in un unico supporto. Il pc da "personal" diventa condiviso e la lezione si arricchisce di elementi interattivi e multimediali. La caratteristica fondamentale che contraddistingue la LIM dagli altri strumenti è che permette non solo di visualizzare contenuti e informazioni in diversi formati multimediali (audio, video, stampa), ma anche di interagire con essi.

*Vantaggi*

- permette di mantenere il classico paradigma didattico centrato sulla lavagna, potenziandolo con la multimedialità, con l'interattività, con la possibilità di usare software didattici in modo condiviso;

- è interattiva. Consente di interagire con i contenuti, di manipolarli, di selezionarli, spostarli, modificarli, proprio come se stessi lavorando al pc;
- è multimediale. Sulla lavagna è possibile scrivere, disegnare, ascoltare tracce audio, proiettare filmati e utilizzare appositi software didattici;
- è possibile salvare il lavoro svolto alla lavagna e riutilizzarlo in lezioni successive per riepiloghi o approfondimenti;
- l'aspetto innovativo consente di migliorare la partecipazione, l'entusiasmo e il coinvolgimento dei partecipanti alla lezione.

#### *Svantaggi*

- il freno più frequente è rappresentato dalla diffidenza da parte dei docenti verso le nuove tecnologie, per via del radicamento ai metodi tradizionali di insegnamento;
- i partecipanti potrebbero essere attratti dalla LIM piuttosto che dall'argomento trattato. Si resta affascinati dall'uso della tecnologia e non ci si concentra sui contenuti presentati;
- si corre il rischio di arrivare ad una sintesi eccessiva dei contenuti;
- eventuali problemi tecnici possono rallentare la lezione e far perdere tempo prezioso.

### Il tutor d'aula

*Partecipanti esperti aiutano il docente nelle lezioni, il gruppo e i singoli nelle esercitazioni*

#### **Chi è?**

Per una gestione ottimale dell'aula il docente può avvalersi dell'aiuto di un tutor. Il tutor affianca e sostiene l'attività del docente ed esercita un'azione di supporto nei confronti degli studenti. Nell'ambito della formazione tecnica, il ruolo di tutor può essere ricoperto da partecipanti "esperti", coloro cioè che hanno già seguito i corsi ed hanno maturato alcuni anni di esperienza professionale.

## Quando è utile?

Il tutor può rivelarsi essenziale quando:

- il numero di partecipanti è elevato;
- le attività e le esercitazioni previste sono complesse e il docente potrebbe trovarsi in difficoltà nella loro gestione.

## Che cosa fa?

Ci sono differenti tipologie e definizioni di tutor. Il tutor è metodologico quando assiste i partecipanti nella comprensione e nell'utilizzo delle metodologie didattiche; è invece esperto del dominio di conoscenza, quando affianca i partecipanti nella comprensione dei contenuti trattati. Il tutor potrebbe quindi essere un esperto della materia trattata, ma anche della conduzione di gruppi.

Il tutor:

- fornisce le informazioni essenziali relative al programma e ai contenuti;
- indica come operare nel caso di esercitazioni e lavori di gruppo;
- cura il *setting* dell'aula, prepara gli strumenti utili per le attività: cartelloni e griglie, ecc.

## Vantaggi

Quando l'aula è numerosa, per il docente diventa difficile interagire direttamente con tutti i partecipanti; il tutor costituisce, quindi, un tramite che sottopone all'attenzione del formatore eventuali problematiche ed esigenze emerse.



