

Francesco Muzzarelli

# GUIDARE L'APPRENDIMENTO

Metodologie e tecniche  
di formazione in azienda

Prefazione di **Luigi Guerra**



Le competenze della formazione

**FrancoAngeli**

## ABSTRACT

Come accrescere **il livello di effettiva corrispondenza tra ciò che viene insegnato, ciò che viene appreso e ciò che viene trasferito nella pratica?**

Ecco la **sfida fondamentale di ogni intervento formativo**.

Vincere tale sfida dipende dalle modalità di progettazione dei percorsi di apprendimento e soprattutto dalla **qualità dell'azione didattica del formatore**, cioè dalla sua concreta capacità di essere un efficace medium tra il materiale da imparare e la mente dei discenti, un vero e proprio **manager didattico**.

Il formatore deve essere colui che **concretamente promuove e guida i punti cardine del processo di apprendimento**, in particolare: la produzione attiva di senso, la riflessione sui processi mentali, l'abilità di scoperta di legami significativi tra fattori diversi, la capacità di percorrere autonomamente nuovi percorsi mentali, il travaso pragmatico degli apprendimenti.

Il testo, con stile chiaro e vivace, fornisce numerosi **spunti critici di riflessione, esempi concreti e tecniche pratiche** relativamente ai più importanti e controversi **parametri operativi del processo di formazione**:

- i punti fermi del come "far apprendere"
- le scelte di strategia e tecnica didattica
- i criteri più efficaci per disegnare percorsi di apprendimento realmente orientati alla performance del singolo e dell'organizzazione
- i nodi critici e le contraddizioni nel rapporto tra il formatore e la committenza
- l'educazione al pensiero scientifico
- la gestione della motivazione, dell'attenzione, della comprensione, della memorizzazione e del trasferimento pratico degli apprendimenti
- le variabili operative dell'intensità di spettacolarità del formatore
- gli strumenti per l'apprendimento autonomo nel corso della vita.

Il libro è dedicato a formatori, consulenti, insegnanti, studenti di scienze della formazione, manager delle risorse umane, e a tutti coloro che vogliono approfondire i fattori critici della strategia e della comunicazione didattica per creare e condurre regie didattiche di successo.

## INDICE

<b>Prefazione di Luigi Guerra</b>	pag.	13
<b>Ringraziamenti</b>	»	15
<b>Introduzione</b>	»	16

### **PARTE I – La formazione nella società della conoscenza: significati, obiettivi, limiti e criteri applicativi**

<b>1. Luci e ombre sul pianeta formazione</b>	»	20
1.1. La formazione non sempre è in forma	»	20
1.2. Cosa è la formazione? Chi è il formatore?	»	24
1.3. Formazione, perché no? L'effetto vitamina C	»	26
1.4. Le valenze del processo di formazione	»	27
1.5. Le risorse delle risorse umane e i luoghi di intervento della formazione	»	28
1.6. Le smanie organizzative in materia di sviluppo delle risorse umane: flessibilità, centralità della persona, imparare a imparare	»	30
1.7. Le smanie organizzative in materia di formazione: novità, interattività, brevità, occasionalità	»	32
1.8. I sospiri dei discenti versus l'esame di coscienza dei docenti	»	33
1.9. Il problema della (in)comprensione dei risultati	»	35
1.10. Scenari per il futuro: black out formativo	»	37
1.11. Scenari per il futuro: <i>blending</i> e contaminazione formativa	»	39
1.12. Quesiti scomodi, risposte difficili	»	40
<b>2. Formare: un'attività in bilico tra strategie delle imprese e crescita delle persone di Danilo Fatelli</b>	»	43

<b>3.</b>	<b>Training roadblocks. I vincoli dell'apprendimento nell'individuo e nell'organizzazione</b>	»	47
3.1.	La sindrome SFIT	pag.	47
3.2.	Le perdite di carico nella comunicazione e le trappole cognitive	»	49
3.3.	Il paradosso gestionale e la caporalizzazione organizzativa	»	52
3.4.	Le reazioni difensive al cambiamento organizzativo	»	52
3.5.	I modelli psicologici di aderenza ai programmi di cambiamento	»	56
	3.5.1. La teoria della motivazione alla protezione da eventi avversi di R.W. Rogers	»	57
	3.5.2. L'intenzione operativa di P.M. Gollowitzer	»	58
	3.5.3. Il modello di attuazione del comportamento di J.O. Prochaska e C.C. Di Clemente	»	59
3.6.	La motivazione ad apprendere	»	61
3.7.	L'ambivalenza dei motivi: tra benessere e repressione	»	64
3.8.	I fattori personali di disorganizzazione mentale	»	66
<b>4.</b>	<b>Training design. Logiche operative e strumenti di architettura dei percorsi di apprendimento</b>	»	67
4.1.	C'è davvero bisogno di fare formazione o serve altro?	»	67
4.2.	Formazione di sensibilizzazione o di sviluppo?	»	70
4.3.	Posizionare la formazione nell'organizzazione: <i>baby sitting</i> o <i>change driver</i> ?	»	71
4.4.	Il matching fra business strategy e training needs	»	73
	4.4.1. La griglia <i>key challenge/key learning</i>	»	73
	4.4.2. La griglia di <i>business performance focusing</i>	»	75
4.5.	Gli obiettivi didattici e la loro declinazione avanzata	»	78
4.6.	L'arsenale metodologico delle tecniche didattiche	»	80
4.7.	Le principali tecniche didattiche in breve	»	83
	4.7.1. Tecniche " <i>listen &amp; watch</i> "	»	84
	4.7.2. Tecniche " <i>hands-on</i> "	»	84
	4.7.3. Un cenno particolare alla tecnica del <i>buzz group</i>	»	86
	4.7.3.1. Panel integrato	»	88
	4.7.3.2. Panel progressivo	»	88
	4.7.3.3. Panel regressivo	»	88
	4.7.3.4. Panel doppio	»	88

	4.7.3.5. Panel multiplo	»	89
	4.7.3.6. Gruppi d'inchiesta	»	89
	4.7.3.7. Frullatore	»	89
	4.7.3.8. Cassetta dei quiz	pag.	89
	4.7.4. Tecniche "during the job"	»	90
	4.7.5. Tecniche di <i>open learning</i>	»	91
4.8.	Le strategie didattiche	»	92
	4.8.1. Strategia espositiva	»	92
	4.8.2. Strategia esperienziale	»	93
	4.8.3. Strategia per problemi	»	93
4.9.	Il <i>matching</i> fra obiettivi didattici e strategie/tecniche didattiche	»	94
4.10.	Criteri di ingegneria didattica	»	96
	4.10.1. Due regole auree introduttive	»	96
	4.10.2. Le aree della psicologia funzionale del sé e il principio della multiplanarità didattica	»	97
	4.10.3. Il principio della globalità relazionale	»	98
	4.10.4. Le leve dell'apprendimento esperienziale	»	99
4.11.	Le tecniche di sviluppo organizzativo	»	101
	4.11.1. Mediazione di un terzo	»	101
	4.11.2. Integrazione funzionale	»	102
	4.11.3. Specchio organizzativo	»	103
	4.11.4. Meeting di confronto	»	104
	4.11.5. Analisi gruppale del ruolo	»	105

## PARTE II – Il formatore come manager didattico

<b>5.</b>	<b>Training delivery I.</b>		
	<b>Il formatore alla guida del processo di apprendimento: l'agire didatticamente orientato</b>	»	107
5.1.	La triade del mestiere di insegnare	»	107
5.2.	Guidare l'approccio all'apprendimento: da seriale a olistico	»	109
5.3.	Le attività direttive di meta-apprendimento: <i>teaching by prompting</i>	»	110
5.4.	Le tappe fondamentali di un percorso di istruzione	»	112
5.5.	Attivare il campo mentale e motivare alla partecipazione: <i>ice breaking</i> e <i>learning agreement</i>	»	113
5.6.	Attenzione prego: <i>attention management</i> e		

	<i>session shaking</i>	»	115
5.7.	Vediamo cosa ti ricordi: <i>memory management</i>	»	117
5.8.	Vediamo se hai capito: promuovere il <i>sense making</i> e il travaso pragmatico	»	118
5.9.	Prego prendere appunti: <i>note strategy management</i>	»	120
5.10.	Una immagine di riepilogo	»	122

## 6. Training delivery II.

### Il formatore sul palcoscenico: la comunicazione didattica efficace

		»	124
6.1.	Essere realmente chiari e coinvolgenti	»	124
6.2.	Su quale canale siete concentrati?	»	125
6.3.	Le variabili operative dell'intensità di spettacolarità	»	126
	6.3.1. Il contatto visivo	»	127
	6.3.2. La mimica facciale	»	127
	6.3.3. Gestualità e movimento	»	128
	6.3.4. Impiego della voce	»	128
	6.3.5. L'energia relazionale	»	129
6.4.	Un altro fattore di comunicazione: il <i>setting</i> ambientale	»	129
6.5.	Le 12 regole per un travolgente insuccesso	»	131
6.6.	Una frase per concludere	»	132

## PARTE III – Strumenti operativi per il formatore e per il discente

## 7. Training tools.

### Una raccolta di collaudate tecniche per contestualizzare e allenare l'apprendimento

		»	134
7.1.	Strumenti di sviluppo della motivazione ad apprendere e di personalizzazione del percorso di apprendimento ( <i>scouting and fitting tools</i> )	»	134
	7.1.1. <i>Introduction work sheet</i>	»	134
	7.1.2. <i>Scouting work sheet</i>	»	135
	7.1.3. <i>Drop out risk profile</i> (DRP)	»	135
	7.1.4. <i>Personal goal profile</i> (PGP)	»	137
	7.1.5. L'analisi del campo di forze	»	137
	7.1.6. La mappa cognitiva dell'apprendimento	»	138
7.2.	Strumenti di vivacizzazione e potenziamento dell'apprendimento ( <i>prompting and underlining tools</i> )	»	139
	7.2.1. <i>Piggy bank</i>	»	140

7.2.2.	Il semaforo dell'apprendimento	»	140
7.2.3.	Il piano per disimparare	»	141
7.2.4.	<i>Mind mapping</i> tematico	»	141
7.2.5.	Le imboscate professionali	pag.	142
7.2.6.	Le partnership di apprendimento	»	142
7.2.7.	Gare di sapere	»	142
7.2.8.	Il compito in classe	»	143
7.2.9.	<i>Learning resumé</i>	»	143
7.3.	Strumenti per l'applicazione pratica dell'apprendimento ( <i>back home and job aid tools</i> )	»	144
7.3.1.	Piano di automonitoraggio	»	144
7.3.2.	Tutor comportamentale	»	144
<b>8.</b>	<b>Operazione Long Life Learning: strumenti per l'apprendimento autonomo nel corso della vita</b>	»	146
8.1.	Imparare a imparare	»	146
8.2.	Tre leggi psicologiche fondamentali	»	146
8.3.	L' <i>audit</i> dei fabbisogni di apprendimento	»	148
8.4.	L'apprendimento incidentale	»	149
8.5.	Il <i>modelling</i> metaformativo	»	149
8.6.	Essere un discente capace: le tecniche di studio	»	150
8.6.1.	Organizzare l'apprendimento	»	150
8.6.2.	Prendere appunti	»	151
8.6.3.	Leggere efficacemente	»	152
8.6.3.1.	Il metodo PQRST	»	153
8.6.3.2.	La lettura esplorativa	»	154
8.6.3.3.	La lettura approfondita	»	154
8.6.3.4.	La lettura di controllo	»	156
8.6.3.5.	Valutare un testo	»	157
8.6.4.	Memorizzare	»	158

**APPENDICE - Stimoli e risorse per approfondire.  
Le basi psicologiche del processo di insegnamento**

<b>9.</b>	<b>I percorsi mentali dell'apprendimento</b>	»	161
9.1.	I concetti chiave dell'apprendimento	»	161
9.2.	Una definizione operativa	»	163
9.3.	Cenni di neurofisiologia	»	163
9.4.	I luoghi prodromici dell'apprendimento	»	165

9.5.	Le leggi di organizzazione della percezione	»	166
9.6.	La funzione attentiva	»	167
9.7.	La memoria e le sue leggi	»	169
9.8.	I fattori critici della comprensione	pag.	175
9.8.1.	L'analisi conversazionale: significazione vs. penombra connotativi	»	176
9.8.2.	Il linguaggio della socializzazione: il <i>baby-talk</i>	»	178
9.8.3.	La filosofia del linguaggio e gli atti linguistici	»	179
9.8.4.	La qualità del riferimento: la deissi e i fattori di chiarezza	»	180
9.8.5.	La teoria degli schemi	»	182
9.9.	Le tappe e i tempi dell'apprendimento	»	184
9.10.	Capire come si apprende: la metacognizione e il fattore meta- formativo	»	186
9.11.	Cenni di andragogia: le peculiarità dell'adulto in apprendimento	»	187
<b>10.</b>	<b>La formazione dei concetti</b>	»	191
10.1.	Dal pensiero empirico al pensiero scientifico	»	191
10.2.	Da riprodurre a ricostruire	»	193
10.3.	Il pensiero empirico e la formazione "a inventario"	»	194
10.4.	Le caratteristiche del pensiero teorico- scientifico	»	197
10.5.	Per una didattica orientata al pensiero scientifico: educare alla forza teorica	»	198
	<b>Bibliografia</b>	»	200