

Introduzione

C'è una forza motrice più forte del vapore,
dell'elettricità e dell'energia atomica: la volontà.

Albert Einstein

Questo libro è principalmente creato per i formatori da avviare alla professione nell'ambito extrascuola (imprese, pubblica amministrazione, sanità, associazioni di categoria).

Gli studenti universitari e i giovani professionisti ne ricaveranno una visione "concreta e compatta" dei temi/problemi della formazione che più spesso occupano e preoccupano gli attori organizzativi e delle condizioni professionali che dovranno affrontare nel mondo del lavoro.

I professionisti della formazione già maturi troveranno anch'essi numerosi spunti, al tempo stesso intellettualmente fertili e operativamente utili.

Il testo, in particolare, ha due finalità:

- focalizzare con metodo i fattori critici dell'azione formativa, dall'analisi dei bisogni, alla costruzione della regia didattica, fino alla valutazione dei risultati;
- potenziare le competenze operative inerenti l'efficacia della relazione frontale con il gruppo in apprendimento (chiarezza, incisività, capacità di coinvolgimento e di motivazione all'applicazione pratica).

Questo libro desidera essere un "manuale": quindi è sintetico, schematico e mira alla chiarezza e alla praticità. Per gli approfondimenti specialistici aiuta il lettore segnalando una biblioteca minima di riferimento e le principali riviste di settore.

L'opera è organizzata in quattro sezioni.

La **sezione I** offre una panoramica sullo scenario formativo attuale, evidenziandone le caratteristiche e le principali criticità.

La **sezione II** percorre l'intero procedimento necessario per creare ed erogare regie didattiche efficaci; grande attenzione è dedicata ai criteri di analisi e alle modalità tecniche di intervento. Più in dettaglio questa sezione presidia i seguenti contenuti:

- la scelta e la strutturazione dei contenuti e del metodo di conduzione in funzione degli obiettivi di apprendimento e del tipo di uditorio;

- la comunicazione efficace di tale contenuti; efficace significa in grado di ottenere e mantenere l'ascolto, garantire la comprensione e motivare all'applicazione pratica;
- la gestione del comportamento e delle reazioni del gruppo;
- la valutazione dei risultati degli interventi di formazione.

La sezione II si chiude con una raccolta di esempi di progettazione formativa tratti dalla pratica professionale di chi scrive e con due *case history*.

La **sezione III** contiene alcuni strumenti operativi di pronto impiego: esercitazioni di gruppo e questionari di rilevazione del gradimento. Due risorse che è sempre utile avere con sé.

La **sezione IV** è dedicata alla verifica e al consolidamento dell'apprendimento del lettore; ha lo scopo di aiutarlo concretamente nel mettere in pratica quanto studiato.

Il libro è dedicato a tutti coloro che vorranno e sapranno diventare dei "manager della conoscenza", capaci di dare un contributo fondamentale alla crescita delle persone, alla loro motivazione, al miglioramento delle loro performance e al loro benessere.

Di tutto ciò c'è grande bisogno, siamo in mondo assai difficile.

I principi sui quali si costruiscono le relazioni economico-sociali dagli anni settanta a oggi sono in fase di irreversibile rimozione.

Fare efficienza, creare innovazione in continuo, adeguarsi a frequenti cambiamenti negli assetti organizzativi, nelle competenze e negli stili di vita: ecco gli imperativi ai quali oggi è impossibile sfuggire.

A noi formatori spetta il compito di aiutare la società e l'economia a evolversi attraverso la cura di qualità, responsabilità e consapevolezza dell'apprendimento di chi opera nelle organizzazioni e per le organizzazioni.

I formatori devono svolgere un prezioso duplice ruolo: quello di analisti-organizzatori delle competenze e quello di facilitatori della relazione persona-organizzazione.

Azioni davvero cruciali in un tempo storico sempre più invaso dall'instabilità e dall'incertezza di tutto e di tutti.

Indice

Prefazione di Luigi Guerra

Ringraziamenti

Introduzione

Sezione I

Uno sguardo panoramico sul mondo della formazione

1. Il mercato della formazione professionale in Italia

Le principali evidenze

Quali opportunità di mercato per i formatori?

Raccomandazioni pratiche per "stare sul mercato"

2. Le fondamenta del processo di formazione

Il ruolo del formatore nella società della conoscenza

I luoghi di intervento della formazione

Le tappe fondamentali di un percorso di istruzione

L'agire del formatore

L'adulto in apprendimento

3. I cattivi costumi della formazione aziendale

Le trappole nella scelta degli investimenti formativi

Gli errori della formazione

Sezione II

Metodologia e tecnica dell'intervento formativo

4. Il formatore rileva i bisogni e prepara la regia didattica: le logiche di architettura dei percorsi di apprendimento

Le variabili operative della regia formativa

Obiettivo di sensibilizzazione o di sviluppo?

L'analisi dei bisogni formativi

L'analisi dell'uditorio

La definizione della regia didattica: come combinare la attività di apprendimento?

Un modello integrato per arricchire la strategia di insegnamento

Workshop classico e workshop inverso: uno strumento didattico versatile e potente

La distribuzione del tempo

L'ambiente fisico

I supporti visivi

5. Il formatore scende in campo e gestisce il gruppo in apprendimento: le tecniche della comunicazione didattica

Attenzione all'attenzione

Siate pronti, prego: siete su tre canali!

Le peculiarità della comunicazione didatticamente orientata

I fattori della trasmissione efficace di un messaggio

Leve di efficacia verbale

Leve di efficacia vocale

Leve di efficacia visiva

La gestione delle dinamiche di gruppo

L'importanza di vivacizzare l'apprendimento

Come affrontare le situazioni problematiche

6. Il formatore rileva gli effetti: la valutazione dell'intervento formativo

Verifica e valutazione: sono la stessa cosa?

Il nodo della valutazione

Cosa valutare? I modelli di evaluation training: Kirkpatrick e Alliger

Il modello di Phillips e il calcolo del ROI della formazione

Il modello "sperimentale"

L'effectiveness training: l'esame delle variabili di efficacia della formazione

Il modello di Holton e l'importanza delle attività di pre-work e back-home

7. Miscellanea: esempi di regie didattiche e case history

Corso di gestione del tempo per responsabili amministrativi

Corso di public speaking per il personale commerciale

Corso di strategia e sviluppo organizzativo per dirigenti

Laboratorio psicodrammatico per il personale della segreteria politica di un grande Comune

Corso di vendita per agenti

Corso di people management per imprenditori

Case history 1 – Una società di assicurazioni

Case history 2 – Una grande public utility

Sezione III Strumenti operativi

8. Suggerimenti per esercitazioni di gruppo

I buzz group

Panel integrato

Panel progressivo

Panel regressivo

Gruppi d'inchiesta

Frullatore

Cassetta dei quiz

Gare di sapere

Compito in classe

Trova l'errore

Costruzioni alla cieca

Furti ripetuti

Punti chiave

Facciamo il video

9. Schede per la valutazione delle reazioni dei partecipanti

Esempio di scheda con scale di reazione e domande aperte

Esempio di scheda con scale di reazione, domande chiuse e aperte

Esempio di scale di reazione per valutare una sessione

Esempio di scheda con domande aperte

Esempio di scheda con frasi da completare

Sezione IV Tiriamo le somme

10. Valutate il vostro apprendimento e preparate il piano d'azione

I quesiti di verifica

Tra il dire e il fare...

Il diario di bordo

La biblioteca e l'emeroteca del formatore

Testi in italiano

Testi in inglese

Riviste italiane

Riviste internazionali