

Fòrema

FORMAZIONE ESPERIENZIALE: ISTRUZIONI PER L'USO

Wiki-manuale per orientarsi
nell'*experiential learning*



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Fòrema

**FORMAZIONE
ESPERIENZIALE:
ISTRUZIONI PER L'USO**

Wiki-manuale per orientarsi
nell'*experiential learning*

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Prefazione	pag.	9
Introduzione	»	11
Ringraziamenti	»	15
1. Trasformare l'esperienza in un momento di formazione	»	17
1. Metodologia dell'apprendimento dell'adulto e suoi aspetti psicologici	»	18
2. Definizione di apprendimento esperienziale	»	20
3. Il modello esperienziale secondo Kolb	»	24
4. Trasferibilità della formazione alle esperienze lavorative	»	32
2. La storia e la diffusione in Italia	»	45
1. Storia ed evoluzione della teoria dell'apprendimento esperienziale	»	45
2. Team building, adventure, outdoor training oppure formazione esperienziale? Occorre fare chiarezza	»	50
3. Diffusione delle metodologie esperienziali in Italia	»	53
4. La situazione attuale delle metodologie esperienziali nel mercato italiano	»	54
5. Il futuro della formazione esperienziale in Italia	»	56
3. La progettazione	»	61
1. Analisi della domanda e valutazione rischi/opportunità di un percorso esperienziale	»	61
1.1. Analisi della domanda	»	62

2.	La progettazione del percorso di sviluppo	pag. 71
2.1.	Il percorso di sviluppo nell'organizzazione	» 71
2.2.	Macro e microprogettazione	» 72
2.3.	Un semplice schema di progettazione per una giornata esperienziale	» 72
2.4.	Uno schema completo di progettazione per l'attività esperienziale	» 75
2.5.	Il prima, il durante e il dopo: come progettare la trasferibilità dell'esperienza	» 83
2.6.	Progettare e riprogettare, pensando al percorso	» 88
3.	La metafora nella formazione: scelta e costruzione	» 88
3.1.	Si fa presto a dire metafora	» 89
3.2.	Tropi, enzimi e altre funzionalità didattiche	» 91
3.3.	Ponti, torri e via costruendo	» 92
3.4.	“Giochiamo che io ero...”: la metafora intesa come gioco globale	» 93
3.5.	Dubbi e resistenze degli adulti nell'attività formativa	» 96
4.	Caratteristiche della location e tipo di attività	» 97
4.1.	L'importanza di chiamarsi location	» 97
4.2.	La scelta	» 98
4.3.	La checklist	» 99
5.	Il giusto equilibrio tra attività esperienziale e sviluppo dei contenuti	» 100
5.1.	Una scintilla che non deve bruciare troppo	» 100
5.2.	Seminatori di consapevolezza e non animatori	» 101
5.3.	L'importanza di saper dire “no”	» 101
4.	Il conduttore di progetti formativi esperienziali	» 103
1.	Background del trainer esperienziale (facilitatore)	» 104
2.	Il ruolo del facilitatore: cosa può fare e cosa no	» 111
2.1.	Facilitatore, formatore, trainer...	» 111
2.2.	Il facilitatore nei processi di apprendimento	» 112
2.3.	Il facilitatore: capacità, abilità, attitudini	» 113
2.4.	Il facilitatore: cosa fa, come è	» 116
2.5.	Facilitare: rimuovere gli ostacoli	» 116

2.6.	Il facilitatore: cosa deve fare	pag. 118
2.7.	Il facilitatore: cosa non deve fare. Le “trappole”	» 119
2.8.	Il Facilitatore all’interno del ciclo di apprendimento di Kolb	» 121
2.9.	Come “vede” i partecipanti il facilitatore?	» 122
2.10.	La facilitazione nei vari momenti dell’apprendimento esperienziale	» 124
3.	Il ruolo del partecipanti cioè come gestire la “diversità” nel gruppo	» 125
3.1.	Introduzione	» 125
3.2.	Il rispetto delle diversità	» 126
3.3.	L’andragogia	» 127
3.4.	Diversità e disabilità	» 129
3.5.	La varietà come ricchezza: il ruolo ideale	» 129
3.6.	Il Leader negativo-oppositivo	» 130
3.7.	Il feedback fa crescere	» 132
4.	Briefing e debriefing	» 133
4.1.	Il briefing	» 134
4.2.	Il debriefing	» 136
5.	Il rapporto tra facilitatore e istruttore tecnico ove presente (attori, sportivi, guide ecc.)	» 141
6.	La chiave per il successo del progetto	» 142
5.	Come e quando scegliere la formazione esperienziale	» 145
1.	La qualità nella formazione esperienziale	» 145
1.1.	Primo contributo	» 145
1.2.	Secondo contributo	» 146
1.3.	Terzo contributo	» 147
1.4.	Quarto contributo	» 149
1.5.	Quinto contributo	» 150
1.6.	Sesto contributo	» 151
2.	Opportunità e limiti concreti per la formazione esperienziale	» 152
3.	Casi di studio reali	» 155
3.1.	Caso 1: assessment center	» 155
3.2.	Caso 2: fare meta nel team building	» 156

3.3.	Caso 3: essere leader, la palestra esperienziale al servizio della propria leadership	pag. 157
3.4.	Caso 4: progetto ESPRIT l'esperienza al servizio della formazione nella scuola	» 158
3.5.	Caso 5: l'esperienza al servizio della formazione nella scuola	» 160
3.6.	Caso 6: IALT (International Academy on Leadership and Teamwork)	» 162
	Bibliografia	» 165
	Gli autori	» 171

Prefazione

Non ho ricordi di quando ero bambino. Ricordo un'aula e l'insegnante che mi spiega. Qui iniziano le mie esperienze con l'apprendimento. Mi hanno detto che da bambino ho imparato sperimentando, ma io non ricordo.

La formazione scolastica, che mi ha portato a una laurea in Statistica, l'ho trascorsa tra aule e insegnanti che cercavano di attrarre la mia attenzione.

Per tutti gli anni della mia carriera professionale, ogni qualvolta sono salito di grado o mi hanno cambiato di area, ho vissuto un passaggio in aula con persone esperte che mi spiegavano cosa avrei dovuto fare.

Il mio primo contatto con la formazione esperienziale risale a pochi anni fa.

In occasione di un evento organizzato da un grande produttore di software americano, ci hanno portati in barca a vela sul lago di Como. L'istruttore ci ha informato sulle regole di base e sul ruolo che ciascuno avrebbe avuto a bordo. Sembrava tutto molto complicato.

Saliti a bordo, ognuno ha occupato il proprio posto. E una volta salpati abbiamo compreso subito che nella dinamica di team è più semplice agire che ascoltare le istruzioni e che tutto funziona se ciascuno esegue il proprio compito al meglio e reagisce prontamente agli ordini del timoniere.

Ci siamo accorti che il processo funzionava come in un'azienda.

Questa esperienza ha solleticato non poco la mia curiosità rispetto alla metodologia di formazione. Così alla prima opportunità che si è presentata, tra le proposte di Confindustria Padova, mi sono fatto trovare presente all'appello.

Come quando ci si prepara alla conquista di un nuovo mercato con i propri prodotti o servizi, ho coinvolto un piccolo gruppo di risorse umane dell'azienda nel percorso di *outdoor training* BarCamp a Praglia. Abbiamo avuto l'occasione di sperimentare direttamente l'efficacia della formazione esperienziale: ottima la resa per facilità e velocità di apprendimento.

Analogamente alla diffusione di un prodotto/servizio su un nuovo mercato, considerando i risultati eccellenti della fase di test sul campo, si è scelto di ampliare il raggio d'azione e di avviare un processo di formazione che coinvol-

gesse nel tempo tutte le risorse umane dell'azienda. Siamo partiti dall'analisi dei fabbisogni, da quella che era la nostra situazione iniziale (*as is*), individuando dove volevamo arrivare (*to be*) e una serie d'indicatori di performance (KPI). Poi abbiamo avviato il percorso.

A meno di due anni dall'applicazione di tecniche di formazione esperienziali, sono molto soddisfatto dei risultati ottenuti in termini economici – efficienza, produttività, qualità del lavoro e della progettualità interna – e di miglioramento del “clima aziendale”, che è corollario e concausa di un processo virtuoso di *team working*.

In un contesto critico qual è andato configurandosi il quadriennio 2008-2011, caratterizzato dalla crisi finanziaria del settembre 2008 e dal ristagno della ripresa, l'azienda in cui opero ha continuato a incrementare l'Ebitda e ha aumentato l'occupazione del 40%.

Nel processo formativo, tutti i colleghi sono stati considerati come utenti-clienti finali del servizio di formazione che andavamo a erogare e dunque sono gli attori principali dell'indice di *customer satisfaction* (che ha sfiorato il 100%). Tutti hanno partecipato ad almeno un evento – pur essendo facoltativa l'adesione alle proposte formative – e l'indice di gradimento è molto alto.

Ho potuto notare che un processo di miglioramento relazionale è stato da molti percepito non solo in ambito professionale, ma anche nella sfera personale. Abbiamo fatto *rafting*, *orienteering* e preparato un pranzo in una cucina professionale facendo pane e pasta. Siamo cresciuti tutti, ciascuno secondo un proprio percorso, divertendoci assieme.

Confucio disse: “se ascolto dimentico, se vedo ricordo, se faccio capisco”. Con una battuta aggiungerei che se capisco mentre faccio mi posso anche divertire, allora è formazione esperienziale.

Luca Giuman
DG di Gruppo
www.infonetsolutions.it

Introduzione

Dedicato a tutti coloro che sono alla ricerca di risposte sul valore dell'apprendimento e della formazione.

Dedicato a chi ha bisogno di continuare a crescere ed essere competitivo e si interroga su come poter far fronte a questa esigenza.

Dedicato ai formatori, senior, junior, o solo aspiranti tali, perché questo manuale è stato scritto da formatori e operatori del mondo della formazione per rispondere a interrogativi sul loro delicato ruolo.

Dedicato a tutte le aziende illuminate che hanno desiderio di far crescere le proprie persone.

Dedicato ai learner, che affronteranno questa, come ogni altra lettura, con la curiosità e il desiderio di trarne il meglio per se stessi.

I due motori di questo progetto, promosso da Fòrema Scarl, ma figlio di molte menti appassionati e generose, sono stati: un bisogno e un desiderio.

Il bisogno può essere sintetizzato come necessità di avere delle risposte condivise sulla galassia della formazione esperienziale, entità unitaria ma allo stesso tempo talmente vasta da renderne i confini difficilmente definibili.

Il desiderio, invece, motore forse ancora più potente del precedente, è stato quello di creare, generare e condividere saperi.

Sapevamo sin dall'inizio che fare ricerca e sviluppo fra professionisti che condividono gli stessi valori e una stessa visione della formazione avrebbe portato alla creazione di un lavoro unico, molto più prezioso di qualsiasi raccolta di contributi individuali.

Non è certo una novità il fatto che il contesto socio-culturale in cui siamo immersi presenti delle caratteristiche anomale e uniche rispetto al passato: temi quali la rapidità del cambiamento, la necessità di aggiornamento continuo, competitività e performance hanno pervaso ogni campo del sapere e sono entrati nell'uso quotidiano di ognuno di noi. Non è nemmeno poi molto originale affrontare il tema del vantaggio competitivo in termini di sviluppo di compe-

tenze: è oramai dato per assodato che non ci si possa più limitare a sviluppare le competenze tecniche, ma che un professionista deve sapersi distinguere anche, e soprattutto, per il proprio bagaglio di competenze trasversali.

Detto questo, il lettore potrebbe chiedersi: “Se tutto ciò è così chiaro ed evidente, dove sta il problema?”. Il punto centrale della questione sta nel fatto che, prima di professionisti, siamo tutti individui. Siamo individui e *learner* diversi, in continuo e inarrestabile cambiamento e tutti, nessuno escluso, con il bisogno di ri-progettare noi stessi. Il cambiamento per essere reale e duraturo deve essere alimentato dall'apprendimento e l'apprendimento è una questione prima individuale, e poi collettiva.

Ancora: la formazione tradizionale è “in crisi”; l'adulto non è, giustamente, disposto a investire risorse per apprendere solo per il fatto che un *trainer* esperto gli fa sapere che la specifica competenza potrebbe essere importante per sé. Allora il nuovo dilemma diventa: “competitività e formazione: come fare?”.

La formazione esperienziale ha fornito un'ipotesi di risposta sul tema: una risposta per certi versi ancestrale, ovvero re-insegnare agli adulti a imparare dall'esperienza. Sperimentare, riflettere e concettualizzare l'esperienza per poi verificarne l'adeguatezza rispetto alla circostanza; è tutto ciò che l'uomo ha da sempre saputo fare meglio. A oggi, il ritorno a tale modalità, soprattutto per allenare competenze trasversali come *leadership*, *team building*, *problem solving* ha dato degli esiti oltremodo positivi, avvalorati da ricerche e studi sempre più sofisticati.

Di nuovo viene spontaneo chiedersi: “Se c'era un problema, ed è stata individuata una soluzione, perché continuare a ricercare?”. Perché la formazione esperienziale è molto più di una semplice metodologia didattica, molto più di una modalità formativa per adulti, molto più di incentive... La questione è paradossale: se provate a digitare su un motore di ricerca *experiential learning* troverete circa 11.000.000 risultati, se digitate *outdoor training* circa 44.300.000... eppure tutta questa mole di dati non è sufficiente a chiarire che cosa davvero sia la formazione esperienziale. Provare per credere.

Il *Manuale della formazione esperienziale* nasce esattamente da questa constatazione. Tutti ne parlano, molte aziende investono cifre considerevoli in questo tipo di attività, ma spesso non si riescono a definire confini, punti di forza e limiti. Così è nata l'idea di ingaggiare chi della formazione esperienziale ha fatto uno stile di vita oltre che una professione.

Agli inizi di febbraio 2011 un gruppo di operatori del mondo della formazione convinti che dalla collaborazione e dalla condivisione delle proprie conoscenze possa solo nascere sviluppo, ha innescato il processo che si è concluso con la pubblicazione di questo volume.

Nel XVII secolo ingegneri, meccanici, chimici, fisici e filosofi si incontravano nei caffè, organizzavano conferenze e tenevano una fitta corrispondenza ottenendo una profonda accelerazione delle conoscenze umane in tutti i campi. Era l'Illuminismo.

Al giorno d'oggi l'avvento di Internet e del Web 2.0 ha facilitato notevolmente la possibilità di aggregare le conoscenze di persone anche senza dover essere necessariamente nello stesso momento nello stesso luogo.

Convinti che la collaborazione fra operatori avrebbe determinato un miglioramento dei contenuti, un piccolo gruppo di operatori ha definito un potenziale indice del manuale e ha aperto un Google Sites (www.google.com/sites/overview.html), ovvero una piattaforma di collaborazione asincrona, che avrebbe reso agevole la stesura dei contributi individuali, e allo stesso tempo il confronto fra persone.

Come una piccola Wikipedia, attorno al Google Sites si sono ritrovati una ventina di formatori esperienziali affermati sul territorio nazionale ed europeo. La modalità stessa di organizzazione, di stampo "wiki", ha creato una selezione naturale dei professionisti intervenuti che hanno dimostrato di possedere:

- conoscenza e pratica della metodologia esperienziale;
- capacità e volontà a lavorare in gruppo;
- valore della condivisione e del confronto.

Nei mesi di febbraio, marzo e aprile ognuno di loro si è dedicato, in maniera differenziata a seconda dell'esperienza e del grado di competenza maturato, alla stesura di uno o più capitoli del *wiki-libro*.

Il 7 e 8 maggio 2011, nella suggestiva cornice dell'Abbazia di Praglia (PD), gli autori del *wiki-manuale* hanno avuto l'opportunità di incontrarsi di persona e di mettere in campo un vero e proprio esperimento di *team building*. Durante le due giornate: sono stati costituiti cinque gruppi, uno per ogni capitolo del libro, e i 23 contributi individuali sono stati aggregati in un unico testo (album fotografico al seguente link: http://bit.ly/foto_wiki_manuale).

I gruppi di lavoro hanno potuto beneficiare del prezioso apporto di 11 studenti-lavoratori dell'Università di Scienze della Formazione di Padova: un connubio perfetto fra competenze teoriche ed esperienza pratica.

In questo scenario la tecnologia ha svolto sicuramente un ruolo determinante: il Web 2.0 ha permesso di lavorare sulle esperienze individuali capitalizzandone la conoscenza. Tuttavia sottolineiamo che in una comunità di apprendimento al centro del processo rimane sempre il partecipante e il gruppo, la tecnologia è lo strumento che ne permette l'operatività.

L'output di questo progetto lungo sei mesi, ma che si prospetta essere la

prima di una serie di edizioni sul tema, è per l'appunto il *wiki-manuale* nelle vostre mani.

Stiamo parlando in sostanza di un manuale, scritto a più mani, che raccoglie in sé i migliori apporti di diversi stakeholder della formazione esperienziale.

Il lettore potrà facilmente notare come punti di vista, stili, linguaggi diversi si alternino e varino fra un capitolo e l'altro: ci teniamo a sottolineare **come questo sia il reale valore aggiunto** di un manuale nato da una *learning community* e che ha preso forma in gruppi di lavoro costituiti da molte professionalità differenti.

I capitoli del libro possono essere letti anche in ordine diverso da quello proposto nell'indice, poiché vengono trattate aree tematiche distinte, anche se complementari.

Suggeriamo nello specifico due percorsi:

1. ai formatori, agli aspiranti formatori, agli studenti: suggeriamo di dedicarsi in primo luogo ai capitoli 1, 2, 3, per farsi un'idea chiara sulle origini della formazione esperienziale, sull'evoluzione e sulle caratteristiche distintive;
2. all'imprenditore, all'azienda interessata a investire in formazione, a chiunque abbia il desiderio di prendere parte a un percorso di formazione esperienziale consigliamo di cominciare dal capitolo 5, nello specifico dai casi, per poi approfondire in base alla propria curiosità gli altri temi quali l'uso della metafora (capitolo 3) e il ciclo di Kolb (capitolo 1).

A voi tutti buona lettura e benvenuti nella *learning community*!

Marino Malvestio
Presidente di Fòrema¹

¹ **Fòrema** è l'ente di formazione di Confindustria Padova e la sua mission è sostenere la crescita e la competitività delle imprese del territorio, attraverso lo sviluppo delle competenze delle persone.

Ringraziamenti

Un sentito *Grazie!* a Luigi Mengato e Leonardo Frontani, coautori di questo manuale, per avere avuto l'idea iniziale e la pazienza di supportarci in ogni attività di realizzazione e coordinamento. E complimenti alle nostre colleghe Giada Marafon e Lucia Da Pieve per la gestione e armonizzazione dei testi.

Si ringraziano inoltre per il prezioso contributo, gli studenti di Scienze della Formazione dell'Università degli Studi di Padova: Biolcati Laura, Borin Emanuela, Burato Lucia, Carretta Antonella, Dell'Igna Vania, Dibiase Domenica, Ferro Maria, Galeani Claudia, Ghirelli Luigi, Lunardi Stefania, Melato Manuela, Sargiacomo Angela.

1. Trasformare l'esperienza in un momento di formazione

Pochi giorni fa, ho avuto un'ennesima dimostrazione di quanto si possa imparare dai bambini.

Ero a cena con amici e la figlia di uno di loro, alla tenera età di dieci mesi, mentre la facevamo camminare aggrappata alle nostre braccia, ha iniziato a cercare di divincolarsi. Voleva riuscire a stare in piedi da sola. A quel punto abbiamo deciso, pur standole vicino, di lasciarla andare.

È rimasta in piedi per una decina di secondi e poi si è seduta, quasi rimbalzando. Ci ha guardato e ha sorriso. Ci siamo avvicinati per cercare di tirarla su, pensando ne avesse bisogno, invece, ha respinto ogni aiuto e ha intensificato gli sforzi.

Il viso era radioso, era visibile quanto si stesse divertendo mentre si impegnava per ritornare in posizione eretta, ricadendo sempre indietro. Eppure l'entusiasmo non diminuiva all'aumentare degli sforzi. Allora, le abbiamo posto, in maniera totalmente naturale, una sedia vicino. Dopo qualche altro tentativo, ha notato la sedia, le si è avvicinata a gattoni e con fare sempre più carico l'ha utilizzata come leva per salire. Quando si è messa totalmente in piedi ci ha guardati e ha esultato, facendo un sorriso enorme. Se fosse stato presente Albert Bandura¹, avrebbe festeggiato con noi lo sviluppo di un piccolo gradino di autoefficacia.

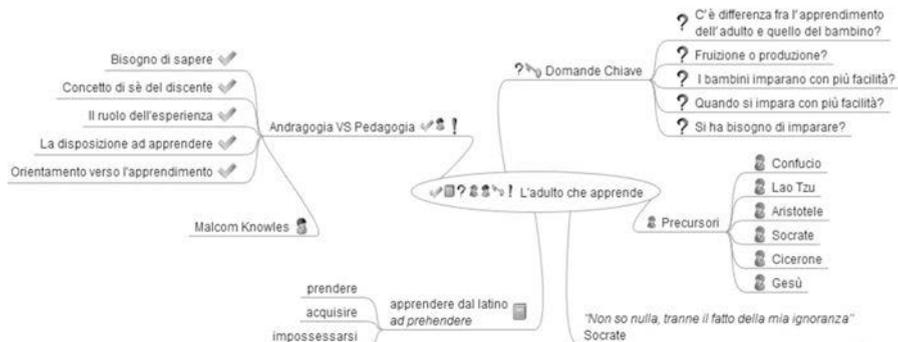
Gli adulti come si comportano davanti alla possibilità di apprendere, hanno qualcosa in comune con la bambina, appena citata? Quanto è importante per l'adulto, aver vissuto esperienze d'apprendimento simili, durante l'infanzia, al fine di costruire un modello di apprendimento efficace, in modo da trarre insegnamenti dalla propria esperienza? Sono tutti quesiti a cui cercheremo di rispondere nei prossimi paragrafi.

Uno degli autori

¹ *Albert Bandura* (1925), psicologo canadese famoso per la sua teoria dello sviluppo sociale.

1. Metodologia dell'apprendimento dell'adulto e suoi aspetti psicologici

Fig. 1 – L'adulto che apprende



Alcune domande chiave

- C'è differenza fra l'apprendimento dell'adulto e quello del bambino?
- Il discente deve essere attivo o passivo durante la formazione?
- I bambini imparano con più facilità?
- Quando si impara con più facilità?
- Si ha sempre bisogno di imparare?

Non so nulla, tranne il fatto della mia ignoranza.

Socrate (470-399 a.C.)

La necessità di apprendimento anche in età adulta non è un argomento nuovissimo nella storia dell'uomo. I grandi maestri filosofi dei tempi antichi, come Confucio, Lao Tzu, Aristotele, Socrate, Cicerone insegnavano ad adulti e non a bambini. Grazie alle loro esperienze con gli adulti, questi maestri hanno imparato a considerare l'apprendimento come un processo di ricerca attiva, non come ricezione passiva di contenuti. Furono introdotte, così, tecniche di coinvolgimento attivo dei discenti.

Anche dal punto di vista etimologico, il termine "apprendere" ha una forte componente attiva: dal latino *a prehendere*, che indica un modo intensivo di *prehendere*, cioè impossessarsi, acquisire, prendere. "Apprendimento" rimanda a un movimento di acquisizione che parte dal soggetto verso qualcosa che al momento esso non possiede. L'oggetto dell'apprendimento può essere un contenuto, un significato, un'informazione, una capacità, una tecnica... ma anche una diversa coscienza di sé.

Eppure, nella visione comune, quando si parla di apprendimento in genere ci si riferisce al mondo dell'infanzia.

Da un lato questa visione è assolutamente giustificata: chi meglio di loro è in grado di apprendere velocemente? Come fanno? Provano, ripetono, osservano, sperimentano, non hanno ancora troppi schemi fissi, sono aperti e soprattutto si divertono mentre imparano, anche quando ciò comporta una grande difficoltà.

Quando si pensa agli adulti, invece, cosa accade? Perché non hanno la stessa capacità di imparare e mettersi in gioco? Sarà perché gli adulti hanno esigenze diverse da quelle dei bambini?

Per rispondere a questi interrogativi, ci rifacciamo alla teoria sviluppata da Malcolm Knowles², l'andragogia. Il termine deriva dal greco *anèr-andròs* (uomo) + *ágein* (condurre). L'andragogia si concentra sui meccanismi di apprendimento degli adulti e si contrappone alla pedagogia che, invece, studia lo sviluppo cognitivo dei bambini. Proprio per comprendere questi due differenti approcci, li abbiamo messi a confronto su 6 aspetti chiave (vedi tab. 1).

Dalla tab. 1 si desume che mentre il bambino è abituato ad apprendere seguendo una figura di riferimento, l'adulto è disposto ad affrontare un percorso formativo solo se ne percepisce con chiarezza l'utilità e riveste fiducia nel docente/formatore. Se la formazione appare imposta, la persona adulta è portata a rifiutare l'apprendimento, e ogni tentativo di farlo apprendere senza motivarlo sarà improduttivo. Inoltre, il rapporto fra insegnante e discente deve essere strutturato a partire dal riconoscimento da parte del formatore dell'autonomia e dell'autoconsapevolezza del discente. Questi possiede una propria esperienza di vita e di lavoro, e una formazione personale che può essere molto diversa da quella delle altre persone con le quali condivide il percorso. Tali elementi, potenzialmente diversi per ogni partecipante, devono fungere da punto di partenza. L'adulto, infatti, apprende a partire da un'esperienza passata molto più connotata rispetto a quella di un bambino, e ha l'esigenza che questa venga riconosciuta e valorizzata dal formatore. La persona adulta, inoltre, attende che il proprio apprendimento sia collegato, non solo con il proprio passato, ma anche con la propria esperienza futura e con la propria azione nella vita reale. A questo conviene aggiungere una considerazione sull'aspetto motivazionale connesso con l'apprendimento adulto: la motivazione all'apprendere, oltre a essere l'attesa di risposte concrete, nell'adulto si collega alla sfera più profonda del sé, cioè al desiderio di una vita piena e realizzata secondo le molteplici dimensioni della persona (fisica, intellettuale, spirituale, relazionale ecc.). La teoria andragogica di Knowles, come potrete leggere in seguito, rappresenta una fonte di ispirazione significativa per lo sviluppo della formazione esperienziale.

² *Malcolm Knowles* (1913-1997), studioso americano che ha diffuso il concetto di andragogia e di apprendimento degli adulti.