

Francesco Muzzarelli

GUIDARE L'APPRENDIMENTO

Metodologie e tecniche di formazione
in azienda

Prefazione di Luigi Guerra



Le competenze della formazione

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



25.1 *Le competenze della formazione*

Con l'avvio di questa nuova collana, l'**AIF** (Associazione Italiana Formatori, nata nel 1975, cui hanno aderito più di 2000 professionisti della formazione) intende rispondere alla domanda crescente di sistematizzazione delle **competenze necessarie** per svolgere con successo la professione **del formatore**, sia che si tratti di svolgere il ruolo (magari anche part time) di docente, sia che si tratti di progettare, monitorare, valutare interventi formativi, sia che si svolga un ruolo di "learning organiser" (facilitatore, regista, sistematizzatore degli apprendimenti individuali e organizzativi) dentro qualche organizzazione.

Si è concretizzata così l'idea di riunire in questa collana una serie di contributi significativi per la **pratica quotidiana** e lo **sviluppo della qualità della formazione**, requisito indispensabile per un approfondimento efficace.

Ormai la formazione si è dotata di un ampio repertorio di tecnologie formative che ne costituiscono un solido nucleo di riferimento; questa collana è nata per capitalizzare le **esperienze formative di successo** e facilitarne il riferimento al sempre più ampio numero di persone che sono chiamate ad occuparsi di formazione e apprendimento **dentro o fuori le aziende**, le amministrazioni pubbliche, i servizi, la sanità, le organizzazioni no-profit, le università, la scuola, lo sport, ...

Riflessioni, metodi, esperienze, strumenti, valori, pratiche, etiche, tecniche per realizzare una formazione di qualità, per aumentare l'efficacia degli interventi formativi, ma anche per allargare il campo d'azione della formazione a nuove aree, a nuovi settori, in nuove situazioni, con nuove modalità.

Una serie quindi di manuali, da handbook per sistematizzare il know how oggi disponibile sia nella tradizionale **formazione d'aula**, sia nelle più innovative attività di sviluppo dell'**apprendimento fuori dall'aula**.

Crediamo infatti che per un reale **empowerment della formazione** occorra mettere a disposizione:

- dei formatori,
- delle persone sempre più numerose che sono chiamate ad occuparsi, a tempo parziale, di formazione,
- dei laureati in Scienze dell'Educazione,

una gamma sempre più ampia di tecniche, strumenti, metodi, possibilità, pensabilità per facilitare l'aggiornamento continuo, l'allargamento delle proprie competenze, la valutazione della qualità prodotta, in modo da poter operare percorsi e scelte meno stereotipate e più efficaci.

Pier Luigi Amietta
Responsabile Collana

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

Francesco Muzzarelli

GUIDARE L'APPRENDIMENTO

Metodologie e tecniche di formazione
in azienda

Prefazione di Luigi Guerra

FrancoAngeli

Copyright © 2007 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 di <i>Luigi Guerra</i> | pag. | 13 |
| Ringraziamenti | » | 15 |
| Introduzione | » | 17 |

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

| | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|
| 1. Luci e ombre sul pianeta formazione | » | 23 |
| 1.1. La formazione non sempre è in forma | » | 23 |
| 1.2. Cosa è la formazione? Chi è il formatore? | » | 27 |
| 1.3. Formazione, perché no? L'effetto vitamina C | » | 29 |
| 1.4. Le valenze del processo di formazione | » | 30 |
| 1.5. Le risorse delle risorse umane e i luoghi di intervento della formazione | » | 31 |
| 1.6. Le smanie organizzative in materia di sviluppo delle risorse umane: flessibilità, centralità della persona, imparare a imparare | » | 33 |
| 1.7. Le smanie organizzative in materia di formazione: novità, interattività, brevità, occasionalità | » | 35 |
| 1.8. I sospiri dei discenti versus l'esame di coscienza dei docenti | » | 36 |
| 1.9. Il problema della (in)comprensione dei risultati | » | 38 |
| 1.10. Scenari per il futuro: black out formativo | » | 40 |
| 1.11. Scenari per il futuro: <i>blending</i> e contaminazione formativa | » | 42 |
| 1.12. Quesiti scomodi, risposte difficili | » | 43 |

| | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----|
| 2. Formare: un'attività in bilico tra strategie delle imprese e crescita delle persone , di <i>Danilo Fatelli</i> | pag. | 45 |
| 3. Training roadblocks. I vincoli dell'apprendimento nell'individuo e nell'organizzazione | » | 49 |
| 3.1. La sindrome SFIT | » | 49 |
| 3.2. Le perdite di carico nella comunicazione e le trappole cognitive | » | 51 |
| 3.3. Il paradosso gestionale e la caporalizzazione organizzativa | » | 54 |
| 3.4. Le reazioni difensive al cambiamento organizzativo | » | 54 |
| 3.5. I modelli psicologici di aderenza ai programmi di cambiamento | » | 58 |
| 3.5.1. La teoria della motivazione alla protezione da eventi avversi di R.W. Rogers | » | 59 |
| 3.5.2. L'intenzione operativa di P.M. Gollowitzer | » | 60 |
| 3.5.3. Il modello di attuazione del comportamento di J.O. Prochaska e C.C. Di Clemente | » | 60 |
| 3.6. La motivazione ad apprendere | » | 62 |
| 3.7. L'ambivalenza dei motivi: tra benessere e repressione | » | 66 |
| 3.8. I fattori personali di disorganizzazione mentale | » | 67 |
| 4. Training design. Il formatore dietro le quinte: logiche operative e strumenti di architettura dei percorsi di apprendimento | » | 69 |
| 4.1. C'è davvero bisogno di fare formazione o serve altro? | » | 69 |
| 4.2. Formazione di sensibilizzazione o di sviluppo? | » | 72 |
| 4.3. Posizionare la formazione nell'organizzazione: <i>baby sitting</i> o <i>change driver</i> ? | » | 73 |
| 4.4. Il matching fra <i>business strategy</i> e <i>training needs</i> | » | 75 |
| 4.4.1. La griglia <i>key challenge/key learning</i> | » | 75 |
| 4.4.2. La griglia di <i>business performance focusing</i> | » | 77 |
| 4.5. Gli obiettivi didattici e la loro declinazione avanzata | » | 80 |
| 4.6. L'arsenale metodologico delle tecniche didattiche | » | 82 |
| 4.7. Le principali tecniche didattiche in breve | » | 85 |
| 4.7.1. Tecniche " <i>listen & watch</i> " | » | 86 |
| 4.7.2. Tecniche " <i>hands-on</i> " | » | 86 |
| 4.7.3. Un cenno particolare alla tecnica del <i>buzz group</i> | » | 88 |
| 4.7.3.1. Panel integrato | » | 90 |
| 4.7.3.2. Panel progressivo | » | 90 |
| 4.7.3.3. Panel regressivo | » | 90 |

| | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|
| 4.7.3.4. Panel doppio | pag. | 90 |
| 4.7.3.5. Panel multiplo | » | 90 |
| 4.7.3.6. Gruppi d'inchiesta | » | 91 |
| 4.7.3.7. Frullatore | » | 91 |
| 4.7.3.8. Cassetta dei quiz | » | 91 |
| 4.7.4. Tecniche “ <i>during the job</i> ” | » | 92 |
| 4.7.5. Tecniche di <i>open learning</i> | » | 93 |
| 4.8. Le strategie didattiche | » | 93 |
| 4.8.1. Strategia espositiva | » | 94 |
| 4.8.2. Strategia esperienziale | » | 95 |
| 4.8.3. Strategia per problemi | » | 95 |
| 4.9. Il <i>matching</i> fra obiettivi didattici e strategie/tecniche didattiche | » | 96 |
| 4.10. Criteri di ingegneria didattica | » | 97 |
| 4.10.1. Due regole auree introduttive | » | 98 |
| 4.10.2. Le aree della psicologia funzionale del sé e il principio della multiplanarità didattica | » | 99 |
| 4.10.3. Il principio della globalità relazionale | » | 100 |
| 4.10.4. Le leve dell'apprendimento esperienziale | » | 101 |
| 4.11. Le tecniche di sviluppo organizzativo | » | 102 |
| 4.11.1. Mediazione di un terzo | » | 103 |
| 4.11.2. Integrazione funzionale | » | 104 |
| 4.11.3. Specchio organizzativo | » | 104 |
| 4.11.4. Meeting di confronto | » | 105 |
| 4.11.5. Analisi gruppale del ruolo | » | 106 |

Parte II – Il formatore come manager didattico

| | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----|
| 5. Training delivery I. Il formatore alla guida del processo di apprendimento: l'agire didatticamente orientato | » | 111 |
| 5.1. La triade del mestiere di insegnare | » | 111 |
| 5.2. Guidare l'approccio all'apprendimento: da seriale a olistico | » | 113 |
| 5.3. Le attività direttive di meta-apprendimento: <i>teaching by prompting</i> | » | 114 |
| 5.4. Le tappe fondamentali di un percorso di istruzione | » | 116 |
| 5.5. Attivare il campo mentale e motivare alla partecipazione: <i>ice breaking</i> e <i>learning agreement</i> | » | 117 |
| 5.6. Attenzione prego: <i>attention management</i> e <i>session shaking</i> | » | 119 |

| | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|
| 5.7. Vediamo cosa ti ricordi: <i>memory management</i> | pag. | 121 |
| 5.8. Vediamo se hai capito: promuovere il <i>sense making</i> e il travaso pragmatico | » | 122 |
| 5.9. Prego prendere appunti: <i>note strategy management</i> | » | 124 |
| 5.10. Un'immagine di riepilogo | » | 125 |
| 6. Training delivery II. Il formatore sul palcoscenico: la comunicazione didattica efficace | » | 127 |
| 6.1. Essere realmente chiari e coinvolgenti | » | 127 |
| 6.2. Su quale canale siete concentrati? | » | 128 |
| 6.3. Le variabili operative dell'intensità di spettacolarità | » | 129 |
| 6.3.1. Il contatto visivo | » | 130 |
| 6.3.2. La mimica facciale | » | 130 |
| 6.3.3. Gestualità e movimento | » | 131 |
| 6.3.4. Impiego della voce | » | 131 |
| 6.3.5. L'energia relazionale | » | 132 |
| 6.4. Un altro fattore di comunicazione: il <i>setting</i> ambientale | » | 132 |
| 6.5. Le 12 regole per un travolgente insuccesso | » | 134 |
| 6.6. Una frase per concludere | » | 135 |

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 | » | 139 |
| 7.1. Strumenti di sviluppo della motivazione ad apprendere e di personalizzazione del percorso di apprendimento (<i>scouting and fitting tools</i>) | » | 139 |
| 7.1.1. <i>Introduction work sheet</i> | » | 139 |
| 7.1.2. <i>Scouting work sheet</i> | » | 140 |
| 7.1.3. <i>Drop out risk profile</i> (DRP) | » | 140 |
| 7.1.4. <i>Personal goal profile</i> (PGP) | » | 142 |
| 7.1.5. L'analisi del campo di forze | » | 142 |
| 7.1.6. La mappa cognitiva dell'apprendimento | » | 143 |
| 7.2. Strumenti di vivacizzazione e potenziamento dell'apprendimento (<i>prompting and underlining tools</i>) | » | 144 |
| 7.2.1. <i>Piggy bank</i> | » | 145 |
| 7.2.2. Il semaforo dell'apprendimento | » | 145 |
| 7.2.3. Il piano per disimparare | » | 146 |
| 7.2.4. <i>Mind mapping</i> tematico | » | 146 |

| | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|
| 7.2.5. Le imboscate professionali | pag. | 147 |
| 7.2.6. Le partnership di apprendimento | » | 147 |
| 7.2.7. Gare di sapere | » | 147 |
| 7.2.8. Il compito in classe | » | 148 |
| 7.2.9. <i>Learning resumé</i> | » | 148 |
| 7.3. Strumenti per l'applicazione pratica dell'apprendimento (<i>back home and job aid tools</i>) | » | 149 |
| 7.3.1. Piano di automonitoraggio | » | 149 |
| 7.3.2. Tutor comportamentale | » | 149 |

8. Operazione Long Life Learning. Strumenti per l'apprendimento autonomo nel corso della vita

| | | |
|-------------------------------------------------------|---|-----|
| 8.1. Imparare a imparare | » | 151 |
| 8.2. Tre leggi psicologiche fondamentali | » | 151 |
| 8.3. L' <i>audit</i> dei fabbisogni di apprendimento | » | 152 |
| 8.4. L'apprendimento incidentale | » | 154 |
| 8.5. Il <i>modelling</i> metaformativo | » | 154 |
| 8.6. Essere un discente capace: le tecniche di studio | » | 155 |
| 8.6.1. Organizzare l'apprendimento | » | 155 |
| 8.6.2. Prendere appunti | » | 156 |
| 8.6.3. Leggere efficacemente | » | 157 |
| 8.6.3.1. Il metodo PQRST | » | 158 |
| 8.6.3.2. La lettura esplorativa | » | 158 |
| 8.6.3.3. La lettura approfondita | » | 159 |
| 8.6.3.4. La lettura di controllo | » | 161 |
| 8.6.3.5. Valutare un testo | » | 162 |
| 8.6.4. Memorizzare | » | 163 |

Appendice – Stimoli e risorse per approfondire. Le basi psicologiche del processo di insegnamento

| | | |
|--------------------------------------------------|---|-----|
| 9. I percorsi mentali dell'apprendimento | » | 167 |
| 9.1. I concetti chiave dell'apprendimento | » | 167 |
| 9.2. Una definizione operativa | » | 169 |
| 9.3. Cenni di neurofisiologia | » | 169 |
| 9.4. I luoghi prodromici dell'apprendimento | » | 171 |
| 9.5. Le leggi di organizzazione della percezione | » | 172 |
| 9.6. La funzione attentiva | » | 172 |
| 9.7. La memoria e le sue leggi | » | 175 |
| 9.8. I fattori critici della comprensione | » | 180 |

| | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|
| 9.8.1. L'analisi conversazionale: significazione vs. pe- nombra connotativa | pag. | 182 |
| 9.8.2. Il linguaggio della socializzazione: il <i>baby-talk</i> | » | 184 |
| 9.8.3. La filosofia del linguaggio e gli atti linguistici | » | 184 |
| 9.8.4. La qualità del riferimento: la deissi e i fattori di chiarezza | » | 186 |
| 9.8.5. La teoria degli schemi | » | 187 |
| 9.9. Le tappe e i tempi dell'apprendimento | » | 189 |
| 9.10. Apprendere come si apprende: la metacognizione e il fattore meta-formativo | » | 192 |
| 9.11. Cenni di andragogia: le peculiarità dell'adulto in ap- prendimento | » | 193 |
| 10. La formazione dei concetti | » | 196 |
| 10.1. Dal pensiero empirico al pensiero scientifico | » | 196 |
| 10.2. Da riprodurre a ricostruire | » | 198 |
| 10.3. Il pensiero empirico e la formazione "a inventario" | » | 199 |
| 10.4. Le caratteristiche del pensiero teorico-scientifico | » | 201 |
| 10.5. Per una didattica orientata al pensiero scientifico: educare alla forza teorica | » | 202 |
| Bibliografia | » | 205 |

*Dedicato a Gianni e Valeria,
miei genitori,
e a mio figlio Lorenzo,
continuatore di vita*

Non cercare di seguire le orme dei saggi. Cerca ciò che essi cercavano.
(Insegnamento Zen)

Quando decidi qualcosa tutto l'universo cospira affinché tu realizzi il tuo desiderio.
(P. Coelho)

Niente al mondo può sostituire la costanza.
Non il talento: il mondo è pieno di uomini e donne di talento
che non hanno avuto successo.

Non il genio: il genio incompreso è proverbiale.
Non l'istruzione: ci sono moltissimi derelitti istruiti.
La costanza e la determinazione soltanto sono onnipotenti.
(C. Coolidge, Presidente degli Stati Uniti 1872 - 1933)

Prefazione

di *Luigi Guerra*

Scrivere un libro sulla formazione, in particolare sulla formazione aziendale, rappresenta oggi una sfida tanto complessa quanto affascinante.

E tutto questo per almeno tre motivi principali.

Il primo: la qualità della formazione e dell'apprendimento, la valenza delle loro ricadute socio-economiche sono temi quotidianamente dibattuti nella scuola, nell'università, nelle aziende; per di più sono argomenti ampi e controversi sotto vari punti di vista, sia concettuali, sia metodologici.

Il secondo: le pubblicazioni in materia sono numerosissime, più o meno solide e innovative; i professionisti della formazione sono tanti e di differente estrazione culturale e fanno quindi valere approcci tanto diversi da apparire a volte antitetici.

Il terzo: gli studenti della Facoltà di Scienze della Formazione (ai quali questo libro si rivolge, seppur in termini non esclusivi), al momento dell'entrata nel mondo del lavoro devono giocoforza impattare con realtà economico-sociali complesse, in continuo cambiamento, a volte contraddittorie, sempre più esigenti dal punto di vista dei risultati. Fornire agli studenti gli attrezzi intellettuali e operativi per fronteggiare questa realtà è un compito continuo e doveroso.

L'idea di "sfidare la sfida" e tentare di proporre qualcosa di nuovo e utile sull'insegnare e sull'apprendere, può appartenere probabilmente solo a chi sia animato da un duplice pensiero.

Dall'umiltà intellettuale di non presporre di aver colto la versione definitiva e migliore dei temi trattati.

Dal credere che per essere utili non necessariamente occorra l'unicità e l'essere ineguagliabili.

L'autore di questo volume ha fondato il suo lavoro su questo pensiero e ci propone un pragmatico, a tratti provocatorio, viaggio nel mondo della formazione, per svelarne le tante sfaccettature: i punti fermi del come "far apprendere", le scelte di strategia e tecnica didattica, gli strumenti operativi

più efficaci per disegnare percorsi di apprendimento realmente orientati alla performance del singolo e dell'organizzazione, i nodi critici e le contraddizioni della pratica professionale.

Mosso dalla passione per la sintesi pragmatica, con la mente “smaliziata” tipica di chi ha una lunga e variegata esperienza sul campo, Francesco Muzzarelli sottolinea in particolare il problema-opportunità centrale dei processi formazione: la reale corrispondenza tra insegnamento e apprendimento, aldilà di percorsi formativi “innovativi nelle tecniche e dotati di suggestive denominazioni”.

Muzzarelli sostiene il bisogno di un ritorno alle radici della didattica e della riscoperta della figura del “bravo insegnante”, colui che sa aiutare i discenti nel padroneggiare il processo di apprendimento in modo davvero finalizzato e consapevole. Ma proprio “davvero”, non come dichiarazione d'intenti o come risposta alle mode didattiche che si susseguono nel dibattito in argomento.

Lungo tutta la trattazione corre un filo rosso al quale l'autore dedica gli strumenti pratici presentati. Quattro sono i suoi ingredienti: la produzione attiva di senso, la riflessione sui processi mentali, l'abilità di scoperta di legami significativi tra fattori diversi, il trasferimento/l'acquisizione della capacità di percorrere autonomamente nuovi percorsi mentali.

Il volume ha il pregio della sintesi, della chiarezza e della vivacità.

Può senz'altro risultare intellettualmente fertile e operativamente utile a tutti i professionisti della formazione.

Agli studenti universitari, in particolare, offre una visione “concreta e compatta” dei temi/problemi della formazione che più spesso occupano e preoccupano gli attori organizzativi e di cosa si troveranno davanti quando entreranno nel mondo del lavoro. Una visione maturata dall'autore anche in riferimento alla pluriennale esperienza sviluppata all'interno dell'Università di Bologna come docente nel campo disciplinare degli strumenti per la formazione professionale del formatore.

Prof. Luigi Guerra

Ordinario di Tecnologie dell'Educazione
Preside della Facoltà di Scienze della Formazione
Università degli Studi di Bologna

Ringraziamenti

Esprimo un intenso ringraziamento a miei maestri di didattica.

In rigoroso ordine alfabetico: Sergio Azzolini, Giovanni Boria, Alfonso Muzzarelli, Angela Muzzarelli, Philip Taylor.

Sergio Azzolini è stato il mio professore di chimica alle scuole superiori: a lui devo il rigore metodologico, la passione per l'avventura intellettuale e il metodo per imparare, tre beni di valore inestimabile.

Giovanni Boria, direttore della scuola di psicodramma di Milano, oltre che mio maestro di psicodramma, è colui che mi ha trasmesso l'arte di "movimentare i gruppi" e la capacità di inventare creativamente regie didattiche situazionali e coinvolgenti.

Alfonso Muzzarelli, già ordinario di economia ed estimo nella scuola superiore, era mio cugino. Gli sono intimamente riconoscente per l'esempio che mi ha dato (e per come ciò mi ha profondamente influenzato): un talento didattico fortissimo e orgoglioso, una riuscitissima sintesi fra rigore intellettuale e abilità di trasmissione.

Angela Muzzarelli era mia nonna paterna, una maestra elementare di quelle "di una volta". Con lei ho fatto i compiti dalla prima elementare fino alla terza superiore, a lei per prima raccontavo gli esiti degli esami universitari. Alla sua dedizione, ai suoi rinforzi positivi e al suo metodo di coinvolgermi nello studio devo l'amore per l'imparare.

Philip Taylor, direttore generale del Politecnico internazionale della moda di Firenze, è stato il mio maestro d'aula: alla sua grande esperienza e alla sua fiammeggiante personalità devo un incommensurabile patrimonio di ingegneria didattica e, di fatto, la mia nascita professionale come formatore.

I miei maestri sono le mie radici.

Sono profondamente convinto che... è grazie alle radici, che si vola.

A loro sono e sarò sempre profondamente riconoscente.

Un ringraziamento speciale al Professor Luigi Guerra, autore della Prefazione. La sua stima e il suo rigore professionale mi accompagnano

ormai da diversi anni nell'affascinante esperienza dell'insegnamento in università.

Esperienza che tocca le mie più intime corde di appassionato di didattica.

Infine rivolgo un sentito grazie a tutti i clienti e allievi che ho incontrato: alla loro espressione facciale, alle loro domande, alle loro fatiche, ai loro problemi, alle loro obiezioni, alle loro strette di mano, al loro umano ricordo devo il fondamentale bisogno di una continua ricerca pragmatica sulle finalità e gli strumenti della formazione.

F. M.

Introduzione

Premetto immediatamente, quale chiave di lettura del titolo del testo, che mi occuperò della formazione professionale di adulti (ambito dell'università e dell'impresa privata/pubblica). Non farò riferimenti specifici all'età evolutiva e alla scuola, anche se numerosi spunti sono a esse applicabili.

Non intendo rivisitare criticamente consolidate teorie o inventare nuovi paradigmi di insegnamento. La letteratura specialistica è già più che completa, fino a risultare ridondante e disorientante.

Il mio fine è essenzialmente un contributo di sintesi pragmatica.

Quasi quotidianamente, da oltre un decennio, sperimento regie didattiche estremamente varie, a contatto con i più disparati pubblici nelle organizzazioni private e nella pubblica amministrazione, nell'università, nella scuola, in ambito socio-sanitario e in ambito sportivo.

Il mio metodo di intervento è basato sull'idea di fondo di "fare ciò che è utile in quel contesto con quelle persone" impiegando tutte le strategie e le tecniche che mi sembrano funzionali all'obiettivo.

Tali strategie e tecniche sono frutto della creatività personale applicata alla conoscenza di come funziona la mente che apprende e sono di fatto un mix di modelli comportamentisti, cognitivisti e post-cognitivisti.

Lo scopo del testo è presentare quei criteri operativi di facilitazione dell'apprendimento che ho sperimentato e sviluppato nel tempo e che mi hanno offerto soddisfazione professionale attraverso i riscontri dei committenti e dei partecipanti alle esperienze di formazione.

Il filo rosso che attraversa tutto il libro riguarda l'identificazione di modalità pratiche per aiutare sia i docenti che i discenti nel padroneggiare in modo davvero concreto, finalizzato e consapevole il processo di apprendimento, in particolare la produzione di senso, la riflessione sui processi mentali e la loro applicazione operativa.

È quello che mi piace chiamare il "*back to basic*" della didattica.

Si tratta di una sorta di riscoperta e aggiornamento della figura del “bravo insegnante”: non solo colto, qualificato e certificato, ma soprattutto realmente capace di farsi comprendere, di concentrarsi sulle questioni centrali, di far “accendere lampadine” nella testa delle persone, di far maturare criteri personalizzati di analisi e intervento sulla realtà, di stimolare il piacere per l’avventura intellettuale e la continua ricerca di nuove sfide personali e professionali.

Il testo è composto da tre parti a carattere applicativo e una appendice di natura “culturale”.

La **parte I** approfondisce le opportunità e le minacce dell’investimento in formazione e i criteri progettuali per un suo corretto sviluppo in seno alle organizzazioni.

La parte I si compone dei seguenti quattro capitoli:

- il **capitolo 1** offre una panoramica ampia e piuttosto critica sulle attuali vicende del mercato della formazione: dal tripudio metodologico dell’offerta formativa alle inconsapevolezze della committenza, dalle buone intenzioni sulla centralità delle risorse umane nell’impresa agli scenari futuri sul controverso ruolo della leva formativa nelle organizzazioni;
- il **capitolo 2** contiene la testimonianza di un alto dirigente d’impresa, esperto in formazione manageriale. Offre una visuale assai pragmatica dell’effettivo ruolo dell’investimento formativo nello sviluppo della competitività aziendale;
- il **capitolo 3** studia i fattori sociali, organizzativi, cognitivi e motivazionali che possono vincolare l’apprendimento, veri e propri potenziali nemici del formatore e del risultato degli investimenti in formazione;
- il **capitolo 4** è un corposo compendio operativo dedicato al *training design*, cioè ai criteri che informano la costruzione di percorsi di apprendimento finalizzati e coerenti con la strategia di business, agli elementi che consentono di verificare se la formazione è la giusta risposta ai bisogni di miglioramento, alle strategie e tecniche didattiche con le quali il formatore può scendere in campo.

La **parte II** focalizza le modalità dell’agire didattico del formatore, identificando i comportamenti necessari per un efficace management delle risorse cognitive, emozionali e motivazionali della persona.

Più in dettaglio:

- il **capitolo 5** è il cuore dell’intero testo; vi raccolgo le istruzioni pratiche che a mio avviso sono alla base dell’azione didattica efficace. In particolare, approfondisco le attività direttive di meta-apprendimento, ovvero le modalità con cui il docente diventa un vero medium didattico tra il materiale di apprendimento e la mente dei discenti;