

GUIDA ai PRINCIPALI METODI per INNOVARE la FORMAZIONE

Fondir Innova & Semplifica

Moltiplica le opportunità,
riduce la complessità





Una volta che sei diventato maestro in una cosa,
diventa subito allievo in un'altra.
(Gerhart Hauptmann)

INDICE

PRESENTAZIONE

a cura di Riccardo Verità

MANAGER NELLA SFIDA DEL FUTURO

a cura di Walter Lindo

METODI PER L'EFFICACIA DELLA FORMAZIONE FONDIR

a cura di Franco Amicucci

05

AULA

12

- L'aula in presenza
- La flipped classroom
- La palestra formativa

06

- Le arti in aula
 - Il teatro nella formazione
 - Apprendere con la pittura, la grafica e la fotografia
- Apprendere con la letteratura

10

FORMAZIONE A DISTANZA

44

- Formazione a distanza sincrona
 - Webinar
- Formazione a distanza asincrona

- ↪ Corsi eLearning
- ↪ Pillole Formative
- ↪ Microlearning
- ↪ Metodologie immersive
 - ↪ Augmented Reality/ Virtual Reality

CONVEGNI E WORKSHOP 68

- ↪ Convegni
- ↪ Workshop

ONE TO ONE 73**COACHING INDIVIDUALE 76****FORMAZIONE ESPERIENZIALE 81**

- ↪ Training on the job
- ↪ Outdoor training
 - ↪ L'outdoor a corde alte
 - ↪ L'outdoor training mutuato dallo sport
- ↪ Study Tour
- ↪ Summer (o winter) school

IL METODO DEI LEARNINGPATH PER UNA VERA FORMAZIONE BLENDED 100**IL KIT DEL FORMATORE DIGITALE 106**

PRESENTAZIONE

PRESENTAZIONE

Fondir è un Fondo **Paritetico Interprofessionale** che, dal 2004, opera per formare la classe dirigente del nostro Paese.

Dalla sua nascita, Fondir ha **finanziato percorsi di formazione per oltre 60.000 manager** attraverso modalità che, nel tempo, si sono sempre più evolute.

Le rapide trasformazioni in atto nella nostra società hanno un inevitabile impatto sul modo di lavorare e formare la classe dirigente. I manager di oggi devono essere in grado di operare con **maggiore reattività e flessibilità** rispetto al passato, poiché si confrontano con un mercato sempre più mutevole, veloce, esigente ed imprevedibile. Diventa necessario, quindi, **aggiornare le competenze** con modalità flessibili e compatibili con i tempi di lavoro.

Si affermano **nuove tematiche** e modalità formative, spesso basate su tecnologie innovative come la realtà aumentata o l'intelligenza artificiale.

Fondir non vuole subire passivamente questi cambiamenti; al contrario, vuole rispondere alle nuove esigenze formative della classe dirigente in **modo dinamico ed innovativo**.

Questo manuale, che aggiorna una precedente pubblicazione del nostro Fondo, offre una panoramica sui **nuovi trend formativi** in atto e suggerisce i percorsi che possono rendere facilmente accessibili i finanziamenti di Fondir.

Riccardo Verità
Presidente Fondir

MANAGER NELLA SFIDA DEL FUTURO

La formazione **cambia**, si evolve, al pari della nostra società e del nostro modo di lavorare.

Cambiano i paradigmi: l'aula, intesa come luogo fisico in cui fare formazione, cede il passo alla **dematerializzazione**. Le nuove tecnologie permettono un più ampio accesso alla formazione e alla diffusione della cultura di innovazione. I percorsi di formazione a distanza consentono la **massima flessibilità** e **riducono i tempi** organizzativi.

I profondi mutamenti della società hanno generato, quindi, processi di profondo cambiamento anche nel campo della formazione. Le aziende oggi richiedono ai *provider* di formazione di costruire **programmi specifici** che partono dall'analisi delle proprie strategie e dai processi di cambiamento interni in corso.

Si affermano nuovi modelli di **formazione blended** che stanno perfino soppiantando la stessa formazione a distanza, considerata in alcuni casi “troppo rigida” e poco flessibile rispetto a questi sistemi che assicurano **percorsi personalizzati**.

I processi di **digitalizzazione** in atto richiedono competenze trasversali e competenze nuove, forse oggi non ancora conosciute. Alcune imprese si stanno attrezzando proponendo ai loro dirigenti corsi su nuove **abilità personali**. Ma i numeri sono ancora bassi e certamente non sufficienti per rispondere adeguatamente ai mutamenti in atto.

La classe dirigente sembra, tuttavia, pronta a raccogliere questa nuova sfida; da analisi svolte dal Fondo emerge una **valutazione positiva dei manager verso i processi di digitalizzazione**, considerati come un'opportunità e non come una minaccia. Ma emerge anche, negli stessi, una diffusa consapevolezza di quanto siano oggi

INTRODUZIONE

inadeguate le proprie competenze rispetto ai mutamenti in corso.

L'occupabilità delle persone, ossia la capacità di mantenere il lavoro desiderato e di essere spendibili sul mercato, non dipende più da ciò che già si conosce, ma da ciò che si avrà la possibilità di imparare. Le aziende con il giusto **mix di persone, competenze e tecnologia** sono quelle destinate al **successo**.

I manager sono di fronte a **sfide inedite** che richiedono “visione” e “competenze trasversali” sempre più interconnesse e contaminate con altre discipline; per competere sono costretti a sviluppare **punti di vista innovativi**, utilizzando **strumenti di analisi** e di azione creativi, dinamici e versatili.

Oggi il ciclo di vita delle competenze è più breve e l'offerta formativa deve sapersi adeguare a questi cambiamenti. La digita-

lizzazione e la crescita del lavoro qualificato offriranno **nuove opportunità**, purché le aziende e le persone si facciano trovare pronte. La tecnologia sostituirà sia le attività di routine cognitive che manuali, in modo tale che le persone si potranno occupare di attività non ripetitive e rivestire ruoli più appaganti. **Creatività, intelligenza emotiva e flessibilità cognitiva** sono delle competenze che si ripercuotono sul potenziale umano e consentono alle persone di **trarre beneficio dai robot**, piuttosto che essere sostituiti da essi. Ci si renderà conto di aver sempre più bisogno di migliorare le proprie competenze e diversificarle in nuove aree. La complementarità, l'agilità e la capacità di apprendere avranno un'importanza cruciale.

La formazione, quindi, cambia. Oggi la si fruisce sempre più **online**, sui propri **smartphone** o **tablet**, attraverso applicazioni specifiche. Le aziende più strutturate propongono ai propri dipendenti dei sistemi

di formazione in cui ognuno può decidere il proprio percorso formativo, scegliendo i moduli tra quelli segnalati dalla propria APP. Insomma, si sta affermando un modello in cui **l'intelligenza artificiale**, attraverso la lettura dei nostri strumenti digitali, **aiuta il dirigente** e l'impresa ad individuare i fabbisogni formativi. Algoritmi sempre più complessi suggeriscono percorsi di formazione sulla base di informazioni rese o di comportamenti e rilevazioni di interesse.

Se si considera che i Fondi Interprofessionali sono il principale strumento che le imprese hanno a disposizione per finanziare, anche parzialmente, la formazione dei propri dipendenti, risulta evidente la necessità **che i Fondi si adeguino ai cambiamenti in corso**. A fronte di modelli di formazione sempre più “destrutturati” devono corrispondere sistemi di finanziamento “moderni”, in cui è necessario spostare l'attenzione dal controllo “burocratico” alla **verifica della qualità** del percorso erogato.

Agli inizi del 2018, il Fondo ha avviato uno studio per individuare aree di criticità ed attuare iniziative finalizzate a favorire ed agevolare la partecipazione aziendale alla formazione continua dei propri manager, proprio in considerazione dei **nuovi trend formativi** in atto. E a seguito del lavoro di ricerca, in coerenza con quanto emerso, il Fondo ha introdotto nei suoi strumenti di programmazione elementi di sostanziale novità.

È stato **rivisto** completamente l'**impianto semantico e strutturale** dei bandi per agevolare la lettura, l'interpretazione e la coerenza dell'impianto di accesso ai finanziamenti della formazione continua. È stata **introdotta la progettazione guidata “per competenze”** secondo un modello sperimentato con l'Inapp. I profili professionali sono legati all’*Atlante lavoro*, strumento che descrive i contenuti del lavoro in termini di attività (*task*, compiti, ecc.) e di prodotti-servizi potenzialmente erogabili nello

INTRODUZIONE

svolgimento delle stesse attività descritte. In sintesi, è possibile collegare il percorso formativo al proprio ambito lavorativo.

È stato **semplificato** il percorso di **trasmissione della documentazione**: carta zero e firma digitale.

Il perno delle innovazioni semplificatorie apportate negli Avvisi riguarda **l'introduzione delle Unità di Costo Standard**. Con le UCS, Fondir ha optato per una semplificazione amministrativa che comporta margini di errore nel processo rendicontale decisamente più ridotti. Cambia radicalmente la prospettiva gestionale-operativa. Ci si concentra più sugli *output* che non sugli *input* e sui costi dei progetti.

Per tale motivo, è stato avviato un progetto “qualità” che prevede che tutti i Piani finanziati attraverso l'ultimo bando siano oggetto di

valutazione qualitativa da parte di un team di esperti del Fondo.

Dall'analisi dei piani finanziati attraverso gli ultimi Avvisi di Fondir si è rilevato come le metodologie più utilizzate nei percorsi formativi siano il **coaching individuale**, l'**outdoor training**, il **training on the job**, la **partecipazione a focus group tematici** e **a convegni, workshop o seminari**. Ovviamente molto richiesta è la **formazione a distanza**, sincrona e asincrona, con utilizzo delle piattaforme di **Learning Management System** (LMS). L'aula comunque resta ancora una modalità formativa ampiamente utilizzata, specie per la formazione di gruppo.

Nasce quindi il bisogno di conciliare l'obbligo di tracciare la partecipazione con i nuovi modelli di formazione che prevedono che il dirigente possa autonomamente gestire tempi e modalità di fruizione della formazione.

La presente guida vuole rispondere a questo bisogno e si propone come uno **strumento pratico** per chi opera nel campo della **formazione professionale**. Sono descritte le metodologie più utilizzate per la formazione della classe dirigente ed individuati i principali sistemi per la tracciabilità della formazione, compatibili con la tipologia di iniziativa finanziabile attraverso Fondir.

Duplici è quindi la finalità: da un lato si vogliono **presentare i nuovi trend formativi** e le modalità di erogazione, dall'altro si intende **accompagnare** chi ha la responsabilità di programmare e gestire la formazione **verso la conoscenza di modelli orientati all'innovazione** e soprattutto **accessibili al contributo del Fondo**.

Walter Lindo,
Direttore Fondir

METODI PER L'EFFICACIA DELLA FORMAZIONE FONDIR

a cura di Franco Amicucci

Rendere **più efficace** la formazione manageriale: è questa la sfida che Fondir vuole raccogliere per creare classe dirigente in un contesto in perenne evoluzione, sempre più caratterizzato dalla rivoluzione digitale.

Ma quali sono le “carte” da giocare per raggiungere questo obiettivo? Come **far evolvere** le modalità tradizionali di fare formazione per essere protagonisti dell'innovazione delle organizzazioni e del Paese?

La **rivoluzione digitale**, con i suoi caratteri sempre più intensi e pervasivi, è ormai entrata in ogni aspetto della formazione

INTRODUZIONE

aziendale; coinvolge metodi, modalità organizzative e ambienti di erogazione.

Le tradizionali modalità di erogazione della formazione, come ad esempio l'aula, non sono destinate a scomparire, ma ad **evolvere ed integrarsi** con le opportunità offerte dal **Digital Learning** per affermare modelli di formazione continua impostati secondo una **logica blended**. Il risultato sarà la costruzione di veri e propri **percorsi** (*LearningPath*) che integreranno le diverse metodologie presentate in questo manuale.

Numerose 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 **semplifici e sintetiche**, classificate nelle 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 da indicazioni per un corretto tracciamento delle attività ai fini della rendicontazione.

AULA

Nella formazione manageriale l'aula mantiene un ruolo fondamentale, ma è ormai evidente la necessità di una **profonda innovazione** nei modi di gestione delle tradizionali lezioni. La lezione “parlata”, di 8 ore, con il docente che espone e illustra i contenuti, va considerata ormai superata per la sua evidente mancanza di efficacia.

Reinventare l'aula diventa, per chi si occupa di formazione, una sfida ed un'esigenza. **Flessibilità, tempi ridotti** per la formazione, contrazione dei **budget**, mix generazionale della popolazione aziendale, **pervasività** delle nuove tecnologie e diversità negli stili di apprendimento sono solo alcune delle dimensioni che ci portano ad affermare: “è giunto il momento di **evolvere!**”.

Gettiamo uno sguardo su alcuni dei molteplici fattori che ci spingono verso il cambiamento:

- **tempi e costi** – Due risorse che si stanno rivelando 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;
- **status del dirigente** - C'è una tradizionale diffidenza da parte del dirigente ad assumere il ruolo di “studente” in aula. Per troppo tempo si è associata la **formazione** all'esigenza di “colmare qualche lacuna”, portandola a sembrare quasi lesiva per il proprio prestigio sociale. Da qui l'urgenza di affermare una **nuova identità** della formazione, da intendere come “pieno **sviluppo** delle proprie **qualità e potenzialità**”;

AULA

➤ **pervasività delle nuove tecnologie** - L'affermarsi dell'**online training** fa venire meno la necessità di utilizzare l'aula per trasmettere informazioni come, ad esempio, quelle su nuove norme o leggi. È più efficace utilizzare i nuovi canali tecnologici perché l'**informazione** può essere **codificata, strutturata e resa adattiva**, mentre i **contenuti** possono essere fruiti nelle **modalità** e nei **tempi** decisi dall'utente. Anche i supporti didattici alla lezione possono e devono **evolvere**. Oltre che delle classiche slide, infatti, i docenti possono avvalersi di strumenti per creare **materiale multimediale** da utilizzare in aula, della **rete** per reperire informazioni e spunti di riflessione e di **applicazioni** pensate per stimolare e amplificare **l'interazione** tra i partecipanti.

In questo scenario l'**aula** non viene **svalutata** ma, al contrario, si ripositiona nello spazio privilegiato e caldo del **confronto**, dell'**e-sperienza**, delle **simulazioni** e del lavoro su **casi concreti**.



L'aula in presenza

Un evergreen della formazione in costante evoluzione



In sintesi

L'aula è il metodo più noto e diffuso di fare formazione. L'obiettivo di questa metodologia formativa è quello di incrementare il **know how** delle persone su tematiche tecniche o comportamentali. È centrale il ruolo di un **docente** che sia esperto sia di contenuti che di efficaci metodologie di apprendimento. Nella sua inevitabile ed incessante **evoluzione**, l'aula si integra con le altre metodologie formative, in primis con l'**eLearning**, dando spesso vita a **percorsi blended**.



Tracciamento

Tracciabile con: registro presenze.



Che cos'è?

Si tratta di **momenti formativi in presenza**, svolti in un **luogo fisico** definito, in cui il docente da un lato veicola contenuti e dall'altro, in misura sempre maggiore, facilita il processo di apprendimento, stimolando la partecipazione ed il confronto dei partecipanti, che assumono un **ruolo attivo**. Come abbiamo già sottolineato, l'aula è un territorio che sta subendo una **profonda trasformazione**, assumendo una forma e delle sembianze nuove; da questa naturale evoluzione l'aula non ne esce indebolita, ma, al contrario, potenziata:

- un'aula più snella e **dinamica**, ancorata all'esperienza dei partecipanti;

- un'aula che integri al suo interno **differenti linguaggi**, come quelli del multimedia e delle arti;
- un'aula in cui i partecipanti siano i veri protagonisti e generino nuova conoscenza attraverso lo **scambio** ed il **confronto**;
- un'aula che non finisca in aula, ma che si ponga come *hub*, come snodo di un'esperienza di apprendimento basata sulla continuità, grazie all'integrazione con il **digital learning** e con il **social learning**.

Creare aule efficaci e coinvolgenti richiede una **progettazione** ed una preparazione accurate, in grado di prevedere la predisposizione di materiali didattici di supporto, la scelta di tecniche di coinvolgimento dei partecipanti e l'attivazione di metodologie esperienziali.

Una singola sessione d'aula può avere una durata variabile; la tendenza è quella di ridurre i tempi sia per ragioni legate all'ef-

ficacia, sia per ragioni di carattere organizzativo. Non esiste una durata ideale: si va dalle classiche quattro/otto ore ai novanta minuti; una **durata inferiore** consente di non modificare l'organizzazione della giornata lavorativa e permette di sviluppare un argomento in modo granulare e diluito, facilitandone così l'assimilazione e la memorizzazione, oltre che l'immediata messa in pratica nel contesto professionale.



Il ruolo del formatore

Tradizionalmente, il formatore è l'esperto del contenuto e della metodologia didattica; il suo compito è quello costruire il progetto didattico e di preparare e condurre le lezioni. Coerentemente con il rinnovarsi dell'aula, anche il ruolo del formatore evolve. Reiventare l'aula significa ripensare in primo luogo la figura del docente, che non è più chiamato solo a trasferire contenuti, ma

anche a **valorizzare** il tempo d'aula per innescare e catalizzare processi di apprendimento.

I contenuti scompaiono? Certo che no! Ciò che cambia è la strategia: **il framework teorico**, ovvero la cornice concettuale di riferimento, può essere fornito prima dell'aula e approfondito dopo (attraverso materiali didattici come tutorial, video, dispense ecc.). In questo modo il tempo trascorso dalle persone in aula può essere dedicato all'allenamento, alla **sperimentazione** e alla comprensione.



A cosa serve?

L'obiettivo di questa metodologia formativa è quello di incrementare il **know how** dei dipendenti su questioni tecniche o comportamentali attivando situazioni di relazione diretta; consente ai partecipanti di interagire **face**

to face sia con i propri pari che con il docente/facilitatore. Attraverso la dimensione della **presenza** è possibile:

- stimolare maggiormente la riflessione e il confronto, la socializzazione di conoscenze tacite ed in generale il **peer learning**;
- favorire la **comunicazione** dei processi organizzativi, delle strategie e degli obiettivi aziendali, rafforzando i legami interni e la **collaborazione** tra i membri dell'organizzazione;
- nella prospettiva del docente, ricevere **feedback** immediati sul livello di coinvolgimento e/o comprensione dei temi sviluppati; questo dà la possibilità, eventualmente, di ritardare argomenti e tempistiche adattandoli alle **specifiche caratteristiche** del gruppo;
- offrire la possibilità ai partecipanti di **apprendere** in un ambiente tranquillo e dedicato alla formazione, lontano dai disturbi e dalle interferenze dei luoghi di lavoro.



Quando e' utile?

Si ricorre all'aula quando è necessario **esemplificare concetti complessi** o portare l'esperienza professionale diretta del docente e dei partecipanti, integrando i contenuti del corso e conferendo maggiore concretezza.



Alcuni consigli utili

Vediamo alcuni consigli per docenti e progettisti affinché valorizzino il tempo d'aula in modo da **innescare** e **catalizzare** i processi di apprendimento:

- parti dalle fondamenta: la **preparazione** viene prima di tutto;
- sii socratico: riduci al minimo il trasferimento dei contenuti e sollecita i partecipanti a tirare fuori il meglio di sé;
- meno attore più regista: **facilita** il processo di apprendimento,

AULA

che vede come assolute protagoniste le persone;

- **varietà**, varietà, varietà...: utilizza con sicurezza metodologie di coinvolgimento differenziate, individuando di volta in volta la più efficace
- ...ma anche **concretezza**: cerca di garantire l'ancoraggio alla loro esperienza lavorativa e professionale;
- l'aula non finisce in aula: stimola l'**autoapprendimento** e accompagna le persone nel pre-aula e nel post-aula, in modo tale che l'apprendimento non si limiti ad essere un momento *spot*, ma si trasformi in un'esperienza costante.



Tematiche Formative

- Sviluppo abilità personali
- Vendita, marketing
- Contabilità, finanza

- Gestione aziendale e amministrazione
- Conoscenza del contesto lavorativo
- Tecniche e tecnologie di produzione della manifattura e delle costruzioni
- Tecniche e tecnologie di produzione dell'agricoltura, della zootecnia e della pesca
- Tecniche, tecnologie e metodologie per l'erogazione di servizi sanitari e sociali
- Salvaguardia ambientale
- Tecniche, tecnologie e metodologie per l'erogazione di servizi economici
- Lingue
- Informatica

LA FLIPPED CLASSROOM

LA FLIPPED CLASSROOM

Capovolgere l'aula per un approccio learner-centred



In sintesi

La **flipped classroom** è una metodologia di gestione dell'aula il cui nome deriva dal verbo *to flip*, che in inglese significa “capovolgere”. Quando parliamo di *flipped classroom* o **flipped learning**, infatti, ci riferiamo ad un approccio che inverte le logiche tradizionali: esso prevede che i contenuti vengano forniti ai partecipanti al di fuori dell'aula (generalmente online) e che il tempo a disposi-

zione all'interno di essa venga invece utilizzato dal docente per ampliare e approfondire, in maniera interattiva, le conoscenze precedentemente apprese.

L'impostazione tradizionale delle attività formative prevede che il momento dell'applicazione di concetti e competenze sia demandato al post-aula, mentre il tempo trascorso con il docente sia orientato ad acquisire nozioni. Nel *flipped learning*, invece, avviene esattamente il contrario.



Tracciamento

Tracciabile con: registro presenze.



Che cos'è?

La *flipped classroom* è una forma di **blended learning** che si basa

LA FLIPPED CLASSROOM

sulla complementarità fra *face to face learning* e apprendimento a distanza. Generalmente, questa forma d'aula prevede tre fasi:

- **fase uno:** è quella prima dell'aula; i partecipanti si preparano in **autonomia** attraverso video lezioni, testi o podcast ed esercitano le competenze cognitive di base;
- **fase due:** è quella in aula; gli studenti applicano collettivamente (in gruppi collaborativi) i concetti chiave, ad esempio utilizzando le conoscenze apprese per risolvere problemi pratici o realizzare compiti complessi, ricevendo **feedback** a riguardo;
- **fase tre:** è quella in cui si verifica, consolida ed esplicita quanto appreso, ad esempio attraverso un'**analisi** di quanto prodotto nella seconda fase.

Una delle principali peculiarità della *flipped classroom* è legata alla **ridefinizione** dei ruoli sia del docente che del partecipante: si passa da un approccio *instructor-centred* ad uno **learner-centred**.

Il protagonista dell'esperienza formativa è il partecipante, a cui viene delegata la costruzione, attraverso una modalità attiva e **self-directed**, del proprio percorso di apprendimento, già a partire dalla fruizione ed esplorazione individuale dei materiali più teorici. Ad esempio, è il partecipante che sceglie i tempi (quando, per quanto e con che frequenza) con cui accedere, ripercorrere e approfondire le risorse online.



Il ruolo del formatore

Il docente diventa un vero e proprio facilitatore dell'apprendimento, un coach che guida i partecipanti alla scoperta della dimensione più applicativa, ponendo domande, discutendo scenari e problemi e stimolando la riflessione attraverso casi ed esercitazioni. Ha un ruolo chiave, quindi, nel rendere più chiare ed esplicite, agli occhi dei partecipanti, le ricadute del processo

di apprendimento sul proprio contesto professionale di appartenenza.



A cosa serve?

La *flipped classroom* consente di rendere il tempo dell'aula più produttivo e **focalizzato** sulla risoluzione di problemi complessi, sugli approfondimenti e sulla creazione di collegamenti diretti tra le conoscenze apprese e l'ambito operativo dei discenti.

Attraverso essa è possibile:

- **personalizzare e differenziare:** gli individui coinvolti possono apprendere nei tempi e nelle modalità più coerenti con le proprie **esigenze** e **caratteristiche** (stile di apprendimento, conoscenze pregresse ecc.) senza bisogno di doversi “adeguare/adattare” alle peculiarità del gruppo d'aula. Il partecipante ha inoltre la possibilità di accedere e consultare i materiali più e

più volte, sia prima che dopo l'aula;

- **attivare il *peer learning*:** sia nella dimensione d'aula che in quella online, il *flipped learning* è una modalità che offre ai partecipanti numerose opportunità di apprendere tra **pari**;
- **creare *ingaggio* e *coinvolgimento*** grazie alla **varietà** di risorse disponibili e alla focalizzazione su un apprendimento esperienziale e ***inquiry-based***.



Quando e' utile?

La *flipped* è particolarmente consigliata quando si affrontano **domini di conoscenza complessi** per stimolare il confronto e far emergere le conoscenze pregresse dei partecipanti; fondamentale è anche quando si vuole che dall'aula, e in particolare dalla collaborazione tra pari, scaturiscano soluzioni nuove, idee e progetti.

LA FLIPPED CLASSROOM



Alcuni consigli utili

- Dedica tempo ed attenzione alla cura dei materiali da fruire prima dell'aula;
- comunica il **cambiamento** e le opportunità ad esso connesso;
- **responsabilizza** e motiva i partecipanti;
- fai sì che lo stile di conduzione che sia orientato, come detto, alla **facilitazione** e al coaching.



Tematiche Formative

- Sviluppo abilità personali
- Vendita, marketing
- Contabilità, finanza
- Gestione aziendale e amministrazione
- Conoscenza del contesto lavorativo

- Tecniche e tecnologie di produzione della manifattura e delle costruzioni
- Tecniche e tecnologie di produzione dell'agricoltura, della zootecnia e della pesca
- Tecniche, tecnologie e metodologie per l'erogazione di servizi sanitari e sociali
- Salvaguardia ambientale
- Tecniche, tecnologie e metodologie per l'erogazione di servizi economici
- Lingue
- Informatica

LA PALESTRA FORMATIVA

Esercitarsi ed apprendere con la metafora di uno sport



In sintesi

La palestra formativa è una forma d'aula dove almeno l'80% del tempo è dedicato all'**esperienza** e all'**allenamento** delle competenze critiche; il rimanente 20% è dedicato alle istruzioni operative e al commento delle prestazioni. Le parti teoriche possono essere erogate sia in modalità **eLearning** che con brevi momenti d'aula frontale. Il docente dovrà essere un esperto, oltre che del

LA PALESTRA FORMATIVA

contenuto trattato, anche delle 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**. 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 e **project work** aiutano a pensare meglio con la conseguenza di riuscire a **fare** meglio. Si riesce in questo modo a sviluppare una formazione progettuale, di taglio consulenziale, con *project work*

LA PALESTRA FORMATIVA

individuali e collettivi finalizzati a proporre progetti concreti, idee di miglioramento e veri e propri laboratori di innovazione continua; questo permette di creare una nuova visibilità e un **rinnovato 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 e 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 *eLearning* dove il formatore continua ad allenare i partecipanti fornendo assistenza online.



A cosa serve?

I principali obiettivi di questa metodologia sono:

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



Quando e' 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.



Tematiche Formative

- Sviluppo abilità personali
- Vendita, marketing
- Contabilità, finanza
- Gestione aziendale e amministrazione
- Conoscenza del contesto lavorativo

- Tecniche e tecnologie di produzione della manifattura e delle costruzioni
- Tecniche e tecnologie di produzione dell'agricoltura, della zootecnia e della pesca
- Tecniche, tecnologie e metodologie per l'erogazione di servizi sanitari e sociali
- Salvaguardia ambientale
- Tecniche, tecnologie e metodologie per l'erogazione di servizi economici
- Lingue
- Informatica

LE ARTI IN AULA

MUSICA, TEATRO, PITTURA, LETTERATURA, CINEMA

I diversi linguaggi delle arti per facilitare l'apprendimento



In sintesi

L'utilizzo delle arti è utile a stimolare le **intelligenze multiple** (visivo-spaziale, ritmico-musicale, corporeo-cinestesica, linguistica, interpersonale, intrapersonale, logico-matematica) e allo sviluppo di attività formative esperienziali e metaforiche, in par-

ticolare quando si interviene nell'area della formazione comportamentale. Attingendo da mondi **apparentemente** lontani da quello aziendale come quello musicale, teatrale, cinematografico, letterario e delle arti grafiche e multimediali, si possono introdurre nuovi linguaggi formativi in grado di rendere la formazione manageriale più efficace e coinvolgente. Il docente, nella gestione dell'aula, è generalmente affiancato da un artista.



Tracciamento

Tracciabile con: registro presenze



Tematiche Formative

- Sviluppo abilità personali
- Vendita, marketing

- Contabilità, finanza
- Gestione aziendale e amministrazione
- Conoscenza del contesto lavorativo
- Tecniche e tecnologie di produzione della manifattura e delle costruzioni
- Tecniche e tecnologie di produzione dell'agricoltura, della zootecnia e della pesca
- Tecniche, tecnologie e metodologie per l'erogazione di servizi sanitari e sociali
- Salvaguardia ambientale
- Tecniche, tecnologie e metodologie per l'erogazione di servizi economici
- Lingue
- Informatica

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. Essa gioca un ruolo centrale nello sviluppo dell'**intelligenza personale** e può essere impiegata nei corsi incentrati sull'ascolto o sulla comunicazione in generale. Si potrebbe, ad esempio, far ascoltare brevi brani musicali ogni 15/30 minuti di formazione o proporre brani musicali chiedendo ai partecipanti di ascoltarli e di prendere consapevolezza delle proprie **emozioni**. Per affinare le capacità di ascolto e dialogo si potrebbero ascoltare delle melodie presentate ogni volta con modalità diverse. È 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 si avvarrà della 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 anche 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, esteriorizzandole 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 e le sue mimiche.



Quando e' utile?

La musica può essere utilizzata per accompagnare alcuni momenti del percorso formativo, come la **compilazione di test**, i **lavori individuali**, le pause e i 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 per tutti gli **interventi formativi** che coinvolgono le emozioni. Il linguaggio musicale permette infatti di entrare in interazione con se stessi, consentendo di ascoltarsi, di interrogarsi, di risponderci e di lasciar 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 al-

LE ARTI IN AULA

lievi, 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 creato su temi definiti dall'azienda e, successivamente, 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 e 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 teatrale.



A cosa serve?

Il **training individuale** può essere utilizzato per accrescere le competenze comunicative ed espressive, studiare l'immagine e 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 arrivare a 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 e sul piacere di buttarsi in cose nuove.



Quando e' utile?

Gli interventi formativi che si servono di tecniche teatrali possono essere affiancati ad **eventi spettacolo** da organizzare all'interno di convegni, *convention* aziendali o **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 ancora poco spazio nella formazione. Anche la **grafica**, di interesse centrale nella comunicazione aziendale, ha visto 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.

LE ARTI IN AULA

Invece, se uno degli scopi dell'aula è quello di presentare informazioni, concetti e modelli, cosa meglio di una buona grafica può permettere di facilitare l'apprendimento, con schematizzazioni di alta qualità, immagini evocative, supporto grafico dei percorsi del pensiero con **diagrammi, segni e 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 aiutino a visualizzare in modo piacevole ed efficace gli argomenti di formazione.



A cosa serve?

L'utilizzo delle arti visive nelle attività formative stimola l'**osserva-**

zione, 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 e a quella di percepire correttamente.



Quando e' utile?

Pittura, fotografia e grafica creano nuovi modelli formativi. Le arti visive contribuiscono a migliorare 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, o 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 farne 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 e la morale. Essi risultano molto didattici, a volte un po' banali,

LE ARTI IN AULA

ma comunque utili; meglio di una dispensa, ma 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 letterarie 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 propria professione.



A cosa serve?

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



Quando e' utile?

La letteratura, in ambito formativo, è utile per **progettare** una forma di apprendimento divertente e leggera, permettendo di aumentare notevolmente il grado di **coinvolgimento emotivo** dei partecipanti. Potrebbe dimostrarsi molto utile, all'interno dell'organizzazione, la costruzione di **una biblioteca**, che si rivelerà non solo uno spazio per il relax, ma anche un modo 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**, oltre ad essere una forma d'arte con cui tutti noi siamo in confidenza, è anche rappresentazione di esperienze, narrazione e mito; per queste ragioni, diventa un valido linguaggio per guidare gli individui in un percorso di formazione.



Il ruolo del formatore

Compito del formatore che progetta percorsi attraverso il linguaggio del cinema sarà quello di selezionare **brevi spezzoni** di film; essi dovranno essere finalizzati a sviluppare la competenza

obiettivo dell'intervento formativo. Due o tre minuti, fino a un massimo di cinque, è la durata ideale per mantenere un buon ritmo d'aula. Al termine della visione, il formatore ricoprirà il ruolo di **guida**: attraverso una fase di *debriefing*, inviterà 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 ben fatto, uno spezzone di due minuti vale due ore di spiegazione in aula! Naturalmente i filmati, una volta realizzati, oltre che per l'aula, potranno essere utilizzati per *l'intranet*, la *web tv* e i corsi *eLearning*. La nuova frontiera sarà la produzione diretta dei filmati da parte delle persone in

LE ARTI IN AULA

formazione o da gruppi di volontari dell'azienda: saranno così le persone stesse a calarsi nei panni di registi, operatori, attori e tecnici del montaggio per **rappresentare**, anche in forma umoristica, situazioni aziendali da migliorare, comportamenti ideali e idee creative.

Quando e' utile?

L'utilizzo del cinema è di grande utilità nei corsi incentrati sulle **competenze relazionali**. Il suo linguaggio, infatti, aiuta nell'attivazione dell'**immaginazione**. 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** un'esposizione.

IL METODO DEI CASI

IL METODO DEI CASI

Risolvere casi per essere efficaci nella realtà organizzativa



In sintesi

Il **metodo dei casi** consiste nell'analisi di casi didattici al fine di sviluppare capacità di diagnosi e decisionali. Ai partecipanti viene chiesto di analizzare in maniera dettagliata un problema aziendale, fornire una corretta **diagnosi** e proporre delle **soluzioni**. Questa metodologia crea uno stretto legame tra la formazione e la realtà operativa dei partecipanti; se ben gestita, oltre



Tracciamento

Tracciabile con: registro presenze.



Che cos'è?

Il metodo dei casi consiste nel far analizzare ai partecipanti dei **casi didattici**. Tali casi, che spesso rappresentano 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

IL METODO DEI CASI

problema aziendale e **proporre** delle **soluzioni**. Generalmente l'analisi del caso viene fatta da sottogruppi e le conclusioni alle quali giunge ognuno di questi viene poi confrontata in seduta plenaria. Una variante è rappresentata dall'“**auto caso**”: uno dei partecipanti espone un problema da lui vissuto in prima persona nella sua realtà aziendale e lo propone come oggetto di analisi. I casi su cui si basa il metodo si possono distinguere in diverse tipologie in relazione all'obiettivo formativo:

- **casi di diagnosi:** il caso presentato mostra una situazione complessa, con variabili eterogenee e numerose informazioni; l'obiettivo è quello di formulare una diagnosi selezionando e interpretando i dati forniti;
- **casi di decisione o di soluzione di problemi:** si descrive una situazione di partenza e viene fornito uno scopo da raggiungere. È compito del gruppo individuare i mezzi e le soluzioni più adeguati, allenandosi 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; questa tecnica pone infatti più attenzione al modo in cui sono state prese le singole decisioni 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 uno 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** e **analitiche** dei partecipanti e ad esporli anche a idee e principi diversi rispetto a quelli precedentemente seguiti.



Quando e' utile?

L'attinenza piuttosto stretta con realtà organizzative e aziendali rende vantaggioso l'utilizzo di questa metodologia laddove si intenda **sensibilizzare** i partecipanti su 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 **mis-**

sion aziendale, organizzazione e **comunicazione della conoscenza**, rapporto capo-collaboratore.



Tematiche Formative

- Sviluppo abilità personali
- Vendita, marketing
- Contabilità, finanza
- Gestione aziendale e amministrazione
- Conoscenza del contesto lavorativo
- Tecniche e tecnologie di produzione della manifattura e delle costruzioni
- Tecniche e tecnologie di produzione dell'agricoltura, della zootecnia e della pesca
- Tecniche, tecnologie e metodologie per l'erogazione di servizi sanitari e sociali

IL METODO DEI CASI

- Salvaguardia ambientale
- Tecniche, tecnologie e metodologie per l'erogazione di servizi economici
- Lingue
- Informatica

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, centrati sul confronto con personaggi della cultura manageriale. Al centro della *convention* formativa deve essere sempre presente un contenuto formativo e delle competenze da sviluppare.

La *convention* formativa rappresenta anche un momento emozionale forte per i partecipanti: attraverso linguaggi leggeri e

coinvolgenti è possibile veicolare **messaggi incisivi**.



Tracciamento

Tracciabile con:

- 👉 registro d'aula;
- 👉 attestato di frequenza/partecipazione (in caso di presenza di un Soggetto Attuatore).



Che cos'è?

La *convention* formativa è un evento che veicola i **messaggi formativi** attraverso **metafore** e linguaggi lontani dal contesto aziendale come, ad esempio, il teatro, il cinema, la musica, la letteratura, lo sport ecc.

Gli elementi che la caratterizzano sono:

CONVENTION

- **il tema:** al centro della *convention* formativa deve essere sempre presente un **contenuto formativo** o uno specifico messaggio da veicolare;
- **il numero:** al contrario dell'aula tradizionale, dove si richiede normalmente di non superare i venti partecipanti, nelle *convention* più è **alto** il numero, più è forte l'impatto formativo.



Il ruolo del formatore

La *convention* ideale richiede, oltre alla presenza di un formatore con compiti di **guida**, la partecipazione di personaggi provenienti dal mondo 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**, cercando al contempo di sviluppare un forte senso di appartenenza.

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 per sviluppare un percorso formativo efficace, infatti, è riuscire a presentarlo in maniera incisiva; a tal fine si può dare avvio all'esperienza con una **convention motivazionale**, ovvero 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.



Quando e' utile?

La *convention* formativa è utile soprattutto in caso di **alto numero** 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.



Alcuni consigli utili

Vediamo alcuni consigli utili per una *convention* efficace:

- 👉 **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 luogo**: il luogo delle *convention* deve essere sempre **curato** e scelto con attenzione; teatri, ville, castelli e belle sale di alberghi sono le *location* ideali per le *convention*.

CONVENTION



Tematiche formative

- Vendita, marketing
- Contabilità, finanza
- Gestione aziendale e amministrazione
- Conoscenza del contesto lavorativo
- Tecniche e tecnologie di produzione della manifattura e delle costruzioni
- Tecniche e tecnologie di produzione dell'agricoltura, della zootecnia e della pesca
- Tecniche, tecnologie e metodologie per l'erogazione di servizi sanitari e sociali
- Salvaguardia ambientale
- Tecniche, tecnologie e metodologie per l'erogazione di servizi economici
- Informatica

FORMAZIONE A DISTANZA

La **formazione a distanza** (FAD) apre le porte a un nuovo paradigma di **apprendimento individuale e collettivo**, abilitato dalla rete e dalla tecnologia, ma da esse non determinato. È il frutto di una **convergenza tra processi di formazione e web technologies**, 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 eLearning** ha il fine di **veicolare contenuti** attraverso materiali per l'autoformazione o per lo studio in gruppi di

FORMAZIONE A DISTANZA

apprendimento. I partecipanti possono **comunicare** con i formatori in tempo reale pur se a distanza **attraverso chat, forum ecc.**, e possono interagire con il contenuto attraverso tecnologie di realtà aumentata e virtuale che consentono esperienze immersive. Tutto ciò comporta 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**.

L'eLearning assume quindi una posizione sempre più centrale all'interno degli ecosistemi formativi, arrivando a permeare l'organizzazione grazie alla sua dinamicità e alla sua capacità di articolarsi in proposte flessibili, personalizzabili e modulabili sull'esigenza e sull'esperienza del contesto di riferimento.

FORMAZIONE A DISTANZA

FORMAZIONE A DISTANZA SINCRONA

Il webinar

Tra l'online e la presenza



In sintesi

I **webinar** sono sessioni formative sincrone realizzate via *web*; uno strumento di eccellenza che, se introdotto al momento giusto, modifica l'impianto della formazione tradizionale: da lunghe e sporadiche sessioni isolate nel tempo e nello spazio a *chunked content*, sessioni brevi, auto-consistenti e collegate tra loro.



Tracciamento

Tracciabile con:

- report da piattaforma;
- dichiarazione Responsabile del Piano.



Che cos'è?

Il termine *webinar* nasce dalla combinazione tra **web** e **seminar** e sta a indicare una **sessione formativa sincrona realizzata tramite web**, la partecipazione alla quale avviene da remoto. Il principale vantaggio del *webinar* (che è anche il più elementare) è la possibilità di fare formazione sincrona senza che i partecipanti ed il docente siano fisicamente presenti nello stesso luogo.

La formazione non si svolge in uno spazio fisico, ma in uno **spa-**

zio virtuale: le interazioni tra docente e partecipanti avvengono all'interno di una dimensione nuova con caratteristiche, vantaggi e criticità specifici, che richiedono una gestione mirata e in larga parte differente rispetto ad altre tipologie di intervento.

La gestione del *webinar* avviene attraverso dei *software* dedicati. Di questi esiste ormai un'ampia varietà: una semplice ricerca in internet digitando **“software per webinar”** fornirà decine di soluzioni diverse. Nello scegliere lo strumento da utilizzare, occorre considerare che anche i partecipanti dovranno installare un *software*; in genere, però, le procedure sono estremamente semplici.



Il ruolo del formatore

“Per farsi capire dalle persone bisogna prima di tutto parlare ai loro occhi” recita un celebre aforisma attribuito a Napoleone Bonaparte. Ma se questo non fosse possibile?

Il formatore che conduce un *webinar* si troverà a dover affrontare alcune delle criticità caratteristiche della **comunicazione mediata da computer**, come ad esempio il fatto di non avere possibilità di faccia a faccia con i partecipanti; soffrirà quindi della mancata condivisione dello spazio fisico e sociale che aiutano la comprensione e l'efficacia della comunicazione. Per far fronte alla situazione è necessaria la messa in campo di specifiche abilità comunicative e di metodi mirati a tener vivo l'interesse e l'attenzione.

FORMAZIONE A DISTANZA



A cosa serve?

Il *webinar* consente di avvalersi di tutte le opportunità della “presenza” con un notevole **risparmio** in termini di tempi e costi:

- il **docente** si rivolge direttamente ai discenti, proietta slide ed altri materiali in tempo reale, raccoglie **feedback tempestivi**;
- il **discente** può **fare domande**, ascoltare la voce del docente ed osservare il suo volto, il tutto, ovviamente, in tempo reale.

La maggior parte dei *tool* utilizzati per gestire ed organizzare *webinar* consente inoltre la **registrazione** dell’evento. Si ottiene così, in modo molto economico e veloce, un video che può a pieno titolo entrare a far parte del patrimonio formativo aziendale e che potrà essere messo a disposizione all’interno delle *library* di apprendimento o in percorsi di formazione in *eLearning*. Questo tipo di utilizzo va a tutto vantaggio della ca-

pitalizzazione, del “non spreco” e della sostenibilità dell’**ecosistema azienda**”.



Quando e' utile?

Il *webinar* risulta particolarmente utile quando si ha la necessità di formare un **target ampio e dislocato** su un territorio vasto: in questo caso creare aule virtuali via *webinar* può facilitare di molto la gestione della formazione. Un altro vantaggio emerge quando si intende coinvolgere nelle aule esperti o personaggi particolarmente autorevoli, ma **geograficamente distanti** da noi.



Alcuni consigli utili

Riportiamo alcune regole d’oro per costruire un contesto comunicativo condiviso e **appagante**, seppur mediato dalla tecnologia.

In particolare, i consigli elencati di seguito aiuteranno a tener viva l'attenzione e a far arrivare il messaggio con **maggiore incisività**.

- **guarda in camera** per accorciare le distanze (ricorda che i tuoi interlocutori ti vedono);
- dai **enfasi** e ritmo al discorso;
- dai peso alle parole e **credi** in ciò che stai dicendo;
- usa il **feedback** e la riformulazione;
- favorisci e gestisci la partecipazione attraverso **sondaggi** o interventi via chat o a voce.

FORMAZIONE A DISTANZA ASINCRONA

Corsi eLearning

Per la formazione continua



In sintesi

La formazione in *eLearning* comprende tutte le **attività formative svolte online** e può essere utilizzata efficacemente sia per corsi di natura tecnica (nuove leggi, norme, procedure tecniche), sia per rafforzare le abilità personali (*soft skills*).

I contenuti formativi sono fruibili sempre e ovunque attraverso le **piattaforme eLearning** che li ospitano; ne consegue un'estrema flessibilità nell'organizzare tempo e spazio da dedicare alla formazione. È evidente come i corsi *eLearning*, e in gene-

FORMAZIONE A DISTANZA

rale la formazione asincrona a distanza, comportino un **cambio di paradigma** che vede il partecipante al centro del processo di apprendimento, vero protagonista del proprio percorso di crescita professionale.



Tracciamento

Tracciabile con:

- report da piattaforma;
- dichiarazione Responsabile del Piano.



Che cos'è?

I corsi *eLearning* sono per lo più costituiti da **moduli multimediali** caratterizzati da molteplici tipologie di *format* e linguaggi; i più diffusi prevedono tutorial audio-video, risorse scenario-ba-

sed, *cartoon*, video con attori, *game*, attività interattive (*click&learn*, *drag&drop*...) e test di verifica.

I corsi sono ospitati di norma su piattaforme *eLearning*, proprietarie o *open source*, raggiungibili via web ed accessibili tramite *login* (che consente il riconoscimento dell'utente ed il tracciamento delle attività).

Oltre alla fruizione dei contenuti, i corsi possono prevedere **momenti di interazione** tra partecipanti e tra partecipanti ed esperti che sempre più si configurano come attività a carattere *social* (*post*, commenti, *rating*...), in cui il partecipante diventa **parte attiva del processo** dando un contributo diretto al percorso attraverso lo scambio ed il confronto.

Per **aumentare l'ingaggio** dei partecipanti è possibile arricchire i corsi attraverso la **gamification**, che consiste nell'applicazione di logiche ludiche alla formazione, come ad esempio dinamiche di sfida, competizione, *rewarding*. Questo può aumentare sensi-

bilmente la partecipazione soprattutto ai percorsi che non hanno carattere mandatorio e che dunque potrebbero non raggiungere alti livelli di partecipazione.

Molto spesso i corsi *eLearning* entrano a far parte di iniziative più ampie e articolate; attraverso la coesistenza e l'**integrazione con altre metodologie** (aula, *training on the job*, *workshop*...) danno vita a **percorsi blended**, ricchi e variegati, capaci di rispondere ai diversi obiettivi formativi e stili di apprendimento individuali.



Il ruolo del formatore

Ancora una volta, come già affermato nella sezione dedicata all'aula, torniamo a dire che il ruolo del formatore in questo scenario **cambia radicalmente** rispetto alla concezione tradizionale. In primo luogo, il formatore può essere coinvolto come esperto della materia e quindi **“autore”** dei contenuti del corso, che poi

potranno essere ulteriormente lavorati e digitalizzati da professionisti dell'*eLearning*.

Il formatore può anche rivestire il ruolo di **tutor contenutistico** e **moderatore** degli spazi e dei momenti di interazione e confronto a distanza.

Infine, la figura del formatore può integrarsi o coincidere con quella del **progettista** in grado di mixare le diverse tipologie formative e creare percorsi *blended* efficaci e completi.

Il formatore diventa dunque **regista digitale e socratico** del processo di apprendimento: deve riuscire a tirar fuori dalle persone e dall'ambiente le migliori risorse.



A cosa serve?

Il principale vantaggio di questa metodologia è quello di garantire la **massima flessibilità** di gestione della formazione; dal punto

FORMAZIONE A DISTANZA

di vista del partecipante ciò si traduce nella possibilità di organizzare in modo autonomo la propria formazione: i contenuti sono accessibili **sempre e ovunque** (anche grazie alla sempre maggiore compatibilità delle piattaforme e dei contenuti con i *device* mobili).

Dal punto di vista del progettista, flessibilità si traduce nella possibilità di **comporre percorsi**, combinando diverse risorse e metodologie, in funzione degli specifici obiettivi formativi.

Dal punto di vista dell'organizzazione vogliamo mettere in luce lo stretto legame che sussiste tra formazione online e *knowledge management*: creando corsi online è possibile **formalizzare** e organizzare, digitalizzandola, **la conoscenza aziendale** (sia quella esplicita, che quella tacita), il tutto a vantaggio della capitalizzazione del sapere.



Quando e' utile?

Potrebbe sembrare scontato sottolineare che l'utilizzo dei corsi *eLearning* sia particolarmente indicato per **formare target ampi** e magari **dislocati** su un territorio vasto (anche, ad esempio, in un contesto internazionale). È infatti evidente come in questo scenario sia prevedibile un **consistente risparmio di costi** sul medio-lungo periodo. In ogni caso, al di là di questa specifica casistica, l'*online training* è vantaggioso sotto svariati punti di vista: permette di dare **maggiore autonomia** e flessibilità ai destinatari della formazione e di **avviare o consolidare il processo di digitalizzazione della conoscenza**.



Alcuni consigli utili

Per una buona riuscita del nostro corso *eLearning* dobbiamo tenere presenti alcuni **punti di attenzione** fondamentali:

- **qualità del contenuto e del format:** ancor più che in aula, risulta essere fondamentale l'**alta qualità** del percorso che proponiamo al fine di tenere alta l'attenzione e la motivazione dei partecipanti, massimizzando al contempo l'efficacia didattica;
- **comunicare, comunicare, comunicare:** i corsi online devono essere introdotti e accompagnati costantemente da **campagne di comunicazione mirate** che creino curiosità, spieghino in modo dettagliato le finalità e le modalità di svolgimento delle iniziative e successivamente tengano alta l'attenzione sul processo formativo in atto;
- **formare all'autoformazione:** la formazione online richiede una maggiore responsabilità e motivazione all'apprendimen-

to da parte dei partecipanti, i quali devono essere in grado di organizzare e gestire la propria formazione. È pertanto consigliato mettere in atto iniziative mirate a creare una **cultura dell'autoformazione** e a sviluppare le *digital skills* necessarie per accedere e partecipare in modo attivo ai percorsi online.



Tematiche formative:

- Tutte le tematiche

PILLOLE FORMATIVE®

Apprendimento multimediale a piccole dosi.



In sintesi

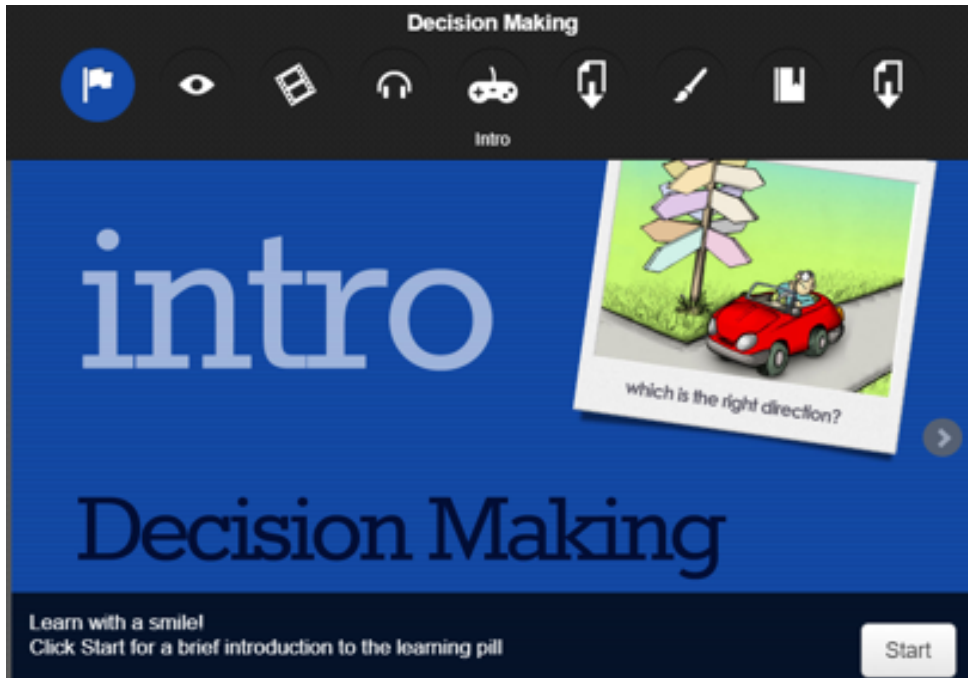
La metodologia delle **Pillole Formative** nasce dall'esigenza di **rendere attraente e coinvolgente** la formazione *eLearning*, in particolare nell'area delle abilità personali e del comportamento organizzativo.

Le Pillole sono **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 di senso compiuto.

Le Pillole possono essere integrate con le metodologie formative classiche, per comporre **percorsi blended**: pillole formative da fruire prima e dopo possono ridefinire la fisionomia dell'aula, rendendola più breve e più esperienziale. Sono fruibili da piattaforme *eLearning* e pienamente compatibili con i dispositivi *mobile*.



Tracciamento

Tracciabile con:

- 👉 report da piattaforma;
- 👉 dichiarazione Responsabile del Piano.



Che cos'è?

Ogni Pillola è un **corso multimediale** breve e incisivo che affronta una competenza in modo completo e rigoroso. In pochi minuti vengono focalizzati i **concetti fondamentali** della competenza, si apre la strada a nuove chiavi di lettura della problematica, si stimola all'approfondimento. I contenuti sono presentati con un **linguaggio coinvolgente**, molteplice, **visivo**, sintetico, facilmente **memorizzabile**.

Una Pillola ben progettata, anche se la fruizione online è molto

PILLOLE FORMATIVE®

breve, ha il valore didattico di 40 minuti di formazione. La Pillola integra vari linguaggi e armonizza molteplici oggetti con diverse caratteristiche per fornire una comunicazione capace di **intercettare tutti gli stili di apprendimento**; l'obiettivo è comu-

nicare alla persona nella sua interezza, non solo alla sua componente logico-verbale.

I diversi oggetti multimediali perseguono diversi obiettivi formativi, che possono essere così sintetizzati:

ANCORAGGIO ALLA REALTÀ	SVILUPPO DELLE COMPETENZE DI MIGLIORAMENTO	ATTIVAZIONE DEL PENSIERO DIVERGENTE
Sintesi introduttiva: in pochi secondi vengono riassunti i concetti chiave della pillola	Tutorial: una guida formativa audio-video	Vignetta: per apprendere con il sorriso
Cartoon, fumetti, filmati con attori: hanno lo scopo di far riflettere su esperienze concrete	E-book: una breve raccolta di tutti i contenuti della pillola	Gioco: un esercizio per mettersi alla prova
	Tecnica operativa: uno strumento pratico per il lavoro	Opere d'arte: un quadro e due consigli di lettura per stimolare pensiero ed emozione
	mySkills: un'attività interattiva di autovalutazione	

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

- **massima esemplificazione di ogni contenuto:** avviene attraverso il linguaggio, la **schematizzazione visiva** e il continuo ancoraggio alle esperienze vissute; ad esempio, sono presenti cartoni animati, fumetti e filmati con attori professionisti che rappresentano situazioni verosimili e comportamenti frequenti;
- **leggerezza, piacere, humour:** 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;
- **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 è quello di **scegliere** tra le Pillole quelle che meglio rispondono alle esigenze formative del gruppo ed essere poi capace di **combinarle tra loro**, creando corsi strutturati; è sua responsabilità anche l'eventuale **integrazione** con le altre metodologie formative per costruire percorsi *blended* efficaci.



A cosa serve?

La Pillola, proprio in virtù della sua snellezza (oggetti multimediali, brevi ed autoconsistenti) permette di **organizzare il tempo dedicato all'autoformazione** con molta flessibilità, sulla base delle proprie esigenze e dei propri vincoli di tempo. Possiamo infatti fruire la Pillola tutta intera, in un'unica sessione formativa, oppure un po' alla volta, in brevi sessioni di pochi minuti, da svol-

PILLOLE FORMATIVE®

gere con continuità: una formazione costante, “a piccole dosi”, in un’ottica di formazione continua e permanente.

Attraverso l’uso delle pillole possiamo **stimolare l’autonomia** dei partecipanti ai nostri percorsi.



Quando e’ utile?

Le Pillole Formative sono estremamente efficaci nell’ottica di una **formazione permanente**. Manifestano la loro utilità soprattutto per le aziende il cui personale, 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**.

Gli utilizzi che se ne possono fare sono molteplici:

- percorsi *blended*;
- percorsi in autoformazione;
- aula;

- gruppi di apprendimento cooperativo;
- percorsi di *coaching*.



Alcuni consigli utili

Vediamo alcuni consigli volti soprattutto a coloro che utilizzano le pillole prevalentemente in **autoformazione**:

- **creiamo una campagna di comunicazione**: il percorso formativo ha bisogno di un suo **marketing interno**; deve essere conosciuto, ritenuto attrattivo e utile per il *target*. Una semplice campagna e-mail che crei attesa, un mini-video di lancio o un’infografica che illustri il percorso in sintesi possono essere strumenti essenziali per invitare alla fruizione del percorso e **tenere alta l’attenzione** su di esso;
- **calendarizziamo la formazione**: teniamo presente che **non sempre è facile** organizzare in autonomia il tempo da dedica-

re alla formazione; può rivelarsi utile perciò **creare un calendario** di fruizione predefinito, rilasciando magari le pillole in modo cadenzato, o semplicemente consigliando una scansione temporale di consultazione;

- 👉 **certifichiamo**: creare meccanismi di certificazione che attestino che si è ultimato il percorso con successo può essere molto **gratificante** per i destinatari;
- 👉 **gamifichiamo**: mettiamo in campo dinamiche di *gamification* che facciano leva sul senso della **sfida** e sul piacere che deriva dal gioco; possiamo anche ideare un vero e proprio regolamento di **attribuzione punti** (quante più pillole visualizzo, tanti più punti accumulo) e premiamo i partecipanti più attivi.



Tematiche formative

- 👉 Tutte le tematiche

MICROLEARNING

Un punto di incontro tra leggerezza, brevità ed efficacia dell'apprendimento



In sintesi

Oggi la **sfida** quotidiana è quella di riuscire a coniugare l'esigenza di apprendere in maniera continua con la costante mobilità e con lassi temporali utili sempre più brevi; per i *manager* non è solo una sfida, ma una necessità indispensabile da soddisfare. Come fare? Il **microlearning** è un approccio che può offrire soluzioni

in questa direzione ed è anche per questo che rappresenta uno dei **trend emergenti** della formazione e dell'*eLearning*. Come ci suggerisce la parola stessa infatti, si tratta di un approccio che si fonda sulla **brevità** e sulla **leggerezza** di tempi e contenuti della formazione.



Tracciamento

Tracciabile con:

- report da piattaforma;
- dichiarazione Responsabile del Piano.



Che cos'è?

Quando parliamo di *microlearning* ci riferiamo a **micro-esperienze di apprendimento**, piccole, rapide, focalizzate su argomenti

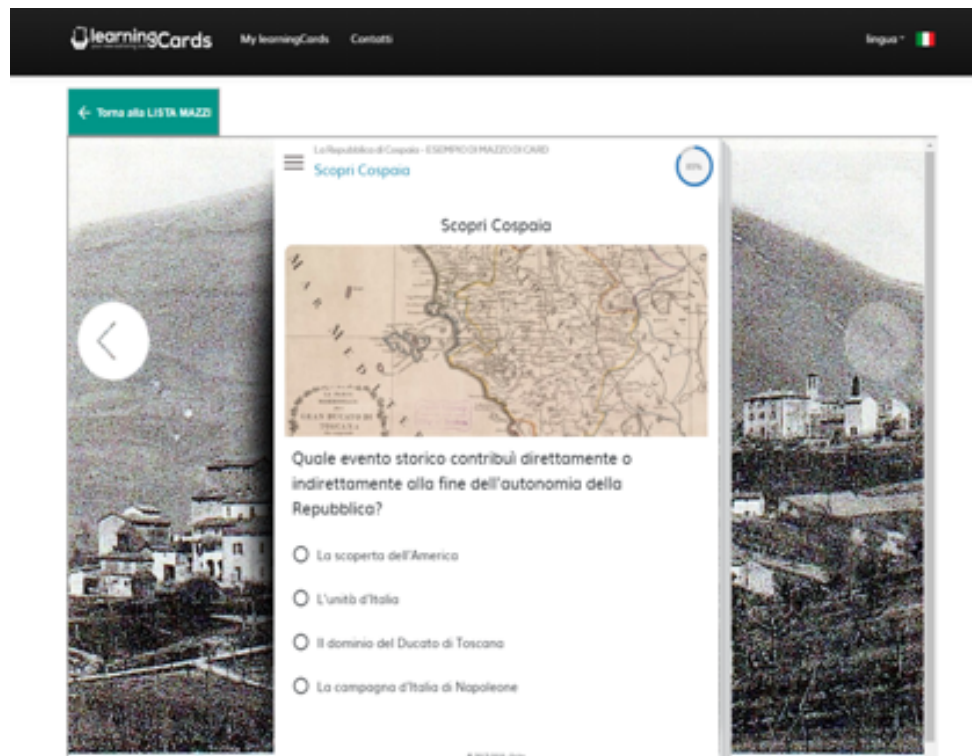
circoscritti e fruibili online. Il *microlearning* si compone di un *panel* di *format* molto differenti ma che presentano **alcune costanti**:

- **brevità** e autoconsistenza dei contenuti;
- facilità di **aggiornamento**;
- fruizione mobile **agevole e piacevole**.

Il termine *microlearning*, composto dalle parole *micro* e *learning*, fa riferimento ad un processo di granularizzazione dell'apprendimento che si focalizza su **piccole e brevi unità di contenuto**. Questo approccio alla progettazione didattica, grazie alle tecnologie che abbiamo oggi a disposizione, si fonda sull'**utilizzo di risorse didattiche** (i *learning object*, in inglese spesso definiti *nuggets*) della durata massima di 5 minuti circa. Qual è la logica che sta dietro il *microlearning*? La scomposizione, secondo il modello “Lego”, di un unico blocco di contenuto in tanti piccoli mattoncini auto-consistenti, combinabili e ricombinabili in infinite aggregazioni.

Quali sono i **format tipici** del *microlearning*? Ecco qualche esempio:

- Video
- Tutorial
- Infografiche statiche ed interattive
- Cartoon e filmati
- Quiz e test
- Game interattivi
- E-books
- Learning cards



Il ruolo del formatore

La flessibilità e la versatilità caratteristici del *microlearning* danno al formatore la possibilità di **adattare le risorse** a contesti e target di apprendimento e di **personalizzare** percorsi e programmi formativi. Da sottolineare la possibilità di sfruttare questa metodologia sia nell'ambito di iniziative di apprendimento formale, sia a supporto di processi di apprendimento informale e non formale.



A cosa serve?

I percorsi formativi costruiti secondo le logiche del *microlearning* possono andare incontro a **differenti obiettivi**, che rispecchiano altrettante tipologie di esperienze formative:

➤ **allenamento e pratica**: rientrano in questo ambito tutti quei

percorsi costituiti da **microstep formativi** che prevedono un **allenamento costante** e graduale di una competenza o di un set di competenze e che tengano conto dei progressi della persona. Immaginiamo ad esempio i corsi di lingua online fruibili tramite APP, caratterizzati da batterie di esercizi, che danno un **feedback immediato** e si adattano ai progressi del discente;

- **supporto alla performance:** il *microlearning* risulta particolarmente adatto per la formazione e il **supporto just in time**, ogni qualvolta cioè abbiamo bisogno di **accedere rapidamente** a contenuti specifici, magari per risolvere un problema pratico contingente. Immaginiamo, ad esempio, un percorso organizzato in *minitutorial* o *learning cards* su un nuovo software di *microlearning* che possa fornire supporto per risolvere problemi pratici;
- **percorsi su misura in autoformazione:** attraverso il *microle-*

arning anche i percorsi di autoformazione possono essere facilitati; ad esempio, è possibile creare una library di *micro-content* formativi sempre accessibili e combinabili dai progettisti sulla base dei bisogni di formazione di singoli o di un *team*; possono essere gestiti direttamente dalla persona che può **costruire in autonomia** il proprio percorso di crescita.



Quando e' utile?

Le modalità di utilizzo sono diverse. Versatilità e flessibilità sono le parole d'ordine!

Per prima cosa possiamo valorizzare questo approccio sia nell'ambito di **iniziative di apprendimento formale**, ad esempio all'interno di percorsi strutturati di *digital learning*, sia per stimolare il **social learning** e l'**informal learning** (all'interno di *community* o di *social network* finalizzati all'apprendimento). Inol-

MICROLEARNING

tre, come già detto, poiché una delle caratteristiche principali è l'autoconsistenza, i *nuggets* possono essere fruiti sia **in maniera autonoma** (*stand alone*) che in **forma aggregata** all'interno di moduli o sessioni didattiche di diversa durata e natura; esse prevedono, al loro interno, altre risorse didattiche.



Alcuni consigli utili

Vediamo alcuni consigli utili per un'efficace **implementazione** del *microlearning*:

- assicuriamone l'**accessibilità** scegliendo formati e linguaggi compatibili con dispositivi di natura diversa (*smartphone, tablet, pc* ecc.);
- spingiamo sull'**interattività**, che, oltre a supportare l'efficacia dell'apprendimento, ci aiuterà anche ad accrescere partecipazione, attenzione ed ingaggio del partecipante

- ricerchiamo **bellezza** ed impatto visivo; anche nella formazione “l'occhio vuole la sua parte”!
- lavoriamo sulla **varietà** di linguaggi, stili e format;
- garantiamo la **complementarietà**: uno dei rischi del *microlearning* è la perdita della visione d'insieme di un tema da parte dell'utente. Per ovviare a questo possiamo, in primo luogo, predisporre **infografiche** e **schemi di sintesi** che rappresentino un determinato dominio tematico: questo ci aiuterà a dare la *big picture*. In secondo luogo, occorre essere attenti affinché i contenuti e le risorse siano tra loro integrabili e complementari: questo ci consentirà di “coprire” quanto più possibile l'ambito tematico e l'oggetto di formazione.



Tematiche formative:

- Tutte le tematiche

LE METODOLOGIE IMMERSIVE

AUGMENTED REALITY / VIRTUAL REALITY

Coinvolgimento del discente, simulazione realistica e supporto alla performance



In sintesi

La realtà estesa (*XR Extended Reality*) è quell'insieme di tecnologie volte ad **estendere, arricchire o simulare la realtà** percepita tramite l'utilizzo di informazioni elaborate da un sistema di calcolo elettronico.

LE METODOLOGIE IMMERSIVE



Tracciamento

Tramite protocolli standard come xApi.



Che cos'è?

La realtà virtuale è quella tecnologia che simula realtà fisicamente remote o inesistenti sopperendo alle percezioni audiovisive del discente tramite **scenari generati al computer**. Si parla di realtà virtuale (VR) quando il discente è completamente inabile a percepire la realtà “vera” che lo circonda una volta indossato **il visore** e che quindi è sottoposto ad una trasposizione ed **immersione totale** nell'ambiente simulato.

LE METODOLOGIE IMMERSIVE



La realtà aumentata è la tecnologia che consente di **arricchire la realtà percepita** tramite informazioni correlate direttamente e contestualmente alla visione della realtà “vera” attraverso l’elaborazione del dispositivo utilizzato.





Il ruolo del formatore

Il ruolo del formatore è complesso e **trasversale**. Il formatore è **responsabile dell'intera esperienza** del discente, anche quando il formatore stesso non è presente. Tale responsabilità va dalla **creazione e selezione** dei **contenuti**, alla loro **usabilità** ed **efficacia**. Il formatore è inoltre responsabile di **insegnare** le modalità di utilizzo, le potenzialità ed i limiti dei dispositivi e delle tecnologie utilizzate.

Trattandosi di tecnologie piuttosto recenti e ancora non vastamente utilizzate, non si può dare per scontata la **capacità di uso** da parte dei discenti, come facciamo invece con uno smartphone o un computer. Le tecnologie immersive, inoltre, lo sono al punto da riuscire a indurre veri e propri disagi fisici come nausea e disorientamento, talvolta prevenibili con una giusta introduzione all'utilizzo di tali tecnologie.



A cosa serve?

La **realtà virtuale** è uno strumento molto potente da usare per tutto quello che riguarda la **formazione tramite simulazione**.

La **realtà aumentata** è uno strumento ideale per il **supporto alla performance**, la formazione istantanea ed il “*training on the job*”.



Quando e' utile?

La simulazione tramite realtà virtuale è chiaramente molto utile quando gli scenari simulati sono **molto costosi e/o molto pericolosi**. L'aviazione è sempre il primo esempio: la formazione dei piloti è sempre all'avanguardia con questo tipo di tecnologie. La croce rossa americana sta formando i propri medici attraverso la realtà virtuale per agire in contesti di guerra o sotto un bombardamento in atto. Negli ultimi anni sta riscontrando enorme

LE METODOLOGIE IMMERSIVE

successo anche in campo medico.

La realtà aumentata è chiaramente molto utile in tutti quei campi in cui **contestualizzare le informazioni** è fondamentale. È già molto utilizzata per la navigazione *indoor* e la logistica, ma sta riscuotendo grande successo anche nell'arte e nell'architettura.



Alcuni consigli utili

È importante conoscere le potenzialità ed i campi di applicazione di tali tecnologie poiché, laddove applicabili con facilità ed efficienza, rappresentano non solo il modo più **efficace** per formare i discenti, ma spesso anche il modo più **veloce, economico e coinvolgente**.



Tematiche formative

— Tutte le tematiche

CONVEGNI E WORKSHOP

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 **modalità formative interaziendali** che rappresentano momenti di confronto con altre esperienze; essi permettono di apprendere conoscenze e competenze specialistiche e aiutano ad esplorare tendenze e novità. Sono momenti normalmente intensi, brevi, che durano da poche ore a pochi giorni e che spesso coinvolgono un alto numero di partecipanti.

I **workshop** sono **seminari brevi** normalmente rivolti al *board*

CONVEGNI E WORKSHOP

manageriale delle organizzazioni; prevedono il confronto con esperti e testimoni, spesso di alto livello professionale.

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 e da istituti di ricerca e formazione pubblici e privati.

CONVEGNI E WORKSHOP



Tracciamento

Tracciabile con: registro d'aula.



Che cos'è?

Il **convegno**, considerato un **classico momento formativo**, è un incontro organizzato su tematiche ben definite ed è solitamente caratterizzato da un **taglio specialistico**. Il dirigente può scegliere all'interno di una ampia offerta di convegni e seminari organizzati da Istituzioni Universitarie e da Istituti di ricerca e formazione pubblici e privati e certificare successivamente l'avvenuta partecipazione. 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 scoprire 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.



Tematiche formative

- Sviluppo abilità personali
- Vendita, marketing
- Contabilità, finanza
- Gestione aziendale e amministrazione
- Conoscenza del contesto lavorativo
- Tecniche e tecnologie di produzione della manifattura e delle costruzioni
- Tecniche e tecnologie di produzione dell'agricoltura, della zootecnia e della pesca
- Tecniche, tecnologie e metodologie per l'erogazione di servizi sanitari e sociali

- Salvaguardia ambientale
- Tecniche, tecnologie e metodologie per l'erogazione di servizi economici
- Informatica

WORKSHOP

Incontri per attivare reti professionali e condividere esperienze



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**.

CONVEGNI E WORKSHOP

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 d'aula.



Che cos'è?

Il **workshop manageriale** o “**incontro a team**” è caratterizzato da una **partecipazione attiva** dei partecipanti che hanno così modo di dare vita a discussioni e **condividere esperienze** significative o problematiche. Uno dei modelli di *workshop* manage-

riale prevede, ad esempio, il confronto fra un gruppo dirigente aziendale e personaggi “famosi”, che possono appartenere sia al mondo del *management*, sia a mondi lontani dall'impresa: sport, scienza, volontariato e spettacolo.



Il ruolo del formatore

Il formatore, più che un vero e proprio *trainer*, riveste i panni dell'animatore. Il suo ruolo è quello di **offrire stimoli** di discussione, lanciare **provocazioni** e dare inizio alle attività; una volta avviato l'intervento, i veri protagonisti dell'incontro diventano i partecipanti e i personaggi esterni.



A cosa serve?

L'efficacia degli “**incontri a team**” è legata alle potenzialità del **la-**

avoro 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 e' utile?

Il *workshop* manageriale ha il vantaggio di **creare legami** e **facilitare il confronto** tra i partecipanti, diventando un'occasione fondamentale per l'attivazione di 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.



Tematiche formative:

- Sviluppo abilità personali
- Vendita, marketing
- Contabilità, finanza
- Gestione aziendale e amministrazione
- Conoscenza del contesto lavorativo
- Tecniche e tecnologie di produzione della manifattura e delle costruzioni
- Tecniche e tecnologie di produzione dell'agricoltura, della zootecnia e della pesca
- Tecniche, tecnologie e metodologie per l'erogazione di servizi sanitari e sociali
- Salvaguardia ambientale
- Tecniche, tecnologie e metodologie per l'erogazione di servizi economici
- Informatica

ONE TO ONE

Per una formazione “su misura”



In sintesi

Per **formazione one to one** intendiamo tutte le iniziative in cui il momento formativo è **individuale**: le sessioni prevedono la presenza di un docente con un solo discente in formazione.



Tracciamento

Tracciabile con: registro presenze individuale.



Che cos'è?

Nelle iniziative *one to one* la **persona in formazione è al centro** del processo; il docente fornisce un supporto esclusivo (nell'ambito della singola sessione) ed intensivo, plasmando il programma formativo nel suo complesso e quello dei singoli interventi **su misura** del partecipante. Si configura così un **training totalmente customizzato** ed in grado di rispondere alle aspettative e agli obiettivi di crescita professionale del destinatario, ai suoi progressi o alle sue eventuali difficoltà, in un processo continuo di **adattamento e rivisitazione** rispetto al piano iniziale.



Il ruolo del formatore

Il formatore ha il ruolo fondamentale di **costruire il programma** di sviluppo delle competenze su misura della persona; quest'ultima deve dividerlo pienamente. Per fare ciò è necessario attivare una relazione basata sul **confronto e sull'ascolto del partecipante** per individuare aspettative, bisogni ed eventuali possibili ostacoli all'attuazione del piano.



A cosa serve?

Attraverso la formazione *one to one* è possibile acquisire **competenze specifiche**, in un tempo contenuto, attraverso un percorso formativo totalmente personalizzato e focalizzato sulla persona. La **personalizzazione**, che costituisce il principale vantaggio di questa metodologia, si muove su due livelli:

- le tematiche del corso vengono trattate in **coerenza con gli obiettivi** e le specificità dell'azienda il cui la persona in formazione opera;
- le tematiche del corso vengono **adeguate al livello di preparazione**, agli obiettivi e al ruolo ricoperto dalla persona in azienda (oltre che, in *itinerare*, ai suoi progressi).



Quando e' utile?

La metodologia *one to one* risulta particolarmente utile quando si hanno obiettivi di apprendimento ben definiti e focalizzati, in particolare quando è necessario che la persona acquisisca **competenze specialistiche** utili per un avanzamento o un cambio di ruolo, o semplicemente per un **upskilling** nell'ambito del ruolo attuale.

ONE TO ONE



Tematiche formative:

- Sviluppo abilità personali
 - Vendita, marketing
 - Contabilità, finanza
 - Gestione aziendale e amministrazione
 - Conoscenza del contesto lavorativo
 - Tecniche e tecnologie di produzione della manifattura e delle costruzioni
 - Tecniche e tecnologie di produzione dell'agricoltura, della zootecnia e della pesca
 - Tecniche, tecnologie e metodologie per l'erogazione di servizi sanitari e sociali
 - Salvaguardia ambientale
- Tecniche, tecnologie e metodologie per l'erogazione di servizi economici
 - Lingue
 - Informatica

COACHING INDIVIDUALE

Un “lavoro di squadra” 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

COACHING INDIVIDUALE

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 presenze individuale.



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).

COACHING INDIVIDUALE

Il *coaching* si integra facilmente con i programmi formativi aziendali e ne migliora i risultati. *Coaching* e formazione considerano entrambi prioritario lo sviluppo e l'evoluzione dell'individuo.

Tale metodologia è caratterizzata da una **formazione di tipo individuale** (il formatore coinvolto segue un solo partecipante alla volta) e quindi:

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

La tecnica del coaching inoltre permette:

- un maggiore **coinvolgimento** della persona;

- miglior **focalizzazione** sugli obiettivi;
- maggior **attenzione** allo sviluppo dei *team* e delle persone;
- maggiore **proattività**;
- un miglioramento della sua **motivazione**, essendo il *coaching* improntato all'azione.



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** a 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**;
- ☞ 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 agli allievi; il coach **sollecita** e **rinforza** le loro abilità;
- ☞ agevola un'**azione coordinata** con gli altri membri della squadra.



A cosa serve?

Il *coaching* mira a **rendere la persona consapevole** delle risorse a sua disposizione, dei reali punti di forza, delle competenze da migliorare e del proprio stile relazionale e di *leadership*, aggiornando di volta in volta i piani d'azione da seguire.

Il *coach* aiuta il *coachee* a **produrre dei cambiamenti**, resi necessari dall'analisi della realtà e dai risultati che ottiene. In particolare, il *coachee* svilupperà consapevolezza (dei suoi punti di forza, dei suoi talenti, delle resistenze, delle aree da sviluppare), senso di responsabilità e motivazione al cambiamento. Per riuscire a fare questo è necessario porre delle domande strutturate

COACHING INDIVIDUALE

in modo che riescano a produrre risposte creative, efficaci e che sfruttino appieno maturità e competenze del *coachee*. Il *coaching* si conferma, quindi, come un **programma su misura**.



Quando è utile?

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

- **migliorare la leadership:** 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:** accresce costantemente le capacità *manageriali*, le tecniche e le conoscenze per migliorare le performance con un “allineamento” del livello individuale e organizzativo agli obiettivi futuri;
- **accrescere il senso di fiducia e di responsabilità:** gli obiettivi

vanno interiorizzati e le strategie da utilizzare devono essere una scoperta individuale.



Alcuni consigli utili

In fase di progettazione è necessario definire in modo chiaro e preventivo:

- **gli obiettivi e le priorità** del soggetto coinvolto e dell'area in cui è inserito;
- **gli standard attesi** (i cosiddetti *learning goal*);
- **le modalità di svolgimento dell'attività.**

Anche il *coaching* si muove verso il **blended**; integrare percorsi di *coaching* con **attività eLearning** non solo è possibile, ma è anche estremamente fruttuoso.

L'**alternanza**, all'interno dei piani di sviluppo delle competenze,

tra sessioni di *coaching* e momenti di formazione a distanza favorisce la continuità del percorso: la persona ha di fronte a sé un tragitto unico, costellato di *milestones* (i momenti di condivisione in presenza con il *coach*) e attività intermedie (ad esempio percorsi di formazione online) che, collegate tra loro, tracciano un chiaro sentiero verso la meta della **crescita professionale**.



Tematiche formative:

- Sviluppo abilità personali

FORMAZIONE ESPERIENZIALE

Per **comprendere e memorizzare** è sempre meglio **operare concretamente**, manipolare, simulare, attivare tutto il corpo. Ma a una condizione: l'esperienza deve essere **accompagnata dal pensiero** e dalla riflessione, altrimenti si potrebbe rivelare un ostacolo all'apprendimento di nuovi modelli e alla comprensione dei nuovi scenari.

Comportamenti e strategie utilizzati con successo in contesti precedenti portano l'individuo a **crystallizzare 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 perenne 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!**



Tematiche formative:

- Sviluppo abilità personali

TRAINING ON THE JOB

Apprendere facendo



In sintesi

La denominazione **training on the job** sta ad indicare tutte quelle esperienze di apprendimento sul campo che consentono di **imparare attraverso il fare**, operando cioè **nel contesto**. Il *training on the job* consente al discente di apprendere dall'esperienza concreta, **sperimentando** direttamente in prima persona e **mettendo in pratica** sin da subito quanto appreso.

TRAINING ON THE JOB



Tracciamento:

☞ registro presenze?



Che cos'è?

Nel **training on the job** non esiste distanza tra attività lavorativa e *training*, ma una totale **continuità**. Il momento formativo e quello lavorativo si sovrappongono, si fondono e creano nuova conoscenza.

Per comprendere, memorizzare ed acquisire competenze, in particolare competenze tecniche, è utile **operare concretamente**. L'esperienza deve essere, però, accompagnata dalla riflessione; affinché il *training on the job* sia efficace è necessario che si attivi un ciclo continuo di esperienza e pensiero: **riflettere sull'esperienza**, rielaborare, integrare, fare nuova esperienza, riflettere,

TRAINING ON THE JOB

fermarsi di nuovo a ragionare, riesaminare e integrare ancora, in un **ciclo continuo di esperienza e riflessione**.

In fase di progettazione è necessario definire in modo chiaro e preventivo:

- le **priorità di apprendimento** del singolo, del gruppo, dell'organizzazione (il *learning need*);
- **gli standard attesi** (i *learning goal*);
- le **modalità di svolgimento** del *training*.

È necessario, inoltre, conoscere il **livello di consapevolezza** e di motivazione all'apprendimento dei discenti, che nel *training on The Job* è ancor più determinante al fine di raggiungere dell'efficacia formativa.

L'**osservazione strutturata** di esperti e l'**auto-osservazione** rivestono un ruolo centrale nel *training on the job*; al fine rendere tangibile e ripercorribile nel tempo la riflessione sull'apprendi-

mento, è fondamentale predisporre delle schede di osservazione/auto-osservazione che il discente possa compilare in autonomia o insieme alla figura esperta che lo affianca.

L'**osservazione strutturata** di esperienza altrui prevede:

- **osservazione di esperti**, analisi di casi di successo o di insuccesso in forma diretta (con affiancamento, visite e confronti) o in forma indiretta, attraverso la presa in esame di filmati e documentazione;
- la **riflessione sull'esperienza osservata**, la ricostruzione dei passaggi fondamentali, il confronto con le proprie prestazioni e le risorse e i vincoli del proprio ambiente operativo.

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

- **rilevazione strutturata** dei comportamenti e delle operazioni svolte, sia circoscritte a singole operazioni che a processi conti-

nuativi, 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 e sui successi e insuccessi, per una maggiore consapevolezza di sé;
- **focalizzazione degli obiettivi di apprendimento**, visualizzazione della performance ideale richiesta e attivazione di un livello di attenzione e concentrazione adeguato durante la nuova esperienza.



Il ruolo del formatore

Nel *training on the job* il ruolo del formatore, ancora una volta, non è inteso nella sua accezione più tradizionale; ricopre, piuttosto, la figura di “**esperto/mentor**” nella materia oggetto della formazione ed è chiamato ad **assistere** e **monitorare** le attività di *training*.



A cosa serve?

Attraverso il *training on the job* la formazione riesce ad avere **legame diretto con l'operatività** del discente e può dare, se ben gestita, un forte valore aggiunto: la conoscenza viene applicata al contesto operativo e, grazie al contributo del discente, accompagnato dall'esperto, si favorisce l'apprendimento ed al contempo l'individuazione di **nuove soluzioni** a problemi noti.



Quando e' utile?

Utilizzare il *training on the job* risulta particolarmente utile ogni qual volta sia necessario **trasferire conoscenze di natura tecnica**, non necessariamente formalizzate, in cui l'immersione totale nel contesto e l'affiancamento con gli esperti ed il **continuo dialogo tra prassi e teoria** generano apprendimento e nuova conoscenza.

TRAINING ON THE JOB



Alcuni consigli utili

Innanzitutto, mettiamo in evidenza **tre regole d'oro** da tenere presenti nella progettazione di un percorso di *training on the job*:

- progettare un **processo strutturato** di osservazione;
- **formare** anche la figura esperta **al ruolo di *mentor*** che andrà a ricoprire;
- **predisporre materiali** (griglie) per tener traccia dell'osservazione/auto-osservazione.

È consigliato prevedere dei **momenti di *follow up*** e verifica in cui si prendano in esame le difficoltà riscontrate, si dia voce ai dubbi ed alle questioni irrisolte, si evidenzino eventuali *gap* rispetto agli obiettivi formativi prefissati, in modo da pianificare eventuali successivi interventi.

Può infine rivelarsi molto utile creare un collegamento tra il

training on the job e l'*eLearning*, mettendo a disposizione dei discenti contenuti *online* (possibilmente progettati secondo le logiche del *microlearning*) da fruire in modalità *help desk* nel corso del *training*.



Tematiche formative:

- Vendita, marketing
- Contabilità, finanza
- Gestione aziendale e amministrazione
- Conoscenza del contesto lavorativo
- Tecniche e tecnologie di produzione della manifattura e delle costruzioni
- Tecniche e tecnologie di produzione dell'agricoltura, della zootecnia e della pesca
- Tecniche, tecnologie e metodologie per l'erogazione di servizi

sanitari e sociali

- Salvaguardia ambientale
- Tecniche, tecnologie e metodologie per l'erogazione di servizi economici
- Lingue
- Informatica

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 con-**

creto. Esistono molte modalità di *outdoor*, ad esempio *outdoor* a corde basse e a corde alte, mutuata 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'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:** lega le 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 mezzo metro di altezza) attraverso instal-

lazioni 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:

OUTDOOR TRAINING

- 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 e' 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 e organizzazioni lo sviluppo delle loro capacità in termini di:

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

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



Tematiche formative:

➤ Sviluppo abilità personali

L'OUTDOOR A CORDE ALTE

La formazione all'aperto a dieci/dodici 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 e di *team* e 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 dieci/dodici metri dal suolo.



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**

OUTDOOR TRAINING

la gestione del cambiamento e per il lavoro per obiettivi.



Quando e' utile?

Gli ambiti in cui l'*outdoor training* può rilevarsi particolarmente efficace sono quelli 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 mutuatae 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 es-

OUTDOOR TRAINING

sere 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, ovvero la 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 rice-trasmittente. 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**.

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'in-

OUTDOOR TRAINING

novazione 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 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 cogniti-

vi 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 e' utile?

Lo *study tour* è molto utile per quelle aziende che sono chiamate ad affrontare il cambiamento e che hanno scelto la stra-

da 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.

Tematiche formative

— Sviluppo abilità personali

OUTDOOR TRAINING

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 due 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 immergersi per qualche giorno in luoghi lontani da quelli dei classici circuiti formativi.

La struttura della *summer school* prevede **tre momenti fondamentali**, integrati tra loro:

- la prima fase è dedicata al **confronto con testimoni di eccellenza**. Uno o più testimoni portano studi, casi ed esperienze. Le tematiche più adatte a questa impostazione sono quelle che affrontano scenari tecnologici, culturali, sociali, politici e 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** (tre o cinque 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, personalizzato e applicato** 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.

OUTDOOR TRAINING



A cosa serve?

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



Quando e' 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**.

IL METODO DEI LEARNINGPATH

IL BLENDED LEARNING IN SINTESI

Il termine **blended learning** fa riferimento ad un approccio alla formazione e all'apprendimento che si fonda sull'**utilizzo di differenti metodologie**, strumenti e linguaggi, che **vengono integrati e combinati** fra loro per promuovere e **stimolare i processi di apprendimento**. Un programma di formazione *blended*, quindi, si basa sull'integrazione di elementi e risorse **complementari** tra loro, che vengono selezionate e dosate per massimizzare l'efficacia in termini di apprendimento.

IL METODO DEI LEARNINGPATH

Il *blended learning* è attualmente una delle **tendenze più in evidenza** nel mondo della formazione; è, in realtà, più di una tendenza: lo potremmo definire, ormai, un **assunto di partenza**, un **prerequisito implicito** che permea il lavoro di formatori e progettisti, che sottende le richieste che ci arrivano dai clienti (siano essi interni o esterni). Il perché è semplice: il *blended learning*, inteso come *mix* di metodologie formative, offre varietà, piacevolezza, impatto e risponde alle seguenti esigenze delle organizzazioni:

- **ridurre tempi e costi** della formazione;
- **coinvolgere tutti** i destinatari dei corsi che hanno differenti stili di apprendimento;
- rendere la formazione più **efficace e continuativa**.

Ogni progetto formativo è come un'alchimia, un *mix* magico di ingredienti che vanno selezionati e sapientemente dosati per

IL METODO DEI LEARNINGPATH

generare il massimo dell'apprendimento. Non esiste una ricetta uguale per tutti; la scelta ed il dosaggio degli ingredienti chiave di ogni progetto formativo variano infatti in base a tre variabili: **persone, contesto e metodologie selezionate**.

Ecco alcuni punti di attenzione da tener presenti quando si strutturano percorsi *blended*:

- **varietà e bilanciamento** delle diverse metodologie: ogni percorso deve essere all'insegna della molteplicità;
- **l'aula non scompare, s'innova**: diventa palestra formativa, luogo di confronto e condivisione di esperienze, più breve ma di grande qualità;
- il formatore diventa **regista** digitale e socratico del processo di apprendimento;
- prevedere una rete di **supporter interni**, che diano *sponsorship* al percorso, facciano da *tutor* ai colleghi e inneschino un

effetto moltiplicatore;

- **campagne di comunicazione** a supporto di ogni progetto, per esplicitare il patto formativo e dare una visione chiara degli obiettivi, delle fasi e delle persone coinvolte. Dobbiamo **fornire una mappa chiara** e completa del processo formativo;
- **contaminazione a livello di contenuti e di linguaggi**: formazione comportamentale e tecnica, ad esempio, possono coesistere all'interno di uno stesso percorso; i linguaggi multimediali possono essere utilizzati in aula.

IL METODO DEI LEARNINGPATH

“E non c’è niente di più bello dell’istante che precede il viaggio, l’istante in cui l’orizzonte del domani viene a renderci visita e a raccontarci le sue promesse.” (Milan Kundera)

I percorsi *blended*, sebbene progettati e realizzati con le migliori intenzioni, spesso incontrano **problematiche** non di poco conto (in particolar modo se hanno una componente online importante):

- 👉 **tempi lunghi**, dispendio di energie e risorse per la progettazione;
- 👉 difficoltà nel far partecipare e ingaggiare le persone;
- 👉 tasso elevato di **abbandono** dei corsi.

Il metodo dei **learningPath** è pensato per massimizzare l’efficacia dei percorsi *blended* **passando dalla logica del corso formativo a quella dell’esperienza di apprendimento** che coinvolga, sia piacevole e si sviluppi in maniera graduale e costante.

Restiamo nella metafora del viaggio e cerchiamo di isolare nel-

la nostra mente la parola «**percorso**». Ad ognuno di noi verrà certamente in mente un’immagine diversa che evoca differenti sensazioni, storie di viaggi, che porta con sé un’esperienza unica. Uscendo dalla metafora, perché il corso diventi esperienza formativa significativa ha bisogno di una **storia**, di **un’idea e dell’immagine del cammino da percorrere**. Ovviamente la qualità dei contenuti è il prerequisito necessario!

Vediamo ora quali sono gli elementi costitutivi e caratterizzanti dei *learningPath*:

- 👉 **visualizzazione**: un *learningPath*, per essere tale, deve essere visualizzabile e visualizzato. Proviamo a pensare a un nostro viaggio: non ci sentiamo più sicuri se possiamo in qualsiasi momento visualizzare il percorso? Se abbiamo il GPS attivo e sappiamo esattamente in quale punto ci troviamo?
- 👉 **narrazione e metafora**: tutti noi siamo stati, almeno una volta, catturati da un racconto di viaggio. Se vogliamo parlare di le-

IL METODO DEI LEARNINGPATH

arningPath non possiamo non inserire **elementi di narrazione**.

La potenza formativa delle storie è da sempre universalmente riconosciuta, basti pensare alle favole della tradizione letteraria. La narrazione si lega in modo quasi indissolubile all'utilizzo di una metafora, che spesso è la storia stessa che raccontiamo. La **metafora**:

La **metafora**:

- aiuta a decodificare concetti e significati;
- stimola la creatività ed il pensiero laterale;
- favorisce la comprensione;
- avvicina ai problemi in modo indiretto;
- parla un linguaggio evocativo che sollecita il pensiero e le emozioni.

Usare lo **storytelling** significa inserire elementi di narrazione nel nostro percorso a due livelli:

- linguaggi multimediali utilizzati;

• coinvolgimento delle persone, alle quali possiamo chiedere di fare un uso riflessivo dell'esperienza, raccontandoci storie;

• **esperienza**: possiamo affermare che un *learningPath* sia un "sentiero già tracciato per un'esplorazione personalizzata". Senza il sentiero il discente si può perdere, senza le orme del discente il sentiero perde di senso. Il percorso dovrebbe essere un'esperienza di apprendimento in cui il discente ha un ruolo attivo: si trova su un percorso ben definito, ma può personalizzare l'esplorazione, sperimentando tragitti autonomi ed alternativi;

• **e sullo sfondo... una buona dose di emozione!** La componente emozionale è centrale in ogni *learningPath* ed è strettamente collegata alle caratteristiche sopra citate. Emozionare e coinvolgere i nostri partecipanti è essenziale per la buona riuscita di ogni percorso.

Vediamo ora quali sono i **passi fondamentali** da compiere per progettare un percorso formativo di tipo *blended*, coinvolgente, piacevole, pienamente rispondente agli obiettivi formativi del nostro *target*, replicabile e capitalizzabile per future esperienze di formazione:

1. **identifichiamo** in modo chiaro gli obiettivi del percorso formativo (la meta finale del viaggio) ed il *target* a cui ci rivolgiamo;
2. scegliamo una **metafora guida** che identifichi il percorso e, se possibile, costruiamo attorno ad esso una narrazione. Inseriamo elementi di **storytelling**, sia a livello di linguaggi multimediali (ad esempio *cartoon*, situazioni simulate, video) sia nelle attività in cui coinvolgiamo direttamente i discenti (ad esempio “racconta una storia”);
3. definiamo il **mix magico** che compone il nostro *learningPath* scegliendo:
 - quali **metodologie** vogliamo utilizzare: aula, *webinar*, pillole formative?

- quali **obiettivi didattici** perseguiamo e quali **contenuti** veicolare con i diversi canali;
 - in quale **sequenza** logica e temporale collocheremo le diverse attività;
4. compiliamo un vero e proprio **palinsesto** delle uscite;
 5. scegliamo le **risorse formative** da inserire nel percorso.
Non dimentichiamo, in questa fase, da un lato di **capitalizzare i materiali formativi** presenti all’interno del nostro patrimonio aziendale di corsi, dall’altro di **attingere**, laddove lo riteniamo opportuno, dal *web*, che è ricco di spunti e materiali autorevoli e fruibili;
 6. puntiamo sull’**autoconsapevolezza** del nostro *target* predisponendo un test di **autovalutazione iniziale** sulle competenze oggetto del percorso. L’esito del test rappresenta il punto di partenza del percorso: quando intraprendiamo un viaggio dobbiamo sapere chi siamo e da dove partiamo per

IL METODO DEI LEARNINGPATH

poter raggiungere la meta e affrontare il cambiamento che esso porta con sé;

7. giochiamo sul **principio di utilità**, focalizzandoci sugli obiettivi del *target* ed esplicitandoli in modo diretto: più il percorso sarà percepito come utile dalle persone per il loro sviluppo professionale, più avrà successo;
8. creiamo una **visualizzazione del percorso formativo** attraverso schemi ed infografiche. Per tenere agganciate le persone, dobbiamo dare una visione chiara del percorso, del suo punto d'inizio, d'arrivo e delle tappe intermedie (*milestone*, soste, rifornimenti, e così via) attraverso mappe visive e schemi di sintesi;
9. prevediamo **attività di tipo social** che possono essere legate a *contest* (*gamification*). Un viaggio è più bello se lo si fa in compagnia; anche se si viaggia da soli è piacevole condividere con gli altri la propria esperienza, ad esempio pubblicando foto o scrivendo un diario. Ciò significa che anche nel percor-

so formativo è importante inserire **momenti di condivisione**, invitare i partecipanti a mettersi in gioco e a capitalizzare le esperienze;

10. prevediamo un **sistema di certificazione** (ad es. il rilascio di un *badge*). Al termine del viaggio dobbiamo rendere tangibile la conquista e la meta (bandierina). Il *badge* è un'evidenza grafica che attesta il superamento di un percorso. Ricevere il *badge* può essere fonte di gratificazione e arricchimento del proprio *curriculum*;
11. creiamo la nostra **campagna di comunicazione** per veicolare al meglio il percorso e prevediamo iniziative da svolgere:
 - **prima dell'avvio**, per creare attesa ed informare;
 - **durante il percorso**, per ricordare e richiamare alla fruizione di aule e webinar già presenti nel catalogo aziendale.

IL KIT DEL FORMATORE DIGITALE

Le varie metodologie formative sono in **continua evoluzione**. La digitalizzazione e l'evoluzione tecnologica non hanno prodotto effetti solo sul lavoro e sulla quotidianità, ma hanno avuto un forte impatto anche sul modo di fare formazione.

Il formatore, per avere successo nel mondo digitale, non può possedere la sola conoscenza teorica e pratica degli strumenti, ma deve anche sviluppare quello che viene definito **Digital Mindset**; esso implica una dinamicità mentale che punta al superamento delle ansie e delle paure legate al fallimento e all'inadeguatezza, oltre all'acquisizione di nozioni sulle nuove tecnologie e allo sviluppo di *soft skills*.

Allenare le proprie competenze digitali risulta quindi ormai inevitabile; il percorso che porta alla propria evoluzione può sembrare difficile, ma con i giusti strumenti e con l'allenamento

perenne è possibile arrivare al risultato sperato.

È qui che entra in gioco la creazione del **kit del formatore digitale**: esso comprende più di 90 strumenti funzionali all'allenamento delle competenze necessarie al formatore di oggi.

Di seguito un'infografica riassuntiva:

Nella tabella un elenco di tutti i tool, le applicazioni, i siti e gli strumenti utili prima, dopo e durante l'aula formativa: ricorda che anche questi sono in continua evoluzione!

QUANDO?	COSA?
MOTORI DI RICERCA	
Pre-aula	Google.it
Pre-aula/ Post-aula	Slideshare.net
Pre-aula/ Aula/ Post-aula	Youtube.com
Pre-aula/ Aula/ Post-aula	Vimeo.com
Pre-aula	Google.it/trends
MEDIA MONITORING E RASSEGNA STAMPA	
Post-aula	Google.it/alerts
Post-aula	Mention.com
Post-aula	Brand24.com
APPRENDERE COMPETENZE DIGITALI	
Post-aula	Udacity.com
Post-aula	Codecademy.com
Post-aula	Eccellenzeindigitale.it

IL KIT DEL FORMATORE DIGITALE

Post-aula	Futurelearn.com
Post-aula	Skilla.com/blog.asp
Post-aula	Gcflearnfree.org
APPRENDERE LE LINGUE	
Post-aula	Duolingo.com
Post-aula	Memrise.com
Post-aula	Engvid.com
Post-aula	Busuu.com
CREARE PIATTAFORME E-LEARNING	
Pre-aula/ Post-aula	Docebo.com
Pre-aula/ Post-aula	Moodle.org
Pre-aula/ Post-aula	Blackboard.com
Pre-aula/ Post-aula	Cornerstoneondemand.it
CREARE COMMUNITY DI APPRENDIMENTO	
Post-aula	Humhub.org

RILASCIARE BADGE E ATTESTATI

Post-aula	Openbadges.me
Post-aula	Bestr.it
Post-aula	Badgelist.com

INTERAZIONE IN AULA

Aula	skillaBoard
Aula	Explaineverything.com
Aula	Getkahoot.com

CREARE TEST E SURVEY

Aula/ Post-aula	Quizlet.com
Aula/ Post-aula	Surveymonkey.com
Aula/ Post-aula	Smartsurvey.co.uk
Aula/ Post-aula	Testmoz.com

ORGANIZZARE CONTENUTI ONLINE

Pre-aula	Diigo.com
----------	---

IL KIT DEL FORMATORE DIGITALE

TROVARE SPEZZONI DI FILM

Aula movieclips.com

Aula wingclips.com

ELARNING AUTHORIZING TOOL

Post-aula [Adobe captivate](http://adobe.com/captivate)

Post-aula [Articulate.com](http://articulate.com)

REALIZZARE VIDEO TUTORIAL

Post-aula [Knovio.com](http://knovio.com)

Post-aula [Voicethread.com](http://voicethread.com)

Post-aula [Techsmith.com](http://techsmith.com)

REALIZZARE VIDEO

Aula/ Post-aula [Videoscribe.com](http://videoscribe.com)

Aula/ Post-aula [Powtoon.com](http://powtoon.com)

Aula/ Post-aula [Vyond.com](http://vyond.com)

Aula/ Post-aula [Rawshorts.com](http://rawshorts.com)

TROVARE IMMAGINI E ICONE

Pre-aula [Flaticon.com](https://flaticon.com)

Pre-aula [Thenounproject.com](https://thenounproject.com)

Pre-aula [Unsplash.com](https://unsplash.com)

FARE PRESENTAZIONI

Aula [Prezi.com](https://prezi.com)

Aula [Slides.com](https://slides.com)

Aula [Sway.com](https://sway.com)

REALIZZARE INFOGRAFICHE

Aula/ Post-aula piktochart.com

Aula wordclouds.com

Aula [Wordart.com](https://wordart.com)

SCARICARE MUSICHE

Aula freemusicarchive.org

IL KIT DEL FORMATORE DIGITALE

REALIZZARE MAPPE MENTALI

Pre-aula/ Post-aula

[Xmind.com](https://xmind.com)

Pre-aula/ Post-aula

[Mindmeister.com](https://mindmeister.com)

Pre-aula/ Post-aula

[Mindmup.com](https://mindmup.com)

REALIZZARE SCHEMI

Pre-aula/ Aula/ Post-aula

[Lucidchart.com](https://lucidchart.com)

Pre-aula/ Aula/ Post-aula

[Draw.io](https://draw.io)

TIMER PER AULA

Aula

[E.ggtimer.com](https://eggtimer.com)

TROVARE TOOL

Pre-aula/ Aula/ Post-aula

<https://tools.hackastory.com/>

Questo manuale e' stato realizzato in collaborazione con [skilla.com](https://www.skilla.com)