

# Formazione per Formatori FICK

Corso teorico-pratico di tecnica e comunicazione didattica

ROMA, 2 – 3 novembre 2013

Docenti: Valter Borellini – Giovanni Esposito

# Il processo del percorso formativo



# Cosa significa formare?

- Aiutare persone, gruppi e organizzazioni ad apprendere per cambiare: per raggiungere meglio i propri obiettivi ed i traguardi organizzativi che si propongono in rapporto con l'ambiente;
- Aiutare a evolvere in termini di conoscenze, di capacità, di atteggiamenti:
  - *A volte trasmettendo precisi contenuti;*
  - *A volte aiutando a riflettere sulla esperienza;*
  - *Sempre più frequentemente agendo su entrambi i piani contemporaneamente.*

# 1) Analisi dei bisogni formativi

In questa prima fase si raccolgono elementi per definire, nel modo più circoscritto possibile, quale è il “prodotto in uscita” concretamente individuabile che l’azione formativa si prefigge cercando di rispondere alle seguenti domande:

- ⊕ *L’obiettivo formativo è opportuno?*
- ⊕ *Quale relazione esiste tra organizzazione e capacità da sviluppare, fabbisogni formativi percepiti e necessari?*
- ⊕ *Quali ruoli devono essere coinvolti nel processo di formazione?*

# I soggetti coinvolti (a diverso titolo)



# Identificare il sistema di riferimento in cui si sviluppa l'intervento formativo

- Variabili strutturali: descrizione formale, livelli gerarchici, organigramma, risorse;
- Ⓜ Variabili tecnologiche: impianti, macchine, attrezzature, metodi di lavoro, know-how;
- Ⓜ Variabili umane: aspettative e preparazione dei soggetti;
- Ⓜ Variabili sociali: clima, cultura, appartenenza, leadership, conflitti, modalità direzionali;
- Ⓜ Variabili relative ai meccanismi operativi: procedure, flussi, valutazione, supervisione;
- Ⓜ Variabili relative alla relazione tra sottosistema e ambiente: altre unità organizzative, ambiente esterno.

## Le fasi del processo diagnostico

1. Il rapporto con il committente (valorizzare la sua analisi implicita);
2. Il coinvolgimento degli utenti (rilevare i loro problemi professionali e confrontarli con la diagnosi fatta dalla committenza – sistema cliente);
3. L'ipotesi diagnostica provvisoria (accettabilità della diagnosi e coinvolgimento degli specialisti disciplinari che integrano la diagnosi con il loro apporto)

**SENSIBILITÀ**

# Come rilevare i bisogni

- Osservazione diretta (problemi operativi e implicazioni soggettive)
- Intervista individuale o di gruppo (è da privilegiare per la ricchezza di dati che consente di ottenere e la possibilità di approfondire taluni aspetti a seconda dell'interlocutore);
- Questionario o altri strumenti analoghi che si basano sulla compilazione di uno scritto (popolazione molto ampia; consente di ottenere dati di superficie rispetto all'oggetto di indagine)



# La dialettica negoziale e gli obiettivi formativi



\* Risultato in uscita dell' apprendimento ottenuto (performance che i discenti devono essere in grado di mostrare per essere considerati competenti in determinate condizioni, misurata con criteri definiti)

## 2) La progettazione della formazione

- L'obiettivo di questa seconda fase è quello di prefigurare il modello di intervento formativo che più si adatta a tradurre in termini di risultati le necessità emerse in fase di analisi dei bisogni.
- Oltre agli aspetti puramente pedagogici e didattici, si tratta di programmare anche gli aspetti organizzativi e logistici.
- I Soggetti coinvolti sono i responsabili organizzativi della formazione e/o i formatori.

# I tre principali aspetti logici della progettazione formativa

1. La definizione degli obiettivi didattici.
2. La progettazione delle aree tematiche di apprendimento e dei contenuti di massima.
3. La progettazione di massima delle metodologie.

# La definizione degli obiettivi didattici

1.1. In quale area qualitativa di apprendimento si colloca il bisogno professionale rilevato nella formazione dei formatori?

## **AREA DELLE LOGICHE**

- Teorie dell' apprendimento;
- Deontologia del formatore;
- Stili di rapporto pedagogico;
- Rapporti formazione/organizzazione;
- .....

## **AREA DELLE METODICHE**

- La ricerca d' aula;
- La lezione;
- I casi di analisi;
- Le simulazioni;
- .....

## **AREA DELLE TECNOLOGIE**

- La gestione delle slide;
- La gestione della lavagna luminosa;
- L' uso del video tape;
- La gestione della lavagna a fogli mobili;
- .....

1.2. Disaggregazione dei diversi obiettivi didattici che insieme compongono l' obiettivo generale di apprendimento.

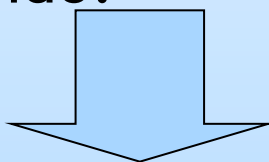
# Un esempio di obiettivo didattico opportunamente definito

Dato un campione ed un tema di ricerca sociale in un contesto sportivo specifico (condizione) essere in grado di costruire un questionario di indagine (performance) che contempili visibilmente una raccolta di dati oggettivi, di dati di atteggiamento e di dati di comportamento, usando: scale valutative, scale temporali, domande aperte e domande chiuse (criterio)

# La progettazione dei contenuti di massima

I contenuti sono le informazioni sulle quali impegnare modalità e stili apprenditivi;

Sono i saperi e i saper fare, ma possono anche essere le informazioni che possiamo indurre dall'osservazione di quanto i partecipanti vanno facendo e comunicando.



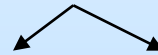
L'intento dell'impresa formativa è quello di attivare su determinati temi e argomenti le capacità (skills) necessarie all'elaborazione dei contenuti

# Elaborazione e organizzazione dei contenuti

- In seguito all'individuazione dei contenuti è necessario stabilire ordini di grandezze e priorità, in base ai quali talune informazioni dovranno essere enfatizzate;
- Tempo e tipologia di formazione condizionano la trasmissione dei contenuti a modelli:
  - *Sequenziali (obbediscono a criteri di coerenza lineare (A precede B));*
  - *Sistemici (è possibile saltare alcuni passaggi logici del primo modello).*

# La progettazione di massima delle metodologie

Dipende in misura rilevante sia dalla concezione di formazione implicitamente o esplicitamente assunta dai responsabili del progetto, sia dal lavoro di “adattamento” della concezione stessa alla specifica situazione per la quale si progetta l’ intervento di formazione con 2 opzioni:



Ottimizzare la coerenza tra cultura organizzativa esistente ed il proprio orientamento metodologico (conferma della cultura esistente)

Inserire elementi di dissonanza rispetto alla cultura organizzativa esistente (cambiamento della cultura esistente)



# Il momento attuativo della formazione

- Tradurre in pratica il progetto formativo apportando tutti gli aggiustamenti necessari, adottando e riadattando i metodi senza perdere di vista gli obiettivi;
- I Soggetti coinvolti sono i responsabili organizzativi della formazione e/o i formatori e i partecipanti.

# La valutazione dei risultati

- Verifica di apprendimento: l'obiettivo è quello di validare o verificare con opportuni strumenti l'avvenuto apprendimento;
- Verifica di trasferimento (ovvero di uso lavorativo dell'apprendimento): verificare (rispetto all'organizzazione) il reale utilizzo - durante la normale attività organizzativa - dell'apprendimento acquisito;
- I soggetti coinvolti tornano ad essere identici a quelli della fase dei bisogni (diversi interessi a valutare):
  - *Committenti;*
  - *Formatori o responsabili organizzativi della formazione;*
  - *Partecipanti o parte di essi.*

# Un approccio realistico: concentrare la valutazione sui cambiamenti diretti

- Reazione: ossia il gradimento dei destinatari nei confronti del programma;
- Apprendimento: ossia l'acquisizione di conoscenze (sapere), capacità (sapere fare), atteggiamenti (saper essere);
- Comportamento: ossia l'esercizio effettivo di conoscenze, capacità e atteggiamenti;
- Risultati: ossia il conseguimento di effetti desiderati di performance come conseguenza dell'assunzione di comportamenti

# Attori coinvolti nella formazione Committente

- Committente
- Partecipanti
- Progettista
- Docente
- Tutor

# La Formazione: tipologie

- Formazione imitativa
- Formazione colmativa
- Formazione integrativa
- Formazione maturativa

# La formazione imitativa

- Obiettivo: la preparazione dei giovani al lavoro operativo, riproduzione di un modello proposto, certezza delle conoscenze
- Modelli di comportamento e modelli valoriali
- Imitazione di un modello
- Concezione dell'uomo: da guidare
- Concezioni dell'apprendimento: centratura sugli stimoli
- Esigenze dell'organizzazione: disporre di apporti standardizzati
- Ruolo del formatore: propositore di modello e dispensatore di rinforzi, modello da imitare
- Parametro della valutazione: rispondenza al modello

# La Formazione colmativa

- Obiettivo: la trasmissione e la riproduzione delle conoscenze, adeguamento al sapere istituito
- Apprendimento individuale e apprendimento di gruppo
- L'evoluzione rapida del sapere tecnico specialistico
- Concezione dell'uomo: da coltivare
- Concezioni dell'apprendimento :centratura sulle conoscenze
- Esigenze dell'organizzazione: disporre di sapere tecnico specialistico aggiornato
- Ruolo del formatore: esperto di contenuti, ripropositore di conoscenza
- Parametro della valutazione: verifica dell'apprendimento

# La Formazione integrativa

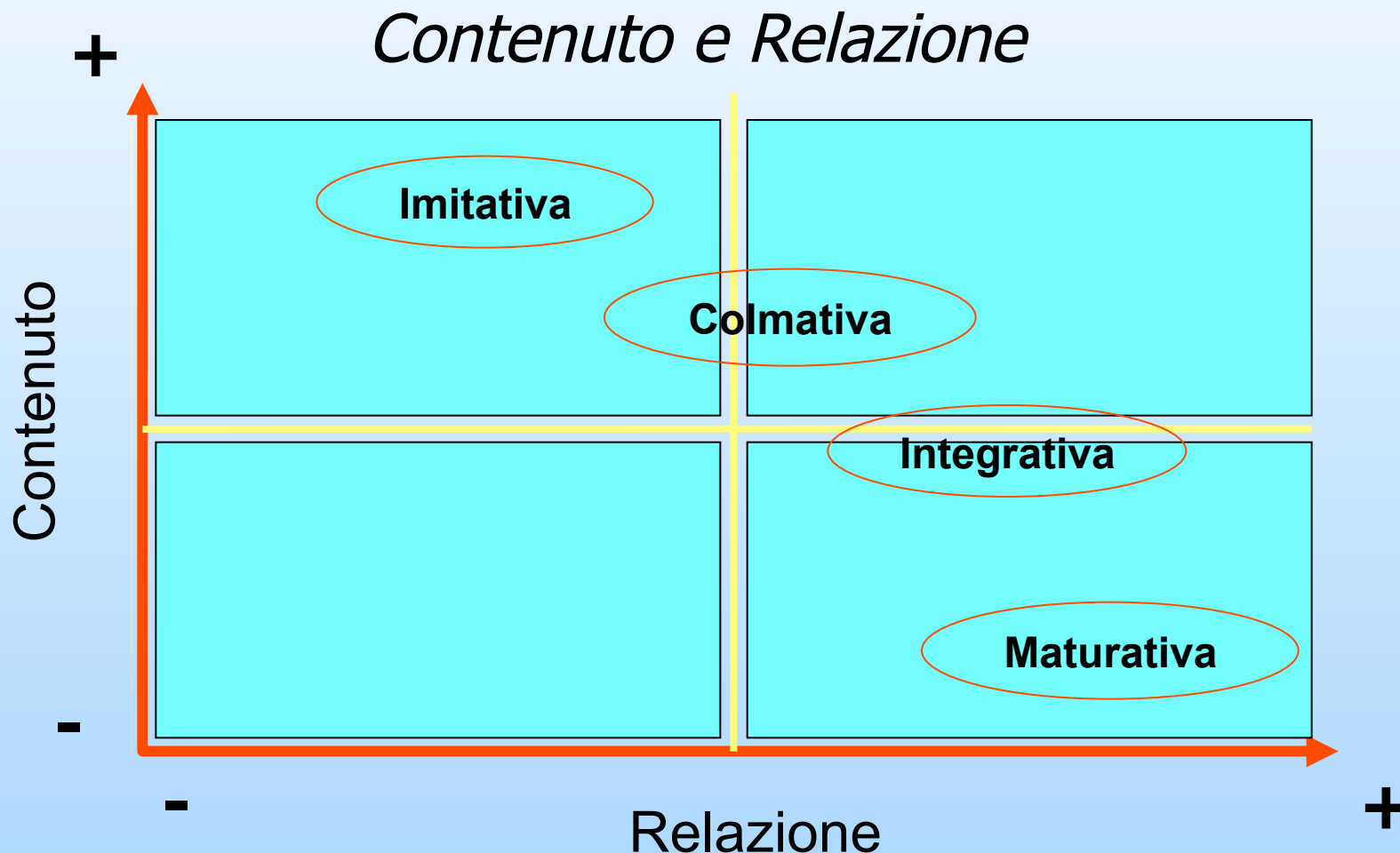
- Obiettivo: integrazione della conoscenza, aumento della coesione e empowerment
- Bisogni primari e bisogni secondari
- Concezione dell'uomo: da integrare
- Concezioni dell'apprendimento: centratura sulle dinamiche del gruppo
- Esigenze dell'organizzazione: integrazione e appartenenza all'organizzazione
- Ruolo del formatore: animatore, esperto di contenuti e di processi
- Parametro della valutazione: socializzazione e partecipazione al gruppo



# La Formazione maturativa

- Obiettivo: produrre creatività e lavoratori della conoscenza, superare scissione tra fare e pensare
- Concezione dell'uomo: da responsabilizzare e rendere autonomo
- Concezioni dell'apprendimento: centratura sull'individuo che analizza ed elabora
- Esigenze dell'organizzazione: pensiero critico e creativo
- Ruolo del formatore: analista della complessità, esperto di processi di produzione di conoscenza
- Parametro della valutazione: capacità di analisi e di diagnosi

# Orientamento formativo del docente



# La preparazione della lezione

- Obiettivi della lezione
- Gli argomenti chiave e le modalità didattiche
- Il bilanciamento tempo-contenuti
- Informazioni sui partecipanti
- L'ordine degli argomenti (le tipologie di sequenze)
- La preparazione del materiale

# La preparazione del Docente

- Obiettivi del docente
- Il ruolo da ricoprire
- Le convinzioni da acquisire
- La preparazione del Frame

# La preparazione dell' aula

- Verifica preliminare dell' aula
- La disposizione dell' aula: gli spazi del docente e le postazioni dei partecipanti
- La verifica delle strutture di supporto (luci, proiettore, lavagne, pennarelli ecc.)

# Il Setting formativo

Setting formativo come un insieme di condizioni fattoriali all'interno del quale il formatore può esercitare le sue prestazioni.

- Organizzativi
- Strutturali,
- Procedurali
- Linguistici
- Relazionali
- Emotivi

# Il Setting formativo

*Componenti organizzative, strutturali e procedurali del setting.*

- Spazio fisico
- Cornice o Frame (contenuti didattici e Audience)
- Spazio temporale
- Regole implicite ed esplicite
- Strumenti

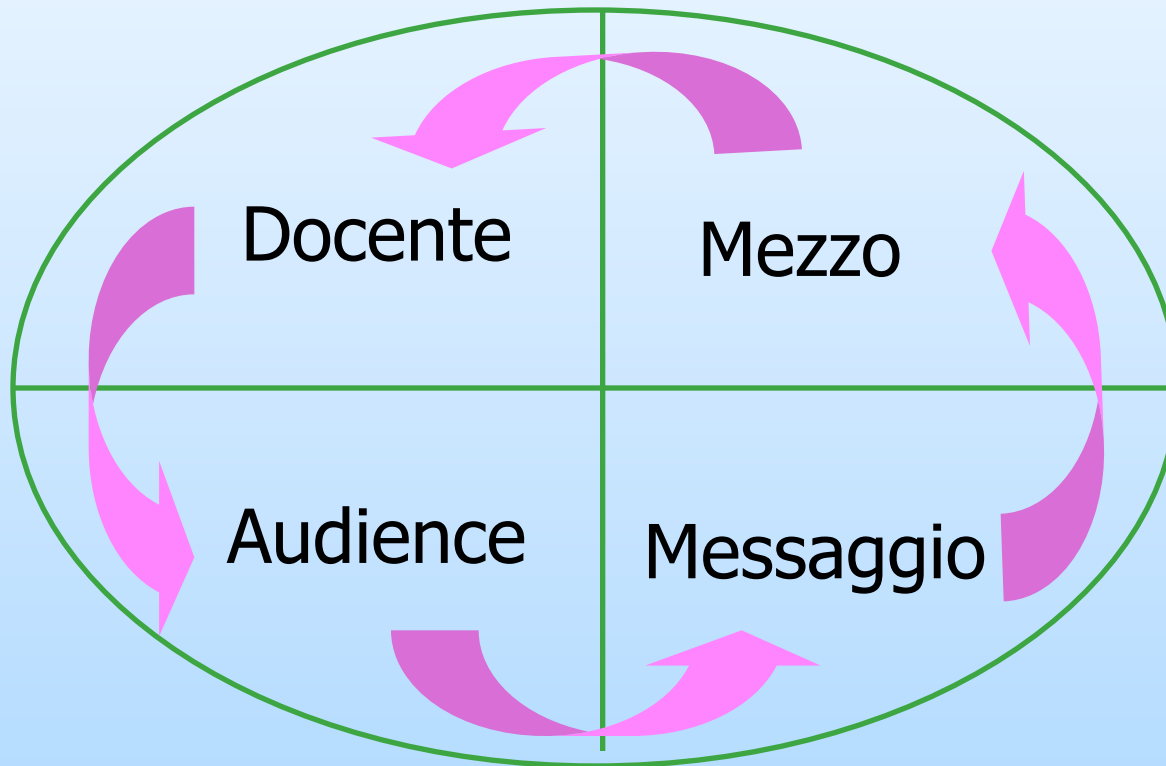
# Il Setting formativo

*Componenti psicosociali del setting, linguistici, relazionali, emotivi.*

- Situazioni relazionali d' aula docente/discente
- Selezione con il contesto organizzativo e sociale dei partecipanti (la cultura a cui fanno parte), il ruolo di cui fanno parte.
- Modalità comunicative (linguistiche, non verbali ecc.) funzionali al contesto sociale dei partecipanti
- Momenti di esercitazioni e di discussione



# I Pilastri della comunicazione didattica efficace



# Le caratteristiche del docente eccellente

- A. Competenze
- B. Convinzioni
- C. Gestione dello stato emotivo;
- D. Obiettivi (professionali e della sua comunicazione)
- E. Capacità di creare rapporto, di entrate in relazione con l' Audience
- F. Guidare l' Audience
- G. Flessibilità di comportamento

# Le convinzioni

- Ogni persona partecipante al corso ha il suo modello del mondo (la sua mappa cognitiva).
- Per entrare in rapporto con un'altra persona è fondamentale rispettare il suo modello del mondo.
- Il significato della comunicazione è nella risposta si ottiene.
- Non esiste fallimento ma solo feed back.
- Le resistenze dei partecipanti sono segno di mancanza di rapporto.
- Non esistono partecipanti che fanno resistenza , solo comunicatori poco flessibili.

# La gestione dello stato emotivo

Lo stato emotivo è un insieme di pensieri ed emozioni che ogni individuo prova in un determinato momento.

Per mettersi nello stato emotivo funzionale a gestire al meglio la lezione occorre primo di tutto chiedersi:

- Quale potrebbe essere lo stato emotivo adatto per gestire questa lezione avente determinate finalità?
- In che stato emotivo sono attualmente?

# La gestione dello stato emotivo

Ricordarsi che:

- Il modo in cui vi sentite dentro determina in larga misura i risultati che otterrete
- Nei partecipanti rimangono impressi gli stati d'animo, pertanto siate energici e simpatici
- Trasmittete emozioni creando immagini, usando un linguaggio vario magari con metafore

# La gestione dello stato emotivo

Durante la lezione:

- Fisiologia rilassata
- Posizione centrata sul baricentro del proprio corpo
- Respirazione normale
- Postura protesa in avanti
- Riempire la sala di energia
- Proiettare la voce (sul punto più lontano della sala)
- Uso i movimenti degli arti superiori in base dell' ampiezza della sala e del posizionamento dei partecipanti

# Obiettivi della lezione

Identificare l'obiettivo/i della lezione in modo chiaro durante la fase della preparazione.

L'obiettivo deve essere :

- sentito e condiviso dal docente
- chiaro (innanzitutto per il docente)
- raggiungibile.

# Obiettivi della lezione

Gli obiettivi devono essere correlati al ruolo che si ricopre nella lezione che può essere:

- Docente da lezione magistrale
- Esperto tecnico
- Informatore
- Testimonial
- Mentore
- Facilitatore dell' apprendimento
- Team leader
- .....



# Obiettivi della lezione

Alcuni obiettivi comuni a tutti i ruoli:

- Essere chiari e assicurarsi che tutti i partecipanti abbiano capito quanto si vuole trasmettere
- Ascoltare e osservare i partecipanti assicurandosi di raccogliere il loro feedback
- Assicurarsi che tutti abbiano la possibilità di esprimersi
- Rispettare gli orari e i tempi previsti
- Assicurarsi che tutti abbiano acquisito le abilità/competenze prefissate dagli obiettivi

# Rapporto con L' Audience

E' la attività da effettuarsi prima dell' inizio di qualsiasi lavoro di gruppo in una lezione.

Con il rapporto le persone tendono ad essere più disponibili e tenderanno a:

- Essere più attente e coinvolte
- Fare meno critiche e obiezioni
- Accettare più facilmente quello che gli si dice

# Rapporto con L' Audience

Alcune regole per entrare in rapporto con l' Audience

- Siate interessati alla vostra Audience
- Applicate le regole sociali dell' azienda o dei partecipanti (es. modalità di saluto, puntualità, vestiario ecc.)
- Chiedersi: che cosa apprezzo dei partecipanti indicando gli aspetti positivi (es. serietà, preparazione tecnica, puntualità, cordialità ecc.)
- Effettuare un ricalco dei partecipanti iniziando dalle regole sociali

# Guidare l' Audience

- Se si hanno resistenze o incomprensioni fare domande
- Definire le regole della lezione (es. modalità di intervento, pausa per coffee break ecc.)
- Chiedere alle persone di fare delle cose (es. spegnere i cellulari, leggere l' ordine del giorno, esprimere un parere su un argomento appena trattato ecc.)
- Essere associato a che cosa si sta dicendo (congruenza con “che cosa si dice” e “come si dice il che cosa”)
- Esporre gli argomenti con passione e trasporto

# Guidare l' Audience

## *Flessibilità di comportamento*

- Se i partecipanti fanno resistenza o non capiscono occorre modificare la comunicazione
- Siate flessibili e trasmettete emozioni, sono le emozioni che fissano i concetti
- Se necessario interrompere lo schema facendo qualcosa che i partecipanti non si aspettano (es. spostandosi dal proprio posto, sedersi vicino alla persona che fa obiezioni o disturba ecc.)

# Guidare l' Audience

## *Capacità di utilizzo*

Utilizzare qualsiasi evento che accade nell' ambiente o qualsiasi obiezione o critica che viene sollevata integrando e utilizzandoli a supporto di quanto state facendo.

Chiedetevi: “come posso integrare e utilizzare questo?”

# L' Audience

## *Raccolta informazioni sui partecipanti*

Chi sono i partecipanti:

- Da dove vengono
- Quali sono i loro bisogni rispetto alla lezione
- Quali sono i loro interessi
- Quali sono i loro obiettivi

# L' Audience

## *Raccolta informazioni sui partecipanti*

Chi sono i partecipanti:

- Quali sono i loro ruoli e responsabilità
- Che attività svolgono
- Quali sono le loro capacità, conoscenze e competenze
- Quali sono le cose in cui credono (valori/credenze)
- Quali sono i loro termini di paragone (es. rispetto dei tempi, puntualità, modalità di relazione ecc.)



# L' Audience

*Gestione dell' ambiente in cui si svolge la lezione*

Che cosa l' Audience vede o deve vedere:

- Locali
- Mobili e loro disposizione (tavolo, sedie)
- Attrezzature di supporto (videoproiettore, PC, lavagna a fogli mobili ecc ) dove devono essere poste rispetto all' Audience
- Luce (quanta e quale luce ci deve essere nei vari momenti) alta, bassa, dall' alto, laterale ecc.

# L' Audience

*Gestione dell' ambiente in cui si svolge la lezione*

Che cosa l' Audience ascolta o deve ascoltare:

- Rumori interni od esterni che si percepiscono e che possono interferire con la discussione
- Il volume e il tono della voce che occorre tenere per farsi sentire da tutti senza infastidire (provare prima di iniziare o appena inizia la lezione)
- Volume degli eventuali suoni che si ascolteranno durante la lezione (es. se si utilizzano filmati)

# L' Audience

*Gestione dell' ambiente in cui si svolge la lezione*

Che cosa l' Audience sente o deve sentire/percepire:

- Temperatura dell' ambiente
- Comodità delle sedie
- Supporti ad uso dei partecipanti (es. carta, penna ecc.)
- Odori (es. uso di profumi graditi dai partecipanti)

# Il Messaggio

Obiettivo del messaggio (del conduttore/moderatore)

- Che cosa volete raggiungere
- Come fate a verificare che il messaggio sia stato efficace
- Coerenza nella comunicazione (verbale, paraverbale e non verbale)

# Il Messaggio

## *Preparazione del messaggio (Metodo AIDA)*

Il messaggio deve essere predisposto assicurandosi che risponda ai seguenti punti:

- **A** = Attenzione – il messaggio deve catturare l'attenzione dei partecipanti specialmente all'inizio della lezione
- **I** = Interesse – il messaggio deve creare interesse bei partecipanti (devono essere attratti e interessati da quanto andrete a dire) . Per creare interesse deve rispondere ai bisogni dei partecipanti
- **D** = Decisione – il messaggio deve indurre le persone a prendere decisioni (se partecipare alla discussione, se aderire all'iniziativa, se accettare l'idea ecc.)
- **A** = Azione – il messaggio deve provocare una azione nei partecipanti

# Il Messaggio

## *Frame di apertura*

Il frame è la cornice linguistica entro la quale si dovrà sviluppare la lezione.

E' importante essere precisi e specifici nell'illustrare i concetti , in particolar modo nella fase di apertura. Questo consente di:

- catturare l' attenzione;
- creare interesse;
- evitare che la discussione sia ampliata ad altri argomenti non previsti o non pertinenti all' oggetto della lezione.

# Il Messaggio

## *Struttura del messaggio*

Quando si parla in una lezione occorre assicurarsi che il vostro modo di comunicare le informazioni si adatti a tutti gli stili di apprendimento dei partecipanti.

Per far sì che ciò avvenga il *frame* potrebbe seguire la seguente sequenza:

**Perché – Che cosa – Come – E se – Le regole –  
Indicazioni organizzative e logistiche**

# Mezzo

- Slide
- Lavagna a fogli mobili
- Ancore spaziali



# Mezzo - Slide

Titolo di presentazione dell' incontro:

- Titolo con indicato i benefici per i partecipanti
- Titolo che indica curiosità
- Titolo con sottotitoli esplicativi
- Titoli situazionali
- Titoli con numeri per indicare gli argomenti  
(possibilmente usare 3 o 5 o 7 )

# Mezzo - Slide

## Slide di presentazione

- Poche scritte per slide – solo i concetti
- Uso di colori e immagini
- Uso del bianco e nero per creare sensazioni
- Uso di suoni o musiche
- Uso di grafici semplici (barre o torte)
- Presentazione a scorrimento guidato dal relatore

# Mezzo – Lavagna a fogli mobili

- Usare pennarelli colorati funzionanti di vari colori (prediligere colori neutri come blu, nero e verde)
- Scrivere in stampatello
- Non andare a capo con le parole

# Mezzo – Uso dei supporti

- Leggere le slide guardando l' Audience
- Evitare di leggere nel computer mentre i partecipanti leggono dallo schermo
- Evitare di parlare quando si scrive alla lavagna
- Leggere quanto scritto alla lavagna guardando l' Audience
- Evitare di aggrapparsi alla lavagna

# Mezzo - Slide

- Posizionare i concetti nella mente delle persone mediante l'uso:
  - dello spazio
  - del non verbale (es. braccia)
  - del para verbale (tono, volume, velocità ritmo, pause)
  - di due lavagne
  - dei colori (es. aspetti positivi in verde e aspetti negativi in rosso)

***Gr@zie per l'attenzione***

***info@bormanconsulting.it***  
***sportnews.gio@gmail.com***