

4 Formazione in Atto



4.1 Vita di gruppo e processo di formazione

4.1.1 Vita di gruppo durante la formazione

Da un punto di vista educativo, le persone che vengono formate insieme condividendo molto spesso lo stesso alloggio, vivono un'esperienza unica che può favorire in molti modi il loro apprendimento.

I vantaggi comprendono:

- Imparare insieme e condividere le esperienze
- Imparare gli uni dagli altri. Nell'insegnamento tra pari le persone condividono la loro esperienza e possono anche influenzare il comportamento e gli atteggiamenti dei loro pari.
- Un contesto di apprendimento in una situazione "artificiale".
- Migliorare la comunicazione all'interno di un'organizzazione quando si formano persone appartenenti alla stessa organizzazione.
- Incontrare persone nuove e instaurare nuovi legami.

Questa forma di convivenza è utile per il processo di apprendimento purché vengano fornite alcune linee guida. È necessario assicurarsi che *tutti* i partecipanti dormano nello stesso posto per permettere a tutti lo stesso livello di partecipazione. Un problema comune per il tirocinanti che prendono parte ad un evento internazionale nella loro città o nel loro paese è quello di staccarsi dalla loro quotidianità e di evitare distrazioni personali o professionali. Per avere un livello ottimale di partecipazione è importante controllare la dimensione del gruppo e utilizzare una serie di metodi adatti a lavorare con gruppi di diverse dimensioni. La tabella qui sotto offre un'idea di questo aspetto. Tuttavia, come vedremo, nessun gruppo è statico e sin dall'inizio non si sviluppa in modo regolare. Come per tutte le tipologie, quelle che vi offriamo qui possono essere verificate solamente attraverso la realtà del gruppo col quale lavorate.

Dimensione del gruppo e partecipazione

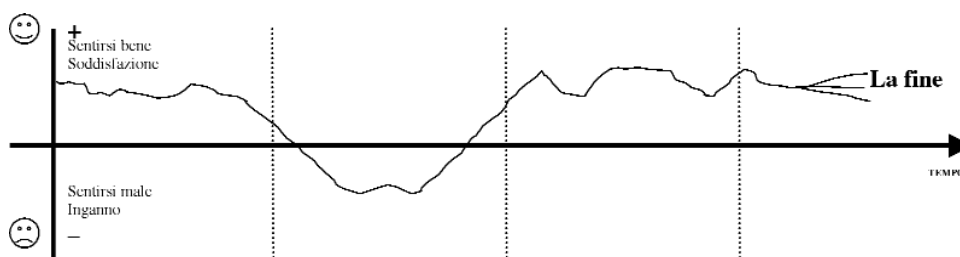
Dimensione	Comunicazione all'interno del gruppo	Struttura/ metodi del gruppo
3-6 persone:	Parlano tutti	Gruppi come nel metodo 66 (6 persone discutono per 6 minuti su un argomento), gruppi di lavoro.
7-10 persone:	Parlano quasi tutti. Le persone taciturne parlano meno. Una o due persone potrebbero non parlare affatto.	Gruppi di lavoro, piccoli workshop tematici.
11-18 persone:	5 o 6 persone parlano molto, altre 3 o 4 intervengono ogni tanto.	Workshop, sessione di gruppo
19-30 persone:	3 o 4 dominano la discussione	Sessione di gruppo (presentazioni - risultati o film - brevi input teorici, valutazioni) gruppi di lavoro
30 persone +:	E' possibile una scarsa partecipazione	(più numeroso è il gruppo, più breve sarà l'incontro di gruppo)

4.1.2 Fasi dello sviluppo del gruppo

Ogni gruppo di formazione è diverso ed è formato da individui provenienti da organizzazioni e da background culturali, sociali ed educativi diversi. Le persone arrivano con le loro aspettative personali e professionali, con i loro valori e pregiudizi, con un bagaglio personale pieno di cose più o meno importanti che li tengono legati al loro mondo 'normale'. Tutti o nessuno di questi aspetti può avere una grande influenza sul gruppo, sul processo di formazione e sulla dinamica e l'evoluzione della vita di gruppo. Se ogni gruppo è diverso, vi saranno diverse dinamiche di gruppo.

Detto questo, i modelli che si basano sull'osservazione dei gruppi indicano che vi sono fasi tipiche dello sviluppo di gruppo, che tutti quasi sicuramente attraversano. Il T-Kit sulla *Gestione Organizzativa* (pag. 47) affronta questo aspetto in relazione allo sviluppo della squadra e indica in dettaglio le principali fasi riscontrabili nello sviluppo di un gruppo di formazione.

TE-15 "Curva emotiva" tipica e le fasi di sviluppo del gruppo durante una formazione



Fase 1 Arrivo Rottura del ghiaccio Orientamento	Fase 2 Riscaldamento E chiarimenti	Fase 3 Motivazione per l'apprendimento/ lavoro e produttività	Fase 4 Partenza (qualche volta nostalgia)
I partecipanti sono nervosi e curiosi, arrivano da soli o in piccoli gruppi, con un diverso "bagaglio" personale.	Gli individui o i piccoli gruppi iniziano a conoscere gli altri, la struttura della formazione e i formatori. Prime lotte di potere, si definiscono i ruoli dei singoli partecipanti e qualche volta sono necessarie regole esplicite di comportamento e comunicazione.	Il gruppo inizia a lavorare sugli argomenti della formazione, viene formato un gruppo "cultura", i partecipanti possono essere altamente motivati, ma qualche volta hanno bisogno di essere guidati.	I partecipanti sono fieri del processo e dei risultati dell'apprendimento, sanno anche che la fine della formazione è vicina e che lasceranno il gruppo per diventare nuovamente "individui", fatto che suscita emozioni diverse.



4.1.3 Interazione Incentrata sul Tema (TCI)

Come parte della discussione sulle strategie di formazione (4.3.1), abbiamo preso in considerazione la teoria di gruppo e dei processi di apprendimento dello psicologo svizzero Ruth Cohn, la TCI (1981).

Ogni situazione di apprendimento può essere determinata da quattro fattori:

IO (individuo): le motivazioni, gli interessi, la storia personale e i livelli di coinvolgimento dei singoli partecipanti. Le relazioni e la cooperazione del gruppo.

NOI (gruppo): le relazioni, le dinamiche e i tipi di cooperazione all'interno del gruppo.

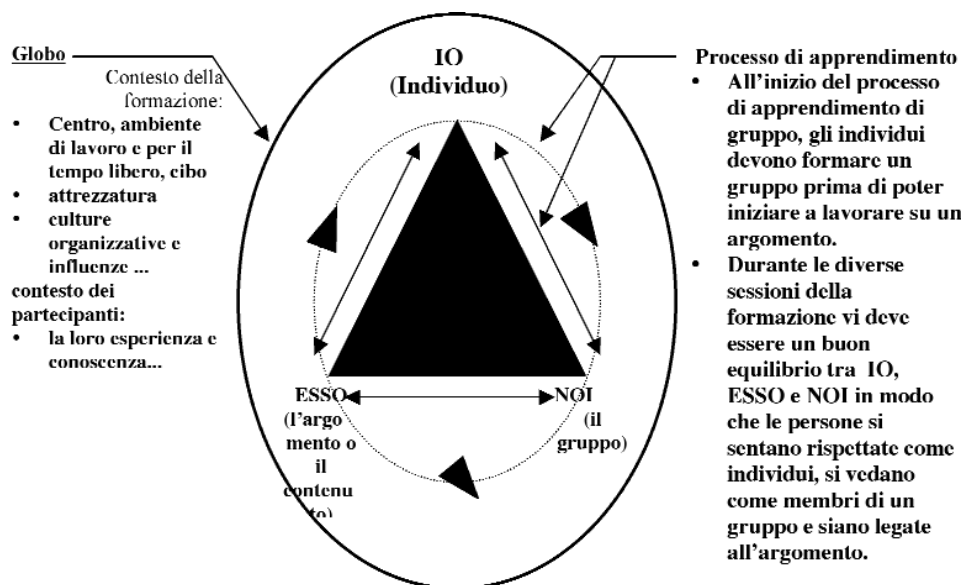
ESSO (argomento): i temi e i contenuti della formazione.

Globo: l'ambiente organizzativo e della formazione (rappresentato in parte dai partecipanti)

Uno degli obiettivi principali per il formatore e la squadra è quello di creare armonia ed equilibrio tra gli individui, il gruppo, i temi affrontati e l'ambiente nel quale la formazione si svolge, riconoscendo che questo equilibrio è dinamico. Vi è un flusso continuo e un flusso opposto che parte dai bisogni dei singoli e si spinge verso le esigenze del gruppo, l'argomento, l'individuo e così via.

TE-15 Interazione Incentrata sul Tema

Le interdipendenze dei singoli partecipanti, il gruppo di formazione, gli argomenti della formazione e l'ambiente nel quale si svolge la formazione.



ADAPTED FROM COHN, 1981

I turbamenti derivano dalle disfunzioni in queste relazioni; ad esempio, se un partecipante non è ben integrato all'interno del gruppo o non è interessato all'argomento, questo si rifletterà chiaramente nella vita del gruppo. Considerare dinamiche queste relazioni significa rendersi conto che le priorità possono essere differenti nelle diverse fasi della crescita; un esempio ovvio è quello di lasciare tempo e spazio al gruppo affinché si formi, prima di affrontare in profondità gli argomenti. La nozione di "equilibrio" cambia a seconda di ciascun grup-

po, è necessario che i formatori mantengano l'equilibrio concentrandosi in qualsiasi momento sugli aspetti trascurati dal gruppo e dal processo di apprendimento, rendendosi conto tuttavia che non è possibile trattare tutti gli argomenti introdotti nel contesto della formazione. In relazione a questo, Cohn fornisce una serie di postulati e regole mirati a migliorare l'interazione e la comunicazione del gruppo, soffermandosi sulla responsabilità personale nelle interrelazioni e i contributi al gruppo.

Postulati

Siate il presidente di voi stessi. Siate responsabili di voi stessi e delle azioni all'interno del gruppo. Siate consapevoli delle vostre aspettative e di quello che potreste suggerire. Chiarite le vostre motivazioni e non aspettatevi che gli altri lo facciano per voi. Siate consapevoli dei vostri sentimenti, pensieri e azioni.

I turbamenti hanno la precedenza. Se non siete in grado di seguire il processo di apprendimento perché è troppo difficile per voi o perché siete stanchi, annoiati o arrabbiati, ditelo agli altri. E' necessario stabilire le proprie priorità, la gestione del tempo e i limiti. Si sottolinea la possibilità di un aspetto culturale e individuale di questo postulato: se i partecipanti o i formatori considerano importante mantenere l'armonia o non desiderano esporsi in prima persona, è difficile che si esprimano liberamente in questo modo.

Regole della comunicazione

3. Parlate di voi stessi; usate *Io* invece di *Noi*.
4. Le vostre domande devono comprendere le motivazioni per cui le fate, questo eviterà di avere un'intervista al posto di un dialogo di gruppo.
5. Non sottovalutate le conversazioni di sottofondo: le distrazioni non si verificherebbero se non fossero importanti.
6. Parlate uno per volta!
7. Tenete in considerazione i vostri pensieri e le emozioni, selezionate quelli importanti: essere flessibili permette di trovare la strada tra un'apertura indifferenziata e una conformità timorosa.
8. State attenti ai segnali del vostro corpo (linguaggio del corpo) e a quelli degli altri all'interno del gruppo.
9. Parlate delle vostre reazioni personali e fate attenzione alle interpretazioni.

Adattato da Cohn (1981)

Regole??

La sezione sopra suggerisce le regole della comunicazione. Alcuni formatori le considerano importanti, mentre altri non sono d'accordo ad introdurre una serie di "norme" nell'insegnamento alla partecipazione. Regole di questo tipo raramente sono tentativi di impostare nuove leggi, piuttosto forniscono linee guida chiare per la vita di tutti i giorni da utilizzarsi all'interno di un processo di apprendimento condiviso. Per quanto riguarda le domande sull'etica e le dinamiche di gruppo, non esistono risposte pronte. Il seguente esercizio suggerisce al gruppo un metodo per individuare le sue regole, in questo caso, in relazione alla comunicazione. Un esercizio di questo tipo, fatto all'inizio della formazione, affronta le aspettative in relazione al processo del gruppo e ai contributi individuali. Un processo reciproco permette alle persone di identificarsi con la regole e riflette i principi chiave dell'"empowerment" attraverso una responsabilità condivisa.

Esercizio: Interruzione della comunicazione



1. In piccoli gruppi di partecipanti raccogliete 10 azioni/comportamenti che a vostro parere conducono maggiormente ad un'interruzione di comunicazione e riportateli su un foglio.
2. Da queste possibilità stilate una graduatoria delle 3 "migliori". La prima deve essere rappresentata sotto forma di statua vivente (scultura del corpo) da presentare al gruppo, ancora senza nome. (20-30 minuti).
3. Ogni gruppo annota i risultati e presenta la scultura umana. Gli altri partecipanti devono interpretarla.
4. Partendo da questi comportamenti negativi, i partecipanti e i formatori possono creare un insieme di regole per la comunicazione di gruppo e discutere il loro impegno personale nel rispettarle.
5. Altri temi di discussione potrebbero essere:
 - Rispetto reciproco
 - Fumare e non fumare
 - Alcol e chiusura dei bar
 - Livello di rumore nelle ore serali
 - Assenze dal corso
 - Gestione del tempo
 - Cellulari

4.1.4 Gestire il processo di formazione

Rimanete vicino al gruppo, il processo di apprendimento e l'esperienza personale sono fondamentali, anche se spesso è difficile tirarsi fuori da determinate situazioni. I seguenti punti di riflessione rappresentano un aiuto per monitorare l'evolversi dei processi durante la formazione.

Osservazioni generali

- Che cosa si sta sviluppando nel gruppo? Quali processi dovrei escludere, sostenere o rallentare?
- Chi o che cosa dovrebbe essere osservato più da vicino nella sessione successiva?
- In relazione agli obiettivi del corso e alla pianificazione della squadra, quali cambiamenti si devono apportare sull'argomento e la metodologia?

La sessione

- Qual è la mia sensazione più intensa dopo questa sessione? Come si è sviluppata? Che cosa potrebbe significare?
- Quale pensiero mi porto via da questa sessione? Qual è il collegamento tra l'argomento e il processo? Comprende un nuovo argomento?

Le discussioni

- Quali interazioni sono state "speciali"? Quali pensieri e problemi si sono presentati senza essere stati completamente sviluppati? Quale collegamento all'argomento successivo è stato suggerito?

I partecipanti

- Chi ha catturato in modo particolare la mia attenzione? Come devo interpretare tutto questo? Che relazioni ho con i partecipanti? Quali messaggi espliciti o impliciti ho ricevuto e in che modo dovrei interpretarli?

Il programma

Può capitare che vi sia un divario tra la logica e il flusso del programma previsto e le esigenze dei partecipanti. Se l'argomento successivo non può essere facilmente modificato, che cosa deve fare il gruppo?

- Un elemento di meditazione
- Movimento/ azione
- Metodi basati sull'esperienza
- Interazione o contatto attraverso un gioco o un esercizio
- Tempo per rivedere il lavoro svolto finora, senza introdurre un nuovo argomento
- Attività che colleghino la teoria alla pratica
- Passare ad un altro elemento dell'argomento o a un nuovo argomento.

Analisi approfondita del gruppo (per gli incontri della squadra)

- In quale fase dello sviluppo del gruppo ci troviamo?
- Quali partecipanti saranno più "facili"?
- Chi sembra avere difficoltà in questo momento?
- Chi potrebbe entrare facilmente in contatto con me, e per chi sarà più difficile?
- Quali partecipanti sono stati "invisibili"?
- Quali ruoli sono stati scelti e assegnati? Le persone si trovano a loro agio con il ruolo loro assegnato?
- Quali preconcetti e pregiudizi mi sono già fatto?
- Quanto le mie/ nostre ipotesi sui problemi all'interno del gruppo corrispondono alla realtà?

Il seguente esercizio può essere utile per avere un "sociodramma" personale e immediato della vostra relazione con il gruppo:

Scrivete al centro di un foglio il vostro nome e i nomi dei partecipanti intorno. Collegate con una linea il vostro nome a quello di ogni partecipante con cui avete avuto dei contatti. Usate distanze diverse per esprimere il livello di legame che avete con le diverse persone. Usate i simboli + e - per esprimere il tipo di relazione che avete stabilito.

Domande per la valutazione:

1. Quali nomi hai dimenticato? Perché?
2. Che nomi hai scritto per primi, quelli più vicini al tuo nome o quelli più lontani?
3. Che cosa farai del grafico? Presenterai le tue ricerche/supposizioni al gruppo e alla squadra?
Come?
4. Se lo hai completato in parti diverse, è emerso qualche schema particolare?
5. Che cosa puoi imparare dal tuo comportamento e dalla tua interazione? Come puoi cambiarli?

4.1.5 Dinamica di gruppo e lingua utilizzata

Lavorare in un ambiente di formazione interculturale spesso significa che molti partecipanti devono utilizzare una lingua straniera per comunicare. L'inglese è il mezzo di comunicazione più usato - una lingua franca. Ciò comporta un aumento di potere all'interno del gruppo da parte di chi è madre lingua inglese o di chi conosce l'inglese ad un livello avanzato. Queste persone sono più coinvolte rispetto agli altri partecipanti perché possono esprimersi in maniera maggiormente differenziata. Questo potere verbale permette loro di acquisire una



particolare posizione all'interno del gruppo. Qualche volta tradurre o comunicare con i partecipanti che non parlano affatto la lingua di lavoro diviene un elemento di potere (ciò continua ad accadere, nonostante si richieda sempre una competenza nella lingua di lavoro). Questa è la realtà del lavoro internazionale, ed è necessario che i formatori tengano in considerazione gli aspetti linguistici nella loro programmazione del metodo. La tabella sotto sottolinea le strategie comunemente utilizzate e alcune domande da ricordare in relazione ad esse.

Strategia di comunicazione	Pro	Contro e pericoli
Una lingua comune	<ul style="list-style-type: none">• Il processo di formazione è più veloce (tempo reale)• È possibile una maggiore spontaneità• I partecipanti (e i formatori) fanno esperienza in modo olistico	<ul style="list-style-type: none">• Chi non è madrelingua può avere degli svantaggi• Le stesse parole hanno un significato o una risonanza diversa a seconda delle culture e delle comunità linguistiche (vedi anche 2.3.3)
Interpretariato in simultanea	<ul style="list-style-type: none">• Permette alle persone di partecipare anche se non parlano una lingua comune, a patto che non siano bloccati dal fatto di dover premere un bottone per parlare• La comunicazione su argomenti tecnici o intellettuali è più facile.• I fatti vengono percepiti in modo più o meno simultaneo.	<ul style="list-style-type: none">• Spesso è molto costoso• Può creare un ambiente formale• L'installazione delle cuffie e del microfono (anche se mobili) limitano le attività di formazione• L'interpretariato non è una scienza esatta – discrepanze possono creare equivoci e possibili conflitti• La spontaneità è limitata dalla tecnologia e dall'interpretariato• Crea l'illusione di una comunicazione facile
Interpretariato in consecutiva (in una o due lingue)	<ul style="list-style-type: none">• Più persone hanno la possibilità di essere coinvolte nella formazione• Le persone sono visibili nella loro lingua ed espressività non verbale (anche se persino questo richiede un interpretariato!)	<ul style="list-style-type: none">• Il tempo della formazione viene raddoppiato se non addirittura triplicato• Ambiguità simili di traduzione, lingua e cultura• Un processo lungo e meticoloso – può togliere energia al gruppo• Limita la scelta metodologica• Meno spontaneità per tutti• Tutte le visualizzazioni verbali in due o più lingue
Un misto tra interpretariato in consecutiva e in simultanea e gruppi di lingua comune	<ul style="list-style-type: none">• Unisce gli aspetti positivi dei tre approcci• Permette una migliore scelta metodologica• Permette di lavorare in gruppi più ristretti, cosa che non sempre è possibile quando si fa un interpretariato in consecutiva o in simultanea	<ul style="list-style-type: none">• Deve essere organizzato attentamente con gli interpreti che sono spesso impegnati unicamente nella traduzione simultanea.• Non è giusto che alcuni partecipanti facciano da interpreti, poiché questo potrebbe distrarli dal loro processo di apprendimento. Deve essere gestito con attenzione.

4.2 Affrontare i conflitti

Lo scrittore italiano Umberto Eco ha commentato che le crisi in sé non costituiscono un problema: ciò che conta è il modo in cui reagiamo ad esse. In un certo senso questo vale anche per i conflitti, in particolare in un contesto di formazione. Persone con background ed esperienze diverse si incontrano per condividere un periodo di apprendimento spesso intenso. Sarebbe insolito se questa dinamica non producesse “conflitti” di nessun tipo. L’insegnamento tra pari si sviluppa spesso dalla creatività generata dalle differenze, dalle ostilità e dagli scontri. In qualità di formatori, in che modo distinguiamo ciò che è normale da ciò che è distruttivo? Quando e in che modo interveniamo? Quali ruoli possiamo ricoprire? L’obiettivo di questa breve sezione è quello di suggerire i modi per analizzare le situazioni di conflitto e decidere come affrontarle.

Potremmo iniziare con una domanda di base: *cosa determina un conflitto?* Definire le situazioni umane non è sempre facile, meno che mai in questo caso. A livello elementare, un conflitto coinvolge parti opposte e diverse combinazioni di esigenze, obiettivi, strategie, motivazioni e interessi. Questi possono servire al formatore quando un conflitto passa da una fase normale, e questo forse è un processo stimolante, ad un conflitto potenzialmente distruttivo. La definizione di “conflitto” e le sue possibili soluzioni devono essere fornite da coloro che sono coinvolti. Tuttavia, anche il formatore può valutare se una situazione possa essere considerata un conflitto o meno. Questo richiede un’analisi attenta del tipo di conflitto che si sta sviluppando e le motivazioni per cui è necessario intervenire.

4.2.1 Tipi di conflitto

Anche se un conflitto coinvolge due o più parti in opposizione, i loro livelli di coinvolgimento possono essere molto diversi e collegati ai motivi del conflitto. Mari Fitzduff individua in *Community Conflict Skills* possibili tipi di conflitto che riportiamo qui sotto. In un’ampia varietà di attività di formazione internazionale su tematiche politiche e sociali, questi diversi livelli di conflitto possono presentarsi simultaneamente, e le diverse modalità possono manifestarsi a seconda che la situazione si intensifichi o cambi.

- *Intrapersonali*: in un processo intenso si possono verificare conflitti interni in relazione al nostro comportamento, i nostri valori, le nostre idee. Questo a sua volta può condizionare il nostro coinvolgimento in contrasti esterni.
- *Interpersonali*: un conflitto tra personalità. Nonostante l’energia utilizzata per la formazione del gruppo, non esiste nessuna regola o garanzia che i partecipanti si piacciono a vicenda. Talvolta l’ostilità individuale può avere un effetto negativo sul gruppo.
- *Interruolo*: durante la formazione, le persone rivestono ruoli formali e informali in relazione agli altri. L’assegnazione o l’adozione di questi ruoli può essere fonte di contrasti.
- *Intergruppo/organizzativi*: conflitti che si verificano tra gruppi o individui che rappresentano quei gruppi, per esempio tra i membri delle organizzazioni giovanili politicamente opposte.
- *Intercomunitari*: ancora tra gruppi o rappresentanti di questi gruppi che possono essere definiti comunità, siano esse etniche, religiose, politiche e così via.
- *Inter-nazionali*: conflitti tra nazioni che, come nelle situazioni intercomunitarie, possono spingere i cittadini delle nazioni coinvolte nella formazione ad impegnarsi nel conflitto.



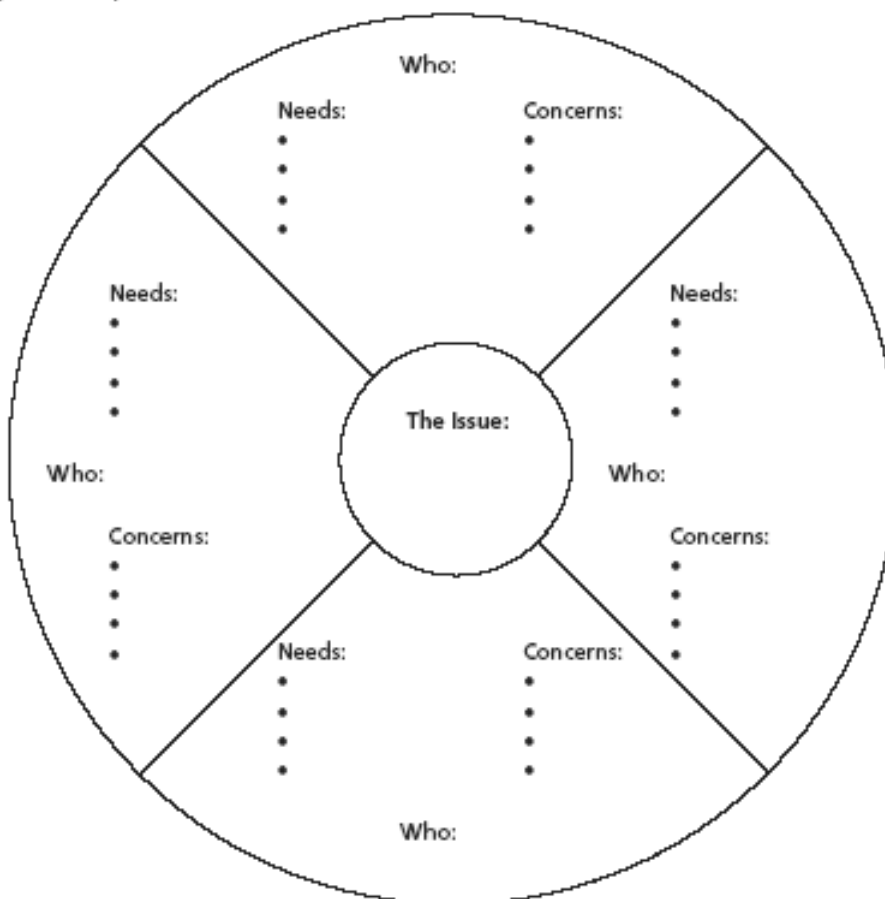
4.2.2. Perché si verificano i conflitti?

Ovviamente due conflitti non sono mai uguali, ma possiamo cercare di raggruppare le motivazioni simili. Potremmo sostenere che i conflitti nascono prima di tutto in seguito ai *bisogni* e ai *desideri* delle persone, che possono spesso essere incompatibili e perciò in contrasto. I bisogni possono comprendere il materiale di sopravvivenza e sussistenza, di sicurezza e di comfort, questioni di identità e di valori che una persona attribuisce alla propria vita. A meno che il cibo non sia veramente pessimo, possiamo dire che i bisogni primari non sono fonti di conflitto in un seminario di formazione. In una dinamica di gruppo interculturale si presentano spesso altri bisogni socio-psicologici. Collegati a questi bisogni vi sono i *valori* delle persone, le linee guida attraverso le quali vivono e interagiscono socialmente con gli altri. Una formazione offre situazioni diverse dove i valori possono entrare in opposizione, perciò il ruolo chiave del formatore è quello di rendere il forum sicuro per i potenziali scambi. Cosa succede se i valori sono così ben radicati che lo scambio e il compromesso diventa impossibile e le parti vogliono imporre i loro valori?

I bisogni e i valori non sempre sono visibili e dichiarati. Se ritirassimo in ballo il tanto amato iceberg, ci renderemmo conto che i bisogni e i valori si trovano sotto l'acqua, mentre le *posizioni* rappresentano ciò che è visibile e da cui scaturiscono i conflitti. La *posizione* è il modo in cui le persone hanno scelto di difendere o cercano di ottenere i loro bisogni. La posizione può essere motivata dai bisogni, che non hanno voce, ma possono esprimersi in relazione al focus del conflitto. [Per un'ulteriore discussione sul concetto dei bisogni, potreste fare riferimento al *T-Kit sulla Gestione Organizzativa*, pagg. 48-51]. Non bisogna stupirsi se le parti in conflitto danno raramente voce ai loro bisogni o interessi in modo diretto. Le dinamiche di un conflitto richiedono una presa di posizione che può essere difesa. I bisogni, soprattutto quelli personali ed emotivi, possono essere interpretati come debolezze in una situazione difficile o può essere più strategico tenerli nascosti. I bisogni non sempre sono facilmente articolati - gli individui potrebbero non avere le idee chiare sui loro bisogni ed essersi concentrati talmente sul rafforzamento della loro posizione da perdere di vista i loro bisogni.

Per chiarire quanto detto, prendiamo in considerazione il cerchio qui sotto. Questo si basa sull'ipotesi ampiamente sostenuta nelle teorie di trasformazione del conflitto, che sostiene che i gruppi e gli individui debbano essere convinti a passare da uno scambio di posizioni o di possibili soluzioni ad un'analisi delle necessità stesse. "Voglio che la smetta di interrompermi durante il workshop". Il bisogno deve essere rispettato e vi possono essere numerose soluzioni possibili per soddisfare questa esigenza. Tenendo in considerazione le ragioni fondamentali come punto di partenza, è iniziato un processo di trasformazione del conflitto.

TE-17



Mappatura

Nel cerchio centrale definite brevemente l'argomento, l'area del problema o del conflitto in termini neutrali sui quali tutti possano essere d'accordo e che non implicino risposte dirette "Sì/ No", es. "Archiviare" e non "Dovrebbe archiviare Mario?".

In ogni settore del cerchio scrivete il nome di tutte le persone importanti o del gruppo. Scrivete le esigenze di ogni persona o gruppo. Che cosa li ha motivati?

Scrivete le preoccupazioni, le paure o le ansie di ciascuna persona o gruppo.

Siate pronti a cambiare il tipo di problema una volta capito o disegnate un'altra mappa dei problemi ad esso connessi.

Il problema:

Bisogni

Preoccupazioni

Chi



Suggerimenti per la formazione:

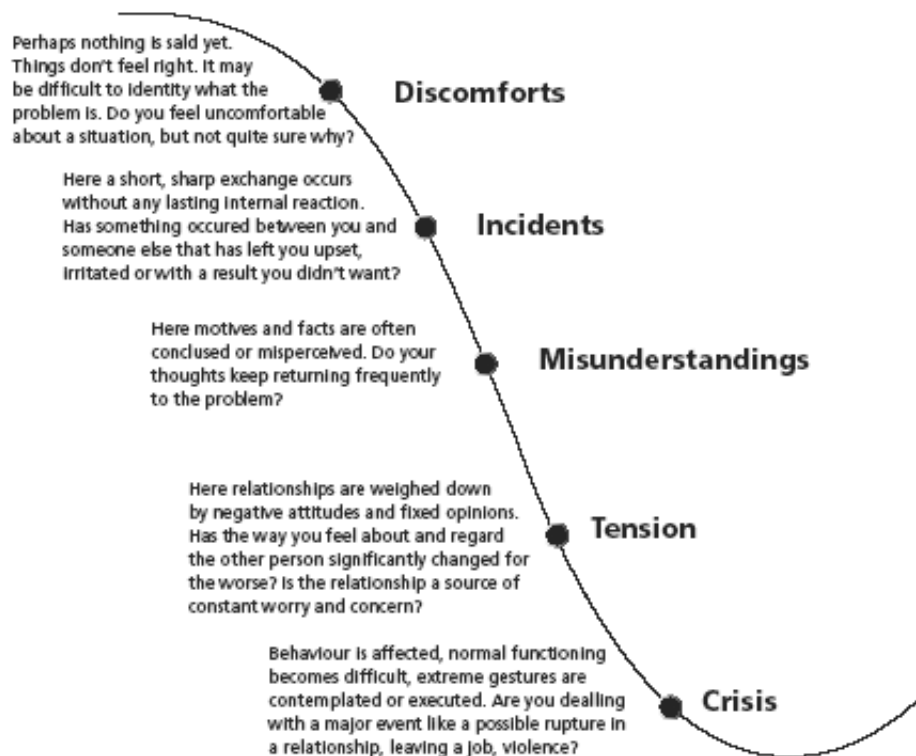
Usate il diagramma* come riflessione personale su un conflitto nel quale vi siete trovati durante la formazione, forse senza una soluzione soddisfacente. Considerate attentamente in che modo credete di “conoscere” i bisogni degli altri. Se aveste analizzato il conflitto sotto quest’ottica, avreste trovato soluzioni diverse? Perché?

4.2.3 Escalation del conflitto

Ogni conflitto ha la sua storia e ha avuto origine da qualcosa. Nel grafico (inserite qui *livelli di conflitto*, la Rete di Risoluzione del Conflitto) è evidente che l’origine della crisi può non essere immediatamente chiara. Non sempre è così, ma nella dinamica di un seminario è possibile che eventi di particolare gravità servano per ridurre le tensioni accumulate nel corso del tempo. Più questi fattori passano inosservati, più sarà difficile risolverli. Allo stesso modo, se il conflitto non viene identificato, esiste il pericolo che le posizioni si facciano più radicate, che gli stereotipi si rafforzino e che la comunicazione diventi difficile. Questo viene acuito ancora di più dall’ambiguità della comunicazione in un ambiente multiculturale, dove sia i gruppi che gli individui continuano a negoziare le forme e i valori della comunicazione.

TE-18

Levels of Conflict



* Nel diagramma, il termine preoccupazioni ha lo stesso significato di posizioni nella discussione qui sopra.

Livelli di conflitto

Malesseri: Forse non è ancora stato detto niente. Le cose sembrano non andar bene. Potrebbe essere difficile identificare il problema. Vi sentite a disagio in una determinata situazione, ma non sapete il perché.

Eventi: Si verifica un cambio repentino senza nessuna reazione interna. E' accaduto qualcosa nei rapporti tra voi e qualcun altro che vi ha lasciati turbati, irritati o che ha portato ad un risultato che non volevate.

Incomprensioni: Qui le cause e i fatti sono spesso confusi o male interpretati. Ripensate spesso al problema.

Tensione: Le relazioni vengono appesantite da comportamenti negativi e da opinioni stereotipate. Il vostro modo di considerare le altre persone è cambiato in peggio. La relazione è una fonte di preoccupazione continua.

Crisi: Il comportamento viene influenzato, il normale funzionamento diventa difficile, si pensa di compiere o si compiono gesti estremi. State pensando di rompere una relazione, lasciare il lavoro o utilizzare la violenza.

4.2.4 Come uscire dal conflitto

Gli studi sul conflitto presentano una vasta terminologia; un conflitto viene risolto o trasformato? Che cosa significa gestirlo o intervenire? Esistono una serie di modelli teorici per affrontare il conflitto, da scegliere in relazione al tipo di analisi fatta sopra. Qui ci rivolgiamo ai formatori e forniamo risorse per un ulteriore studio.

Negoziazione

Bisogna ricordare che un conflitto può essere risolto solo dalle persone coinvolte. L'arbitrato (una soluzione imposta da una terza parte) raramente è soddisfacente e non adatto alla filosofia dell'educazione giovanile. La negoziazione, d'altra parte, permette a tutte le parti di definire la situazione nella quale si trovano e di individuare soluzioni basate su un'analisi aperta dei bisogni. Detto questo, la negoziazione è soggetta a manipolazione, a seconda delle strategie utilizzate dalle persone coinvolte. *Fare una concessione*, per esempio, se necessario, può permettere un accordo senza sottolineare i bisogni. Data la natura bi-polare della negoziazione, essa può portare al rafforzamento delle posizioni di base, se si permette lo sviluppo di un processo di *contesa*. Attualmente, esistono numerosi studi che sostengono l'idea di un *approccio favorevole a tutti*; una filosofia e una pratica per risolvere i problemi in modo congiunto che cerca di aiutare entrambe le parti a raggiungere i propri obiettivi. Importante per questa strategia è passare dalle posizioni ai bisogni, *ascolto attivo*, e ideare soluzioni creative. Lo spostamento dalle posizioni ai bisogni implica concentrarsi sul conflitto e sul problema, piuttosto che sugli attori coinvolti. Tuttavia, un fattore cruciale e imprevedibile nel conflitto è l'emozione: il formatore coinvolto in un conflitto con un membro della squadra o un partecipante può trovare difficoltà ad attuare una strategia di negoziazione attenta, gestendo allo stesso tempo le sue emozioni ed affrontando la rabbia e l'insicurezza che lo circondano. Perciò la negoziazione è spesso accompagnata o sostituita da:

Mediazione

La mediazione coinvolge una terza parte per aiutare l'intesa e facilitare il processo di risoluzione del conflitto. Una metafora appropriata è quella di un'ostetrica che aiuta la nascita di qualcosa che il mediatore non ha creato. Non è un vigile del fuoco arrivato per risolvere



un problema. La mediazione permette di prendere una decisione ed è un processo che richiede esperienza e riflessione. Secondo la *Mediation Network* dell'Irlanda del nord, le funzioni chiave della mediazione sono:

- Facilitare la comunicazione
- Migliorare la comprensione
- Sostenere un modo di pensare creativo
- Trovare degli accordi

Data la natura spesso intima di una formazione, una delle sfide della mediazione è quella di comunicare l'imparzialità e la neutralità. Può essere chiesto ai formatori di svolgere quello che Pruitt e Carnevale hanno chiamato *mediazione di emergenza*; cioè la mediazione dove il mediatore ha una relazione continua con le parti in conflitto ed è coinvolto nel contesto della disputa (1997:167). Il mediatore ha perciò una storia in relazione al conflitto e non opera all'interno di un sistema di mediazione formale. Le linee guida e i principi del processo devono essere concordati e di conseguenza applicati dal formatore in qualità di mediatore. La questione delle storie intrecciate è importante in relazione alla nozione di pregiudizio. Chiaramente la mediazione parziale è utile, quanto schierarsi apertamente in un conflitto. Allo stesso modo, l'obiettività non è altro che fantasia, in questo tipo di contesto il formatore può avere opinioni sul problema che si sta negoziando. Linee guida chiare possono favorire un processo imparziale, ma il mediatore che favorisce questo processo deve essere trasparente circa la sua comprensione del problema. Questo permette ai partecipanti in conflitto di avere un quadro completo del processo e minimizzare la possibilità di sfiducia.

4.2.5 Uso del TCI nell'analisi del conflitto

Il modello TCI, sottolineato al 5.1.3, può essere utilizzato per individuare le cause di una serie di conflitti che possono verificarsi durante la formazione. Poiché il modello è a favore di un equilibrio tra i bisogni degli individui, il gruppo e l'argomento, riconoscere gli squilibri può essere all'origine di alcuni problemi. Ad esempio, un partecipante cosiddetto "difficile", di disturbo per il processo di formazione, potrebbe non sentirsi parte del gruppo o essere un membro di un sottogruppo (culturale) che non è integrato. Potrebbe pensare di non avere dedicato abbastanza tempo per presentarsi o per instaurare un rapporto di fiducia nei confronti del gruppo. I turbamenti potrebbero essere segno che questo partecipante non ama l'argomento o i metodi utilizzati, o pensa che il processo è troppo veloce per lui. In ogni caso, questo suggerisce l'intervento di una strategia di trasformazione laddove esiste lo squilibrio. Allo stesso modo, l'importanza di questo modello sul processo ci permette di concentrarci sulle relazioni e il potere all'interno dei gruppi e non solo sui problemi che rappresentano i catalizzatori e il carburante del conflitto. Il grafico qui sotto descrive nel dettaglio alcuni dei conflitti che possono verificarsi e i fattori TCI attinenti. I dati si basano sulle nostre osservazioni e servono solo come esempi.

TE-19

	Individuo	Gruppo	Argomento
Individuo		<ul style="list-style-type: none"> • Individui o sottogruppi culturali non integrati 	
Gruppo	<ul style="list-style-type: none"> • Conflitto tra gli individui nel gruppo 		Il gruppo non attribuisce valore all'argomento o i metodi utilizzati
Argomento	<ul style="list-style-type: none"> • Argomento non ancora concluso • All'individuo non piace il tema 	<ul style="list-style-type: none"> • Il lavoro del gruppo viene poco sviluppato • Le sessioni sono troppo lunghe • Metodi inappropriati 	
Globo	<ul style="list-style-type: none"> • "Bagaglio" Personale • Esperienze personali negative • Tabù o valori organizzativi interiorizzati 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensioni culturali e organizzative diverse 	<ul style="list-style-type: none"> • Scarsa preparazione sull'argomento da parte dell'organizzazione/i di invio • Aspettative diverse • L'ambiente della formazione ha un effetto sul lavoro

4.2.6 Sviluppo di una pratica personale

Insieme alla filosofia generale di questo T-Kit, vale la pena sottolineare che le pratiche della trasformazione del conflitto non sono fatte su misura. Persino le strategie più elaborate e meglio studiate per l'intervento devono essere analizzate attentamente e adattate in relazione alla situazione. Un grande cuore e i buoni propositi non sono sufficienti; i conflitti possono destabilizzare velocemente un processo di gruppo e affrontarli richiede gli stessi livelli di preparazione di qualsiasi altro fattore nella formazione. La riflessione e la fiducia del formatore in questa preparazione sono in relazione al suo intervento. Il formatore, in qualità di mediatore, ha bisogno di osservare in che modo inserirsi, quello che gli altri si aspettano da lui, che cosa pensa di poter trasmettere e come può uscire da questa situazione. L'emergere di un conflitto deve essere preso seriamente, anche se dall'esterno non viene considerato allarmante. È importante ricordare che non tutti i conflitti possono essere risolti, tuttavia si può cercare di limitare i danni della situazione generale. Le risorse descritte nell'**Appendice 5** offrono i punti sui quali fondare la comprensione delle dinamiche del conflitto e considerare le strategie per affrontare i conflitti adatti alle vostre capacità e competenze di formatore.



4.3 I ruoli, il gruppo, la squadra e le sue responsabilità

4.3.1 Possibili ruoli

La letteratura classica sulla formazione della squadra e le dinamiche di gruppo presenta spesso diverse tipologie di ruoli di gruppo; il clown, l'aggressivo, il chiacchierone, il sapatello e così via. Gli approcci possono essere talvolta utili, ma tendono a rendere le persone degli stereotipi, etichettando comportamenti complessi. Questo è sottolineato dal contesto del lavoro interculturale, dove dobbiamo essere consapevoli dei criteri usati per interpretare comportamenti che conosciamo in modo limitato.

Gli approcci più utili sono quelli che si concentrano sui diversi ruoli del gruppo utilizzati per raggiungere l'obiettivo. Questi comprendono sia i ruoli legati ai compiti – per raggiungere gli obiettivi del gruppo e i ruoli di mantenimento – che quelli che aiutano a realizzarli (vedi anche *T-Kit sullo Sviluppo Organizzativo*, pag. 45 su quali sono le persone utili da avere nella squadra). Una classificazione che può aiutare a sensibilizzare i gruppi di formazione e che si differenzia tra compito, processo e ruoli di sbarramento è presentata qui sotto:

Compito	<ul style="list-style-type: none">• Iniziatore - fornisce nuove idee o nuovi approcci• Opinionista - fornisce osservazioni pertinenti• Elaboratore - si basa sui suggerimenti degli altri• Chiarificatore - fornisce esempi importanti, risponde e riformula il problema e cerca il significato e le interpretazioni.
Processo	<ul style="list-style-type: none">• Chi scioglie le tensioni - utilizza l'umorismo e suggerisce quando fare le pause• Conciliatore - si fa influenzare dalle opinioni degli altri• Armonizzatore - fa da mediatore e riconcilia• Incoraggiatore - ricorre ad elogi e dà sostegno• Sorvegliante - tiene i canali della comunicazione aperti, incoraggia gli altri e può agire da filtro (in modo positivo o negativo)
Ruoli di sbarramento	<ul style="list-style-type: none">• Aggressore - minimizza la condizione degli altri o esprime il suo disaccordo in modo aggressivo• Negatore - critica o attacca gli altri• Ostacolatore – mantiene determinate posizioni, cita esperienze che non hanno nessuna connessione o ritorna su temi già risolti.• Assente - non partecipa (può avere conversazioni private o prendere appunti)• Pavone - si vanta o parla troppo• Caotico - cambia argomento• Burlone - diffonde energia raccontando barzellette• Avvocato del Diavolo - presenta il punto di vista degli altri (questo ruolo può avere una parte positiva)

I riconoscimenti dell'illustrazione qui sopra si basano su una "dichiarazione di attesa". Il possessore del copyright non è stato rintracciato. Verrà apprezzata qualsiasi informazione utile per rintracciare il possessore del copyright.

I comportamenti di sbarramento sono spesso sintomo di squilibrio tra gli elementi principali della formazione. In un approccio sistematico, come il modello TCI da noi considerato, un comportamento di questo tipo è un segnale che rivela problemi con il processo del gruppo e non si tratta solamente di idiosincrasie isolate degli individui. Nel *Coyote 3* è presente un articolo interessante sui ruoli di sbarramento e sui modi per affrontarli.

4.3.2 Dinamiche di gruppo e pianificazione del programma

Avere un programma ben pianificato con argomenti e metodi interessanti è rassicurante per il formatore e assicura stabilità alla struttura della formazione. Anche se il contenuto viene scritto su un pezzo di carta, è fondamentale tenere a mente alcune regole generali delle dinamiche di gruppo e considerare la strategia metodologica in relazione alle diverse fasi dello sviluppo del gruppo. ET -mostra alcuni elementi metodologici di base che corrispondono alle fasi dello sviluppo del gruppo e al processo di apprendimento. Anche se i metodi e le metodologie vengono affrontati nella Parte 4, vale la pena ripetere che un metodo non è altro che uno strumento per offrire un'opportunità di apprendimento, per raggiungere un determinato obiettivo della formazione creando un ambiente nel quale i partecipanti individualmente o in gruppo si sentono liberi di fare esperienze, riflettere, imparare e cambiare.

TE-20 Gruppo-/processo di apprendimento, sviluppo di gruppo e metodi di scelta

Benvenuto I gioco dei nomi	Esercizi di stimolo delle attività Torce elettriche	Esercizi di stimolo delle attività Torce elettriche	Esercizi di stimolo delle attività Torce elettriche
Esercizi per rompere il ghiaccio	Giochi ed esercizi interculturali (continui)	Argomenti esplorati da metodi attivi e di partecipazioni (per mantenere la pro- spettive interculturali)	Valutazione perso- nale
Presentazioni persona- li, organizzative e cul- turali	Giochi di fiducia ed esercizi per formare il gruppo	Escursioni o visite Valutazione e parte- cipazione nelle ses- sioni di gruppo	Valutazione cultu- rale di gruppo
Aspettative		Valutazione quotidia- na	Rituale di addio (rituali)

Attività serali: lavoro, giochi, feste/discoteca, notti culturali, tempo libero etc.

(Da Georges Wagner 2000: Materiale di formazione non ancora pubblicato)



Rituali di addio

Non solo la formazione, ma anche lo *scioglimento* di un gruppo deve essere preso in considerazione nella programmazione metodologica. Questo vale ancora di più se l'esperienza della formazione è stata molto intensa o personale per il gruppo. Consideriamo i rituali, come quelli sotto descritti, molto utili per aiutare il gruppo a ritornare un "insieme di individui" alla fine delle attività.

Ce la farai!

Il gruppo sistemato in cerchio, con le braccia sulle spalle di chi gli sta vicino. Ciascuno può esprimere un desiderio o parlare di un obiettivo personale per il futuro (anche se non ha a che fare con la formazione) e viene sostenuto da un 'Ce la farai!' collettivo. Si può continuare fino a quando si desidera.

Te lo sei guadagnato perché...

Nel momento in cui si distribuiscono i certificati per i partecipanti dopo la formazione, è carino che tutti stiano in piedi in cerchio. Uno dei formatori inizia scegliendo a caso un certificato e consegnandolo al partecipante spiega brevemente perché se lo è meritato, a che cosa ha contribuito e così via. Questa persona a sua volta ne sceglie casualmente un'altra e così via.

Spunti di riflessione

Riguardo l' ET-19

1. Fino a che punto sei arrivato nel considerare il processo del gruppo nella tua più recente pianificazione delle attività?
2. Pensi sia utile fare un'escursione o una gita durante la formazione?
3. Hai lasciato tempo sufficiente per gli interessi specifici di ogni partecipante?
4. In che modo ti sei concentrato sul processo di *scioglimento* del gruppo?

4.3.3 Responsabilità durante la formazione

Responsabilità per i formatori

I formatori sono responsabili nei confronti dei diversi attori coinvolti nell'intera preparazione e nel processo di formazione:

- Verso organizzazioni coinvolte nel processo di preparazione e nell'invio dei loro membri.
- Verso i finanziatori.
- Per l'ambiente della formazione – la sistemazione, le condizioni delle strutture e delle attrezzature per la formazione.
- Per i partecipanti minorenni: è utile essere coperti da un'assicurazione appropriata ed essere informati sulle leggi del paese di accoglienza per i minorenni riguardo le responsabilità durante gli eventi giovanili.
- Nei confronti dei partecipanti (entro certi limiti) per la loro salute 'mentale' e fisica.
- Per la formazione: l'argomento di questo T-Kit, gli elementi più importanti del contenuto, facilitazione del processo e vari aspetti organizzativi.
- Per loro stessi e i loro colleghi formatori.

Responsabilità verso i partecipanti

- È importante chiarire il vostro ruolo come formatore. Il gruppo può vedervi come una figura autoritaria e non rendersi conto che tutti sono responsabili del proprio processo di apprendimento.
- Ricordatevi che non dovete aspettarvi di soddisfare i vostri bisogni emotivi mentre lavorate come animatore. Non siate tentati di utilizzare il potere che avete per soddisfare i vostri bisogni, come richiedere l'attenzione o il rispetto, o farvi degli amici.
- Prendetevi cura dei partecipanti quando si rivolgono a voi con i loro bisogni emotivi, sia in modo diretto che indiretto. Ricordatevi tuttavia che fare l'animatore non significa essere uno psicoterapeuta, né di gruppo né individuale.
- È fondamentale che il gruppo capisca cosa state facendo: quali sono i vostri obiettivi, come intendete soddisfare i loro bisogni, quello che potete e non potete offrire e in che modo vi impegnerete a farlo. È diritto del gruppo ritenervi responsabile di quello che fate con loro.

Adattato da Auvine et al. (1979)

Partecipazione e responsabilità dei partecipanti

Come abbiamo visto, un obiettivo della formazione giovanile è quello di favorire l'*empowerment* dei partecipanti. Oltre alle risorse apportate dai formatori nel loro lavoro, l'*empowerment* può essere sostenuto inserendo, fin dall'inizio, i giovani nel processo di formazione.

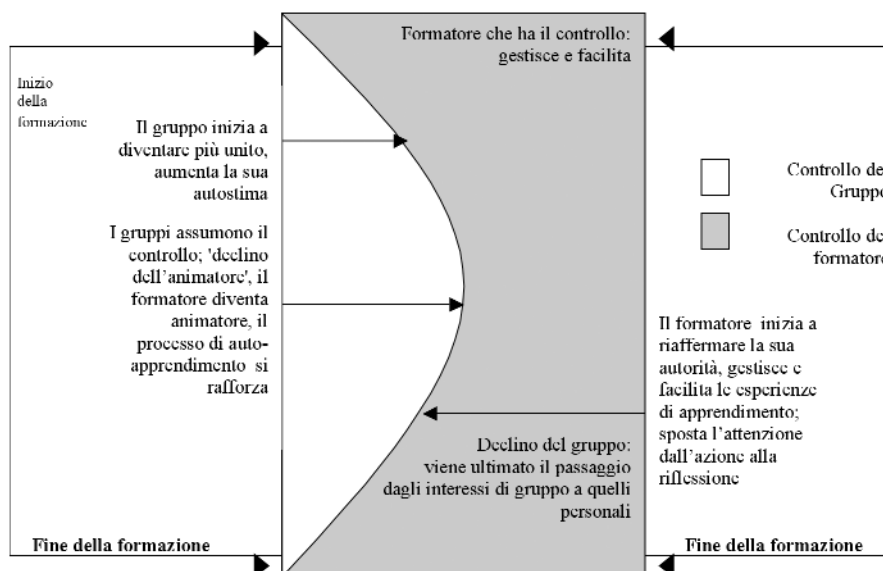
Questo significa che fin dall'inizio della formazione, il potere è suddiviso a seconda del contenuto, anche se può variare durante la formazione. Se una squadra si impegna seriamente per lavorare in questo senso, il potere e le questioni sollevate devono essere rese visibili e discusse nelle fasi iniziali e bisogna pensare anche alle decisioni da prendere. "Potere" non è una parola ignobile; deriva dalle diverse posizioni culturali, strutturali e organizzative che la formazione richiede. Il potere è neutro: si può farne un uso corretto o sbagliato. Più i formatori e i partecipanti "smascherano" il potere e ne discutono apertamente il funzionamento, più saranno in grado di utilizzarlo per la crescita del gruppo. Certamente, condividere il controllo del processo di formazione significa anche condividere le responsabilità. La natura e l'ambito di queste responsabilità devono essere esaminate attentamente.

Vi sono numerosi modi per coinvolgere i partecipanti nella formazione:

- Si può partecipare all'orientamento del programma chiedendo quali sono le aspettative e le risorse del gruppo.
- Una valutazione quotidiana o la possibilità di un feedback permette di esprimere le opinioni e i sentimenti sulla formazione. La squadra deve sapere come utilizzare i feedback che riceve.
- È utile creare comitati responsabili dei diversi aspetti della formazione:
 - Un comitato sociale responsabile per le diverse attività culturali e sociali.
 - Un comitato responsabile dei feedback quotidiani della formazione (questo non significa che il comitato debba scrivere tutto, può essere responsabile del coordinamento e della delega).
 - Una valutazione giornaliera o gruppi di riflessione (con o senza i formatori) che riflettono sulla giornata o sulle sessioni di formazione effettuate e forniscano ulteriori suggerimenti per il programma.
- Metodi di pianificazione del programma o iniziative sulle decisioni da prendere che coinvolgono il gruppo in decisioni sostanziali sul programma (vedi)



TE-21 Fasi di controllo nel processo di formazione



4.3.4 Interazione gruppo-squadra e processo decisionale

Uno degli obiettivi che danno più potere alla formazione è l'educazione tra pari; condividere la responsabilità del processo di formazione e il suo contenuto per favorire la conoscenza, l'esperienza e gli interessi dei partecipanti come risorse comuni. Questo viene spesso fatto lasciando spazio libero all'interno del programma da colmare con i bisogni e i suggerimenti dei partecipanti. Ma in che modo questo spazio viene colmato? *Empowerment* non significa che i partecipanti imparano solamente dalle diverse esperienze di apprendimento e dalle nuove forme di conoscenza, ma che imparano anche attraverso una partecipazione attiva al processo decisionale. Prendere decisioni in gruppo è un processo complesso e talvolta irritante. I formatori devono considerare il modo in cui vogliono prendere le decisioni e da che cosa sono costituite. Sotto vi offriamo dettagli sui diversi modi di prendere decisioni, che possono essere utilizzati in un'attività di formazione a seconda della natura e dei bisogni del gruppo.

Decisioni, decisioni...

Processo decisionale maggioritario

Dopo che si vota, la scelta della maggioranza diventa decisione. Una forma efficiente che abbiamo collettivamente imparato ad accettare. Detto questo, potrebbero esservi voti “nascosti” nei sottogruppi (sesso, cultura, status sociale o educativo). La maggioranza deve valutare in che modo inserire i bisogni della minoranza per non correre il rischio che gli individui rinuncino o si sentano insoddisfatti.

Consenso o processo decisionale collettivo

Si basa su un accordo per raggiungere un'intesa su tutte le decisioni sostenute dall'intero gruppo. Richiede un'alta partecipazione che passa attraverso una testimonianza collettiva del gruppo e incoraggia ogni suo membro ad essere responsabile per le decisioni prese. Può essere un processo difficile, ma con la pratica i gruppi trovano il loro ritmo. La pressione per raggiungere il consenso può causare in alcuni partecipanti la paura di esprimere il loro voto per timore del gruppo e può fornire ampio spazio ai ruoli di sbarramento.

Processo decisionale individuale

Una persona decide per conto dell'intero gruppo. Questo stile è accettabile solo per le decisioni di emergenza e alcune decisioni ordinarie, altrimenti va a discapito dello sviluppo di partecipazione e della condivisione delle responsabilità all'interno del gruppo. Potrebbe offrire alla squadra una visione dei ruoli di leadership emergenti.

Processo decisionale in sottogruppi

Le decisioni vengono prese in sottogruppi da individui chiave (utilizzando un processo decisionale maggioritario o collettivo). Può essere utile per compiti particolari o aree di responsabilità all'interno della formazione in generale.

In un'attività di formazione è possibile trovare applicati tutti questi diversi metodi, a seconda del gruppo, della decisione da prendere e del contesto. Per decisioni molto importanti relative alla vita del gruppo (come regole comuni o elementi del programma) è più appropriato un processo decisionale collettivo, poiché corrisponde ai valori della formazione giovanile e fornisce ad ogni singolo individuo la possibilità di condividere la sua esperienza di formazione.

Relazioni fra partecipanti: lei mi ama, lui non mi ama...

La questione della relazione tra formatori e partecipanti, molto importante dal punto di vista professionale, non è affrontata allo stesso modo da tutti i formatori. In alcuni corsi addirittura non è nemmeno citata. In alcune organizzazioni giovanili rappresenta un vero e proprio tabù. In che modo affrontiamo il tema degli affetti durante la formazione?

Durante un'attività di formazione internazionale giovanile, Jana (23 anni), una formatrice, inizia una relazione con Peter (21 anni), uno dei partecipanti, la terza notte dall'inizio della formazione.

Il giorno successivo, la nuova coppia passa inosservata agli occhi dei partecipanti - a parte il fatto che parlano molto insieme e quando mangiano si siedono affianco. Jana sembra un po' stanca e distratta, ma di perfetto umore e serena.

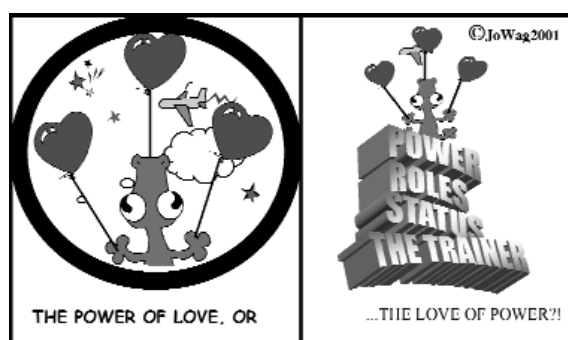
Lo stesso giorno, durante un incontro con la squadra, uno degli altri colleghi percepisce qualcosa e chiede conferma a Jana. Quest'ultima è molto contenta di condividere con il collega la sua felicità.



- La squadra come dovrebbe affrontare questa nuova situazione? Pensate a diverse soluzioni.
- Quali problemi potrebbero sorgere all'interno del gruppo se la relazione diventasse pubblica?
- Come reagireste se il formatore non fosse Jana, ma Jan?
- Come reagireste se Jana avesse 10 anni in più del partecipante?

Può sembrare difficile dare la giusta risposta ad una situazione immaginaria. Molti potrebbero rispondere in modo istintivo, o in teoria, rispondere con un sì o un no. Purché il partecipante abbia più di 18 anni si potrebbe affermare che l'amore è cieco e nessuno dovrebbe reprimere i sentimenti degli altri. Chiaramente, una serie di valori, esperienze e aspettative possono essere applicati a questa situazione.

Se per un momento lasciassimo da parte il caso specifico, potremmo porci un'altra domanda: che cosa hanno in comune gli insegnanti, gli psicologi, gli psicoterapeuti e i formatori? Un aspetto importante è che hanno tutti relazioni strutturate con persone che in un certo senso dipendono da loro in base a diversi livelli di conoscenza e status. Il potere è onnipresente in queste relazioni e può andare dal potere istituzionale della relazione insegnante-alunno, al potere che esiste tra lo psicologo e il paziente per la realizzazione e l'interpretazione del bisogno. Tra queste professioni, soprattutto nella psicoterapia, codici professionali più o meno espliciti proibiscono questi tipi di relazione.



I formatori nonostante, o forse a causa, della struttura partecipativa nella quale lavorano, instaurano complesse relazioni di potere e di dipendenza con gli altri partecipanti. Soprattutto, un'analisi professionale dei limiti nelle relazioni formatore-partecipante suggerisce motivi ovvi sulla qualità della formazione offerta.

Poiché un formatore è responsabile del processo di formazione, di tutti i partecipanti e di sé stesso, dovrebbe prestare attenzione e "amore" non solo ad una persona, ma a tutti, per non parlare dell'impatto sulle dinamiche di gruppo. L'intensità di una relazione d'amore all'interno di una formazione già di per sé stancante, può esaurire le risorse fisiche e mentali del formatore. La questione dell'intensità è importante; si potrebbe sostenere che l'artificialità di una situazione di formazione, dove le persone si avvicinano e fanno affidamento le une sulle altre in un periodo di tempo limitato, porterebbe a pensare che è difficile che durante un seminario nasca un vero amore.

Studi di psicologia hanno dimostrato che il "potere è sexy", non solo per gli adulti, ma anche per i giovani. Essere il compagno di un formatore può avere numerosi risvolti psicologici positivi: un aumento della propria autostima e del proprio status tra i coetanei del gruppo di formazione. Naturalmente vi sono formatori che abusano della loro posizione di potere e vivono relazioni amorose e sessuali durante le attività di formazione per motivi personali e

legati al lavoro: bisogna saper dire di no. Forse le future linee guida per una formazione europea di qualità dovrebbero affrontare il tema dei limiti e consigliare di trattarlo nei corsi di formazione per i formatori.

In ogni caso, se vi innamorate di un partecipante non è vietato incontrarsi nuovamente o continuare a vivere questa storia d'amore, dopo la formazione!

4.4 Adattare e gestire il programma

Se la squadra della formazione sceglie di coinvolgere in modo attivo i partecipanti durante il corso, è necessario preparare in anticipo le strategie d'azione e un programma flessibile. L'adattamento non si basa sulle preferenze dell'utente, ma è un modo per facilitare il partecipante nel processo di apprendimento. Anche se esistono una serie di possibili approcci, iniziamo qui a considerare il valore e l'uso delle aspettative e i feedback, elementi normalmente presenti in forme diverse nelle attività di formazione internazionali.

4.4.1 Aspettative

All'inizio dell'evento, si è soliti chiedere ai partecipanti di esprimere quello che si aspettano dal corso. Questo generalmente viene chiesto ancora prima nei moduli di iscrizione.

Domande di routine comprendono:

- Perché siete qui?
- Che cosa vi aspettate da questo corso?
- Che cosa vorreste imparare?
- Che cosa siete disposti a condividere e a dare?

Le aspettative sono un insieme di colorati post-it che riempiono l'aria. Alcune squadre dopo aver messo a confronto i post-it non sanno più cosa farne. Il gruppo di preparazione dovrebbe essere in grado di ascoltare le aspettative, discuterle con i partecipanti e considerarle come un input per l'intero programma. La sfida è integrarle in modo utile; raccogliere le aspettative e non sfruttarle può essere pericoloso.

Grandi aspettative?

Vi presentiamo qui due modi per raccogliere le aspettative all'inizio del corso

Piccoli gruppi. Dopo aver presentato gli obiettivi chiedete ai partecipanti di esprimere le loro aspettative nei confronti del corso. È importante fare collegamenti con gli obiettivi con cui i partecipanti dovranno fare i conti nei successivi giorni.

Chiarite che non si parla di aspettative per la vita!

Scegliete le domande giuste e raccogliete i risultati. È meglio usare post-it di colore diverso per ogni domanda, ma sentitevi liberi di cambiare. Trascorso un po' di tempo le aspettative vengono discusse con il gruppo, comprese le aspettative della squadra di programmazione. Successivamente, un gruppo di discussione sottolineerà le aspettative conformi al contenuto del corso, quelle che non sono esattamente conformi ma potrebbero essere ugualmente introdotte, e le aspettative che il corso, per quanto possa essere flessibile, non è in grado di soddisfare. I risultati di questa discussione possono costituire un accordo di lavoro, qualche volta chiamato "contratto di formazione". Questo accordo unisce gli obiettivi centrali che devono essere realizzati e alle aspettative dei partecipanti. Può essere utilizzato come base per i feedback.



Gruppi numerosi. Il secondo esempio utilizza un approccio a due fasi per affrontare un maggior numero di partecipanti. Dopo aver chiesto al gruppo di esprimere le sue aspettative, viene formato un sottogruppo costituito da alcuni formatori e da partecipanti. Questi lavorano per rac-

ogliere e raggruppare le aspettative simili e presentano i risultati al gruppo. I partecipanti sono liberi di rispondere alle domande o chiarire le loro aspettative mentre il gruppo lavora. La discussione successiva avviene come nel primo caso, lavorando per ottenere lo stesso risultato.

Qualsiasi metodo scegliate, la fase che prende in esame le aspettative dei partecipanti è molto delicata. Come abbiamo detto questo avviene all'inizio del corso quando viene incoraggiata la relazione tra formatori e tirocinanti; ciò significa che la squadra deve cercare di non apparire l'unica responsabile del corso, che accoglie e va incontro alle idee dei partecipanti quasi come un favore.

Anche quando i partecipanti esprimono aspettative che il corso non può chiaramente soddisfare, affrontate il problema con cura. Queste aspettative raramente sono assurde o bizzarre, per questo motivo l'aspettativa può essere semplicemente messa da parte senza invalidarla come obiettivo di apprendimento o far sentire ad un partecipante che i suoi bisogni sono marginali.

Le aspettative, affrontate in questo modo, possono rappresentare una base per la valutazione durante la realizzazione delle attività. Se considerate come risultato di un accordo, la squadra e i partecipanti dovrebbero essere in grado di ricordarle in ogni fase del corso. Durante una sessione si potrebbe fare riferimento al modo in cui i fatti sono legati ad alcune aspettative, ma bisogna stare attenti a non creare collegamenti erronei e associazioni eccessive.

4.4.2 Feedback

I partecipanti ogni giorno forniscono costantemente dei feedback, attraverso le loro reazioni e il loro comportamento. Come reagiscono ad un'attività, il loro livello di attenzione, il tipo di domande che pongono, se sono puntuali o sempre in ritardo. Vi è un flusso costante di indicatori per il formatore attento a leggerli. Alcuni elementi del programma richiedono feedback espliciti. Fornire, ricevere e valutare i feedback è una necessità per ogni formatore. È importante non solo stabilire alcune relazioni tra i formatori e i partecipanti, ma anche incoraggiare l'apprendimento tra i partecipanti. Non è necessario fare un incontro approfondito ogni volta che viene fornito un feedback, ma spetta al formatore tenere gli occhi e le orecchie (il cuore?) ben aperti ed agire in funzione di quello che vede, sente e prova. I feedback sono facilmente abusati e fraintesi per motivi diversi. Dare e ricevere un feedback è una particolare forma di comunicazione tra due persone. Implica un atteggiamento critico e solidale, affrontando tutte le inadeguatezze della comunicazione interpersonale in una situazione delicata. Perciò le linee guida della comunicazione dovrebbero essere accettate per limitare la confusione o lo scambio di ciò che va oltre le opinioni. Il seguente schema offre dettagli su una procedura di feedback e una guida fase dopo fase per un feedback utile.

Fase 1: X informa Y delle impressioni che X ha sulle azioni di Y (comportamento).
Fase 2: X descrive le reazioni che il comportamento di Y hanno provocato su X.
Fase 3: X chiarisce se le sue osservazioni sono corrette oppure no.
Fase 4: Y reagisce in seguito al feedback ricevuto (facoltativo).

Nota per chi riceve il feedback: Accettate il feedback senza fare commenti! Ascoltate e basta, prendetelo così come è e chiarite, se necessario, alcuni punti. Questo elimina la possibilità di discutere o reagire immediatamente.

COME DOVREBBE ESSERE IL FEEDBACK	COSA NON DIRE	COSA DIRE
Descrittivo	'E' giusto!' o 'E' sbagliato!'	"Il tuo continuo parlare a voce alta durante il gioco di ruolo mi ha innervosito".
	Non dite che qualcosa è giusta o sbagliata, i criteri di giudizio sono soggettivi e possono essere interpretati in modo diverso dagli altri.	Descrivete semplicemente quello che è successo e quello che avete provato in quel momento. Lasciate che siano gli altri a decidere cosa fare del feedback ricevuto.
Concreto	"Sei invadente!" Inutile e conflittuale	"Mentre prendevo questa decisione, ho avuto l'impressione che .."
Adatto	Un feedback non è: "Voglio che tu faccia così" (i miei bisogni)	Il feedback è: "Quello che percepisco dei tuoi bisogni"
Utile	Se non è possibile modificare la situazione, non tirate fuori l'argomento	
	Un feedback è più efficace se chi lo riceve lo desidera.	
Voluto Al momento giusto	Se è possibile il feedback deve seguire immediatamente un'impressione.	
Chiaro	Chiedete all'altra persona (chi riceve il feedback) se ha capito quello che volevate dire.	

(Da un resoconto dei partecipanti TC3 1997)

Spunti per la riflessione

Pensate all'ultima volta che avete dato un feedback a qualcuno

1. In che modo si può collegare con le procedure e le regole presentate sopra?
Pensate all'ultima volta che avete ricevuto un feedback
2. Lo avete chiesto voi?
3. Le regole indicate sopra sono abbastanza rigide. Siete d'accordo sul fatto che un feedback non dovrebbe contenere giudizi? È davvero possibile?



Esercizio per fare pratica con il feedback

Adatto per gruppi di 10-15 partecipanti. Se avete un gruppo più numeroso dividetelo in sottogruppi. Questo esercizio funziona meglio se i partecipanti si conoscono già.

Distribuite le regole del feedback (sotto forma di opuscolo come presentato sopra). Chiedete ai partecipanti di formare un cerchio. Il formatore deve unirsi al cerchio. Spiegate ai partecipanti che ognuno di loro (in stile domino) deve dare un riscontro positivo del partecipante alla sua sinistra. Possono scegliere un argomento tra quelli affrontati durante il seminario dei giorni precedenti.

Il formatore dà un feedback positivo al primo partecipante alla sua sinistra. Il partecipante continua il giro.

Il formatore interviene solo quando si esprimono giudizi e aiuta a riformulare meglio il feedback.

Terminato l'esercizio, il formatore chiede ai partecipanti di ripeterlo, dando questa volta un feedback negativo.

Una fase ulteriore potrebbe essere quella di ripetere l'esercizio ancora una volta, facendo circolare all'interno del cerchio un giudizio positivo o negativo.

Nella valutazione, i formatori chiedono ai partecipanti come si sono sentiti a dare un feedback (positivo o negativo) e ad ascoltare un giudizio riferito al loro comportamento. Discutete su come hanno trovato l'applicazione della procedura utilizzando particolari linee guida.

4.4.3 Competenze dell'animatore

Presentare (nuovi) argomenti

Senza ricorrere ad acrobazie da circo o ad esibizioni senza senso, trovare un modo adatto e interessante per presentare un nuovo argomento può accrescere la curiosità e stimolare una nuova sessione. L'unico limite a questo è la vostra fantasia e alcuni criteri metodologici. Una presentazione dovrebbe:

- preparare le persone al nuovo argomento, sia a livello emotivo che intellettuale
- fornire un orientamento su quello che verrà dopo, senza spingersi troppo nei dettagli o cercare di indovinare i risultati da raggiungere
- rispettare i tempi giusti – sono consigliati al massimo 30 minuti, a seconda dell'importanza e della complessità della sessione o dell'argomento della formazione
- attivare e motivare

Presiedere le sessioni plenarie

Le sessioni plenarie sono importanti e faticose :

- | | |
|------------|--|
| Importanti | <ul style="list-style-type: none">• per il briefing e la valutazione• per condividere le informazioni organizzative sul programma di formazione• per condividere i risultati con tutto il gruppo |
| Faticose | <ul style="list-style-type: none">• per permettere ai partecipanti di fare un'esperienza di gruppo• per il numero ridotto di partecipanti• per la concentrazione e la disciplina richiesta per lavorare con l'interpreariato,• un grande cerchio, l'aria viziata... |

Questo significa che l'animatore deve ricercare un equilibrio tra i bisogni dell'individuo e del gruppo e il processo di formazione. Deve essere consapevole della sua posizione comu-

nicativa, dell'energia del gruppo e della durata della sessione plenaria. Lavorare in squadra rende le cose più facili per tutti permettendo di cambiare presidente, comprendendo anche i partecipanti a seconda del contesto. È inoltre possibile lavorare come gruppo dirigente: un animatore responsabile del contenuto e un altro del processo di discussione. Questa co-animazione è utile nel caso di un conflitto tra l'animatore e un partecipante; l'animatore può mettere in atto le tecniche di *problem solving* apprese durante la formazione.

Il presidente dovrebbe evitare alcuni "peccati mortali" quali:

- Non essere sufficientemente preparato e fare le domande sbagliate durante la valutazione.
- Concentrarsi troppo sulle sensazioni personali dei partecipanti.
- Non mostrarsi "superiore".
- Utilizzare un gergo.
- Interpretare le cose a modo suo per imporre il suo ordine del giorno.
- Parlare solo con una persona e favorire solo alcuni oratori.
- Dare continuamente piccole lezioni o in generale parlare troppo.
- Non ascoltare e parlare troppo.
- Non tenere in considerazione il tempo e i livelli di energia.
- Fare una sintesi imprecisa o non farla per niente.

(Elenco adattato da *TTC 2000* pag.39)

Come presiedere una discussione vivace!!

È sempre bello presiedere un'assemblea plenaria, ma qualche volta le discussioni possono diventare troppo animate e veloci quando le persone vogliono parlare tutte allo stesso tempo (e l'interpretariato crolla).

In questo contesto è utile presentare una procedura o un rituale:

Il Bastone Parlante: usato originariamente dagli indiani d'America, il bastone permette a chi lo tiene fra le mani e solo a lui, di parlare. Viene passato da oratore ad oratore.

Il Microfono Volante: una pallina con una coda colorata può essere usata al posto del Bastone Parlante. Il vantaggio principale è che, rispetto al bastone, può essere lanciato più facilmente da un posto all'altro.

Elenco degli oratori: utile quando vi è un flusso costante di oratori, se è possibile divideteli in gruppi di 5 per evitare una discussione frammentaria.

Tutti questi metodi permettono di applicare un limite di conversazione, se è necessario.

Incoraggiare la partecipazione

La libertà non è stare sopra un albero, non è neanche il volo di un moscone, la libertà non è uno spazio libero, libertà è partecipazione.

G. Gaber, cantautore italiano

In queste discussioni sui diversi stili e metodi di formazione, dobbiamo ricordare che le scelte che facciamo sono mediate dalla nostra personalità che le fa vivere nella formazione. In tutte queste pratiche di animazione, incoraggiare la partecipazione è di fondamentale importanza. Non vi sono formule precise, si tratta solo di trasmettere determinati atteggiamenti, cercando di mostrare con il linguaggio del corpo la maggiore naturalezza possibile. Incoraggiare la partecipazione significa creare uno spazio nel quale i partecipanti possono vivere sentendosi a proprio agio.



4.4.4 Valutazione

Alla fine di ogni attività si presenta per il formatore uno dei compiti più importanti: la valutazione. Senza di essa la sessione è incompleta e i suoi risultati confusi. La valutazione è il momento nel quale i formatori analizzano un'esperienza con i partecipanti, concentrandosi su quello che hanno imparato. È il momento per fare un passo indietro, rivedere gli obiettivi dell'attività e dedicare del tempo per formulare idee sull'esperienza, giungendo a conclusioni e domande. In poche parole, è come accompagnare una persona per mano e guidarla nell'esperienza, fermandosi per raccogliere ciò che si è appreso.

La valutazione si basa solitamente su una serie di domande legate tra di loro. Queste domande possono corrispondere ai cicli di apprendimento discussi nella Parte 4, passando dall'esperienza alle considerazioni astratte, per poi tornare di nuovo all'esperienza.

- Come vi sentite adesso?
- È cambiato qualcosa dall'inizio dell'attività? Perché? Perché no?
- Che cosa avete imparato?
- Che cosa non avete capito o apprezzato?
- Questo si ricollega alla situazione in cui...?
- Se doveste ripetere questa esperienza, che cosa cambiereste?

Se vi fosse una regola magica della valutazione questa sarebbe di riferirsi sempre a casi concreti, soprattutto quando si fa un riepilogo o collegamenti con materiale teorico o astratto. Se portata all'eccesso, la valutazione perde il suo significato; un esercizio stimolatore dell'attività della durata di due minuti richiede al massimo dieci minuti di valutazione. Le sessioni chiave e le principali attività durante l'evento richiedono questo tipo di processo per aiutare i partecipanti a concentrarsi su quello di cui hanno fatto esperienza e fare collegamenti tra le diverse componenti del programma e la strategia utilizzata per la formazione.

Spunti di riflessione

Quali sono le attività per le quali solitamente prevedete una valutazione?

Che domande ponete? Perché?

Come potete migliorare le vostre sessioni di valutazione?

4.4.5 Gestione del Tempo

Non è vero che abbiamo poco tempo: la verità è che ne perdiamo molto.

Seneca

Se il tempo non esiste allora abbiamo tempo per tutto. Non avere mai fretta: questa è la vera libertà

Proverbio nativo americano

Questi aforismi appartengono a due diversi contesti culturali e temporali, ma ci ricordano che l'apparentemente semplice concetto di tempo può essere il principio di un acceso "scontro culturale" durante un'attività di formazione o all'interno della squadra. (Vedi anche il *T-Kit sull'Apprendimento Interculturale* sulla cognizione di tempo "inculturato" e il *T-Kit sullo Sviluppo Organizzativo* che affronta l'argomento sui "ladri del tempo", pag.29 e seguenti). Il nativo americano percepisce il tempo più da un punto di vista spirituale – il tempo come processo - mentre Seneca evidenzia una prospettiva orientata all'obiettivo e la funzione. Quest'ultima concezione è comunemente accettata nei paesi industrializzati dove la respon-

sabilità culturale di raggiungere determinati obiettivi è diventata uno dei valori principali. Le teorie contemporanee sostengono che la globalizzazione, riducendo il tempo e lo spazio, altera il nostro modo di percepire il tempo. Nonostante questi interessanti dibattiti sulla natura del tempo, la formazione giovanile si basa sulla visione di Seneca, cercando di raggiungere gli obiettivi della formazione che permettono ai partecipanti di migliorare le proprie performance nei loro contesti naturali. Per questo motivo è importante utilizzare bene il nostro tempo, fatto che richiede una certa puntualità da parte di tutte le persone coinvolte. Ciò dovrebbe essere chiarito sin dall'inizio e la squadra potrebbe preparare una strategia affrontando il tempo come un potenziale problema.

Vi offriamo di seguito alcuni suggerimenti sulla fase di preparazione e su quella di attuazione dell'attività di formazione al fine di renderla più semplice riducendo la pressione legata al tempo.

Durante la preparazione:

- Non pianificate ogni singolo momento del programma. È anche vero, d'altra parte, che alcuni stili di apprendimento richiedono un programma più strutturato, trovate perciò una via di mezzo.
- Cercate di trovare un equilibrio tra tempo formale (un programma o un compito mirato) e tempo informale (tempo libero e divertimento, pur sempre orientati verso il processo). Il tempo informale permette agli individui di condividere le esperienze personali e di incontrarsi in un ambiente rilassato e sostiene il processo di formazione del gruppo e l'apprendimento informale.
- Dedicate tempo specifico alle attività o agli argomenti proposti dai partecipanti.
- Includete nel programma incontri quotidiani con la squadra nei momenti in cui il gruppo ha meno bisogno di voi.
- Utilizzare i metodi che avete sperimentato vi può già fornire alcune idee sul tempo, anche se questo non deve essere il principale fattore da tenere in considerazione.
- Assicuratevi che le attività serali non creino nessun disagio al programma della mattina successiva.
- Lasciate spazio per il tempo libero, dando la possibilità al gruppo di rilassarsi o dormire (vedi anche 2.2.5).

Durante la formazione:

- Tenete presenti i punti sopra citati quando apportate cambiamenti al programma o determinate il tempo per la gestione del conflitto.
- Osservate i seguenti "ladri del tempo" nelle attività di formazione:
 - durante gli esercizi: revisioni o valutazioni, cambiamenti di stanza, preparativi e presentazioni
 - trasporti per le visite sul campo
 - pasti, soprattutto al ristorante
- Quando imponete un limite di tempo, non dite mai "Avete 20 minuti per il lavoro di gruppo", ma esprimetevi in relazione al tempo effettivo "Ci rincontriamo alle tre per la sessione plenaria".

Spunti di riflessione

Come viene considerato il tempo nella vostra cultura/ambiente?

Se dovete incontrare un amico alle 5 del pomeriggio, qual è il ritardo massimo tollerato?

Se avete un incontro di lavoro alle 5 del pomeriggio, qual è il ritardo massimo tollerato?

Quale tipo di programma preferite: accuratamente dettagliato o che consideri solo gli elementi essenziali? Perché?