

# IL FORMATORE

Teorie-Tecniche-Esperienze per professionisti della Formazione//Suppl.ARIPS-Anno 1983-N. 3

Questo terzo numero del "Formatore" esce con un certo ritardo rispetto alla scadenza quadrimestrale proposta. Ce ne scusiamo con quanti ne attendevano l'uscita regolare.

Ricordiamo che questo supplemento ha lo scopo di proporre una serie di riflessioni e di contributi teorico-tecnici per quanti svolgono attività di formatore dal punto di vista professionale.

Il comitato redazionale invita quanti abbiano in interesse a scambiare esperienze e strumenti nel campo della formazione a partecipare attivamente alla preparazione di questo supplemento, inviando apporti personali.

In questo numero vi proponiamo una serie di suggerimenti per l'animatore di discussione, una chiarificazione sugli stili di conduzione in rapporto ai tipi di gruppo e la prima parte di un articolo di un autore americano sulla "formazione dei formatori".

Questo discorso interessa molto all'ARIPS, che da parecchio tempo

propone e realizza corsi psicologici e momenti di riflessione sulla formazione dei conduttori di gruppo. Il contributo di Bradford ci è sembrato chiaro ed interessante e si pone sulla linea proposta dall'ARIPS della formazione e come "continuum" di confronto e verifica professionale. Questo numero esce in occasione del "compleanno" dell'ARIPS, che festeggia i suoi primi cinque anni dalla fondazione.

(La seconda parte dell'articolo di Bradford verrà pubblicato sul prossimo numero del supplemento)

§§§Nel mese di dicembre è terminato il 2° Corso sul tema "STRATEGIE, MODELLI E METODI dell'INTERVENTO FORMATIVO", organizzato dall'ARIPS per conto dell'IRS SAE-Lombardia. Unici giornate di formazione di base per 20 operatori della scuola.

\*\*\*Il 20 Dicembre 1983 avrà inizio un Corso di base sul "RUOLO CONSULENTE". L'iniziativa è stata affidata all'ARIPS dalla MAG servizi, interessata a preparare i quadri per i servizi di consulenza alla cooperative autogestite del Veneto. Il ha la durata di 20 giornate.

BBB Nel mese di febbraio del 1984 avrà inizio un Corso sul tema "IL RUOLO DEL COORDINATORE DI PROCESSI FORMATIVI". L'iniziativa, che prevede una prima fase di 6 giornate è stata commissionata all'ARIPS dall'Istituto Venete del Lavoro. La prima fase sarà focalizzata sull'analisi del fabbisogno formativo ed i problemi di gestione dell'équipe didattica.

## INIZIATIVE AUTONOME DELL'ARIPS

\*\*\*\*\*Nel mese di febbraio sarà avviato il 4° MODULO di Formazione Psicosociale per FORMATORI. Il Modulo avrà un carattere professionalizzante con curriculum personalizzati.

\*\*\*\*Nel 1984 sarà dato nuovo impulso al GRUPPO di STUDIO sul FORMATORE, la cui partecipazione è aperta a tutti gli operatori di formazione del settore terziario sociale avanzato.

\*\*\*\*Sempre nel 1984 sarà varata una ricerca sul "RUOLO FORMATORE" nel settore pubblico e sociale. La ricerca sarà effettuata su scala nazionale.



"IL FORMATORE" è quadrimestrale (esce in gennaio, maggio e settembre). Una copia costa £.2.500; un abbonamento annuale costa £.7.000 ai non soci e £.5.000 ai soci (se si tratta di un secondo abb.). Le somme per acquisti ed abbonamenti vanno inviate all'ARIPS (Tel. 030-2620589).

SUGGERIMENTI PER L' ANIMATORE DI DISCUSSIONE  
(Adattamento di Guido Contessa tratto da "Activities for  
trainers" di C.R. Mill-UA-San Diego, Cal.-USA/1980)

- 1 . Il tuo lavoro é quello di incoraggiare le interazioni fra i membri del gruppo, NON con te:
  - quando qualcuno parla, guarda soprattutto gli altri membri del gruppo non lui
  - non replicare a ciascun intervento; aspetta che lo faccia qualcun altro; se é necessario, puoi chiedere al gruppo: "C' é qualche reazione a quanto detto?"
- 2 . Se qualcuno parla troppo a lungo, interrompilo dicendo qualcosa come: "Sto perdendo il filo del discorso; puoi cercare di riassumere tutto in una ventina di parole?"
- 3 . Incoraggia le interazioni, magari anche togliendoti fisicamente dal centro dell'attenzione; dopo aver identificato e chiarito il tema, siediti magari anche in fondo alla stanza
- 4 . Se qualcuno interrompe troppo spesso con battute, scherzi, risate, partecipa al divertimento generale, poi richiama il gruppo al compito
- 5 . Quando ti sono fatte domande dirette cerca, quando é possibile, di riportare la questione al gruppo
- 6 . Usa la lavagna a fogli mobili come "memoria di gruppo". Mano a mano che i punti sono chiariti o vi sono decisioni, scrivili. Questo dà al gruppo una sensazione di avanzamento
- 7 . Se ti sembra che un'idea espressa da un membro sia confusa o troppo complessa, cerca di chiarificarla dicendo qualcosa come: "Vediamo, se ho capito bene, tu hai detto che ...."
- 8 . Evita tassativamente ogni commento personale che possa essere interpretato come disapprovazione, accondiscendenza, sarcasmo, obiezione ecc.
- 9 . Insisti affinché ciascuno si assuma la responsabilità di ciò che dice e delle sue opinioni; cerca di portare ciascuno a dire: "Io penso..." e non "Noi pensiamo ..."
10. Guardati dalle banalità e generalizzazioni che suonano bene, ma non servono ad approfondire il tema; esse mostrano una mancanza di riflessione e di analisi
11. Se si discute sul significato delle parole, sonda i sentimenti che vi sottostanno
12. Ogni tanto cerca di fare il punto, o chiedi a qualcuno di farlo
13. Non permettere interferenze o congetture relative al passato; non accettare che si diano per scontate le cose; cerca sempre di chiarire i sottintesi nei vari interventi
14. Non insistere per avere l'ultima parola
15. Non mostrare approvazione o disapprovazione per gli interventi; non sei nel gruppo per premiare o punire.
16. CONSIDERA QUESTI SUGGERIMENTI COME TALI E NON COME REGOLE.

CONDIZIONI DI BASE PER UN GRUPPO DI DISCUSSIONE  
(v. nota precedente)

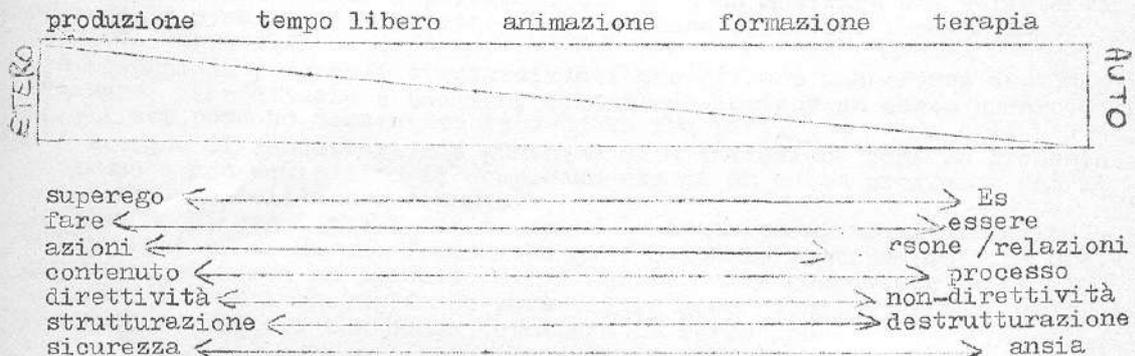
- A - Un tema chiaro e interessante per il gruppo  
(chiarezza del compito e motivazione sono indispensabili in ogni lavoro di gruppo; non economizzare mai il tempo per ottenere queste condizioni)
- B - Partecipanti che abbiano differenti opinioni  
(questa condizione non é un'ostacolo, ma una premessa necessaria ad ogni discussione)
- C - Clima di accettazione che faciliti la libertà d'espressione  
(accettare e facilitare la libertà d'espressione degli altri non significa dividerne le idee)
- D - Un animatore-conduttore che faccia partire il lavoro e serva come "guida"  
( "guida" come contenitore, metodologo, regolatore e stimolatore non come conducente)

STILI DI CONDUZIONE DI GRUPPO  
(Guido Contessa /Arips -1983/ 3° Modulo)

- A) Il conduttore opera in modo che il gruppo raggiunga i suoi obiettivi. Dà prova di coraggio e costanza. Garantisce e promuove la partecipazione e l'espressione di tutti.
- B) Il conduttore ha confidenza coi membri del gruppo, li rispetta, dà prova di comprensione ed empatia. È aperto a tutti, senza preferenze e pregiudizi. Ha senso di giustizia.
- C) Il conduttore è competente sul piano tecnico, ma anche per ciò che riguarda le dinamiche di gruppo. Chiarisce quanto succede e dà prova di maturità.
- D) Il conduttore ha l'autorità, l'ascendente e una personalità affermata. Egli struttura, organizza il gruppo e prende decisioni quando il gruppo non lo fa.
- E) Il conduttore è un "modello" che si segue volentieri e che incarna i valori del gruppo. Egli è al centro di tutti e propone un ideale. È disinteressato e coinvolto enormemente.
- F) Il conduttore è simpatico, dinamico ed entusiasta. Ha il senso dello humor e crea un "clima" gioioso.
- G) Il conduttore è meglio sia scelto dal gruppo, piuttosto che imposto dall'esterno. Si preferisce una persona conosciuta che estranea.
- H) Il conduttore apporta sicurezza e protegge il gruppo. Distribuisce consigli e aiuta i membri in difficoltà. Evita che appaiano l'aggressività, le tensioni, i conflitti.

Questa lista è tratta da un manuale francese, il cui autore è E. Limbos. Essa è stata ottenuta mediante un sondaggio fra diversi gruppi di giovani adulti. Queste definizioni esprimono dunque le percezioni dei membri dei gruppi, circa il ruolo e lo stile del conduttore. Probabilmente ciascuna definizione è appropriata a seconda dei diversi obiettivi e momenti di un gruppo. Tuttavia ogni conduttore ha uno "stile" che lo caratterizza o che preferisce esprimere, perché più coerente con la sua personalità. Tale "stile" è individuabile attraverso la frequenza dei comportamenti e degli atteggiamenti del conduttore e la tipologia di situazioni nelle quali egli si coinvolge. Diciamo cioè che, pur considerando la flessibilità come una qualità necessaria del conduttore, esiste uno stile individuale che si può trovare analizzando le "frequenze" comportamentali e strutturali.

TIPI DI GRUPPO E FATTORI DI STILE



Nota: questo modello è astratto e "puro". Esistono metodi e stili che operano sulla base di "mixing" (per esempio RET e Bion)

Estratto da "A MODEL OF TRAINER DEVELOPMENT" di D.L. Bradford, Graduate School of Business, Stanford University, USA. Pubblicato su "Advances in Experiential Social Processes" Vol. 2, C.P. Alderfer e G.L. Cooper-1980- J. Wiley & Sons (Traduzione A. Mattiotti/Adattamento G. Contessa)

### CONDIZIONI PER LA QUALITÀ DEL CONDUTTORE

Fra le molte migliaia di persone che conducono gruppi attivi e basati sull'esperienza, ce ne sono solo poche centinaia che sono veramente eccellenti. Considerando le conoscenze e le capacità personali che la formazione richiede, non è sorprendente che solo poche persone siano in grado e siano desiderose di intraprendere il cammino per diventare conduttore.

È facile fermarsi a razionalizzare che uno "è arrivato" anche quando non è il caso, in assenza di requisiti legali che possano fornire credenziali o provare periodicamente le proprie capacità in aumento. Questo avviene particolarmente quando il conduttore è nello stadio in cui riesce a fare "magie" che gli fanno ottenere adorazione e approvazione.

Un programma di formazione per conduttori dovrebbe durare parecchi anni (con un continuo contatto con un supervisore) e dovrebbe avere vari livelli di differenziazione per permettere alla gente di progredire passo dopo passo. Naturalmente dovrebbe essere data a questi programmi la massima attenzione, in modo da fornire un addestramento "formale" ai diversi livelli di carriera del conduttore.

Un terzo modo, in aggiunta allo sviluppo di programmi individuali e formali di formazione, dovrebbe essere un modello di tirocinio. Questo approccio permette tutta l'attenzione individualizzata, ma presenta lo svantaggio (o il rischio) di offrire un modello unidirezionale. Il tirocinio rischia di essere fatto ad immagine del "maestro", e ciò oltre al resto rende il supervisore meno obiettivo e critico. L'ideale sarebbe utilizzare parecchi modelli, poiché gli allievi hanno bisogni differenti ai diversi livelli del loro sviluppo.

Un amico mi ricorda spesso le seguenti differenze fra due tipi di supervisore: "Entrambi erano superiori, ma per me era più semplice apprendere da un conduttore del 1° livello, perché il suo modello era chiaro, le sue interazioni descrivibili e riproducibili, i suoi obiettivi facili da concettualizzare. Come principiante, vedevo invece la persona al 3° livello come un mago: osservavo quello che faceva, ma non sarei mai stato in grado di applicarlo. Solo più tardi cominciai ad imparare da lui. Tutti i suoi movimenti risultavano da un'incredibile sensibilità al gruppo (una intuitiva integrazione di suggerimenti, consapevolezza di sentimenti esistenti fra lui e il gruppo) che concettualizzava solo in un secondo tempo."

Forse la soluzione del problema di come sviluppare le capacità del conduttore, non è fare affidamento su uno di questi tre approcci, ma rendersi conto che, se da un lato sono necessari, non sono tuttavia sufficienti. C'è bisogno di parecchi supervisori che possono mostrare una varietà di approcci e possono dare un'attenzione personale, precisi feed-backs e continui supporti.

C'è bisogno di programmi standardizzati che offrano una grossa dose di sviluppo concettuale e tecnico, e, mettendo insieme un certo numero di allievi, possano consentire feed-backs fra pari.

C'è bisogno di conduttori che guardino alla formazione come un processo continuo e non equiparino il completamento di un certo programma con il completamento dell'apprendimento.

Ci sono pochi segni che i conduttori e le organizzazioni si allineino sull'orientamento di una formazione professionale continua. Qualche organizzazione attua un processo di revisione delle competenze ogni tre anni, per i membri che ne fanno parte. Altre propongono esperienze avanzate per conduttori che hanno terminato la formazione.

ne risulta seriamente compromessa.

Infine io credo che la motivazione più importante sia il DESIDERIO DI IMPARARE. Può sembrare una ripetizione della seconda caratteristica, ma quella ha a che fare con la disponibilità: uno può essere ricettivo senza essere desideroso. Il desiderio d'imparare riguarda la questione della maggiore ricompensa che il conduttore riceve nel condurre gruppi.

Questo desiderio è lo scopo principale, vi è maggiore possibilità che l'esperienza di gruppo sia un laboratorio di apprendimento, che il conduttore si apra ad un'esplorazione personale e ai feed-backs degli altri, che il conduttore veda l'apprendimento come un processo continuo e non come qualcosa che finisce col programma di formazione. Ma forse soprattutto, se questo desiderio è al primo posto ci sarà la volontà a lasciar andare il processo del gruppo ed a seguirlo mentre fluisce.

(riduzione dalle pagine da 115  
a 119)

citazione da pag. 94 dello stesso contributo:

"Parecchi anni fa dissi ad un collega che nessun buon intervento era più lungo di 25 parole. Ora mi stupisco se qualsiasi commento ..... arriva ad essere così esteso!"