

IL FORMATORE

Teorie-Tecniche-Esperienze per professionisti della Formazione//Suppl.ARIPS-Anno 1984-N. 4

In questo quarto numero del supplemento troverete la seconda parte dell'articolo di Bradford, in cui vengono presi in considerazione tre possibili livelli graduali per la formazione dei conduttori di gruppo.

Per ogni livello vengono specificate le capacità, la sensibilità, i riferimenti generali che i conduttori di gruppo necessitano di acquisire per svolgere nel migliore dei modi il loro lavoro.

È sembrato, come la prima parte pubblicata nel numero precedente, un contributo chiaro e utile per quanti svolgono l'attività di formatore o sono "in training".

Una serie di precisazioni così puntuali non era mai stata fatta a proposito della formazione dei formatori e spero possa servire per ulteriori approfondimenti e dibattiti su questo tema.

Antonella Mattiotti

OCCASIONI DI FORMAZIONE

%% La Tavistock Clinic organizza a Seaford (Sussex) dal 3 al 7 Settembre 84 un corso residenziale interdisciplinare di formazione focalizzato sui problemi professionali e manageriali all'interno delle organizzazioni. Il corso è impostato sull'esperienza diretta attraverso le dinamiche di gruppo, ma sono previsti momenti teorici di discussione e concettualizzazione. Per informazioni scrivere, il più presto possibile, a: Miss Pam Rant, Tavistock Clinic, 120 Belsize Lane, London N W3/

&& L'ARIPS organizza, per chi desidera un'immersione personale nelle dinamiche di gruppo e abbia già un'esperienza psicosociale, un T-GROUP ADVANCED dal 2 al 7 Luglio 84, conduttori G. Contessa e M. Sberna. Quota di partecipazione (con vitto e alloggio) L.250.000.

°°° Partirà in autunno, promosso dall'R.R.S.A.E. Lombardia e organizzato dall'ARIPS, un corso per formatori su "L'EVALUATION DEI CORSI DI FORMAZIONE"

8^^ Partirà da ottobre il "IV MODULO di Formazione Psicosociale ad Orientamento tecnico per Formatori Professionali" per l'acquisizione di capacità professionali specifiche come conduttori di gruppi di formazione: presso l'ARIPS.



"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).

(da "Advances in Experiential Social Processes", Volume 2°, di D.L. Bradford, Università di Stanford-USA-80-Trad. e adattamento di A. Mattiotti)

Un conduttore ha bisogno di ampie conoscenze sulle teorie interpersonali, di gruppo e su se stesso, anche se gli interventi più efficaci sono di poche parole. Dopo essere dedicato per anni a sviluppare capacità di comprensione ed abilità, gli è necessario integrare tutte queste nozioni in modo da poterle ignorare coscientemente e utilizzarle con classe. La capacità di riconoscere i propri sentimenti, di accettare la vulnerabilità di parteciparli e di assumersi il rischio senza essere irresponsabili, il sostegno senza protezione e il confronto senza distruttività sono cose ben lontane dall'essere semplici.

Essere un buon conduttore in un processo simile è estremamente complesso, anche se appare estremamente semplice. I partecipanti ai gruppi scherzano su questo, dicendo che si tratta di un lavoro facile, senza bisogno di preparazione, in cui si interviene raramente con frasi come "Cosa provate a questo proposito? C'è qualcos'altro da dire?" e così via; essi dimenticano che stare zitti è più difficile che parlare e sapere quando parlare (e cosa dire) per evidenziare i processi richiede un addestramento sofisticato. Oltre quindi alle conoscenze delle scienze comportamentali applicate, è necessario imparare ad intervenire in vari modi, ad avere più intuito sulle dinamiche personali e interpersonali, in modo che tutto ciò porti ad una maggiore semplicità nello stile di conduzione, senza puntare su esercizi complicati, progetti elaborati, interventi intricati: il conduttore stesso è la maggiore risorsa di formazione.

In questo articolo verranno delineati tre livelli attraverso cui possono passare i conduttori per realizzare la loro formazione. Il primo livello riguarda la "conduzione come ruolo", nel quale l'apprendista conduttore impara ad intervenire appropriatamente, con alle spalle una teoria di riferimento; il secondo livello "conduzione come essere" nel quale da un iniziale sostegno cognitivo si passa ad una maggiore fiducia nella propria intuizione; ed il terzo "conduzione come processo" in cui si richiede al conduttore di essere in sintonia con quello che sta accadendo nel gruppo. Questo non significa che il conduttore apprende cognitivamente al I° livello, affettivamente al II°, mentre il III° è un'integrazione dei precedenti: un'interazione fra problemi concettuali ed emozionali esiste a tutti e tre i livelli, il III° è un'interiorizzazione dei precedenti, in modo che il conduttore si focalizzi più sul gruppo, che non sui suoi pensieri e sentimenti.

Ciascun livello ha punti di forza e punti deboli, è necessario quindi esplorare con calma gli apprendimenti, le capacità e le conoscenze di ognuno, senza affrettare il passaggio dall'uno all'altro, ma elaborando i livelli quanto più a lungo i conduttori si sentono coscienti e in grado di compensare problemi e difficoltà.

I TRE LIVELLI

I° LIVELLO - CONDUZIONE COME RUOLO

Condurre un gruppo significa servirsi delle proprie conoscenze per i processi individuali, interpersonali e di gruppo, per aiutare i partecipanti a costruire un laboratorio di apprendimento in cui esaminare le loro esperienze. Il conduttore ha il compito di agevolare il gruppo ad identificare cosa sta succedendo, senza determinarlo, ed ad afferrare i problemi di formazione più rilevanti, senza forzare i risultati.

Questo compito è più complesso che nella classe tradizionale di scuola, in cui gli insegnanti hanno senza dubbio il potere; nel gruppo, invece, l'autorità formale di stabilire le cose da fare, guidare la discussione e determinare le procedure è nelle mani del gruppo stesso, non del conduttore. Sebbene questo diminuisca la fiducia nell'autorità nel determinare la "risposta", non diminuisce la responsabilità del conduttore riguardo ai

propri sentimenti per il successo del gruppo. I conduttori esordienti desiderano una teoria di formazione cognitiva, una descrizione chiara del ruolo del conduttore, una serie di obiettivi e scopi determinati, una lista d'interventi ed esercizi, nonché risposte fulminanti a dozzine di domande che essi temono si manifesteranno: ansietà legittime, poichè i partecipanti saranno perplessi su come comportarsi in questo strano tipo di gruppo e si rivolgeranno al conduttore per la risposta.

Mentre non possono essere date risposte definitive a tutti i problemi di conduzione, un conduttore supervisore può fornire un limite sulle principali caratteristiche di un gruppo, una **grezza** descrizione del ruolo del conduttore, una serie di procedure e di norme che in passato si sono rivelate efficaci.

La gente non lavora bene sotto l'influsso di troppa ansia e il conduttore principiante ha bisogno di tutte queste informazioni per mantenere il livello di stress sufficientemente basso per poter utilizzare le sue risposte al meglio, specialmente in sede di apprendimento da parte dei partecipanti: è assurdo attendersi che essi si implicino profondamente e assumano i rischi di questa implicazione se percepiscono che il loro conduttore non sa cosa fare.

Quindi al I° livello viene chiesto al conduttore, oltre alla conoscenza di teorie sulle scienze comportamentali, una serie di capacità d'intervento (fra cui la possibilità di usare e condurre esercizi strutturati e destrutturati), ed anche la capacità di progettare situazioni differenti per formare gente diversa.

E' poi necessario che il conduttore elabori sufficientemente la sua teoria personale, basata più sull'esperienza che sull'addestramento formale, in modo da poterne esplicitare le incrinature, le discrepanze, le contraddizioni interne: se si vuole essere agenti di cambiamento bisogna essere consapevoli dei propri pregiudizi e dei propri principi su sesso, razza, età, etc.

Infine il conduttore dovrebbe essere sempre di più in contatto con i suoi sentimenti, comprenderli, esserne consapevole per poterli utilizzare negli interventi, poichè i sentimenti hanno un ruolo centrale nel processo di formazione. Il conduttore supervisore ha la possibilità di chiedere al conduttore in formazione cosa ha provato in occasione di incidenti verificatisi nel gruppo, per vedere se l'espressione, o la sua mancanza, di quel sentimento è congruente con la teoria. Si tratta comunque di utilizzare l'emozioni a livello cognitivo, per il I° livello, è ancora presto per il conduttore credere automaticamente alle sue risposte inferiori.

Il conduttore non dovrebbe sentirsi stigmatizzato di stare al I° livello, se fa pienamente uso della sua conoscenza: comprendere dal punto di vista cognitivo quello che accade nel gruppo dal punto di vista individuale, interpersonale e di gruppo è una capacità preziosa.

Vantaggi e problemi al I° livello

Teorie, concetti e categorie possono procurare lenti cognitive per permettere al conduttore principiante di vedere molto di più ed essere in grado di dare un senso alla grande quantità di dati che vengono prodotti costantemente all'interno di un gruppo, in modo che i partecipanti possano imparare dalla loro esperienza e trasferire la lezione nel campo lavorativo e familiare per rivalutare anche quei campi dal punto di vista delle dinamiche e perchè il gruppo non rimanga "un'isola culturale".

Una comprensione cognitiva del processo di formazione assicura al conduttore solo i principi per valutare il successo e la propria competenza personale. Sarebbe riduttivo utilizzare come metro l'approvazione dei partecipanti o il numero di nuovi e brillanti esercizi ed interventi usati, come pure un'eccessiva emotività. Mentre infatti può essere facile avere gruppi in cui apprendimenti significativi avvengono senza senti-

menti, è certamente possibile avere alta e attività senza apprendimento. Se la consapevolezza limitata impedisce al conduttore di apprezzare quello che succede nel gruppo, egli dovrebbe cercare di cambiare modo di condurre e di utilizzare i suoi "trucchi". Piuttosto che riconoscere ed utilizzare la complessità intrinseca del gruppo, si preoccuperà di complicare ulteriormente con esercizi, attività, interventi nuovi.

Gli eventi che accadono tra i partecipanti, e i sentimenti che ne derivano per il conduttore, sono numerosi e vari: il problema per il conduttore è distinguere quelli centrali e quelli accessori. Sebbene egli possa essere consapevole e intelligente, la capacità di pensare logicamente durante tutto ciò che succede è molto difficile. In un certo senso al I° livello il conduttore è vittima del suo stesso successo: il problema di essere sovraccarico di possibilità e la capacità di selezionare le alternative aumenta quanto più il conduttore ha imparato. Forse una stimolante conduzione con un conduttore anziano può agevolare alcuni ad avventurarsi ad un livello successivo, altri potrebbero farlo confrontandosi con i partecipanti, esaminando la discrepanza fra i consigli dati a loro e il reale comportamento manifestato.

Le regole e la teoria non vanno intese come ostacolanti, ma come favorevoli: un modo per far avanzare il conduttore al II° livello è assisterlo nell'esplorare ciò che avrebbe voluto dire in una situazione che non è riuscito a risolvere, o si è dovuto trattenere, in osservazione al ruolo. Il passaggio a questo II° livello non è facile; il suggerimento di "ascoltare più se stesso, rispondere ai propri sentimenti, essere spontaneo, non pensare a tutto troppo in anticipo" toglie sicurezza alla mappa cognitiva, spingendo il conduttore in un mondo ambiguo in cui le forze costringono la persona in un'area di competenze non ancora sviluppate, con aumento della vulnerabilità.

II° LIVELLO - CONDUZIONE COME ESSERE

Al I° livello il conduttore osserva che condurre il gruppo è un ruolo compiuto, ma nel II° livello lo vede più come un processo di essenza: questo ha come conseguenza il credere in se stessi e sapere che sentirsi adeguati alla situazione vuol dire ascoltare i propri sentimenti, impulsi, reazioni ed impressioni. Implica anche la propensione ad essere forte, a compiere errori, ad essere confuso insieme ai partecipanti. Quindi una maggiore fiducia nelle proprie **emozioni**, commenti quali: "Io sento..." piuttosto che chiedere agli altri i loro sentimenti, una propensione ad agire d'impulso, a parlare senza pensare alle possibili conseguenze, a far sorgere questioni anche se insicuri dei risultati. Al II° livello vi è un'interiorizzazione dei modelli cognitivi ed un aumento della fiducia in se' come risorsa primaria.

Muoversi in questa direzione è eccitante, trovare che il se' non è nemico, ma alleato, non legame, ma risorsa è una scoperta meravigliosa. Ugualmente **imparare** che uno può mostrare angoscia senza distruggere i partecipanti, inadeguatezza senza essere svalutato, bisogno senza controllare il gruppo è un passo stimolante. Ora con maggiore competenza il conduttore può arrischiarsi a partecipare dubbi e ansietà ai partecipanti, tutte cose che esistevano anche al I° livello, ma solo al di fuori del gruppo con il supervisore o con il co-conduttore, anche se farlo è ancora sentito come rischioso e pieno di insidie.

La capacità di muoversi all'interno del II° livello richiede che la persona sia sana psicologicamente; non è infatti possibile credere nel se', se il se' è seriamente sfaldato, diventa un problema e non una risorsa. Se il conduttore ha eccessivi bisogni di conferma e approvazione, controllo e potere, intimità e affettività allora saranno questi bisogni e non quello che sta accadendo nel gruppo che determinerà la risposta. La spinta del programma di formazione al II° livello è l'autoesplorazione: oltre ad una formazione aggiuntiva teorica è importante aiutare il conduttore a sviluppare maggiore intuito nei suoi sentimenti, le motivazioni della formazione, le sue "aree carenti", cioè quelle parti che sottoposte a stimolo esterni si muovono con esagerata energia, causando reazio-

ni eccessive. Potrebbe succedere quando, nel gruppo, la nostra autorità viene contestata, oppure quando non ci si sente accettati, quando la competenza, l'autenticità, la mascolinità/femminilità vengono sfidate.

Se i conduttori devono essere incoraggiati a credere e a rispondere ai loro sentimenti è importante che essi siano consci delle situazioni in cui le loro reazioni sono sospette. Identificare dal punto di vista personale problemi pregnanti significa anche dare una valutazione obiettiva ai fenomeni di gruppo, senza sotto o sopravvalutarli, cosa possibile quando si ha a che fare con un se' parziale.

Vi sono conduttori i cui gruppi non sfiorano mai conflitti, altri che hanno un'alta percentuale di contro-dipendenza, altri costantemente focalizzati su questioni sessuali, altri che non vengono neppure sfiorati da questo tema: questo significa che l'intensità del problema non è determinata dalla dimensione che riflette i bisogni dei partecipanti, ma quelli del conduttore.

Questo non significa all'opposto che l'autoesplorazione deve risolvere tutte le aree che appesantiscono la personalità, nemmeno il professionista più esperto avrà risolto tutto. Il punto cruciale è il programma personale di formazione del conduttore: alcuni preferiranno risolvere i loro problemi personali partecipando a gruppi di crescita personale, altri andando in terapia, altri ancora ritirandosi per breve tempo dalla conduzione, per cercare il loro ordine interno.

Problemi al II° livello

Uno degli errori fondamentali è compiere il salto dal "credere in se stesso" al "credere in se stesso sempre e comunque". Questo è particolarmente pericoloso quando vi sono parti del se' disfunzionali: la razionalizzazione "sto solo agendo me stesso" è una difesa contro queste. I conduttori a questo livello possono farsi sedurre dall'eccitazione delle loro scoperte personali e voler diffondere il messaggio ai non illuminati. Se nel I° livello il conduttore avrebbe detto "fate come dico" ora può dire "fate come faccio" o "siate come sono": una cosa è costruire un modo alternativo di relazione, cosicché i partecipanti abbiano più possibilità che in precedenza, un'altra cosa è spostarsi ad un livello di guru per convenire che c'è un solo modo di essere: il primo è agevolante, il secondo repressivo. Se prima c'era bisogno di controllare eccessivamente il gruppo, assumendo responsabilità e lavorando al suo posto, ora c'è il pericolo che, per non vivere la tensione del dilemma fra il nuocere ai partecipanti ed essere disfunzionali per il gruppo, alcuni conduttori spazzino via razionalmente il problema, negando l'influenza sociale e rivendicando la completa responsabilità degli individui per quello che accade: "Qualsiasi cosa accada, voi siete i soli responsabili per voi stessi".

Un altro problema è che molti conduttori con la scusa della "costante esplorazione" di nuove tecniche, nuove teorie, nuovi processi dimenticano il se', e non sono più vicini ai propri principi primi che in precedenza. Un coinvolgimento nel processo impedisce un coinvolgimento col se', un modo, quindi, per aumentare la complessità, piuttosto che muoversi nella propria essenza semplice, di base. Una comprensione dello sviluppo individuale indica che esistono strade e tempi di formazione, non esattamente quelli scelti dal conduttore; una teoria di formazione pone l'accento sul processo e non sui risultati: la conoscenza del comportamento in gruppo procura una visione più complessa del mondo, ammettendo forze interpersonali e di gruppo, oltre alle dinamiche individuali, ed una completa conoscenza concettuale può procurare indicatori a cui il conduttore può fare riferimento, esplorando nuove aree personali. Il passaggio al III° livello può avvenire quando il conduttore ha trovato un equilibrio per porre il personale in prospettiva con il concettuale, in modo da poter semplificare la gamma di possibilità che gli si presentano nei vari casi.

III° LIVELLO - CONDUZIONE COME PROCESSO

Il III° livello è qualcosa di più di equilibrio e integrazione dei precedenti; il conduttore, prima focalizzato sui processi cognitivi, poi su quelli intuitivi, ora è in grado di muoversi oltre il se' e dare più attenzione ai processi, cioè quello che succede tra individui e gruppo. Egli reagisce piuttosto che agire, spinto dalle sue reazioni; il se' cognitivo ed emozionale si sono ora sviluppati così pienamente da poter essere in gran parte dimenticati.

Al I° livello il conduttore è distanziato dagli eventi, aiuta, mette in grado, causa, facilita, disgela e produce, tutte azioni di natura strumentale.

Al II° livello "sta in mezzo al fiume", schizza l'acqua intorno, spinge gli altri dentro, mostra che l'acqua non è quella corrente profonda e veloce che credono. Al III° è il fiume ad essere al centro, non il conduttore: scorre senza badare ciò che egli fa, il suo compito è assistere, non produrre, lo scorrere. Questo significa farsi trascinare dalla corrente con calma, muoversi in testa lentamente, per indicare la strada, aiutare i partecipanti a rimuovere il tronco che rallenta l'avanzata, mostrare i differenti alvei in cui può scorrere la corrente, in modo che essi possano decidere il canale appropriato.

Al III° livello il conduttore non è spontaneo, ma parte della spontaneità stessa.

Posto come focalizzazione dominante il processo del gruppo, il conduttore si serve di se stesso cognitivamente ed emotivamente per aiutare lo sviluppo del processo: questo può significare tenersi fuori dalla direzione e lasciare che la corrente scorra da sola: è realmente un ruolo di "facilitazione".

Il conduttore diventa conforme a ciò che accade nel gruppo, è parte del processo stesso, non lo produce: un senso di "implicazione senza pregiudizi" un maggior senso di autenticità, di umanità. I commenti sono brevi, centrati mancano del gergo spesso usato in precedenza, si è sviluppato un migliore senso della prospettiva, con la percezione che la formazione attraverso il gruppo non salverà il mondo e nemmeno causerà trasformazioni radicali ai partecipanti.

Gli interventi sono come commenti fatti da qualcuno che forse ha più conoscenze e capacità dei partecipanti, la congruenza si sviluppa anche tra l'essere conduttore e il resto della propria vita: la formazione non è vista come un ruolo da recitare o una religione da abbracciare, ma diventa parte integrante del se'.

Difficoltà al III° livello

Essere al III° livello non vuol dire che uno è "arrivato", i problemi non sono risolti completamente: una delle maggiori difficoltà è prendersi cura simultaneamente di ciò che accade nel gruppo e rimanere distaccato per rinunciare al controllo sul gruppo.

Quando una ha avuto l'esperienza di molti gruppi può essere semplice servirsi delle proprie conoscenze per muoversi troppo velocemente verso una destinazione, dimenticando che l'apprendimento cruciale nasce dall'esame del percorso. È il conduttore che realizza il valore di esprimere i sentimenti, ma sono i partecipanti che si accollano il rischio di tirarli fuori e provarne la validità: il conduttore ha bisogno di aiutare i partecipanti a sostenere la lotta, non determinarne il risultato per loro.

Il processo di sviluppo al III° livello va verso la semplicità, mentre i due precedenti aumentavano in complessità. In realtà esiste una sovrapposizione dei tre: anche al I° il conduttore tentava di identificare ed esprimere emozioni, il II° non è solo impulsività, il III° non ha perfetta congruenza; il conduttore efficace li utilizza tutti e tre, muovendosi flessibilmente in avanti e in dietro come richiede la situazione. Chiramente tutti preferirebbero essere ad un livello superiore, a quello cui sono attualmente: è compito del conduttore supervisore rallentare i formandi nella loro corsa a diventare "professionisti", affinché i tre livelli vengano interiorizzati completamente e con il tempo necessario, come essi hanno aiutato la gente a passare da un punto all'altro.