

**Corso Base  
Formazione Formatori**

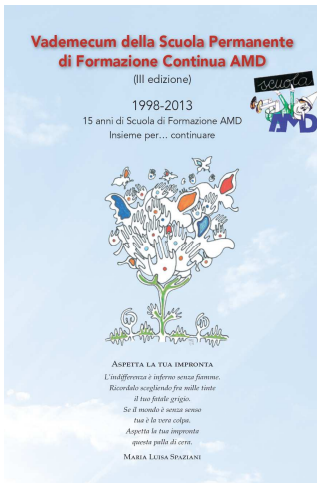
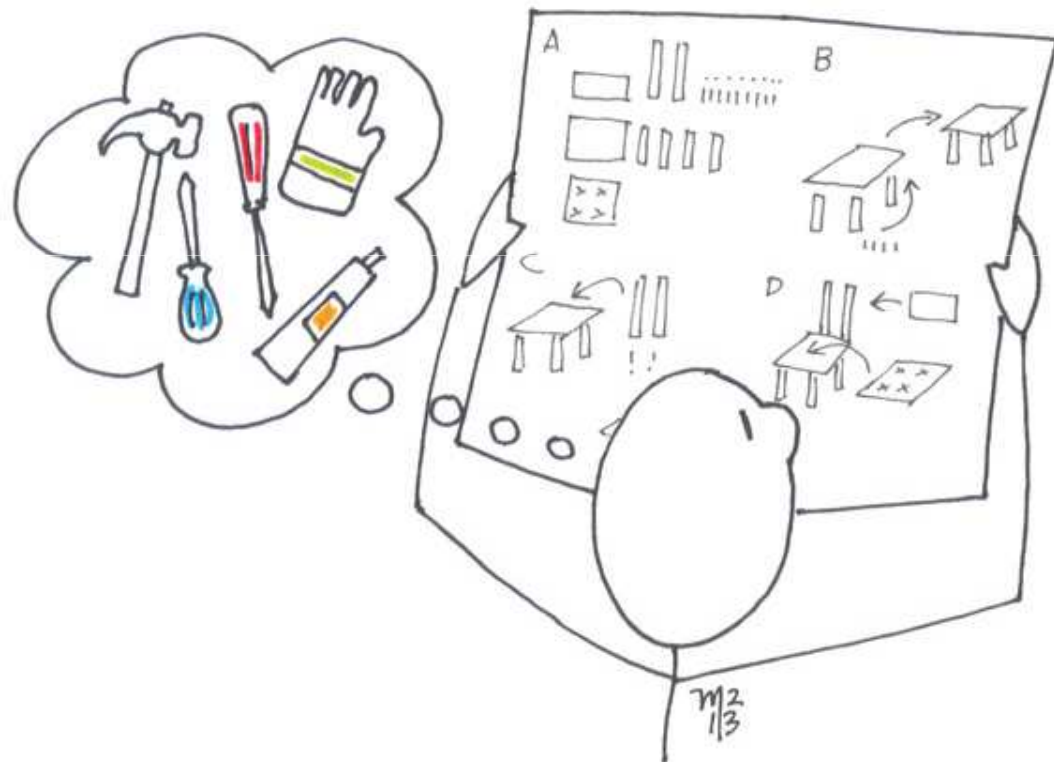


*lavorare in team*

# La crescita formativa: nuovi percorsi e nuovi strumenti

*Natalia Visalli*

# I percorsi e gli strumenti



# Il Formatore



**....è un lavoro che richiede capacità da equilibristi,**

**è come arrampicarsi su una scala di corda, non solo essere in grado di percorrerla,**

**ma anche, in alcuni momenti, di costruirla intrecciando la corda  
(J Pinnock: La scala di corda)**

# Novità che è utile

## Novità

Un approccio nuovo, qualcosa di originale e unico

## Utile

Ha un valore e uno scopo, è rilevante,  
può avere un utilizzo concreto



## LA FORMAZIONE DELL'ADULTO

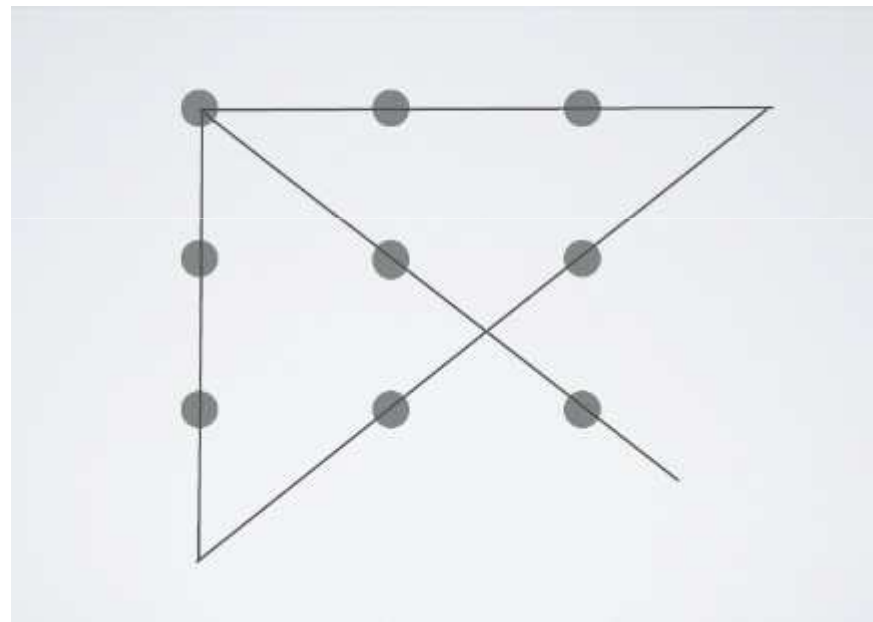
Renato Di Nubila



**Poiché il cognitivo non è più sufficiente,  
occorre mettere in conto quote di  
emozionalità e di psicomotricità,**

**per cui il Formatore svolge il ruolo non  
più solo di docente, ma anche e  
soprattutto di **allestitore di situazioni  
formative.****

# Allargare la visione





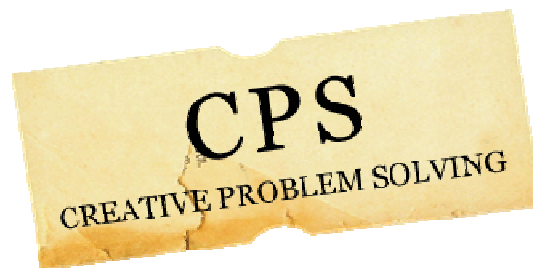
Healthy eating  
Being active  
Monitoring  
Taking medications  
Problem solving  
Healthy coping  
Reducing risks



## Il laboratorio esperienziale,

calarsi fino in fondo nelle situazioni; immedesimarsi; mettere in gioco" le proprie esperienze personali e la propria emotività; e creare le condizioni per imparare dalle interazioni e dagli eventi della dinamica di gruppo.

P. D'Andretta



usa in modo armonico  
sia il **pensiero creativo**,  
sia quello **critico e logico**

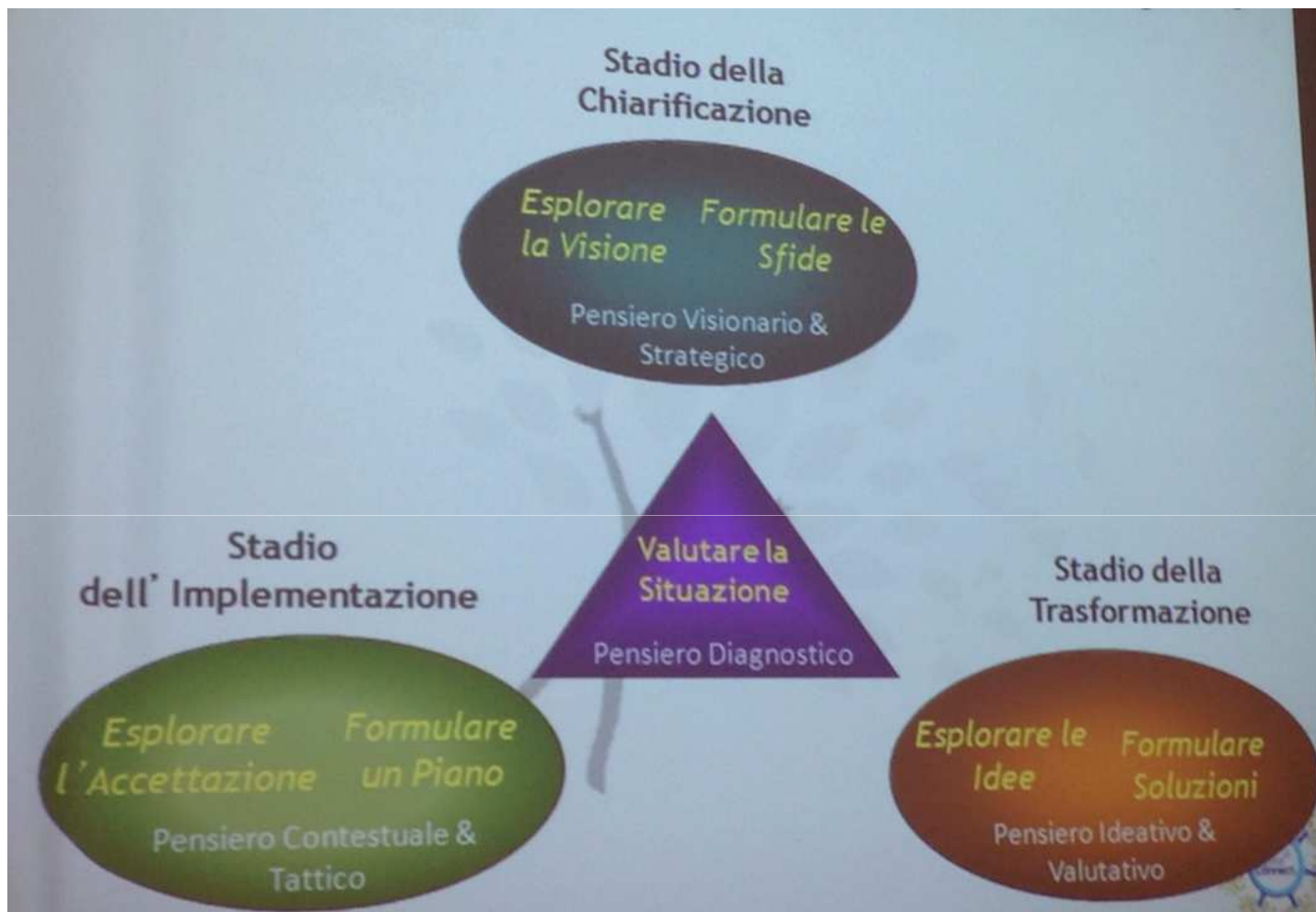
generando una grande quantità di  
possibili idee e soluzioni , che vengono  
tradotte, poi, in progetti e piani d'azione  
concreti,

per risolvere **problematiche personali e**  
organizzative



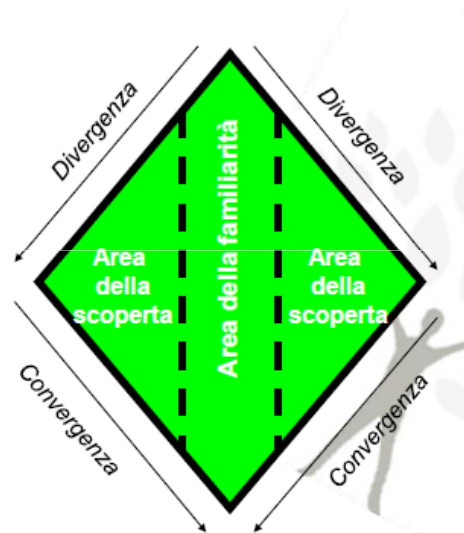
**Università di Buffalo**





# Equilibrio dinamico tra divergenza e convergenza

In “**divergenza**” tutte le idee sono accettate; l’orizzonte si allarga, si dà spazio all’immaginazione sospendendo il giudizio



In «**convergenza**» si applica il pensiero valutativo, si selezionano le idee «migliori»; si focalizza un preciso tratto, si arriva ad un prodotto finale

- REGOLE DIVERGENZA <
- REGOLE CONVERGENZA >
- RUOLI NEL CPS
- MODELLO TENSIONE STRUTTURA
- COLLAGE DEL FUTURO <
- FRASI DESIDERANTI <
- 4 I >
- 5 W e H <
- FORTIFICAZIONE FRASI SFIDA <
- BRAINSTORMING ON POST.IT <
- ROCK STORMING <
- BRAINWRITING <
- IDEE FOGLI <
- HITS & CLUSTERING >
- P.P.C.O <
- FORMAT DI PRESENTAZIONE
- ENERGIZERS VARI

Il rigore da solo è la morte per paralisi, ma  
l'immaginazione da sola è la pazzia"

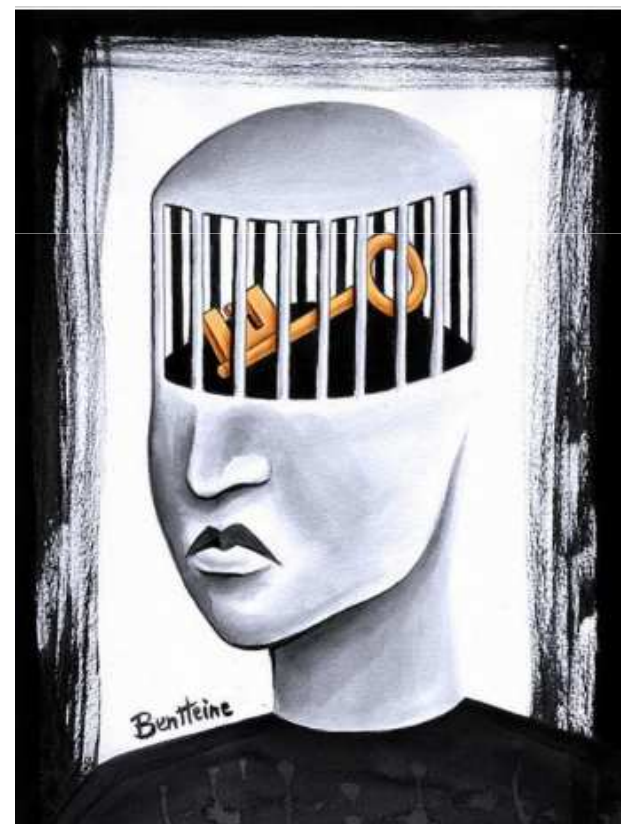
*(Gregory Bateson, *Mente e Natura*)*

# Due tipi di pensiero per sfidare la complessità



Divergente

Convergente



# Pensiero divergente



**polissociati**

### Regole per il Pensiero Divergente

- Sospendi il giudizio**
- Vai per la Quantità**
- Persegui Idee Pazze e Inusuali**
- Combina le Idee**

[www.polissociati.com](http://www.polissociati.com)

# Tecniche analogiche

## ....e se fosse

Paragonare il problema ad un oggetto, trovando le analogie per trovare vie di uscita al problema

*Tecnica a spostamento laterale*



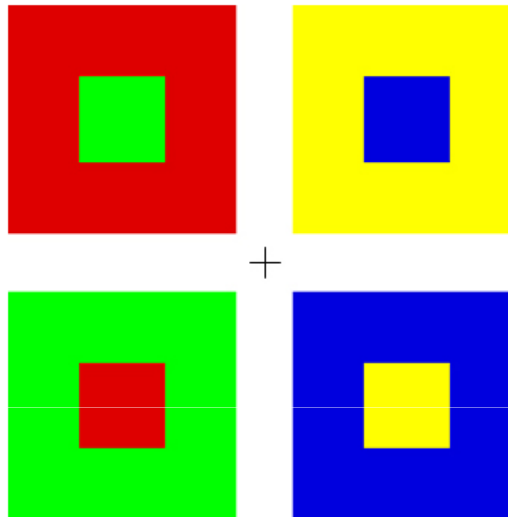


# Tecniche figurative

**Mettere al centro del gruppo un'immagine con eventualmente anche una frase e scatenare le idee...continuare con una sequenza di immagini**



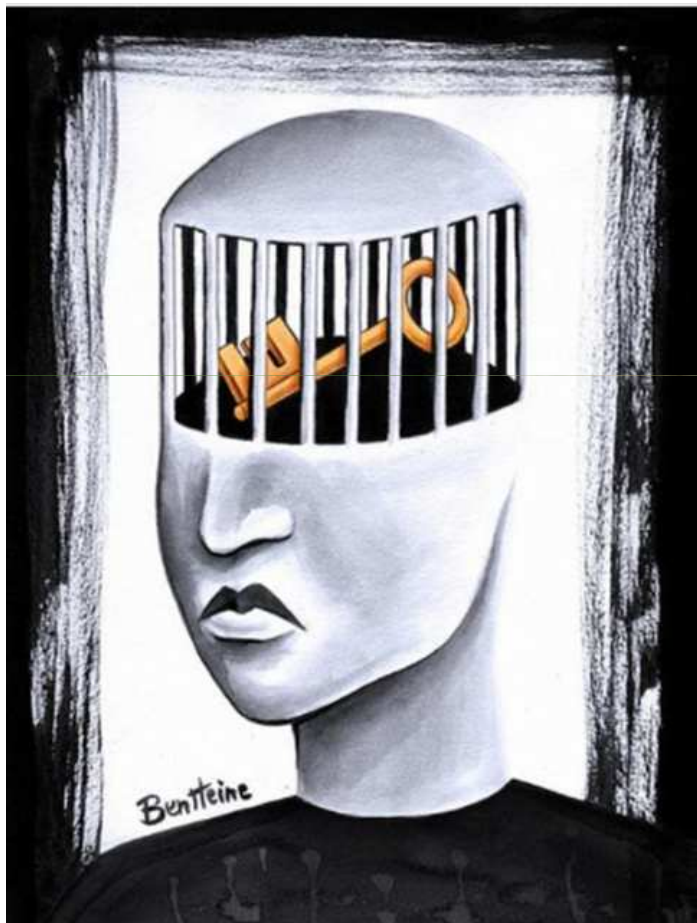
# Tecniche figurative



**Disegno:** si fornisce ad ogni partecipante un foglio o cartellone e dei pennarelli; si invita ognuno a disegnare sulla propria lavagna o sul proprio cartellone un'idea di come risolvere il problema in modo originale; dopo 30 minuti si fanno uscire i partecipanti dalla stanza e si appendono fogli alle pareti, come se si trattasse di una mostra di quadri, si fanno rientrare i partecipanti e si lasciano liberi di osservare tutti i disegni senza rivelarne gli autori; si intavola una discussione sulle proposte effettuate, cercando di trarre da queste ulteriori spunti per la soluzione dei problemi.



# Pensiero Convergente



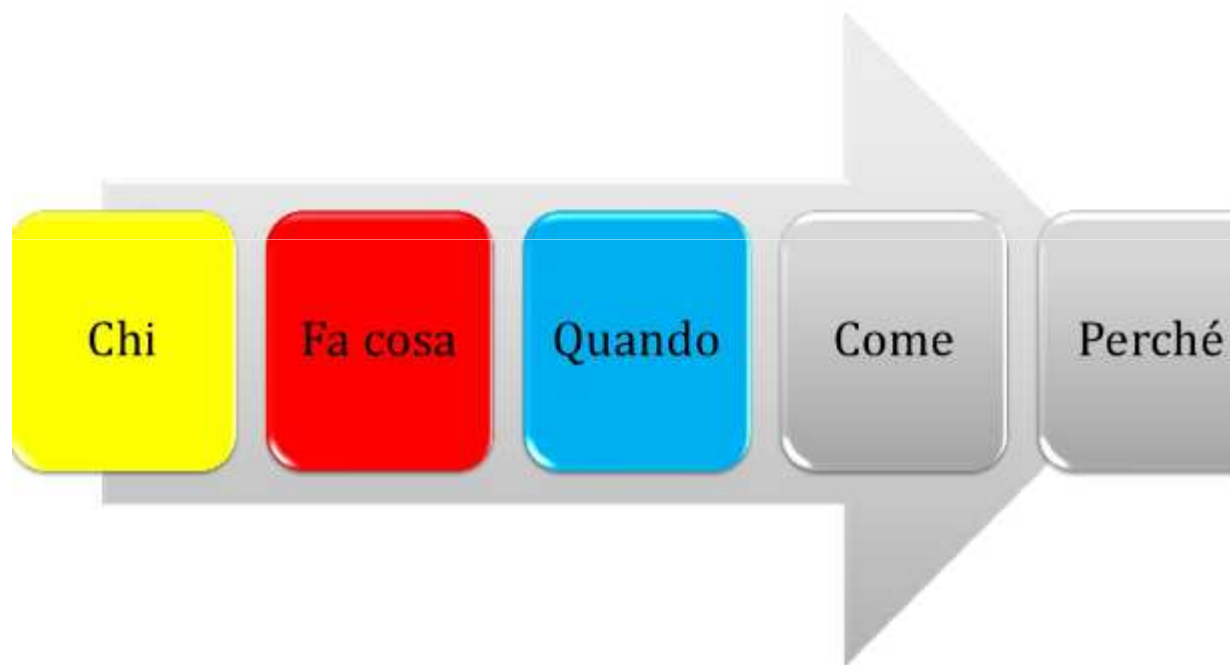
Regole per il Pensiero Convergente

pollassociati

- Usa il Giudizio Affermativi
- Mantieni viva la novità
- Sii Risoluto
- Controlla i tuoi obiettivi

www.pollassociati.com

# Tecnica del 4 W e H



# Tecniche del pensiero convergente

## Focalizzazione delle priorità

Per selezionare ciò che appare più significativo (tra i diversi obiettivi, idee o possibili soluzioni) un utile strumento per "convergere" è la:

### "REGOLA DELLE 4 I":

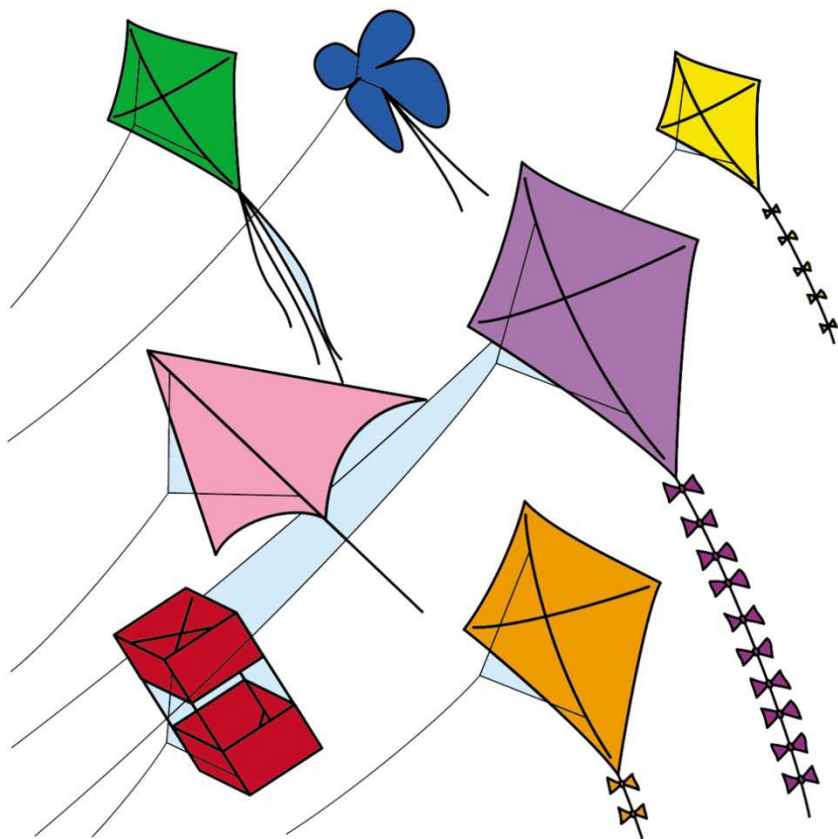
- **Importanza/Interesse** ("quanto ci tenete?" - priorità)
- **Influenza** ("chi può decidere?" - responsabilità/potere decisionale)
- **Immaginazione** ("cosa c'è di nuovo?" - originalità)
- **Immediatezza** ("quando agire ora/dopo?" - tempestività)

## HIGHLIGHTING - Focalizzazione delle priorità

Per selezionare ciò che appare più significativo, un utile strumento per "convergere":

- **HITS**: Selezionare ciò che è importante.
- **CLUSTER/CATEGORIE**: Raggruppiamo le "hits" che possono essere accomunate da elementi simili ("clusterizzazione").
- **DIAMO UN NOME ALLE CATEGORIE**: Rinominiamo i cluster secondo il tema ed il contenuto comune ("ri-formulazione")

## Qualcosa di nuovo oggi nell'aria....



**anzi di antico**

## GLI STRUMENTI: INDICAZIONI OPERATIVE

A cura del Gruppo Redazionale-Scientifico

### Vademecum della Scuola Permanente di Formazione Continua AMD

(III edizione)

1998-2013

15 anni di Scuola di Formazione Continua AMD  
Insieme per... continuare



ASPETTA LA TUA IMPRONTA  
*L'indifferenza è inferno senza fiamme.  
Ricordalo scegliendo fra mille tinte  
il tuo fatale grigio.  
Se il mondo è senza senso  
tua è la vera colpa.  
Aspetta la tua impronta  
questa palla di cera.*  
MARIA LUISA SPAZIANI

GESTIRE UNA DISCUSSIONE DI GRUPPO

MARGHERITA

METAPLAN

SCELTA PESATA

MATRICE

BRAINSTORMING

ROLE PLAYING

QUESTIONARI

LE FAD: STATO DELL'ARTE, POTENZIALITÀ E SVILUPPI

METODO DEI CASI

I GIOCHI

TELEVOTO



## GESTIRE UNA DISCUSSIONE DI GRUPPO

### Erogazione

Tempi	Attività	Risultato atteso	Contenuto	Attore	Da monitorare
5'-10'	Identificazione del problema	Definizione dell'obiettivo da raggiungere	Scelta dell'argomento	Conduttore	Evitare ambiguità di mandato per non innescare polemiche
5'-10'	Explicitazione delle regole e del procedimento	Rende consapevoli su come si procede e crea omogeneità di comportamento	Evita e previene contrasti	Conduttore	Corretta comprensione

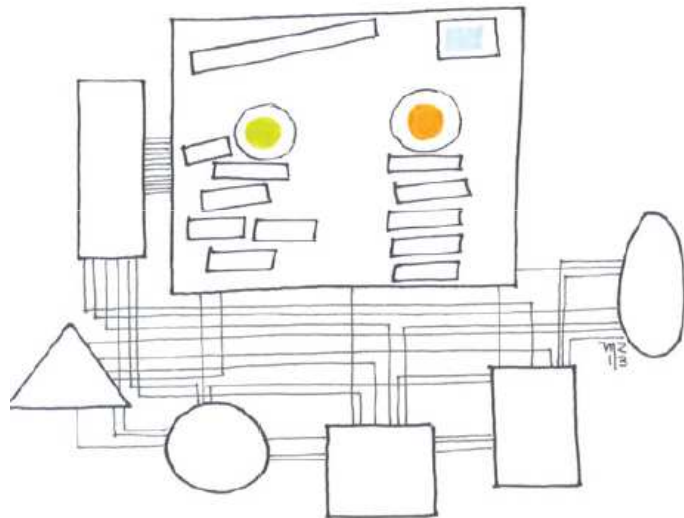
3'-5'	Fase creativa individuale	Identificare le proprie idee	Individualmente si riflette registrando su un foglio le idee riguardanti l'argomento	Ciascun partecipante	Riflessione singola con tracciatura per evitare appiattimento
5'-15'	Raccolta e registrazione delle idee	Messa in comune di ogni apporto	Una persona alla volta esprime le sue idee. Si procede a giro di tavolo finché si ottiene un elenco di idee scritte alla lavagna dal conduttore	Conduttore	Il giro di tavolo non ammette interruzioni con commenti o correzioni da parte dei partecipanti al gruppo. Monitorare il metodo

10'-20'	Organizzazione delle idee	Creazione di gruppi per assonanze	Si riscrive l'elenco, raggruppando le idee per analogie eliminando le ripetizioni	Gruppo	Attenzione alle accezioni in termini generali o ambigui per classificazioni errate o non condivise
10'-15'	Valutazione delle idee	Condivisione del prodotto	Si discutono si chiariscono e si commentano le idee per giungere a un elenco ragionato	Gruppo	Attenzione a mantenere gli equilibri nella gestione delle discussioni
10'-15'	Idee più efficaci	Scelta del prodotto del gruppo	Discussione, pesatura, condivisione	Gruppo	Verifica che il prodotto sia consono all'obiettivo dell'esercitazione

Totale: 50-90 minuti



# METAPLAN



20'	<b>FASE FACILITATIVA</b>	Messa in comune di ogni apporto	<b>CONTENUTO</b> ↓	Tutor + partecipanti	Monitorare la paternità del bigliettino: solo chi l'ha scritto può interpretare il significato se non condiviso
-----	--------------------------	---------------------------------	-----------------------	----------------------	---

Tempi	Attività	Risultato atteso	Contenuto	Attore	Da monitorare
10'	<b>LA SINTESI</b>	VALORIZZAZIONE DEL PROCESSO E DEL RISULTATO	Il conduttore sintetizza il lavoro svolto tenendo conto delle dinamiche del gruppo e valorizzando il contributo di ciascuno Il conduttore evidenzia il processo, riferisce le conclusioni a cui il gruppo è pervenuto e non interpreta personalmente	Tutor + partecipanti	Non interpretare ma riportare le fasi svolte e il risultato ottenuto da ciascuno e dal gruppo

# BRAINSTORMING



## Erogazione

Tempi	Attività	Risultato atteso	Contenuto	Attore	Da monitorare
5'-10'	Identificazione del problema	Definizione dell'obiettivo da raggiungere	Scelta dell'argomento	Conduttore	Evitare ambiguità di mandato per non innescare polemiche
5'-10'	Esplicitazione delle regole e del procedimento	Rende consapevoli su come si procede e crea omogeneità di comportamento	Evita e previene contrasti	Conduttore	Corretta comprensione
3'-5'	Fase creativa individuale	Identificare le proprie idee	Individualmente si riflette registrando su un foglio le idee riguardanti l'argomento	Ciascun partecipante	Riflessione singola con traccia-tura per evitare appiattimento
5'-15'	Raccolta e registrazione delle idee	Messa in comune di ogni apporto	Una persona alla volta esprime le sue idee. Si procede a giro di tavolo finché si ottiene un elenco di idee scritte alla lavagna dal conduttore	Conduttore	Il giro di tavolo non ammette interruzioni con commenti o correzioni da parte dei partecipanti al gruppo. Monitorare il metodo
10'-20'	Organizzazione delle idee	Creazione di gruppi per associazioni	Si riscrive l'elenco, raggruppando le idee per analogie eliminando le ripetizioni	Gruppo	Attenzione alle accezioni in termini generali o ambigui per classificazioni errate o non condivise
10'-15'	Valutazione delle idee	Condivisione del prodotto	Si discutono e si commentano le idee per giungere a un elenco ragionato	Gruppo	Attenzione a mantenere gli equilibri nella gestione delle discussioni
10'-15'	Idee più efficaci	Scelta del prodotto del gruppo	Discussione, pesatura, condivisione	Gruppo	Verifica che il prodotto sia consona all'obiettivo dell'esercitazione

Totale: 50-90 minuti

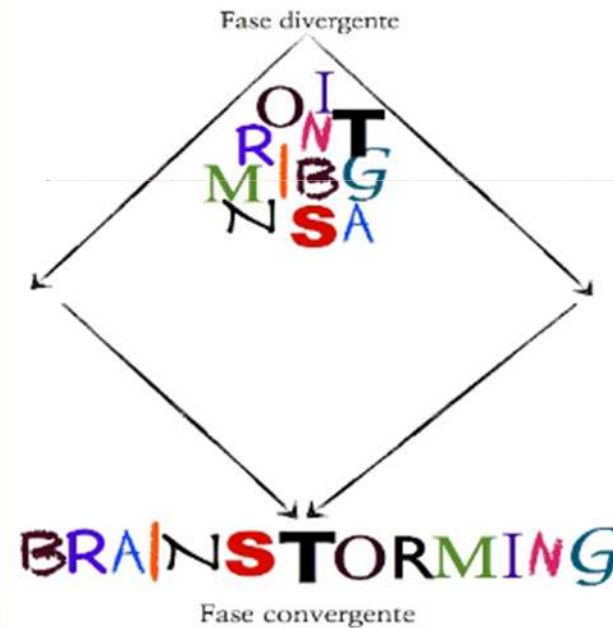


# BRAINSTORMING

## 11 tecniche di brainstorming



- 1) Brainstorming classico
- 2) Brainwriting
- 3) Crawford Slip Writing
- 4) Brainwriting 6-3-5
- 5) Brainwriting game
- 6) Force-fit game
- 7) Rawlinson Brainstorming
- 8) Imaginary Brainstorming
- 9) Negative Brainstorming
- 10) Pin cards
- 11) Trigger method



Da monitorare
Evitare ambiguità di mandato per non innescare polemiche
Corretta comprensione
Riflessione singola con traccia per evitare appiattimento
Il giro di tavolo non ammette interruzioni con commenti o correzioni da parte dei partecipanti al gruppo. Monitorare il metodo
Attenzione alle accezioni in termini generali o ambigui per classificazioni errate o non condivise
Attenzione a mantenere gli equilibri nella gestione delle discussioni
Verifica che il prodotto sia consono all'obiettivo dell'esercitazione

Totale: 50-90 minuti

**Gli strumenti ce li abbiamo**

**dobbiamo approfondire le tecniche**



# Il Formatore



**....è un lavoro che richiede capacità da equilibristi,**

**è come arrampicarsi su una scala di corda, non solo essere in grado di percorrerla,**

**ma anche, in alcuni momenti, di costruirla intrecciando la corda  
(J Pinnock: La scala di corda)**

# Facilitatore



**Opera con gruppi definiti**

**Ha precise responsabilità  
d'informazione/formazione**

# Il facilitatore

## **Facilita** la vita del gruppo

Svolge la funzione di protagonista e di informatore

Dà il massimo di informazioni

Drammatizza ed enfatizza

## **Media** nel gruppo

Sollecita la discussione

Favorisce la comunicazione interpersonale

Sollecita la circolazione di idee

## **Osserva**

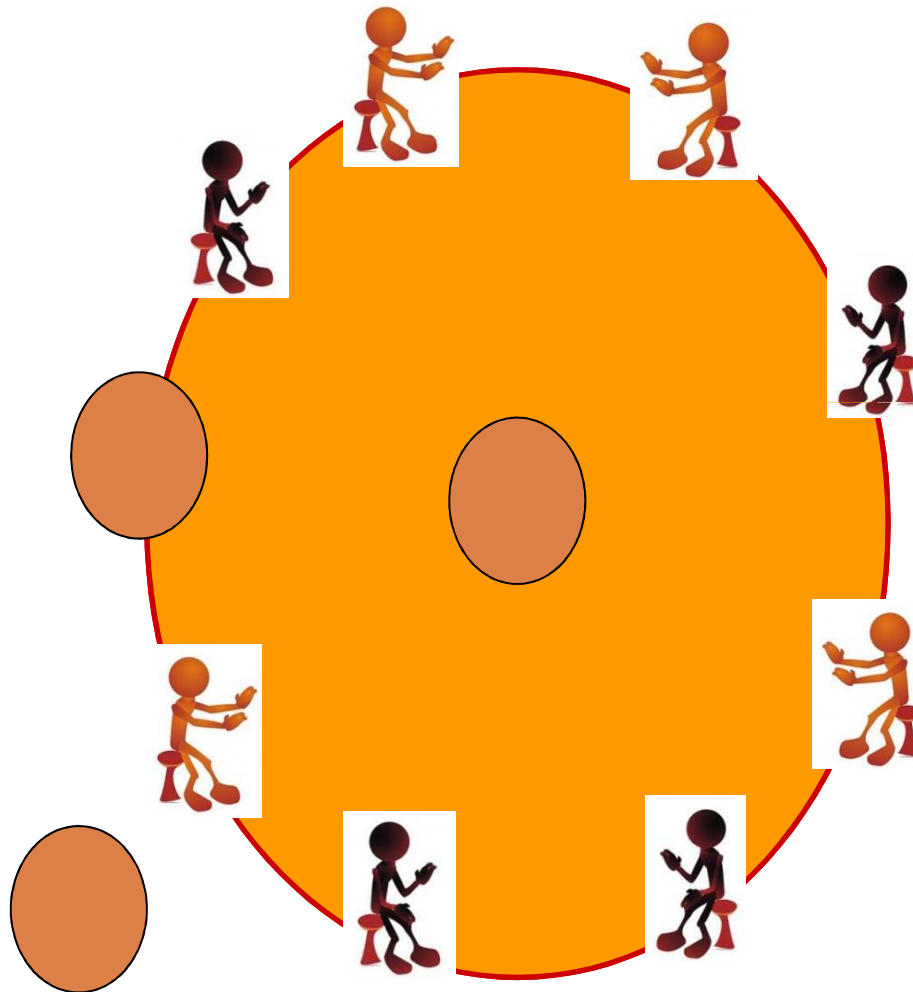
Segue da fuori il gruppo di lavoro

Prende nota, raccoglie dati per la verifica e la valutazione

Se necessario interviene e rinforza

# Posizione fisica e psicologica nel gruppo

Informa, enfatizza, fa il protagonista



Sollecita la discussione,  
favorisce la comunicazione,  
Stimola la circolazione di  
idee

Prende nota dei  
comportamenti, raccoglie  
dati, osserva, sollecita,  
rinforza



# Competenze per una comunicazione efficace

## A livello espressivo

Rendere i messaggi personali

Formulare messaggi chiari e specifici

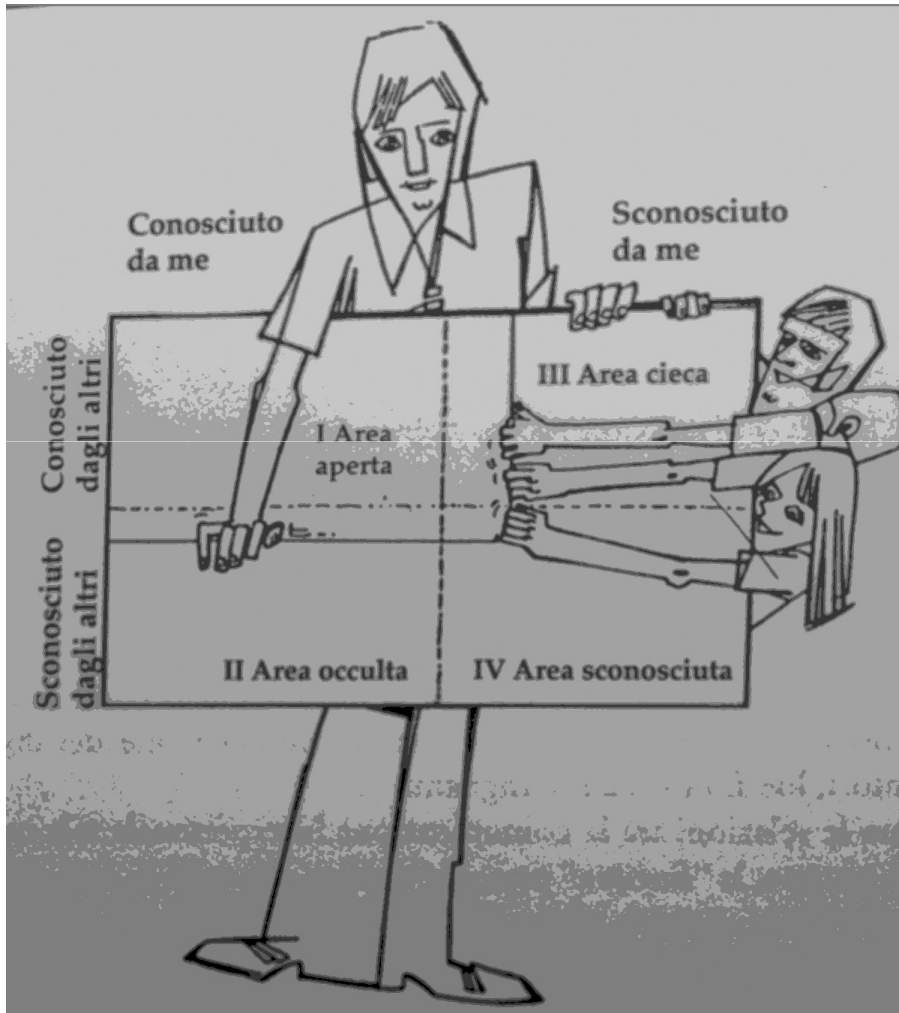
Esprimere sentimenti ed emozioni con forme adeguate

Esprimere messaggi verbali e non verbali in modo  
congruente

# Cosa chiede al partecipante al gruppo

Accettare il rischio di aprirsi all'altro, sviluppare  
accettazione reciproca, condividere idee,  
sentimenti ed emozioni



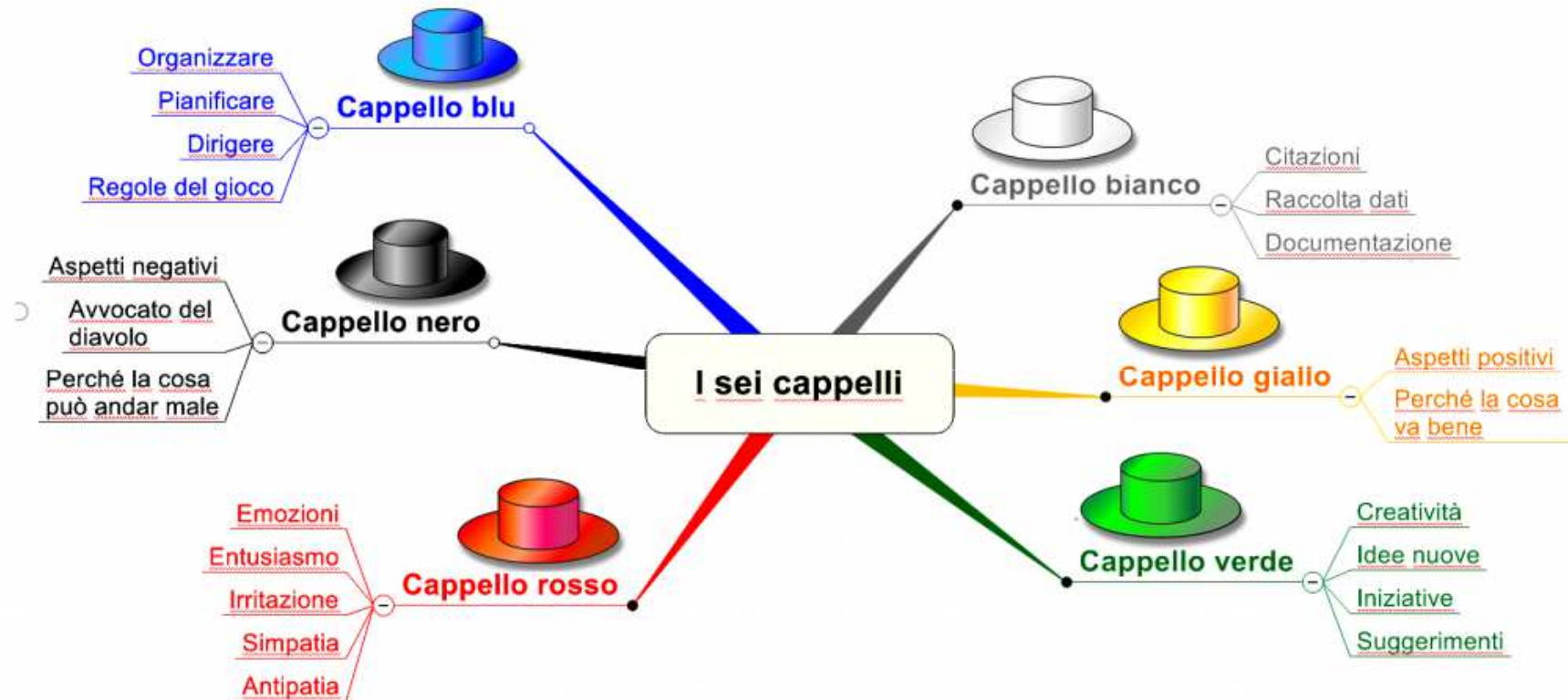


Superare il timore di aprirsi all'altro manifestando se stesso

**Precondizione:**

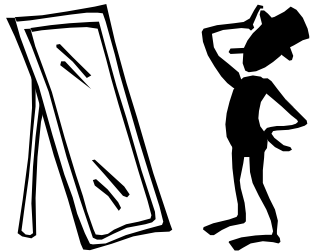
sincerità, costruire un contesto comunicativo di credibilità verso l'interlocutore

# Diversi modi di pensiero dei partecipanti



Edward De Bono, 1985

# Come gestire i partecipanti



1. il sofisticone



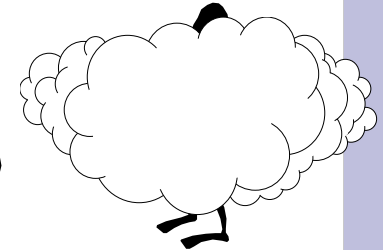
2. il positivo.



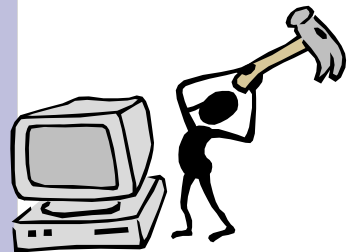
3. l'io so tutto



4. il chiacchierone



5. il timido



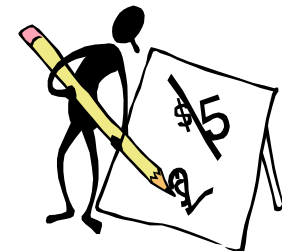
6. il negativo



7. l'ermetico assente

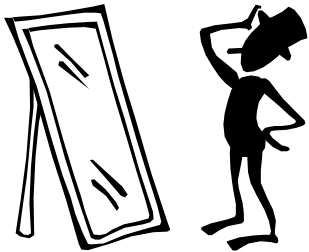


8. il pretenzioso



9. quello che scrive tutto.

# Come gestire i partecipanti



## **1. il sofisticone**

Restate calmi.  
Coinvolgetelo nella discussione.  
Fate in modo che non trascini gli altri.



## **2. il positivo.**

È un prezioso aiuto nella discussione. Fate valere il suo supporto, utilizzate il suo aiuto.



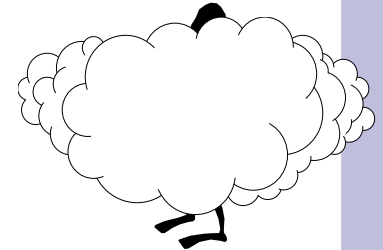
## **3. l'io so tutto**

Fate dire al gruppo ciò che pensa delle sue idee.



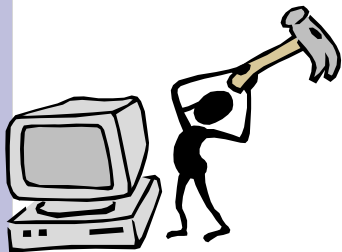
## **4. il chiacchierone**

Cercate di interromperlo con delle domande.  
Limitate il suo tempo.



## **5. il timido**

Attratelo nella discussione ricorrendo alle sue conoscenze.  
Aumentate la sua fiducia e il suo senso di autostima.



## **6. il negativo**

Puntate sul suo orgoglio, sottolineate la sua esperienza, dategli dei riconoscimenti.



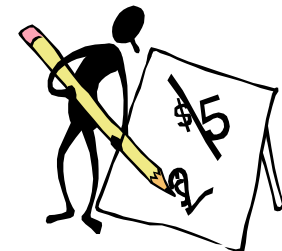
## **7. l'ermetico assente**

Fate domande per coinvolgerlo e chiarite i punti che lo interessano.



## **8. il pretenzioso**

Evitate le osservazioni personali. Chiedete l'opinione del gruppo.  
Ricorrete al metodo del "sì, però..."



**9. quello che scrive tutto.** Cerca di trascinarvi in trappola. Girate le sue domande al gruppo.

# Tecniche comunicative del facilitatore

## Informazione aperta

**...il problema può essere risolto in più modi...  
basta impostarlo correttamente, vediamo...**



# **Informazione chiusa**

Netta, definitiva, circostanziata

**...State attenti, il problema può essere  
risolto solo così...**



## Il briefing

Il facilitatore dà al gruppo dati informazioni,  
istruzioni necessarie e indispensabili per il lavoro da svolgere

Obiettivo è la chiarezza del mandato  
Proprio dei momenti che precedono un compito, un lavoro....

oggi lavoreremo di....  
incominceremo da...,  
poi....



# Tecniche comunicative del facilitatore

## Eco

**Un membro del gruppo rivolge una domanda al facilitatore**

questi , **sapendo che lo stesso membro è in grado di rispondere,**  
**gliela reinvia** eventualmente *con alcune informazioni chiave* che aprano la strada alla  
risposta

Tu sai che....

**QUINDI COME PENSI SI  
POSSA FARE PER...**



...non ho capito perché  
in questo caso non si  
possa fare così...





## Lo specchio

Un membro del gruppo rivolge una domanda al facilitatore,

questi, la **reinvia al gruppo** per sollecitare la discussione

Cosa ne pensate  
DELL'OSSERVAZIONE DI  
LUIGI?



...non ho capito perché in  
questo caso non si possa  
fare così, perché io penso  
che...



## Il rilancio

Il facilitatore accoglie una **domanda del gruppo**, la riformula arricchendola di dati ed informazioni e **la ripropone al gruppo**

**Luigi dice, se ho ben capito che....  
Noi d'altronde siamo consapevoli di.....**

**Come pensate di superare la questione?**



## Il feedback

Il facilitatore in un momento di controllo delle attività,  
invita il gruppo a ripercorrere le attività per verificare i punti forti  
e i punti deboli

**Facciamo il punto della  
situazione di quello che  
abbiamo fatto fino ad ora, per  
potere capire dove andare....**



## Il debriefing

Il facilitatore dà al gruppo conclude e tira le file del lavoro svolto

**SIAMO ALLA CONCLUSIONE,  
VEDIAMO DI RIASSUMERE E  
COMMENTARE COSA E'  
SUCCESSO OGGI....**



## Importante interpretarli

### **Silenzi riflessivi:**

tipici di persone che hanno bisogno di silenzio per memorizzare quello che è stato detto.

Preludono la nascita di nuove idee.

**Richiedono rispetto da parte del facilitatore**



## Importante interpretarli



### **Silenzi pesanti:**

incombenti come una cappa sul gruppo.

Il facilitatore deve parlare, domandare, liberare il gruppo dalla tensione.

# Formazione del facilitatore



Non pura tecnica, ma **lungo esercizio** per acquisire competenza anche rispetto agli aspetti umani e interiori delle relazioni interpersonali

### Griglia di osservazione del conduttore

Data: / /

Codice di osservazione:

(G - I)

GENERARE INFORMALITA'	Registro colloquiale congruente	
GENERARE PARTECIPAZIONE	Sollecitazioni	
	Rilanci	
	Domande	
FAVORIRE OPINIONI, NARRAZIONI	Lasciare tempo	
	Fare spazio al silenzio	
	Far esplicitare i dissensi	
GESTIRE LE PROBLEMATICITA'	Tipi di partecipanti	
	Commenti	

Data: / /		Griglia di osservazione														Codice Gruppo: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
Comportamento	Nome	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Tot. Parz.	TOT
Reazioni positive	1. Solidarietà																	
	2. Allenta le tensioni																	
	3. Si dimostra d'accordo																	
	4. Da suggerimenti																	
Aree operative	5. Esprime opinioni																	
	6. Fornisce orientamenti																	
	7. Chiede orientamenti																	
	8. Chiede opinioni																	
	9. Chiede idee																	
Reazioni negative	10. Dimostra disaccordo																	
	11. Dimostra tensione																	
	12. Mostra antagonismo																	

**Griglie di verifica dell'attività del formatore per il suo miglioramento continuo**



# La metafora della «valigetta delle sorprese»

**Ciascun insegnante dovrebbe ogni giorno giungere in classe con una ideale valigetta, nella quale ha collocato le sorprese che intende presentare ai suoi allievi.**

**Una valigetta che contenga proposte di attività che oltre ad avere un valore formativo, siano coinvolgenti, capaci di richiamare energia e lasciare tracce profonde.**

**Naturalmente per riempire ogni giorno la valigetta di materiali nuovi, l'insegnante dovrebbe avere a casa una serie di armadi colmi di materiali già provati, che hanno dimostrato di avere valenza formativa e capacità di coinvolgimento**

# La metafora della «valigetta delle sorprese»

In questa attività di predisporre la valigetta e del verificare la qualità e l'efficacia dei suoi contenuti, si manifesta il carattere di *sperimentazione continua* che la formazione deve avere



(G.Petter La valigetta delle sorprese)