

AII
658

Salvatore Sica, Cristiano Trentini
Formando Formando

Strumenti di consapevolezza di gruppo



Copyright © MMXI
ARACNE editrice S.r.l.

www.aracneeditrice.it
info@aracneeditrice.it

via Raffaele Garofalo, 133/A-B
00173 Roma
(06) 93781065

ISBN 978-88-548-4408-7

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: novembre 2011

Non smetteremo mai di esplorare e alla fine di tutto il nostro esplorare ritorneremo dal punto in cui siamo partiti e conosceremo quel posto per la prima volta

Thomas Stearns Eliot

Il volume si intende scritto in parti uguali dai due autori, Salvatore Sica e Cristiano Trentini, in quanto la stesura del testo è avvenuta contemporaneamente in stretta operatività e con la collaborazione di entrambi

Indice

9	<i>Prefazione</i>
15	PARTE PRIMA – Strumenti teorici
17	1. Formazione
31	2. Gruppo
39	3. Conduzione
59	PARTE SECONDA – Strumenti tecnici
61	1. Brainstorming
67	2. Casi
71	3. Giochi psicologici
75	4. Problem solving
79	5. Psicodramma
83	6. Role-play
87	7. Simulazioni
93	8. Sociodramma
97	9. Sociogramma
107	10. Training-group

121	PARTE TERZA – Strumenti operativi
123	1. Apprendimento
133	2. L'atteggiamento
141	3. Il clima
147	4. La collaborazione
155	5. La comunicazione
169	6. Il conflitto
187	7. Delega
191	8. Dipendenza, controdipendenza, interdipendenza
195	9. Il feedback
199	10. Leadership
207	11. Motivazione
211	12. La negoziazione
215	13. La percezione
221	14. Presa di decisione
227	Conclusioni
229	<i>Bibliografia</i>

Prefazione

Era un bel pomeriggio di primavera e due amici per caso, uno di Pisa e l'altro di Genova, come qualche volta capitava, si incontrarono.

In passato, sempre a Genova, a volte andavano a passeggiare, altre si sedevano in un bar, altre ancora nello studio di uno dei due. Quella volta si incontrarono nel quartiere di Castelletto, dalla cui "spianata" si poteva godere della vista di tutta la città.

La loro amicizia non si basava sul passato, e neanche sul futuro; le loro erano storie, filosofie e prospettive di vita diverse. Si basava sulla reciproca curiosità che uno nutriva per l'altro, sulla voglia di conoscersi reciprocamente, dettata dalla comune passione per il mondo della formazione.

È forse per questo che ogni tanto si incontravano senza un vero motivo.

C'era nel loro rapporto una sorta di entusiasmo per la "formazione", che entrambi, senza mai dirselo, si trasmettevano. Disse l'uno all'altro: «Mi è venuta un'idea; ho tanto materiale sull'argomento che vorrei sistemare per pubblicarlo, magari in un futuro pubblicizzarlo, cosa ne pensi?». «Perché no — rispose il secondo. — Portamelo, lo metto nel computer e poi vediamo.»

Questo libro è cominciato così, con la voglia di due cultori e appassionati della formazione di cimentarsi nella sfida di riuscire insieme a mettere nero su bianco quanto loro, in molti luoghi e modi diversi, avevano fatto e continuavano a fare formando, appunto come dice il titolo di questo libro: formando formando.

Avevano (e hanno) una convinzione in comune: un'attività di formazione che preveda un cambiamento e non delusione e frustrazione (come può provocare una formazione senza cambiamento) o una manipolazione (come può determinare un cambiamento senza formazione).

La chiave di lettura di questo libro sta nell'attribuire alla formazione un autentico significato di aiuto alle persone che amano il loro lavoro e vogliono quindi realizzare una loro passione. Solo la passione, infatti, muove il cambiamento umano, stimola nuovi entusiasmi verso se stessi e negli altri; in altre parole, ne influenza i comportamenti.

In questo saggio dunque, c'è la presunzione di volersi rivolgere alle persone che hanno la passione sia di fare apprendere gli altri sia di aprirsi ai continui apprendimenti personali. Ci viene in mente a questo proposito un passo del grande Fabrizio De André «... C'è chi l'amore lo fa per noia, chi se lo sceglie per professione, bocca di rosa né l'uno né l'altro, lei lo faceva per passione...» che condividiamo totalmente.

Il centro di questo libro vede ruotare tutti gli argomenti relativi al concetto di ruolo il quale, pur essendo un aspetto dinamico di una posizione sociale, determina, attraverso la sua consapevolezza, la sicurezza dei lavoratori a tutti i loro livelli.

Tale consapevolezza scaturisce, oltre che dall'accettazione sia delle aspettative degli altri che delle proprie rispetto al proprio ruolo, soprattutto dal riconoscimento delle *competenze specifiche* del ruolo che ognuno va a ricoprire.

Le caratteristiche di un ruolo infatti, vanno ricercate almeno in tre aree: l'area delle competenze delle relazioni umane; l'area delle competenze delle conoscenze tecniche e l'area delle competenze delle conoscenze economiche.

Padroneggiare queste tre aree determina anche sia l'appartenenza alla propria organizzazione, sia la condivisione di obiettivi finali.

Con il concetto di ruolo (tra l'altro indistinguibile dallo status, che ne rappresenta invece l'aspetto strutturale), si mette in rilievo il fatto che ad una posizione sociale è connesso un *modello orga-*

nizzato di aspettative relative a compiti, comportamenti, atteggiamenti, valori e relazioni che devono essere mantenuti dalle persone che occupano determinate posizioni all'interno di un gruppo.

Non appare inutile, qui, fornire qualche brevissima anticipazione ad aspetti teorici che sono centrali nel presente saggio.

Il concetto di ruolo è centrale nella teoria di G.H. Mead sullo sviluppo del Sé. Esso rappresenta per questa studiosa l'atteggiamento che un individuo adotta in una relazione interpersonale e che costituisce una risposta agli atteggiamenti assunti dagli altri.

Qui Mead introduce la nozione di "altro generalizzato" e cioè l'assunzione della prospettiva di un *alter* "generico" che consente di prevedere le sue reazioni in una situazione di interazione. L'assunzione di un "altro generalizzato" nell'esperienza di un individuo, è il segno della sua maturazione a livello sociale.

Lo status è l'aspetto strutturale di una posizione sociale.

Tale concetto è stato sviluppato compiutamente da Ralph Linton e ripreso successivamente da R.K. Merton e da T. Parsons.

Uno status inoltre, a seconda del sistema di relazioni sociali dal quale è definito, può essere determinato dalla sua nascita in base a particolari qualità o caratteristiche dell'individuo (status ascritto), come il sesso, l'età, la famiglia di appartenenza, la razza, ecc.; oppure può essere aperto alla competizione e quindi conseguito volontariamente dall'individuo in base al possesso di determinate capacità o abilità funzionali (status acquisito).

Sentirsi non isolato, ma membro di un gruppo col quale identificarsi e col quale perseguire obiettivi comuni, per l'uomo, rappresenta una vera e propria necessità psicologica. A questa si correlano altri bisogni affini: il bisogno di stima, dato dall'insieme dei bisogni di riconoscimento del proprio valore che ogni uomo ha, sia nei propri che nei confronti altrui; il bisogno di autorealizzazione, visto, ad esempio, da Maslow come il «raggiungimento di ciò che l'individuo si ritiene capace di diventare».

Un bisogno questo, che è in continuo divenire: un individuo infatti, non raggiunge mai appieno l'"autorealizzazione" ma si pone incessantemente sempre nuovi obiettivi sperimentando e ricercando sempre nuove forme di espressione.

Nel presente saggio vengono approfonditi quei concetti che possono aiutare le persone a stare meglio nel loro ruolo e a saperlo cambiare secondo le necessità interne o esterne.

Esso si compone di tre parti.

La prima parte illustra l'impianto teorico sul quale poggia il libro: una logica di formazione di gruppo dove il gruppo è esso stesso strumento di apprendimento.

La seconda parte analizza gli strumenti tecnici utili per poter permettere ai partecipanti di un corso di formazione di apprendere sia sul piano cognitivo che sul piano emozionale.

La terza parte infine, tratta gli argomenti ineliminabili da un corso di formazione, cioè gli strumenti operativi, utili per permettere ad ogni singolo partecipante un cambiamento del comportamento basato su un apprendimento stabile dei suoi atteggiamenti.

Gli Autori

Primo esercizio della serie...

Dove ti collocheresti in questo grafico?

Se pensi di essere già a 10/10 puoi non continuare a leggere questo libro; se però non fosse così e se pensi di dover ancora imparare riguardo sia alla professionalità che alla soddisfazione, elenca le cose che ti mancano per arrivare a 10/10.



Premessa alle esercitazioni

La raccolta che presentiamo nella terza parte è frutto di un lungo periodo di ricerche e gli esercizi che vi compaiono fanno parte del bagaglio "tradizionale" di ogni formatore. Alcuni di questi sono corredati da utili spunti teorici; molti hanno una "paternità" e riportarne la fonte primaria è stato quantomeno doveroso.

PARTE PRIMA
Strumenti teorici

I. Formazione

L'attività di formazione psicologica è un intervento finalizzato al cambiamento, inserito nello «scarto fra i bisogni percepiti dagli individui ed i bisogni percepiti e definiti dall'organizzazione»¹. Essa presuppone l'interazione di tre soggetti: il formatore, il gruppo di coloro che dovranno essere formati e la struttura che organizza la formazione.

La formazione determina uno sviluppo complessivo delle potenzialità umane; essa, ampliando le capacità psichiche, investe la sfera emotiva, in modo tale da migliorare le abilità dell'apprendimento e da determinare un comportamento diverso, basato sul cambiamento degli atteggiamenti.

Fare formazione significa dare una forma ad un qualcosa sviluppando capacità, affinando sensibilità, correggendo comportamenti, trasmettendo e/o acquisendo elementi estetici, etici e culturali.

La formazione rappresenta una disciplina di frontiera i cui confini sono difficilmente delineabili in maniera netta; allo stesso tempo però, questa sua particolare collocazione è alla fonte di ricchezza inestimabile.

Formare non significa dire come si fa una certa cosa, ma stimolare a farla: non vuol dire tanto imparare qualcosa, quanto imparare ad imparare (*learning to learn*).

1. S. Sica, *La formazione e le culture delle dimensioni sociali di coppia, di gruppo e dell'organizzazione*, "Pedagogika" (1998), p. 56.

Tuttavia, le attività di formazione non possono attuarsi se non c'è un luogo della formazione, cioè se non c'è quello spazio ben definito che sono le organizzazioni.

A volte sono le organizzazioni stesse che influenzano la loro formazione (cioè la formazione da loro stesse progettata); lo fanno attraverso un certo tipo di operare ancora di moda e ancora prevalente nello spirito della cultura di coppia, quello tipico dell'organizzazione tayloristica, secondo la quale lo scopo della formazione è incentrato nel miglioramento delle capacità individuali individuate in un concetto di "in gruppo" diverso da quello che noi vorremmo sostenere con il concetto "di gruppo"².

La corrente di pensiero psicosociale può essere considerata la capostipite della formazione delle organizzazioni. Infatti, la psicopsicologia parte dall'analisi del rapporto che l'individuo instaura con il suo ambiente sociale non solo dal punto di vista dell'influenza che più o meno esercita, ma cercando di comprendere le dinamiche psichiche che sottostanno a questo rapporto. La psicopsicologia, quindi, focalizza la propria attenzione sul rapporto che un individuo può determinare in un rapporto di coppia, di gruppo e di organizzazione.

Progettare e condurre un'attività di formazione ha la finalità di risultare pienamente congruente, da un lato, con le caratteristiche dell'organizzazione nella sua globalità e dall'altro con i valori documentati dall'ambiente esterno.

La formazione deve confrontarsi con l'insieme delle operazioni di cui si compone il compito (o i compiti) stabilito dall'organizzazione e con l'individuazione dei comportamenti richiesti per l'efficace esecuzione delle consegne.

Le persone coinvolte nel progetto formativo dovranno in ultima analisi dimostrare caratteristiche di flessibilità e di capacità tali da soddisfare le prestazioni e i comportamenti di lavoro sostenuti, opportuni al raggiungimento degli obiettivi fissati.

2. L'espressione "in gruppo" si intende nel senso di dinamiche che si sviluppano in coppia; la locuzione "di gruppo" invece, riguarda una situazione in cui la diagnosi e l'intervento sono messe in atto "dalle situazioni globalmente intese"; cfr. E. Spaltro, *Pluralità*, Bologna, Patron, 1985.

A tale scopo occorre procedere alla cosiddetta analisi dei bisogni. Il che significa raccogliere dati e informazioni in funzione dei cambiamenti che la formazione dovrà attuare, sempre con il coinvolgimento delle persone interessate alla loro stessa formazione. Ne consegue quindi — non appare inutile ripetere quanto abbiamo detto ad inizio di questo capitolo — che lo scarto che la formazione deve colmare è fra i bisogni percepiti dagli individui e i bisogni percepiti e definiti dall'organizzazione.

Possiamo quindi definire la formazione come l'uscita dell'esperienza dall'incertezza della casualità, distinguendola da una parte dall'addestramento e dall'informazione e dall'altra dalla psicoterapia.

Nella psicosociologia dell'educazione degli adulti l'informazione viene definita come un "sapere", l'addestramento come un "saper fare", la formazione personale come un "essere", la formazione alla relazione come un "saper essere", la capacità di trasmettere come un "saper far fare".

In altri termini, la formazione riguarda il soggetto a livello del sé nel sapere e nel sentirsi essere con se stesso e con gli altri. La formazione è una richiesta di maggiore e migliore professionalità e, in questo senso, la domanda non è diversa da quella di informazione;

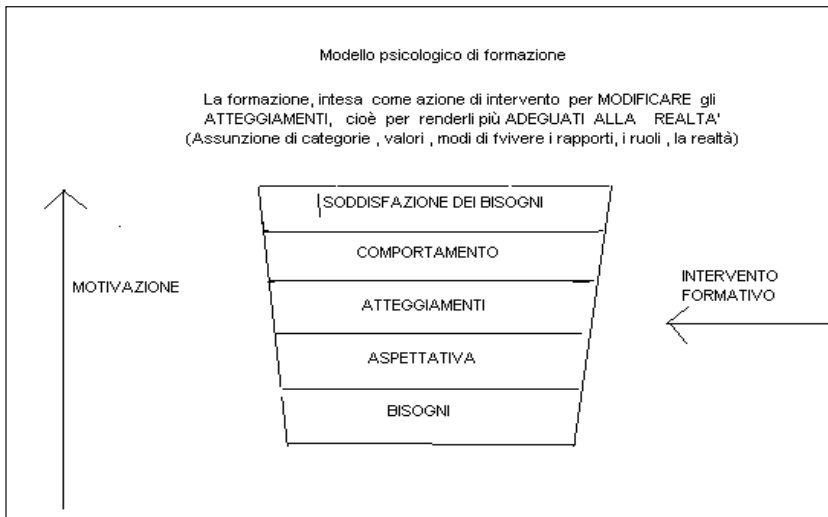


Figura 1. La "scala" della formazione

la differenza tra formazione e informazione riguarda le finalità che la persona si prefigge. La prima aumenta la qualità delle potenzialità umane, la seconda aumenta la quantità delle conoscenze teoriche e pratiche.

Per quanto riguarda il confronto tra formazione e psicoterapia, possiamo asserire che entrambe riguardano la sfera del saper essere, la qualità della domanda, è identica, l'intensità del conflitto interno è, invece, molto diversa in termini quantitativi.

L'Io di chi sente il bisogno di psicoterapia è più disturbato rispetto all'Io di chi cerca formazione. La formazione si propone lo sviluppo complessivo delle potenzialità dell'aumento delle capacità psichiche (con particolare riferimento alla sfera emotiva) e conseguentemente al cambiamento del comportamento nel senso di apprendimento di nuovi atteggiamenti³.

La formazione in questi ultimi tempi ha fatto passi in avanti, anche se spesso dobbiamo rilevare una certa tendenza, ancora prevalente nel già citato spirito della cultura di coppia in cui opera, che vede la formazione come esclusivamente finalizzata al miglioramento delle capacità individuali. Stanno, invece, diffondendosi nell'educazione degli adulti metodologie d'intervento formativo che permettono dei collegamenti fra l'individuo ed il sociale cioè dal concetto di "in gruppo", a quello "di gruppo".

La formazione è strettamente correlata con il cambiamento; una formazione senza cambiamento provoca delusioni e frustrazioni, ed un cambiamento senza formazione diventa manipolazione.

Formare non significa dire come si fa una certa cosa, ma nello stimolare a farla, cioè non nell'imparare qualcosa, ma nell'imparare

3. Appare opportuno qui fornire chiarimenti circa alcuni termini sopraindicati. Per potenzialità si intendono quei particolari interessi e preferenze individuali funzionali alla trasformazione della attitudini in capacità. La potenzialità (di un soggetto, di un gruppo, di un'organizzazione) può essere valutata. In tal caso si definisce come la previsione di un comportamento futuro, «fondata però più su ciò che è avvenuto nel passato che su ciò che avverrà e che spesso non si riesce a prevedere con chiarezza»; cfr. E. Spaltro, cit., p. 112.; l'atteggiamento è la disposizione relativamente costante a rispondere in certi modi particolari a situazioni del mondo per quel residuo di esperienza passata che in qualche modo guida, indirizza o comunque influenza il comportamento.