

## Progetto Formativo aziendale

### “Migliorare la formazione: conoscenze e strumenti”

#### Seconda parte

5, 25 febbraio; 19 marzo; 8 e 30 aprile; 20 maggio 2021

IZS Lazio e Toscana, sede Roma

---

30 aprile 2021

5° incontro – 3 h – (mattina) - venerdì

#### Formazione e facilitazione. Alcune tecniche

Antonella Bozzano

#### AGENDA

1. Metodologie di sviluppo personale o di supporto. Forme di relazione/supporto: coaching, formazione, facilitazione, counselling, terapia
2. Facilitazione
3. Esempi classificati: tra cui world café, metaplan, brainstorming, ecc.
4. Esercitazione brain storming
5. Facilitazione e formazione

---

#### 1. Forme di relazione: coaching, mentoring, formazione, facilitazione, counselling, consulenza, psicoterapia

**COACH:** allenatore, focalizzato sugli **obiettivi**.

Scopo: **sviluppo del potenziale**. Processo creativo. Ristrutturazione dei pensieri e dei modelli mentali.

Apprezzamento e **valorizzazione** delle risorse del cliente.

**Soluzioni autogenerate**. Percorso maieutico.

Proiettato al futuro. Cambiamento autodiretto. Performance + action oriented.

Certificazione: international coach generation.

#### **MENTORE: Guida**

Focalizzato a fare da **modello del cambiamento desiderato**

Scopo: favorire **apprendimenti** e transizioni.

Processo di **accompagnamento, di sostegno all'apprendimento**

Senior che da consigli, trasmette conoscenze e competenze

Favorisce **l'integrazione tra il mentee e il contesto**

Accompagna, semina, catalizza, mostra, raccoglie

Focalizzato sul modellare e facilitare apprendimenti in nuovi scenari

Apprendimento autodiretto e eterodiretto

Focus su adattamento e integrazione tra mentee e contesto

**FORMATORE:** generatore di competenze

Focalizzato sull'acquisizione di nuove competenze

Scopo: nuovo sapere, saper fare, saper essere

Metodologie formative differenti per differenti obiettivi

Processo eterodiretto che genera processo autodiretto

Focalizzato sugli obiettivi formativi e sul percorso per realizzarli

Cambiamento autodiretto + eterodiretto in un percorso lineare

Focus su acquisizione delle competenze

**CONSULENTE:** esperto cui si ricorre per consigli, chiarimenti, pareri su materia inerente la sua professione.

Focalizzato nel fornire **la propria expertise**.

**Diagnostica** problemi, progetta e implementa percorsi di cambiamento o genera nuovi soggetti organizzativi

Metodologie consulenziali diverse in funzioni del contesto, degli obiettivi dei problemi

**Processo eterodiretto** che genera processo autodiretto on going.

Focalizzato sulla soluzione di problemi e la generazione di nuovi scenari.

Percorse eterodiretto.

**FACILITATORE** : colui che mette ordine nel caos. Maieuta

Focalizzato sul **facilitare dialogo, analisi, riflessione e valutazione** di una certa situazione in un certo gruppo

Facilitare le capacità di osservazione, analisi e comprensione e favorire l'emergere delle competenze che genereranno uno scenario auspicato dal parte del gruppo.

Focalizzato sulla presa di consapevolezza.

Cambiamento autodiretto che fa leva sul know how già presente nel gruppo

Es. brain storming, mappe mentali, world café, sei cappelli per pensare

## **COUNSELOR:** consigliere

Focalizzato sul miglioramento della qualità di vita del counselee

Scopo: orientare, sostenere e sviluppare le potenzialità del cliente

Non si occupa di psicopatologie ma di difficoltà circoscritte (lavoro, scuola)

Lavora su punti di forza rinforzando le capacità di scelta e di cambiamento

Spazio di empatia, riflessione, maieutica

Focalizzato sulle capacità di sviluppo della autodeterminazione

Cambiamento autodiretto

Metodologia maieutica

## **TERAPEUTA:** guaritore

**Guarire un malessere o una patologia.**

Generare benessere.

Lavora sulle cause.

Processo diagnostico e conseguente protocollo di cura

Rende sopportabile la manifestazione di sintomi disagiati

**Focalizzato sul curare e guarire il presente alla luce del passato**

Cambiamento autodiretto + eterodiretto

Focus su benessere e malessere della persona

---

## **2. FACILITAZIONE**

Facilitatore: indispensabile alla realizzazione

**Facilitazione:** metodo che usa strumenti che incoraggiano le persone a condividere le idee, le risorse, le opinioni e a attivare un pensiero critico (es. domande) e «opinion mind» per l'individuazione dei bisogni e la valutazione di soluzioni

### **Facilitatore**

Deve esser bravo ad incoraggiare senza forzare

**Ambiente:** deve garantire spazio fisico e di clima

Deve rimanere sul **contrasto e non conflitto**

Deve garantire cittadinanza a tutti.

## Le trappole del facilitatore

1. ruolo non è quello di veicolare una risposta o una conoscenza, ma di aiutare i partecipanti a trovare una soluzione nel loro sistema di conoscenze
2. non fare il consulente
3. prestare soccorso troppo presto. Le persone devono uscire dalla confort zone
4. lasciare che le storie si allontanino dal modello
5. Non avere un piano B. Modifiche in corso d'opera

## Il metodo

- Si deve arrivare a un risultato
- Obiettivi chiari
- Presidio del tempo

## Creare la domanda che avvia il processo

- Parte dai bisogni dei nostri interlocutori
- Scelta dipende da obiettivo
- Deve essere tale da creare momenti di confronto, condivisione
- Con le domande si sonda elementi intangibili ma concreti o elementi visibili, tangibili
- Circoscrivere i limiti della domanda, non troppo ampia e impegnativa.

Più la domanda è aperta più è complicato. Più contestualizzata, più semplice

---

## 3. METODI - ESEMPI

1. Esempi classificati: tra cui world café, mataplan, braibstorming, ecc.

Varie classificazioni:

- a. **es. tecniche per operare un'analisi approfondita** (es. "ecco la mia azienda");
- b. **es. stimolare produzione di idee** (es. mappa mentale, world café, brainstorming)
- c. **es. selezionare le idee** (es. swot analysis)

### a. Ecco la mia azienda

Uso carte creative tipo Eurekaards.

Si prendono 7 carte e le si colloca in una posizione specifica. Ogni posizione ha un significato preciso: prima carta indica l'azienda oggi; la seconda gli ostacoli che ne bloccano il successo; la terza riassume i punti forti dell'azienda; la settima il percorso per diventare azienda ideale. Ciascun partecipante esprime il suo modo di interpretare le carte rispetto a ciascun quesito.

Facilitator prende nota.

## **b. World caffè**

**Conversazioni informali, vivaci e costruttive**, su questioni e temi che riguardano la vita di un'organizzazione o di una comunità.

Viene fatto a tutti i partecipanti di muoversi in tempi piuttosto ristretti da un gruppo di discussione all'altro.

In pratica viene ricreata l'ambientazione intima e accogliente di un caffè, con tavolini rotondi adatti ad ospitare ognuno dalle 4 alle 6 persone. I tavolini sono disposti in modo libero in una stanza e sono dotati di materiali per annotare, disegnare, scrivere, in altre parole, per fissare le idee.

L'intero processo può durare da un'ora e mezza a 4 ore. I partecipanti, che devono essere come minimo 12 (fino a raggiungere anche un numero di diverse centinaia), discutono i temi in piccoli gruppi, seduti intorno ai diversi tavoli, per sessioni consecutive. Ogni 20-30 min, ad intervalli regolari, i partecipanti ruotano da un tavolo all'altro costituendo così nuovi gruppi.

Presso ogni tavolo rimane un facilitatore, o, per usare la terminologia propria di questa tecnica, un "padrone di casa", i cui compiti sono:

- sollecitare l'intervento di tutti i partecipanti
- registrare la discussione
- sintetizzare la discussione al gruppo successivo in modo da favorire la contaminazione e lo scambio di idee tra un gruppo e l'altro
- presentare eventualmente quanto emerso dai vari gruppi durante la sessione conclusiva.

Il processo si conclude con una sessione plenaria in cui agli interventi di restituzione dei facilitatori si aggiungono i commenti dei singoli partecipanti a proposito delle scoperte fatte.

In un World Café può essere proposta una **sola domanda per stimolare la discussione, oppure una serie di stimoli posti in una successione temporale** in modo da permettere ai gruppi di compiere un'ampia esplorazione delle tematiche. Risulta dunque cruciale la scelta delle domande. Queste dovrebbero essere quanto più semplici e chiare, in grado di innescare il dibattito, invitare all'approfondimento e alla ricerca, aprire nuove possibilità e focalizzare l'attenzione su ciò che è utile.

Vantaggi della tecnica:

- E' versatile in quanto può essere proposta da sola, o all'interno di convegni, workshop ed eventi formativi
- Permette di condividere conoscenze e sviluppare idee innovative
- Allarga il processo di dialogo a gruppi di persone anche numerosi
- Oltre allo scambio di idee permette di approfondire le relazioni

Limiti:

- Necessita di spazi e attrezzature adattate allo scopo
- Può arrivare a impegnare un elevato numero di facilitatori.

---

### c. BRAINSTORMING – esercitazione

Brainstorming è un termine inglese composto dalle parole *brain* (cervello) e *storming* (tempesta) e significa letteralmente tempesta di cervelli.

Questa espressione è entrata nell'uso comune per indicare una modalità di lavoro di **gruppo in cui viene sfruttato il gioco creativo dell'associazione di idee**: la finalità è fare emergere diverse possibili alternative in vista della soluzione di un problema.

Ogni persona del gruppo è stimolata a produrre in modo creativo quante più idee in una sessione di lavoro: ogni pensiero è registrato e poi discusso all'interno del gruppo e **solo in un secondo tempo viene eseguita una cernita qualitativa delle idee**.

A coniare questo termine fu, alla fine degli anni Trenta, il pubblicitario Alex F. Osborne che stabilì le quattro regole principali di questa tecnica di lavoro:

nessuna critica alle idee degli altri,  
benvenuti tutti i capovolgimenti di idea,  
la quantità e la stravaganza prima di tutto,  
lavoro di perfezionamento su ogni idea.

- una prima fase, **detta divergente**;

- una seconda fase, **detta convergente**, in cui le **idee vengono selezionate e valutate al fine di individuare e condividere quelle più interessanti**.

Sottoponendo le proposte emerse ad un processo sempre più affinato di rielaborazione, di approfondimento, di revisione da parte del gruppo si ritiene di poterle "tradurre" in idee più realistiche e realizzabili. Può risultare produttivo, in molti casi, affrontare tale fase di valutazione con un gruppo diverso di soggetti, magari più specializzato ed esperto, per migliorare la qualità dei risultati.

### d. Swot (Strong weakness, opportunities, threat) analysis

# SWOT ANALYSIS



## 4. FACILITAZIONE E FORMAZIONE

La **facilitazione**, in quanto strumento che permette ai gruppi di far emergere le proprie **conoscenze**, sia quelle dichiarate, che quelle implicite e più nascoste, può essere di valido aiuto nei percorsi di **formazione**.

Utilizzando le metodologie facilitative in un percorso formativo si possono raggiungere gli obiettivi didattici in maniera più coinvolgente e valorizzando al massimo il contributo delle persone in aula. Questo permette ai partecipanti di sentirsi protagonisti del percorso e non solamente spettatori passivi. Per cercare di comprendere meglio cosa sia possibile fare, e come, scomporrò schematicamente il percorso formativo in tre momenti ed indicherò per ognuno il possibile utilizzo delle tecniche facilitative:

- **Quando?**  
**all'inizio del percorso** per far emergere le conoscenze che il gruppo ha al suo interno (una sorta di "analisi dei bisogni" realizzata in aula);
- **durante il percorso formativo** per far prendere consapevolezza al gruppo delle sue conoscenze, sia quelle precedenti al momento formativo che quelle apprese durante il percorso;
- **alla fine del percorso formativo** per fissare i concetti che sono stati trattati in aula.

### Inizio percorso.

IN sotto gruppi; chiedere ad ogni sottogruppo di scrivere le parole chiave relative al tema su dei post-it grandi e posizionarle sulla lavagna a fogli mobili. Si possono utilizzare dei post-it con colori differenti

Poi cluster.

Dopo la presentazione il docente/facilitatore raggrupperà le parole utilizzate nei post-it in aree omogenee. Il *cluster* si realizzerà attraverso una fase di *parroting*, in cui il docente/facilitatore si assicurerà che tutti i partecipanti siano d'accordo sul significato delle parole presenti sulla lavagna a fogli mobili. In questa fase non è necessario cercare un accordo sui contenuti emersi, ma solamente fare in modo che tutti abbiano esattamente compreso cosa gli altri gruppi intendevano utilizzando quelle parole. Condiviso il significato si chiede di raggruppare queste in aree omogenee.

Dopo la presentazione il docente/facilitatore raggrupperà le parole utilizzate nei post-it in aree omogenee. Il *cluster* si realizzerà attraverso una fase di *parroting*, in cui il docente/facilitatore si assicurerà che tutti i partecipanti siano d'accordo sul significato delle parole presenti sulla lavagna a fogli mobili. In questa fase non è necessario cercare un accordo sui contenuti emersi, ma solamente fare in modo che tutti abbiano esattamente compreso cosa gli altri gruppi intendevano utilizzando quelle parole. Condiviso il significato si chiede di raggruppare queste in aree omogenee e di dargli

### **Alternativa: utilizzo di carte creative**

#### **Durante il percorso formativo**

Inserire momenti facilitati all'interno del percorso formativo "spezza" la fatica della formazione. , in cui si fa il "punto nave" insieme ai partecipanti, per vedere dove si è arrivati e cosa c'è bisogno di riprendere per chiarificare ed approfondire ulteriormente

### **Alternativa: mentimeter**

Mentimeter è una applicazione freemium che consente di realizzare domande e sondaggi, sottoporli a un pubblico e visualizzare le risposte in tempo reale. Può essere utilizzato per sondare le opinioni dell'uditorio mentre si effettua una presentazione, per realizzare rapidi sondaggi in una classe per assumere delle decisioni, per verificare in tempo reale il livello di comprensione raggiunto dopo una lezione o, ancora, per sondare le opinioni degli studenti su un argomento mentre viene discusso.

I dati d'accesso al sondaggio possono essere forniti attraverso un codice che viene automaticamente generato e che gli studenti potranno inserire collegandosi al sito [www.menti.com](http://www.menti.com)

### **Alla conclusione del percorso**

Chiudendo il percorso si ha bisogno 1) di riassumere i contenuti trattati durante il corso; 2) gestire il distacco emotivo dei partecipanti, soprattutto se si è creato un buon clima di gruppo, che ha coinvolto non solo a livello cognitivo ma anche a livello emotivo le persone. È anche opportuno avere un clima finale di leggerezza e gioco, per evitare di avere un effetto alone negativo determinato da chiusure troppo brusche.

Una possibile tecnica facilitativa utilizzabile: realizzare un grande cartellone da appendere ad una parete con sopra disegnata una strada che rappresenti metaforicamente quanto il gruppo ha realizzato dall'inizio del percorso a questo momento. Si può chiedere ai partecipanti, in sotto gruppi o tutti insieme, di aggiungere gli elementi emersi durante il corso. Si chiederà di lavorare metaforicamente

È possibile scrivere, disegnare, attaccare delle foto; bisogna lasciare la massima libertà di espressione. Il focus sarà sicuramente sui contenuti del corso, ma bisogna lasciare spazio anche all'espressione di quanto emerso nelle relazioni fra i partecipanti. Qualcuno potrebbe disegnare



all'inizio della strada delle persone che viaggiano da sole e alla fine tutte con la stessa maglietta come un gruppo o una squadra.

Antonella Bozzano