

# L'AMBIENTE DALLA I ALLA S

IN  
FE  
AS

Facilitazione di processi  
partecipativi e di gestione dei conflitti

# Quali passi faremo?

- ANALISI DEL RUOLO DEL FACILITATORE
- LE AREE DI FACILITAZIONE
- I PROCESSI PARTECIPATIVI DI GRUPPO
- LE FASI DI SVILUPPO DEL GRUPPO E I DIVERSI APPROCCI DEL FACILITATORE
- LA FACILITAZIONE DEI PROCESSI DI APPRENDIMENTO

# LA METODOLOGIA

*“se ascolto  
dimentico,*

*se vedo  
ricordo,*

*se faccio  
imparo”*



**IN UN CONTESTO FORMATIVO FARE È MEGLIO  
CHE ASCOLTARE**

# CHI E' IL FACILITATORE?



# CHI E' IL FACILITATORE?

*E' possibile individuare tre basi per costruire ogni  
RUOLO PROFESSIONALE:*

## SAPERE

**CONOSCENZE:** contenuto, informazioni, nozioni, modelli, funzionamenti, processi, obiettivi e teorie.

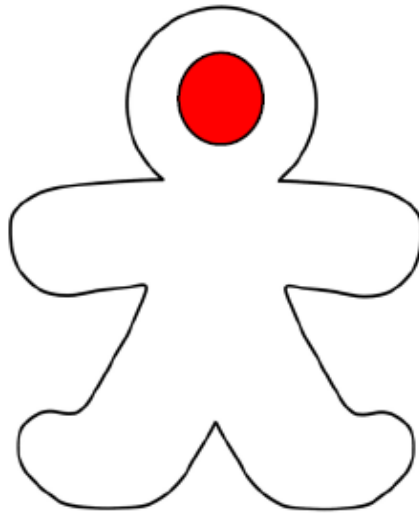
## SAPER FARE

**ABILITA':** procedure, pratiche, uso di strumenti, sequenze operative, manualità.

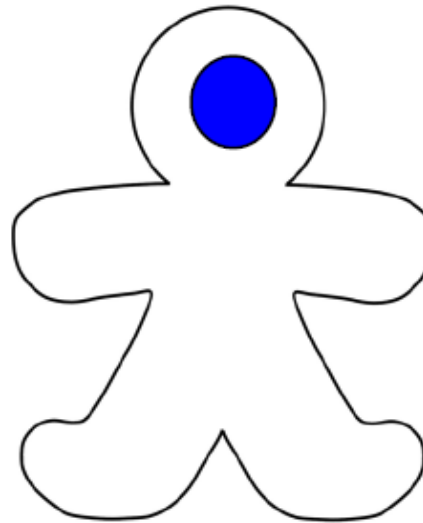
## SAPER ESSERE

**ATTEGGIAMENTI:** competenze "trasversali", comportamenti, pensieri, emozioni, relazionalità ed organizzazione

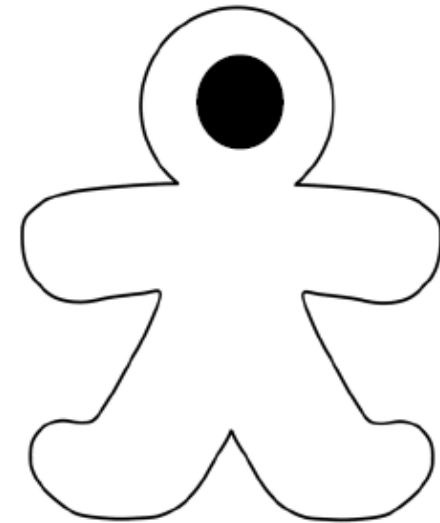
# I tre facilitatori



«Il professionista»  
ruolo visto dal committente



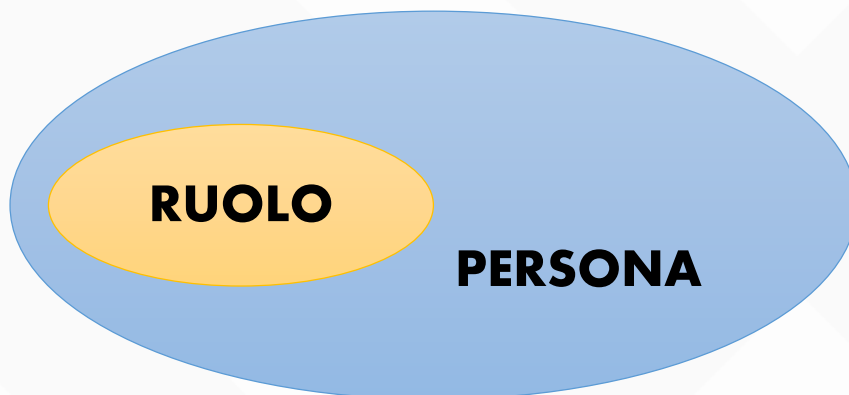
«Il conduttore del gruppo»  
ruolo visto dai partecipanti



«Il collega»  
ruolo visto dall'operatore

## La persona ed il ruolo

**Il «ruolo» è l'insieme di aspettative riposte su un individuo da parte di altri individui (società, organizzazioni, gruppi) e dall'individuo stesso.**  
**Diversi ruoli possono considerarsi come sottoinsiemi specializzati della «PERSONA»**



## CATALIZZATORE

Struttura contenuti, modi e tempi  
 Ordina e fissa la riunione  
 Crea clima costruttivo e team work  
 Cura ambiente e aderisce al contesto  
 Accompagna il problema/soluzione  
 Facilita la presa di decisione  
 Alterna direttività-non direttività  
 Capacità negativa

## MEDIATORE

Stimola un ambiente franco e collaborativo  
 Comunicazione partecipata (fa girare la parola)  
 Feedback e rimandi brevi  
 Complessità multi-casuale  
 Gestione costruttiva del conflitto  
 Concretezza  
 Menù di linguaggi

Facilitatore

## AGENTE DI AIUTO

Self facilitatore  
 Incoraggiamento, rinforzo, supporto,  
 Accoglie confusione e dispersioni  
 Aiuta l'emergere del disagio emotivo  
 Preferisce l'osservazione di fatti  
 Stimola la conoscenza interpersonale  
 Dal negativo alla vitalità

## MOTIVATORE

Stimola la conoscenza nel gruppo  
 Coordina apprendimenti e costrutti  
 Facilita il ponte conoscenza-azione  
 Fissa programmi fattibili  
 Facilita la ripartizione dei compiti  
 Costruisce reti socio tecniche  
 Promuove impegno, valori, valutazione  
 Stimola la creatività

Sario,  
 Ecosfera, (2005)



# La facilitazione dei processi partecipativi:



**GRUPPO**

**INTERAZIONE**

**UNIFORMITÀ**  
/

coesione

**INTERDIPENDENZA**

**DIFFERENZE**

negoziiazione

**INTEGRAZIONE**

**GRUPPO DI  
LAVORO**

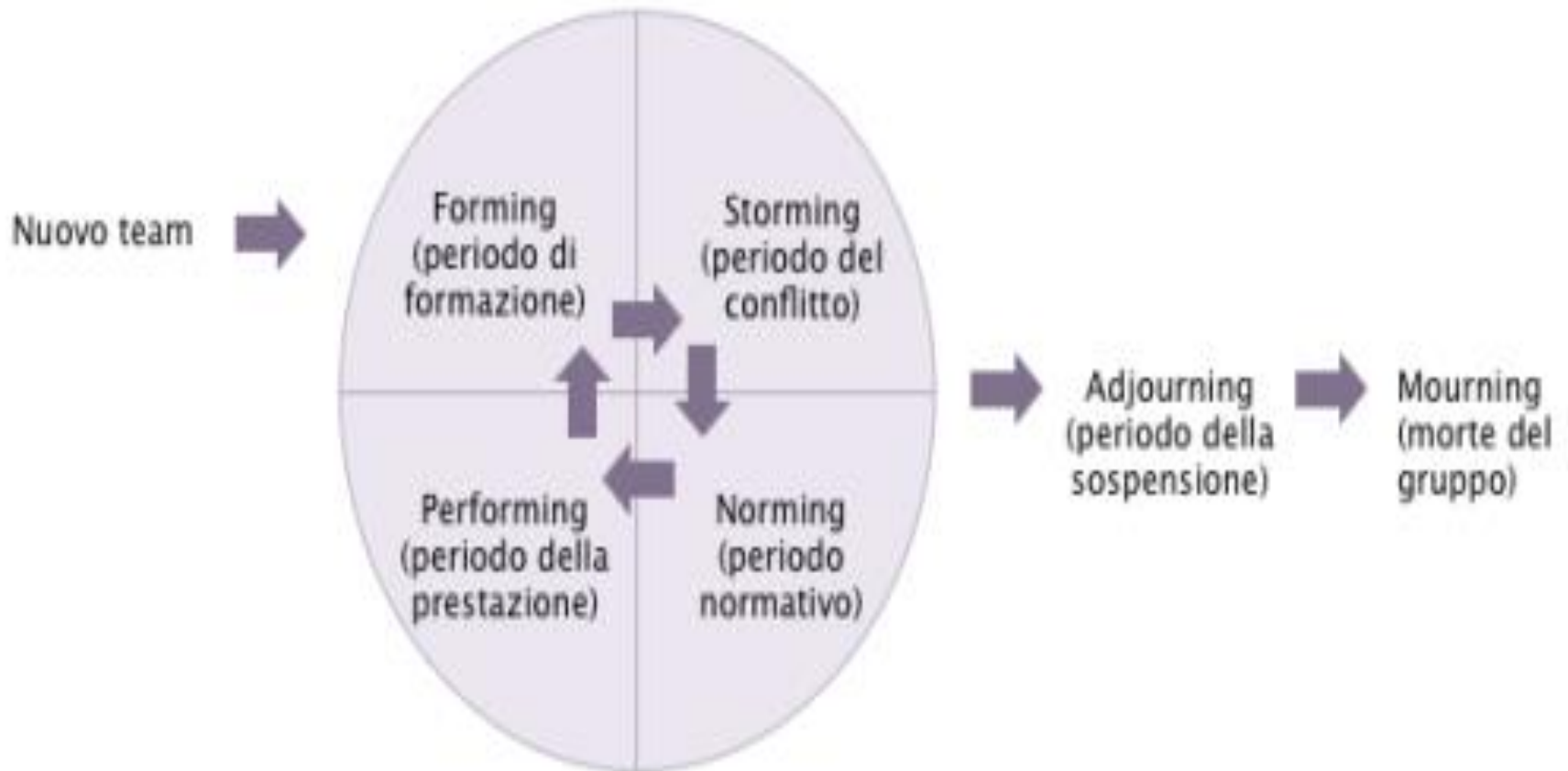
# IL PROCESSO EVOLUTIVO:

1. FORMING
2. STORMING
3. NORMING
4. PERFORMING
5. ADJOURNING

(Tuckman, 1965)



# IL PROCESSO EVOLUTIVO (Tuckman, 1965)





## FORMING

- Fase della “**rottura del ghiaccio**” e bassa fiducia reciproca.
- La differenza principale tra un gruppo casuale di persone e una squadra è l’**obiettivo comune** della squadra. Quando gli individui sono dapprima riuniti, non hanno un obiettivo comune.
- I membri possono essere in **insicuri** riguardo:
  - al **motivo** per cui sono stati introdotti in questa squadra
  - sul **ruolo**,
  - a **ciò che possano avere in comune con gli altri membri del team**
  - **finalità del progetto** o programma.
  - **responsabilità** della supervisione,
  - **obiettivi**
- Gli individui iniziano a fare domande superficiali ai colleghi per cercare ulteriori informazioni, un terreno comune e possibili alleanze.

# STORMING



- Fase del **conflitto**.
- I diversi tipi di individui si comporteranno in modi molto differenti durante la fase di formazione. Questo inizierà a portare **conflitto** tra individui o piccoli **sotto-gruppi** all'interno del team.
- Ponendo che un obiettivo comune sia stato identificato, emergeranno punti di vista molto diversi su come tale scopo debba essere raggiunto.
- **I membri provano ostilità reciproca, rifiuto del compito e della formazione del gruppo.**
- Ciò potrebbe portare a una **leadership messa in discussione**.

# NORMING



- Fase delle **norme**
- Appena i problemi e i conflitti della fase precedente vengono risolti, **il team comincia a stabilirsi e concentrarsi su attività e questioni** piuttosto che sulle personalità.
- Si sviluppano la **coesione** tra i membri del gruppo, **l'accettazione di valori e comportamenti comuni** si sviluppa con una **comunicazione aperta** che promuove la revisione costruttiva e suggerimenti per alternative.
- Il team sta cominciando a diventare un'unità coesa, che lavora veramente come una squadra con le sue capacità di essere più grande della somma delle sue parti.

# PERFORMING



- Fase della “**prestazione**”.
- In questa fase il team lavora come **unità focalizzata**. Vi è **collaborazione** tra i membri del team per risolvere i problemi con un visibile cambiamento di mentalità: da ‘me’ a ‘noi’. Vi è una **responsabilità condivisa per l’obiettivo comune**, e gli individui sono abbastanza sicuri di innovare e di fornire idee per risolvere i problemi che insorgono.
- Gli individui mostrano **flessibilità**, con una maggior **chiarificazione dei ruoli e una delega dell’autorità** che funzionano in modo efficiente.



# ADJOURNING



- Questa è la fase che si presenta non appena il progetto o programma intraprende il processo di chiusura di progetto o programma, e la smobilitazione è vicina.
- Le idee di alcuni membri del team possono prendere vita dopo il progetto e quindi costoro potrebbero prestare meno attenzione al lavoro in corso.
- Questo potrebbe essere un momento pericoloso dato che la scadenza si avvicina rapidamente.
- La vita dei membri del team dopo il progetto o programma è fuori dal controllo, ma le prestazioni del membro del team ne sono influenzate (emozioni di ansia).

# MOURNING



- La fase finale probabilmente è di **‘lutto’**.
- Anche se vi saranno alcuni progetti e programmi da cui alcuni membri del team non vedranno l’ora di allontanarsi, se il progetto è stato gestito bene e i membri del team hanno lavorato bene, ci sarà un senso di perdita.
- La fase di ‘lutto’ avviene dopo la chiusura.
- L’approccio migliore per motivare i membri del team consiste nello scoprire che cosa fosse ‘bene’ e cosa ‘male’ riguardo l’ultimo progetto o programma, e incoraggiare gli individui a utilizzare la loro esperienza per fare del progetto corrente un progetto migliore.

# Attività di Bar Camp

- Individuiamo 2 facilitatori che saranno fissi all'interno del gruppo, avranno il compito di facilitare il gruppo, utilizzando la ricapitolazione quando necessaria.
- Individuiamo una persona che monitora il tempo, gira intorno ai gruppi per verificare che le attività si stiano svolgendo nel migliore dei modi
- Il resto delle persone dovrà suddividersi nei vari gruppi. Ogni gruppo avrà 10 minuti per discutere gli argomenti
- Al termine dei dieci minuti devono cambiare gruppo, in maniera autonoma, con l'obiettivo di partecipare a tutti e 2 i gruppi.

# Attività di Bar Camp

- DOMANDE:
  - QUALI SONO I BISOGNI DEL GRUPPO
  - PERCHE' IL GRUPPO ATTIVA QUEI COMPORTAMENTI
  - QUALI COMPORTAMENTI ASSECONDARE
  - QUALI COMPORTAMENTI EVITARE E COME GESTIRLI
  - CHE APPROCCIO DEVE AVERE IL FACILITATORE PER FAR EVOLVERE IL GRUPPO
  - CHE APPROCCIO DEVE EVITARE PER FAR REGREDIRE IL GRUPPO

# BAR CAMP EA: LINEE GUIDA PROGETTO CONDIVISO

- Tavoli tematici sull'educazione ambientale, partendo dalle proprie esperienze esprimere punti di forza e debolezza e proporre come si possono superare le difficoltà
- 
- Tavolo 1: Organizzazione attività (outdoor/indoor?)
- Tavolo 2: Metodi e strumenti di trasferimento tematiche (Quali? Quali più efficaci? Quali già sperimentati? Sarebbe utile una formazione ad hoc per gli operatori?)
- Tavolo 3: Scambio di buone pratiche e prospettive future (Raccontare in breve progetti già realizzati con punti di forza e debolezza riscontrati; Cosa/come si può strutturare l'attività futura?)
- Tavolo 4: Coinvolgimento destinatari (come coinvolgere i bambini, i colleghi, i genitori ecc? quali criticità riscontrate nelle azioni di coinvolgimento?)

# IL PROCESSO EVOLUTIVO:

## FORMING :

ansia/ cordialità /  
ruoli e  
responsabilità  
poco  
chiare/attenzione /  
entusiasmo/  
dipendenza

## STORMING:

conflitto /  
ribellione verso il  
leader/ ostilità/  
non partecipazione  
al compito/  
frustrazione/  
difficoltà

## PERFORMING:

focus sul compito e  
prestazione/  
flessibilità/  
apertura/  
efficienza/  
supporto reciproco

## NORMING:

sviluppo abilità/  
norme/ procedure  
chiare/ feedback/  
libera circolazione  
informazioni

ADJOURNING

# IL PROCESSO EVOLUTIVO:

+  
**DIRETTIVO**

## FORMING :

ansia/ cordialità /  
ruoli e  
responsabilità  
poco  
chiare/attenzione /  
entusiasmo/  
dipendenza

+  
**COINVOLGENTE**

## STORMING:

conflitto /  
ribellione verso il  
leader/ ostilità/  
non partecipazione  
al compito/  
frustrazione/  
difficoltà

+ **DELEGA**

## PERFORMING:

focus sul compito e  
prestazione/  
flessibilità/  
apertura/  
efficienza/  
supporto reciproco

+ **ACCOGLIENTE**

## NORMING:

sviluppo abilità/  
norme/ procedure  
chiare/ feedback/  
libera circolazione  
informazioni

ADJOURNING

# Comportamenti costruttivi e distruttivi in un gruppo:

## **Il membro costruttivo di un gruppo:**

- Interpella quelli che intervengono meno nel gruppo per sapere come la pensano
- Ascolta con interesse quello che gli altri hanno da dire
- Loda le buone idee e i suggerimenti positivi
- E' disponibile al compromesso

## **Il membro distruttivo di un gruppo:**

- Parla troppo
- Ascolta molto poco
- Insiste nel voler far accettare le proprie idee
- Non riesce a far fronte ai comportamenti distruttivi degli altri
- Critica le persone invece di criticarne le idee
- Lascia che siano gli altri a fare tutto il lavoro



# Essere assertivi nel rapporto con il gruppo

COMPORAMENTO AGGRESSIVO	COMPORAMENTO PASSIVO	COMPORAMENTO ASSERTIVO
Decidere per gli altri, polemizzare	Lasciar decidere agli altri	Decidere dopo aver consultato gli altri
Puntare ai propri obiettivi	Rinunciare ai propri obiettivi	Conciliare i propri obiettivi con gli altrui diritti
Imporre le proprie idee, non ascoltare	Nascondere le proprie idee, non parlare	Ascoltare gli altri e manifestare le proprie idee
Inibire, accusare, polemizzare	Mettere gli altri in imbarazzo	Mettere gli altri a proprio agio
Intromettersi, accusare	Isolarsi	Ispirare fiducia, indurre a sentirsi a proprio agio
Manipolare, agire come se gli altri non esistessero	Lasciarsi manipolare	Rispettare e farsi rispettare

# Facilitazione di processi di apprendimento:

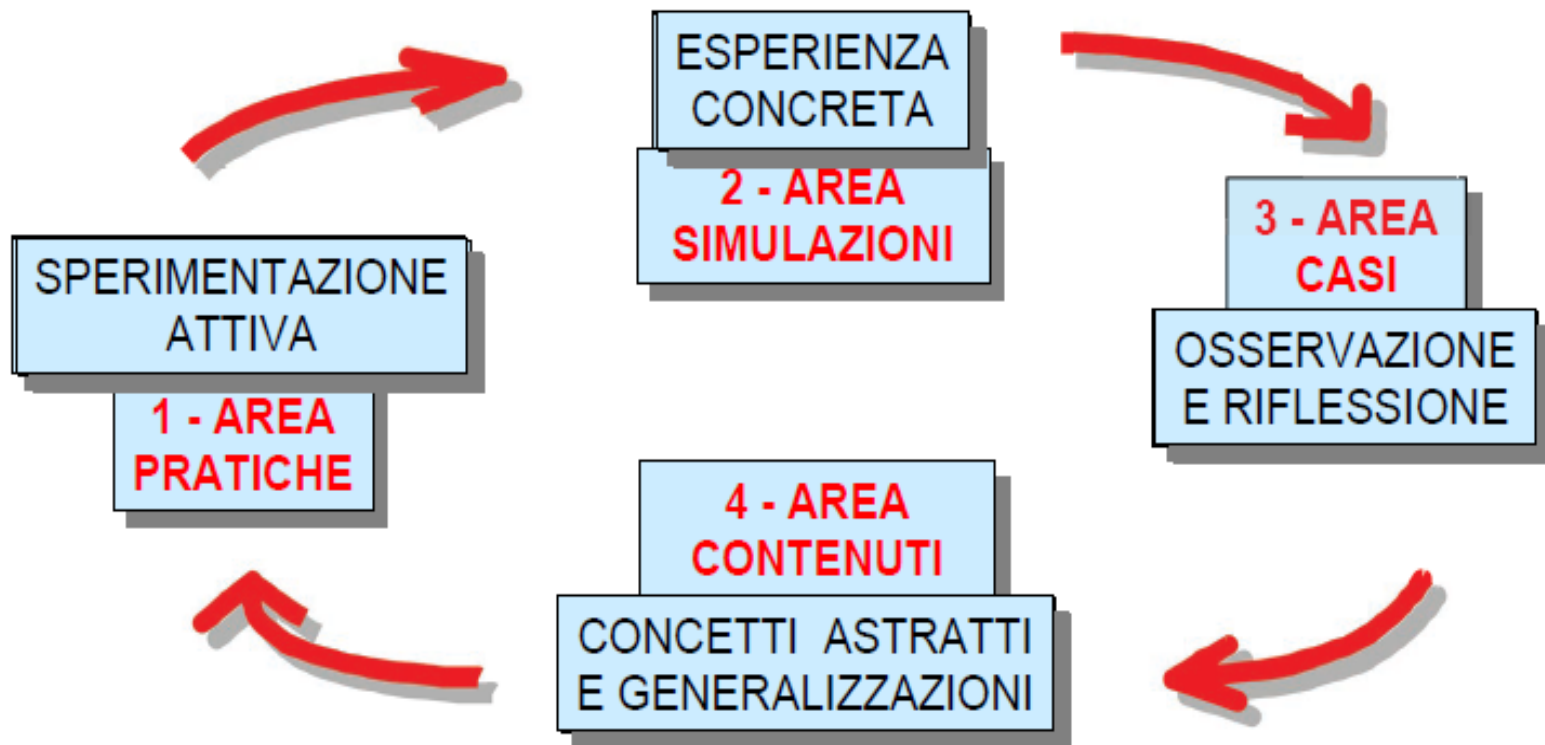
**ESISTONO  
STRATEGIE  
SOGGETTIVE DI  
APPRENDIMENTO?**



# APPRENDIMENTO ESPERIENZIALE: METODOLOGIE E STRUMENTI



In base al funzionamento dei processi di apprendimento, occorre definire le metodologie



# 1. Esperienza concreta

- Esperienze specifiche, esercitazioni,
- confronto con la realtà
- Relazioni e comunicazioni
- Motivazioni, valori e sentimenti

Il facilitatore ha la funzione di  
“accompagnatore” dell’esperienza fatta



## 2.Osservazione riflessiva



- Osservazione prima di elaborare giudizi
  - Esplorazione di diversi punti di vista
    - Ricerca di pattern di significato
  - Comprensione qualitativa e globale

Il facilitatore ha la funzione di guida

# 3. Concettualizzazione astratta

- Analisi logica di idee e prospettive
- Elaborazione di piani e modelli
- Classificazione e sistematizzazione
- Focalizzazione sui dettagli
- Comprensione analitica e quantitative



Il facilitatore ha la funzione di comunicatore dell'informazione.

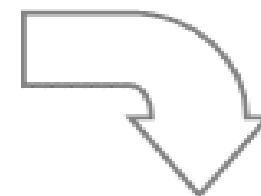
# 4. Sperimentazione attiva

- *Realizzazione di piani e teorie*
  - *Presenza di responsabilità*
  - *Agire su cose e persone*
- *Trasformare attraverso l'azione*
- *Condivisione di idee ed esperienze*
  - *Gestione di vincoli e risorse*



Il facilitatore ha il compito di guida sul  
“*come si fa*”

**Esperienza concreta**  
lezioni, discussioni, eventi, problemi



**Sperimentazione attiva**  
test delle ipotesi  
attraverso l'azione

**Osservazione riflessiva**  
riflessione sulle esperienze,  
osservazione da  
prospettive multiple



**Concettualizzazione astratta**  
creazione di concetti che integrano  
e generalizzano in teorie astratte



**Lo STILE DI APPRENDIMENTO riguarda i modi e le strategie che ogni persona utilizza per ottimizzare le sue capacità nello studio e nel lavoro. Tutti noi apprendiamo continuamente, in questo senso ogni esperienza di vita è una situazione d'apprendimento. Molte scelte relazionali e comunicative sono fortemente influenzate dal nostro modo di imparare.**



**ACCOMODATIVO**

**CONCRETEZZA**

**DIVERGENTE**

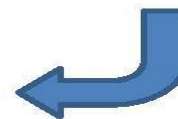
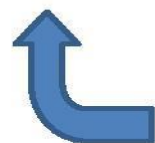


**AZIONE**

**SPERIMENTAZIONE  
ATTIVA**

**OSSERVAZIONE  
RIFLESSIVA**

**RIFLESSIVO**



**CONCETTUALIZZAZIONE  
ASTRATTA**

**ASTRAZIONE**

**CONVERGENZA**

**ASSIMILAZIONE**

**PRAGMATICO**

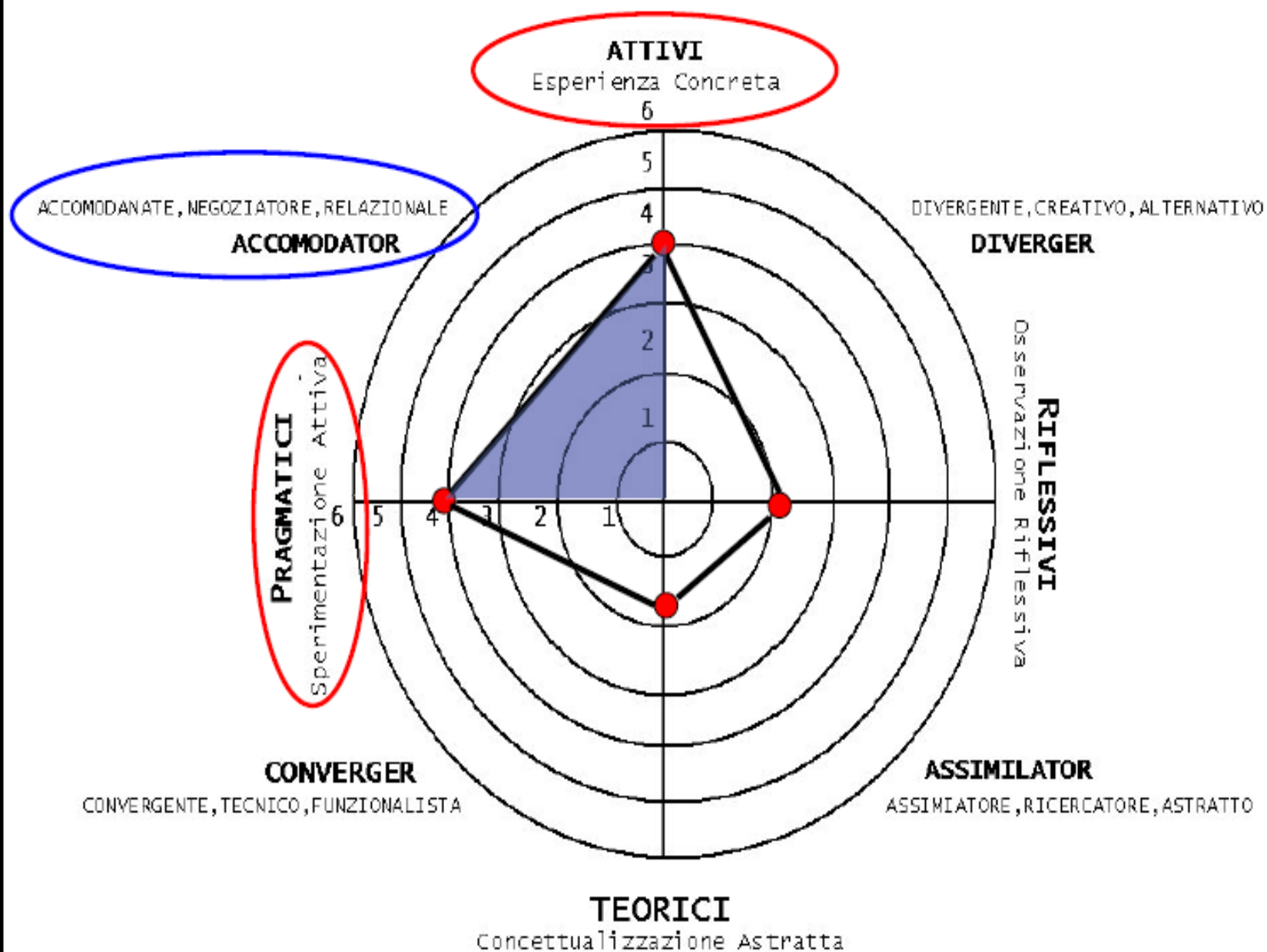
**RIFLESSIVO**

**TEORICO**

**ATTIVO**



# DIAGRAMMA DI KOLB



# LE PERSONE CHE HANNO UNO STILE D'APPRENDIMENTO TENDENZIALMENTE PRAGMATICO

- Si appassionano nello sperimentare idee, teorie e tecniche per verificare ciò che è stato loro detto, per metterlo in pratica.
- Imparano enormemente attraverso gli esempi che li riportano alla loro vita, al loro quotidiano oppure attraverso quelli che possono sperimentare.
- Si impegnano con entusiasmo nei problemi difficili da risolvere, nei compiti difficoltosi ed in ciò che rappresenta per loro una sfida. Non amano le teorie ed i discorsi puramente riflessivi; la loro filosofia è “vale la pena imparare ciò che serve e che funziona!”.
- Spesso prendono per appunti solo messaggi e “slogan” che toccano particolarmente la loro fantasia e che sono facili da tenere a mente.
- Imparano risolvendo problemi concreti.
- Difetti: impazienza, scarsa importanza attribuita al pensiero, alla logica pura, alle scoperte attraverso la riflessione.

# LE PERSONE CHE HANNO UNO STILE D'APPRENDIMENTO TENDENZIALMENTE **RIFLESSIVO**

- Gradiscono spesso restare in disparte, ponderando ed osservando ciò che accade (una lezione, una discussione, un qualsiasi evento).
- Preferiscono riflettere prima di agire, sia raccogliendo dati dagli altri che dalle proprie osservazioni; arrivano alle conclusioni ed alle loro decisioni solo dopo aver raccolto molti dati ed averli categorizzati.
- Possiedono un linguaggio forbito e preciso. Imparano dopo lunghi periodi di plateau, dopo i quali mostrano progressi inaspettati.
- Sono persone pensierose e che amano poco mettersi in vista, di solito stanno sedute in disparte e mai scomposte nell'atteggiamento. Amano prendere molti appunti e memorizzano soprattutto per via uditiva.
- Difetti: spesso non partecipano attivamente alle discussioni e non fanno capire facilmente se sono d'accordo o in disaccordo, se gradiscono gli stimoli offerti o se si annoiano. Per questa ragione perdono talvolta l'occasione di mettere in discussione le loro ipotesi, dubbi, sensazioni.

# LE PERSONE CHE HANNO UNO STILE D'APPRENDIMENTO TENDENZIALMENTE **TEORICO...**

- Imparano mettendo ordine, categorizzando le informazioni in teorie complesse ma logiche.
- Amano sintetizzare le conoscenze in modo un po' perfezionista e non gradiscono la presenza di conoscenze che non possono essere accettate dal proprio sistema teorico o da quello in uso.
- Le domande che si pongono più di frequente sono “che senso ha ?” e “quali sono gli assunti fondamentali?”. Tendono ad essere analitici e distaccati dalle situazioni d'apprendimento e non gradiscono lo studio dei casi, l'esplorazione delle sensazioni, il coinvolgimento interpersonale.
- Di solito fanno, di propria iniziativa, schemi riassuntivi, mappe, disegni che rappresentano il loro apprendimento e le informazioni che stanno recependo.
- Difetti: non gradiscono le esercitazioni, l'azione, le occasioni dinamiche, il provare prima di agire, cioè tutte le tecniche di apprendimento in cui si riflette alla fine del processo.

# LE PERSONE CHE HANNO UNO STILE D'APPRENDIMENTO TENDENZIALMENTE **ATTIVO...**

- Si lasciano coinvolgere completamente e senza pregiudizi dalle nuove esperienze (modi alternativi di fare lezione, esempi curiosi, ecc.).
- Apprezzano il fatto di parlare durante le lezioni e le attività d'apprendimento e prediligono situazioni didattiche e professionali che favoriscono la circolazione delle emozioni ed il confronto.
- Possiedono una mente aperta, non scettica, disponibile alle novità. La loro filosofia è “bisogna provare tutto nella vita!”. Sono quelli che partecipano alle situazioni d'apprendimento senza prendere appunti, preferendo “viverle”.
- Tendono prima ad agire e poi a considerare le conseguenze. Le loro giornate sono piene di attività di tutti i tipi e sono costantemente alla ricerca di “qualcosa di nuovo” mentre sono annoiati dagli impegni a lunga scadenza e di tipo stabile. Apprendono meglio in gruppo.
- Difetti: non gradiscono le teorizzazioni, gli approfondimenti, le riflessioni molto analitiche.





# AREA PRATICHE: SPERIMENTAZIONE ATTIVA

## **GIOCO ANALOGICO**

Situazione ludica che abbia un'effettiva analogia regolamentata con il processo di apprendimento

## **LEADER GROUP DISCUSSION**

Discussione dal contenuto definito la cui centratura è sui processi ed i ruoli di gruppo

## **OUTDOOR TRAINING**

Scenario formativo che utilizza l'ambiente esterno all'aula come fonte di apprendimento

## **IN BASKET**

Utilizzo di oggetti concreti o metaforici per la risoluzione creativa di un problema

## **AFFIANCAMENTO**

Utilizzo del supporto di un esperto per la guida, e la valutazione della performance autonoma

## **PRESENTAZIONI**

Ogni occasione nella quale viene condiviso un contenuto o un processo ad interlocutori significativi

# AREA SIMULAZIONI: ESPERIENZA CONCRETA

## **ROLE PLAYING**

Simulazione in cui devono essere ricoperti specifici ruoli con un obiettivo definito

## **COACHING**

Restituzione individuale e/o di gruppo di conseguenze pratiche e utilizzo di esercizi o prescrizioni

## **TEATRO D'IMPRESA**

Scenario da palcoscenico nel quale vengono rappresentati casi di fronte ai discenti spettatori

## **SOCIODRAMMA**

Drammatizzazione di gruppo su particolari relazioni tra diversi ruoli, condividendone anche le sensazioni

## **PROVA PRATICA**

Setting nel quale si utilizzano le abilità acquisite per raggiungere un obiettivo e se ne valutano i risultati

## **T-GROUP**

Gruppo centrato sul qui ed ora e sui processi, non sui contenuti, a conduzione flessibile e strategica

# AREA CASI: OSSERVAZIONE E RIFLESSIONE

## **CASE HISTORY E AUTOCASI**

Analisi e discussione su casi concreti, ipotetici o reali, proposti o portati dai partecipanti

## **AUTOVALUTAZIONE**

Utilizzo di strumenti standard o intuitivi per la verifica di proprie caratteristiche personali e/o professionali

## **MULTIMEDIALITA'**

Utilizzo e discussione di film, riprese, musiche, fotografie per supportare l'apprendimento

## **PROBLEM SOLVING GAME**

Lavoro individuale o di gruppo per la risoluzione di un problema, sulla base di un compito ben definito

# AREA CONTENUTI: CONCETTI ASTRATTI E GENERALIZZAZIONI

## LEZIONE

Setting più o meno unidirezionale in cui si propongono contenuti (informazioni, modelli, teorie)

## LEARNING OBJECT

Setting autonomo o guidato in cui si propongono contenuti, esempi, verifiche su supporto informatico

## DISCUSSIONE

Spazio d'interazione spinta con i partecipanti relativa a contenuti, processi, casi, metodi, opinioni, etc.

## RESTITUZIONE

Commento diretto o indiretto su comportamenti o performances dei partecipanti, individuale o di gruppo