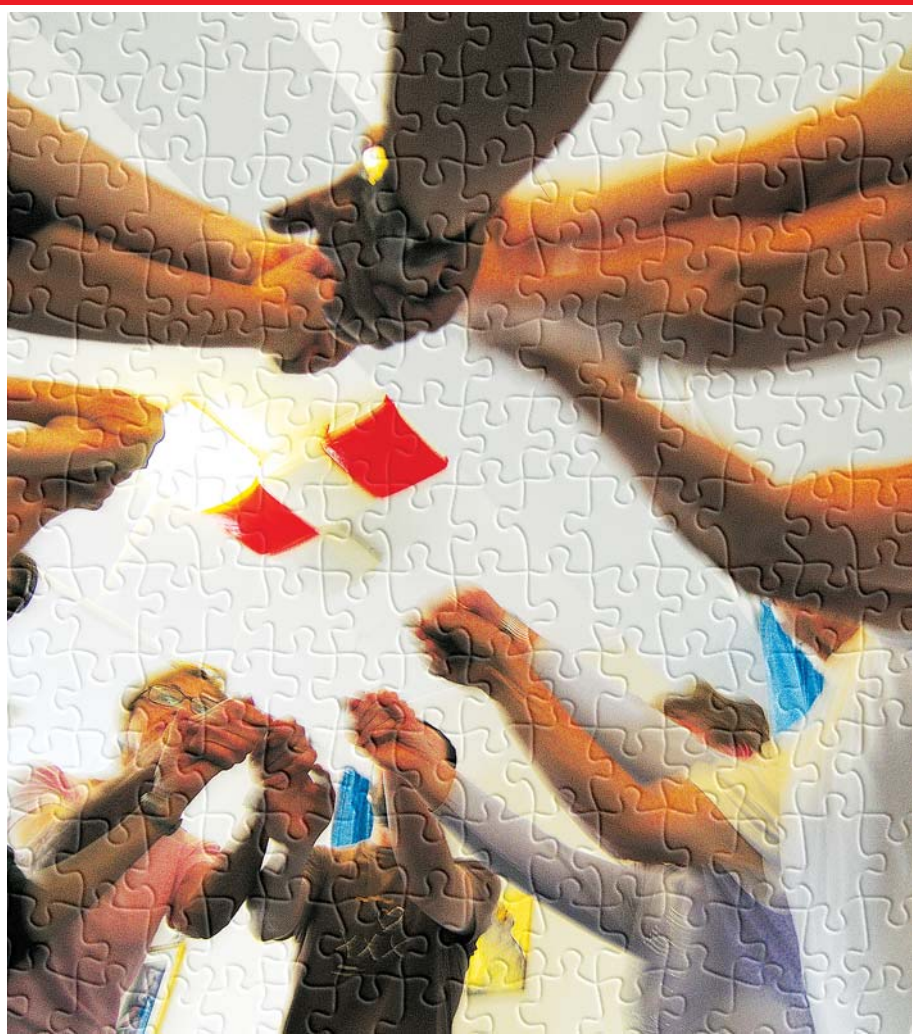


FORMAZIONE FORMATORI

MATERIALE DIDATTICO DEL CORSO BASE PER VOLONTARI





FORMAZIONE FORMATORI

MATERIALE DIDATTICO DEL CORSO BASE PER VOLONTARI

di Sonia Ambroset

1	Premessa	5
2	Progettare percorsi formativi	7
3	Il gruppo in formazione	15
4	I metodi e le tecniche	17
5	La valutazione della formazione	19
6	Cenni conclusivi	21
7	Bibliografia essenziale	22

Il materiale didattico non sostituisce il corso, ma ne è parte integrante

Licenza d'uso



Questo lavoro viene rilasciato con licenza Creative Commons Attribuzione, Non-Commerciale, Non-opere derivate, versione 2.5 Italia, che permette di riprodurre, distribuire, comunicare al pubblico, esporre in pubblico, rappresentare, eseguire e recitare quest'opera, alle seguenti condizioni:

- **Attribuzione.** Devi attribuire la paternità dell'opera nei modi indicati dall'autore o da chi ti ha dato l'opera in licenza e in modo tale da non suggerire che essi avallino te o il modo in cui tu usi l'opera.
- **Non commerciale.**
Non puoi usare quest'opera per fini commerciali.
- **Non opere derivate.** Non puoi alterare o trasformare quest'opera, nè usarla per crearne un'altra.

Ogni volta che usi o distribuisi quest'opera, devi farlo secondo i termini di questa licenza, che va comunicata con chiarezza.

In ogni caso, puoi concordare col titolare dei diritti utilizzi di quest'opera non consentiti da questa licenza.

Questa licenza lascia impregiudicati i diritti morali.

Una copia della licenza è disponibile all'indirizzo:
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/it/legalcode>

1 PREMESSA

Questa breve dispensa raccoglie quanto elaborato durante il percorso di Formazione Formatori e intende costituire uno strumento utile per tutti i volontari chiamati ad occuparsi della formazione sia come progettisti che come docenti o conduttori.

L'orientamento con cui si è costruito il corso di formazione fa riferimento a diverse discipline all'interno delle quali la formazione è tema centrale (pedagogia, psicologia, filosofia, ecc.) così come a diversi contesti di lavoro in cui viene utilizzato questo strumento (organizzazioni profit e no profit, contesti socio-sanitari, istituzioni e servizi, ecc.)

La formazione può essere infatti considerata una risorsa essenziale e costitutiva che consente alle persone di sviluppare il meglio delle proprie potenzialità e metterle al servizio delle diverse missioni su cui sono chiamate a lavorare. Se questo è vero in linea generale ancora di più lo è nei settori in cui il volontariato è fortemente sviluppato e contribuisce in modo sostanziale alla gestione e alla soluzione di problemi complessi e allo sviluppo della comunità civile.

Si tratta allora di accostarsi al tema della formazione contestualizzando molto bene la cornice entro la quale se ne parla in questa dispensa: nel mondo del volontariato infatti la formazione assume una valenza specifica in cui, accanto all'acquisizione di competenze tecniche e metodologiche, chi se ne occupa come volontario deve poter chiarire la propria collocazione e il senso stesso del fare formazione ad altri volontari.

In questa prospettiva le domande a cui rispondere possono essere così sintetizzate: perché chi fa il volontario deve essere formato dal momento che la sua attività non è professionale? Su che cosa è bene che venga formato? Che genere di evoluzione ci si aspetta attraverso l'utilizzo dei percorsi formativi all'interno delle organizzazioni di volontariato? Di quali competenze deve disporre il volontario che si occupa attivamente di formazione? Sono tutte domande di carattere trasversale che costituiscono una cornice fondamentale che deve essere molto chiara ai volontari impegnati in questo campo.

Dal confronto in aula con consisti aspiranti formatori nel volontariato, sono emerse domande chiave che rimandano alla consapevolezza di fondo che deve appartenere al "formatore volontario":

- Perché ho deciso (o ho accettato) di assumere un ruolo nell'ambito della formazione?
- Che cosa mi aspetto da me stesso come volontario che forma altri volontari?
- Con che spirito mi accosto a questo ruolo rispetto ai miei valori di riferimento?
- Quali sono le mie preoccupazioni rispetto all'assunzione di un ruolo che richiede

anche capacità di leadership e di conduzione di un gruppo?

Si tratta di domande che aiutano a sviluppare una maggiore consapevolezza circa l'importanza di uno strumento, quello della formazione, che può essere usato anche da chi non è necessariamente un professionista ma piuttosto un volontario che "non si tira indietro" rispetto a questa forma di servizio. Fare formazione e farla in modo corretto, impostare delle buone progettazioni, costruire consapevolmente politiche formative per la propria organizzazione è un modo di esercitare in modo etico il proprio volontariato.

Ecco perché acquisire le competenze di base per comunicare efficacemente in un'aula, per condurre un gruppo in formazione e per valutare quanto si fa è un impegno da cui non si può prescindere. In questo senso non ci si improvvisa formatori ma neanche si vuole diventare dei professionisti: si tratta di trovare il giusto equilibrio tra l'essere una persona "di buona volontà" e l'essere un volontario competente, capace di accostare alla propria motivazione ideale le capacità per promuovere consapevolmente anche le capacità degli altri.

In questa prospettiva occuparsi di formazione come volontario non è assumere uno status più elevato dei propri compagni volontari ma neanche rinunciare a esercitare il necessario ruolo di orientamento e guida che nella formazione sono necessari.

2 PROGETTARE PERCORSI FORMATIVI

La progettazione di un percorso formativo (sia quando si tratta di un lungo percorso sia quando si tratta di un singolo incontro) prevede alcune fasi precise di lavoro. Riportiamo qui le diverse fasi con alcune domande che chi progetta può farsi in modo che, a seconda della risposta, possa costruire il progetto più corretto. Quando a queste domande non abbiamo risposta è utile richiedere informazioni maggiori perché più si ha chiarezza su alcuni elementi di base più si fa una progettazione rispondente effettivamente alle richieste. Questo vale sia quando il committente sia esterno, sia quando il committente è la nostra stessa organizzazione di volontariato.

Va inoltre tenuto presente che in alcuni casi le informazioni disponibili sono anche i vincoli entro i quali deve essere costruito il progetto mentre in altri casi è possibile contrattare con il committente in che modo è meglio gestire alcune variabili.

a) DEFINIZIONE DELLA RICHIESTA E DEL TARGET

- Chi mi sta chiedendo di progettare la formazione (chi è il committente)?
- Quali sono le aspettative del committente?
- Quali sono i bisogni e/o le aspettative dei futuri allievi?
- C'è corrispondenza tra ciò che mi chiede il committente e ciò che desiderano gli allievi?
- Chi deve fruire direttamente del percorso formativo?
- Come sarà la composizione del gruppo di allievi?

b) IDENTIFICAZIONE DEGLI OBIETTIVI

- A che cosa servirà la formazione sul piano del sapere, del saper fare e del saper essere?
- Che cosa gli allievi devono portarsi a casa attraverso il percorso che sto progettando?
- Gli obiettivi che sto definendo sono verificabili concretamente?

c) INDIVIDUAZIONE DEI CONTENUTI

- Per raggiungere gli obiettivi che ho definito quali sono i contenuti di base che dovrò sviluppare nel percorso?
- Se i contenuti sono molto vasti, quali sono le nozioni più importanti che devono essere trasmesse?
- C'è una effettiva congruenza tra i contenuti e gli obiettivi?

d) STRUTTURAZIONE OPERATIVA DEL PERCORSO

- Quanti incontri?
- Di quante ore?
- Con quale scansione temporale?

- In che periodo dell'anno?
- Con quali docenti?
- Serve la presenza di un tutor?
- Quale sarà la sede del percorso?
- Quali attrezzature e quali materiali sono necessari?

e) IDENTIFICAZIONE DELLE MODALITA' DI VALUTAZIONE

- Che cosa sarà valutato in questo percorso?
- Con quali strumenti saranno raccolte le informazioni per la valutazione?
- Chi e come saranno utilizzate queste informazioni?

f) DEFINIZIONE DEL BUDGET

- Quali sono le spese che andranno sostenute per realizzare il corso?
- Quali di queste spese sono gestite come volontariato e dunque non costituiscono un costo effettivo?
- Quali invece richiedono denaro effettivamente?
- Ci sono fonti già previste per ottenere risorse economiche?
- Se non ci sono, quali strade saranno intraprese per trovare i finanziamenti?

La formazione può essere infatti considerata una risorsa essenziale e costitutiva che consente alle persone di sviluppare il meglio delle proprie potenzialità e metterle alle servizio delle diverse missioni su cui sono chiamate a lavorare. Se questo è vero in linea generale ancora di più lo è nei settori in cui il volontariato è fortemente sviluppato e contribuisce in modo sostanziale alla gestione e alla soluzione di problemi complessi e allo sviluppo della comunità civile.

Si tratta allora di accostarsi al tema della formazione contestualizzando molto bene la cornice entro la quale se ne parla in questa dispensa: nel mondo del volontariato infatti la formazione assume una valenza specifica in cui, accanto all'acquisizione di competenze tecniche e metodologiche, chi se ne occupa come volontario deve poter chiarire la propria collocazione e il senso stesso del fare formazione ad altri volontari.

In questa prospettiva le domande a cui rispondere possono essere così sintetizzate: perché chi fa il volontario deve essere formato dal momento che la sua attività non è professionale? Su che cosa è bene che venga formato? Che genere di evoluzione ci si aspetta attraverso l'utilizzo dei percorsi formativi all'interno delle organizzazioni di volontariato? Di quali competenze deve disporre il volontario che si occupa attivamente di formazione? Sono tutte domande di carattere trasversale che costituiscono una cornice fondamentale che deve essere molto chiara ai volontari impegnati in questo campo.

Dal confronto in aula con corsisti aspiranti formatori nel volontariato, sono emerse do-

mande chiave che rimandano alla consapevolezza di fondo che deve appartenere al "formatore volontario":

- Perché ho deciso (o ho accettato) di assumere un ruolo nell'ambito della formazione?
- Che cosa mi aspetto da me stesso come volontario che forma altri volontari?
- Con che spirito mi accosto a questo ruolo rispetto ai miei valori di riferimento?
- Quali sono le mie preoccupazioni rispetto all'assunzione di un ruolo che richiede anche capacità di leadership e di conduzione di un gruppo?

Si tratta di domande che aiutano a sviluppare una maggiore consapevolezza circa l'importanza di uno strumento, quello della formazione, che può essere usato anche da chi non è necessariamente un professionista ma piuttosto un volontario che "non si tira indietro" rispetto a questa forma di servizio. Fare formazione e farla in modo corretto, impostare delle buone progettazioni, costruire consapevolmente politiche formative per la propria organizzazione è un modo di esercitare in modo etico il proprio volontariato.

Ecco perché acquisire le competenze di base per comunicare efficacemente in un'aula, per condurre un gruppo in formazione e per valutare quanto si fa è un impegno da cui non si può prescindere. In questo senso non ci si improvvisa formatori ma neanche si vuole diventare dei professionisti: si tratta di trovare il giusto equilibrio tra l'essere una persona "di buona volontà" e l'essere un volontario competente, capace di accostare alla propria motivazione ideale le capacità per promuovere consapevolmente anche le capacità degli altri.

In questa prospettiva occuparsi di formazione come volontario non è assumere uno status più elevato dei propri compagni volontari ma neanche rinunciare a esercitare il necessario ruolo di orientamento e guida che nella formazione sono necessari.

LA PROGETTAZIONE SARÀ TANTO PIÙ EFFICACE QUANTO PIÙ LE DOMANDE QUI RIPORTATE TROVERANNO UNA RISPOSTA IL PIÙ CHIARA POSSIBILE.

3 IL GRUPPO IN FORMAZIONE

La formazione è un processo che si sviluppa soprattutto all'interno di gruppi e dunque una delle competenze necessarie a chi vuole esercitare il ruolo di formatore in modo competente, è la conoscenza di base di come funziona un gruppo-classe.

Riportiamo in questa sede alcune indicazioni di base che possono aiutare il formatore ad osservare il gruppo in modo organico per poterlo utilizzare al meglio in relazione agli scopi formativi.

IL GRUPPO

Il gruppo è un sistema aperto in quanto:

- è diverso dalla somma delle parti
- è interagente con un sistema più ampio
- le modifiche prodotte o subite dai singoli componenti determinano cambiamenti nell'assetto del gruppo

Un sistema aperto si caratterizza dunque per tre caratteristiche:

- GLOBALITÀ
- SCAMBIO
- INTERDIPENDENZA

CARATTERISTICHE GLOBALI DEL GRUPPO

In questa sezione della dispensa vengono raccolte le caratteristiche che si possono ravvisare in tutti i gruppi. Imparare ad osservare queste variabili può aiutare chi sta facendo formazione a mettersi in sintonia con lo specifico gruppo con cui sta lavorando consentendo così di sviluppare un clima che faciliti l'apprendimento.

Conoscere e osservare queste variabili consente inoltre di collocare gli eventuali problemi che possono emergere nell'aula al posto giusto in modo da poterli gestire adeguatamente.

MORFOLOGIA

La morfologia del gruppo è ciò che di esterno appare in modo evidente a chiunque osservi il gruppo. È un primo livello di osservazione sulla base del quale è possibile decidere anche i metodi più congruenti della formazione

Dimensione (la quantità dei componenti influenza il lavoro d'aula. Nei piccoli gruppi è più facile attivare momenti formativi che richiedono uno scambio diretto tra gli allievi mentre nei grandi gruppi si possono attivare momenti di carattere informativo o vere e proprie lezioni d'aula)

Composizione (età, sesso, esperienze professionali e/o umane diverse costituiscono la

ricchezza del gruppo ma vanno gestite in modo competente)

Estrazione (la provenienza culturale e i diversi livelli di status legati ai ruoli svolti dagli allievi incidono fortemente nel sistema di relazioni che si viene a costruire in un'aula)

Disposizione spaziale (il modo di disporsi del gruppo evidenzia molte cose del gruppo stesso e in ogni caso la disposizione spaziale deve essere congruente con gli obiettivi della formazione. In questo senso non c'è una disposizione migliore o peggiore, giusta o sbagliata.)

STRUTTURA

La struttura del gruppo costituisce un secondo livello di conoscenza. Si tratta di variabili che non possono essere viste ma che esistono sempre in un gruppo, anche quando non sono formalmente definite. Ogni gruppo al proprio interno conosce la presenza di questi fattori e il suo funzionamento ne è spesso influenzato in modo molto consistente. Il formatore che sa cogliere queste dimensioni è in grado di esercitare in modo sapiente la leadership che gli spetta che fungere realmente da guida al gruppo in apprendimento.

Organigramma, status, ruoli

Queste tre variabili fanno riferimento al modo in cui circola il "potere" all'interno del gruppo. Anche in un gruppo di amici, in una famiglia, così come in un'organizzazione e in un gruppo di lavoro, esistono gerarchie legate ai ruoli ricoperti dalle persone, al peso che viene dato a questi ruoli, al modo in cui i membri del gruppo decidono di relazionarsi tra di loro. In questa prospettiva tutti i membri di un gruppo hanno pari dignità non pari "peso".

Reti di comunicazione

In ogni gruppo la comunicazione circola in modo complesso. La prima distinzione è tra la comunicazione formale (le cose che si dicono esplicitamente nel momento in cui si lavora insieme) e quella informale (cose che non vengono dette a tutti e che circolano nei "corridoi"). Tra questi due livelli può esserci coerenza oppure può essere che le due dimensioni viaggino in modo parallelo e conflittuale.

Leadership

Anche in un gruppo in cui non è presente un leader formale e dichiarato, la funzione della leadership viene assolta (a volte da una persona, altre volte da più persone). Con questo termine infatti ci si riferisce alla capacità di influenzare il lavoro del gruppo

AREA DEL COMPITO

In questo ambito vengono rilevati tutti i fattori che hanno a che vedere con gli obiettivi su cui il gruppo lavora. Un gruppo di persone in formazione è strutturalmente un gruppo centrato sul compito perché la ragione per cui si trova è proprio l'apprendimento.

Apprendere è l'obiettivo comune sul quale il formatore è tenuto a fungere da garante e in questo senso è fondamentale che il compito non venga mai abbandonato per favorire solo la dimensione emotiva del gruppo.

Il gruppo che fa formazione è sempre un gruppo a termine, etero centrato, le cui dinamiche relazionali devono essere ricondotte all'obiettivo dell'apprendimento.

Partecipazione

Con questo termine ci si riferisce all'effettivo grado di presenza dei componenti del gruppo sia dal punto di vista concreto (presenza fisica) sia dal punto di vista del contributo espresso durante la formazione. È compito del formatore favorire l'effettiva partecipazione in coerenza con gli obiettivi formativi condivisi.

Produttività

È la capacità del gruppo di orientarsi veramente al compito e realizzare quanto previsto. In ambito formativo la produttività del gruppo è connessa al grado di apprendimento.

Processi decisionali

Per poter realizzare un compito, qualunque esso sia, il gruppo deve essere in grado di prendere decisioni. Al formatore spetta sia la comprensione di quali sono i processi decisionali esistenti nel gruppo e l'esplicitazione dei processi decisionali che caratterizzeranno il momento formativo. Le competenze che sono necessarie perché il gruppo possa lavorare sul compito possono essere sintetizzate in un elenco che riguarda sia i componenti del gruppo che, in primo luogo, chi si occupa della formazione.

- Capacità di apprendimento e di elaborazione
- Impegno
- Affidabilità, responsabilità
- Autonomia, iniziativa
- Flessibilità, creatività
- Leadership
- Capacità organizzativa

AREA SOCIO-EMOTIVA

In questa area sono considerate le variabili del gruppo che hanno a che fare con il sistema delle relazioni e degli affetti che, sempre, hanno un peso rilevante anche nei gruppi che semplicemente lavorano insieme. Ogni volta che un gruppo nasce la dimensione socio-emotiva influenza anche l'area del compito e spesso la complica perché le emozioni sono una sfera meno conosciuta e spesso contraddittoria. Anche in un'aula formativa la dimensione socio-emotiva esiste e deve essere adeguatamente gestita.

Clima

Con questo termine ci si riferisce "all'aria che si respira" nel gruppo, agli umori, alle emozioni che circolano. Il formatore può incidere molto sul clima del gruppo e proprio per questo ne viene considerato il garante perché è suo compito lavorare sul clima in modo da renderlo congruente con gli obiettivi formativi.

Coesione

È il senso di appartenenza che si sviluppa all'interno del gruppo. È importante che il grado di coesione non sia mai indice di chiusura del gruppo; è infatti frequente che un gruppo molto coeso tenda ad essere compatto e ostile di fronte a nuovi ingressi o di fronte ai cambiamenti.

Motivazione e soddisfazione

È attraverso la dimensione socio-emotiva che si lavora sul livello di motivazione e di sod-

disfazione del gruppo. Quanto più un gruppo ha una qualità emotiva adeguata, tanto più i singoli membri del gruppo si sentono motivati a partecipare.

Collaborazione

Lo spirito di collaborazione è la conseguenza di un gruppo equilibrato sul piano socio-emotivo. Non si collabora per dovere, perché è giusto eticamente, perché la collaborazione è buona in sé... si collabora veramente quando si ha la consapevolezza di essere riconosciuti nel gruppo e si ha la capacità di riconoscere gli altri. Le competenze che devono essere sviluppate rispetto a quest'area sono contenute nell'elenco che segue:

- Energia
- Motivazione
- Empatia
- Assertività
- Immagine
- Capacità cooperativa
- Sostegno

IDEOLOGIA

Il termine ideologia fa riferimento alla cultura del gruppo ed è visibile attraverso l'esplicitazione della sua mission organizzativa. Questa dimensione influenza fortemente il lavoro del gruppo ed è proprio su questa area che spesso si agiscono i conflitti più consistenti. Nell'aula formativa si trovano spesso persone che appartengono a culture differenti e questa è una grande potenzialità perché proprio attraverso il confronto sulle differenze si sviluppano gli apprendimenti più interessanti. Questo tuttavia comporta per il formatore una notevole abilità della conduzione del processo comunicativo e una profonda consapevolezza sulla propria personale cultura, sui propri valori, sui propri principi.

Valori

Con questa parola ci si riferisce a ciò che per ogni persona è più importante e significativo. I valori di riferimento costituiscono i puntelli su cui ciascuno costruisce la propria identità ed è proprio per questo che sui valori si tende a mettere in atto comportamenti "assoluti". Le convinzioni con cui portiamo avanti la nostra vita sono spesso intoccabili e quando vengono attaccati ci sentiamo feriti e non compresi. Se tutto questo è vero per la persona singola, lo diventa ancora di più nella dimensione dei gruppi. È sui valori che spesso si costituiscono i gruppi ed è in nome dei valori che spesso si scontrano i gruppi. Un formatore competente è consapevole dei propri valori e rispetta quelli degli allievi.

Norme formali

In ogni gruppo ci sono regole. Nel gruppo in formazione le regole formali sono quelle che vengono di volta in volta definite dal formatore insieme al gruppo. Anche rispetto alle norme formali (cioè quelle dichiarate ed esplicite) è il conduttore a dover fungere da garante: a partire dalle regole d'aula (orari, calendari, ecc.) fino a quelle relazionali (rispetto reciproco, non giudizio, libertà di espressione, ecc.).

Norme informali

Sono le regole non dette, non scritte, non dichiarate... e tuttavia funzionanti. È suffi-

ciente, per un formatore, osservare cosa succede negli intervalli, nel momento del pranzo, nel corso dell'evoluzione della giornata o del periodo della formazione. È in questi momenti infatti, che si costruiscono abitudini e riti che sono la rappresentazione delle regole non scritte.

FASI DI SVILUPPO

Ogni gruppo ha una vita anche quando sta insieme soltanto per una giornata di formazione. I cicli che attraversa sono sotto elencati. La loro espressione non è sempre lineare ma è importante capire in quale ciclo di vita il gruppo si trova per scandire in modo adeguato i tempi della formazione.

Orientamento

I partecipanti devono risolvere una serie di questioni interpersonali. Tendono a dipendere dal leader per prendere iniziative, organizzare il lavoro, dare struttura al gruppo. Nel frattempo i membri cercano di capire che tipo di lavoro ci si aspetta da loro. In questo stadio si pongono domande sugli scopi del gruppo, su come ci si organizza, ecc. Nell'aula formativa questo si traduce nella necessità di avere chiaro il programma e le regole.

Conflitto

Emergono differenze palesi o latenti tra i membri del gruppo su come si deve lavorare insieme, sui ruoli, su come si deve stare insieme. In aula questo corrisponde al momento in cui i membri hanno opinioni diverse anche sui contenuti, cercano di convincersi reciprocamente, si comprendono a fatica, ecc. Al formatore è richiesto di garantire che questo stadio evolutivo sia realmente costruttivo: non si tratta di negare le differenze ma piuttosto di renderle esprimibili.

Integrazione

Il gruppo ha raggiunto un'organizzazione interna, i partecipanti sentono di avere un obiettivo comune e che essere diversi è una effettiva ricchezza.

Interdipendenza

I membri hanno rapporti di interdipendenza e assumo atteggiamenti di problem-solving verso l'obiettivo comune. Comprendono che il risultato è il frutto di un processo collettivo e che ogni comportamento individuale influisce sull'intero gruppo.

Come muoversi all'interno del sistema-gruppo?

Come si può evincere da tutte queste variabili, la conduzione di un gruppo in formazione è sempre un lavoro complesso in cui il conduttore è chiamato ad esercitare un ruolo di leadership formale. Nel contesto specifico del volontariato questo costituisce spesso il dubbio più rilevante da parte del volontario che assume questo ruolo. C'è (implicita e a volte dichiarata) la preoccupazione che un volontario non può formare altri volontari come lui, che il ruolo di chi forma è in qualche modo "dispari" e c'è dunque la preoccupazione di essere percepiti come volontari che vogliono assumere un "potere". Se questa è la preoccupazione e non si riesce a superarla c'è il rischio che non vengano usate le risorse già esistenti per fare formazione: si ricorre sempre a formatori esterni e i volontari che potrebbero essere utilizzati anche come formatori rischiano di

essere sottostimati.

È allora importante avere qualche cognizione di che cosa sia veramente il processo della leadership in modo da poter affrontare questo ruolo con una certa scioltezza ed esserne meno spaventati. Un adeguato utilizzo della funzione di leader è infatti un vero e proprio contributo, un servizio, di cui qualunque organizzazione ha bisogno per poter vivere a lungo e sviluppare al meglio il proprio servizio alla collettività.

In questa sede riportiamo in modo molto sintetico alcune nozioni rispetto alla leadership che possono essere spese in ambito formativo, a partire da una definizione di base oggi ampiamente riconosciuta.

LA LEADERSHIP

CAPACITA' (POTENZIALE E IN ATTO) DI ESERCITARE UN RAPPORTO DI INFLUENZA SU UN INDIVIDUO O UN GRUPPO, DI SOLITO, CON UN COMPITO DA SCVOLGERE E/O UN OBIETTIVO DA RAGGIUNGERE IN UNA DETERMINATA SITUAZIONE

Mentre fino a una ventina d'anni fa la letteratura in questo ambito si è concentrata sul tema degli stili di leadership pensando che ci fosse un modo giusto di essere un leader, gli studi più recenti hanno messo in luce come il processo sia circolare e oggi si parla di Leadership Situazionale. Tale concetto parte dal presupposto che lo stile di leadership che una persona dovrebbe utilizzare con gli individui o con i gruppi dipende dal livello di maturità delle persone.

MATURITÀ

Con questo termine ci si riferisce alla capacità e alla disponibilità delle persone di assumersi la responsabilità di indirizzare il proprio comportamento. All'interno di questa definizione vanno distinte la:

MATURITA' LAVORATIVA

Conoscenza, capacità ed esperienza per svolgere certi compiti senza l'aiuto di altri.

MATURITA' PSICOLOGICA

Motivazione e disponibilità a fare qualcosa puntando sull'impegno e sulla fiducia in se stessi.

Tenendo conto di queste distinzioni si tratta allora di comprendere, per chi esercita un ruolo di guida di un gruppo, chi ha davvero davanti e quali sono le effettive esigenze dei suoi membri, utilizzando lo stile che maggiormente è congruente.

Lo schema che segue, proposto dai teorici della leadership situazionale, può essere una buona base per capire come muoversi.

LEADERSHIP SITUAZIONALE

LIVELLO DI MATURITÀ DEL GRUPPO	STILE DI LEADERSHIP
BASSA MATURITÀ Le persone non sono capaci né pronte ad assumersi la responsabilità di fare qualcosa: non sono competenti e/o non sono sicuri di sé.	STILE PRESCRITTIVO Il leader deve definire ruoli e compiti in modo molto preciso e non deve avere paura di esercitare un ruolo direttivo perché il gruppo ne ha bisogno.
MATURITÀ MEDIO BASSA Le persone sono incapaci ma disponibili ad assumersi la responsabilità. Hanno fiducia in se stesse ma mancano ancora di capacità.	STILE DI MARKETING Il leader continua ad essere direttivo perché le persone non sono ancora consapevoli delle loro poche capacità e tuttavia, poiché sono entusiaste e motivate, vanno anche sostenute. Il leader si preoccuperà dunque di dare sempre spiegazione delle sue scelte in modo esplicito.
MATURITÀ MEDIO ALTA Le persone sono capaci ma non sono pronte perché hanno poca fiducia in se stesse.	STILE COINVOLGENTE Il leader dovrà spingere in avanti le persone accompagnandole molto da vicino perché ancora non sono sicure di sé. Coinvolgerle direttamente e fare cose insieme le aiuterà a sperimentarsi con più fiducia.
MATURITÀ ALTA Le persone sono sia capaci che disponibili perché sono anche sicure di sé.	STILE DELEGANTE Quando il gruppo è maturo il leader deve delegare il più possibile fidandosi dei propri collaboratori, pur mantenendo alta l'attenzione sul processo.

Le indicazioni che provengono dagli studi sulla leadership situazionale sono molto importanti per chi si occupa di formazione perché si basano su due principi cardine.

Il successo della formazione non dipende solo dal conduttore o solo dagli allievi ma è sempre il frutto della relazione tra queste parti.

Il gruppo è sempre una risorsa e va condotto con lo stile più congruente con l'intento di favorire la sua evoluzione e un buon formatore sa usare stili diversi in relazione a chi ha di fronte.

4 I METODI E LE TECNICHE

Fare formazione vuol dire trasmettere dei contenuti in modo tale che possano davvero sviluppare un processo di apprendimento. Essere un formatore non è dunque come essere un semplice docente o un esperto della materia.

Fare il formatore significa saper gestire il processo dell'apprendimento sui tre livelli che vengono riconosciuti come fondamento del processo formativo (sapere, saper fare e saper essere).

Proprio per questa ragione chi voglia occuparsi di formazione deve sviluppare competenze di tipo didattico imparando metodi e tecniche che gli consentano di trasmettere i contenuti in modo efficace e coinvolgente.

Il formatore è dunque il facilitatore di un processo e non soltanto un esperto di contenuto.

In questa prospettiva saper condurre l'aula e conseguentemente il gruppo è un must che fa la differenza tra chi esercita semplicemente un intervento come insegnante e chi invece si propone come formatore. Questo non significa che la formazione non debba avvalersi anche di momenti di addestramento e aggiornamento ma soltanto che va colta la differenza tra questi diversi interventi in modo da saper distinguere quale livello di formazione è più opportuno rispetto agli obiettivi che si vogliono raggiungere. Questa attenzione aiuterà anche a comprendere quale investimento è più opportuno avviare rispetto alla formazione permanente.

METODI E TECNICHE	INDICAZIONI PER L'USO
LEZIONE CLASSICA	Utile quando si devono trasmettere contenuti specifici.
ESERCITAZIONI	Utili quando si vuol far capire in modo molto veloce la connessione tra la teoria e la pratica
LAVORI DI GRUPPO	Favoriscono il confronto tra gli allievi
DISCUSSIONI GUIDATE	Consentono di far emergere le diverse opinioni garantendo un clima collaborativo anche quando le opinioni sono contrastanti e potenzialmente conflittuali
SIMULAZIONI E GIOCHI DI RUOLO	Consentono di sperimentare in modo protetto situazioni complesse.

QUALUNQUE SIA IL METODO O LA TECNICA UTILIZZATA È NECESSARIO CHE IL FORMATORE SIA COMPETENTE NEL SUO SPECIFICO UTILIZZO. PIÙ IL METODO SCELTO METTE IN MOTO ANCHE ASPETTI EMOTIVI PIÙ DEVE ESSERCI ATTENZIONE AL PROCESSO E CAPACITÀ DI GESTIRE QUANTO EMERGE.

Il tema dei metodi e delle tecniche introduce anche al tema dei sussidi d'aula che costituiscono un grande supporto rispetto all'efficacia della comunicazione. La formazione si sviluppa spesso su tempi molto intensivi di lavoro e saper gestire il ritmo degli incontri è più facile se si utilizzano sussidi d'aula congruenti con il livello di attenzione che si vuole mantenere.

Elenchiamo di seguito alcuni dei sussidi più utilizzati esplicitandone anche l'efficacia specifica.

LE LAVAGNE

Classica, a fogli mobili, luminosa... in ogni caso la lavagna è uno strumento di lavoro sempre molto utile perché è di facile uso da parte di tutti, consente di memorizzare anche nel qui e ora le cose più importanti, consente a tutti gli allievi di memorizzare visivamente i concetti più importanti e consente al docente di fare sintesi costantemente. In mancanza di una lavagna è sempre bene dotarsi di cartelloni.

LE PRESENTAZIONI

L'utilizzo delle presentazioni con il computer consente di mantenere alta l'attenzione nella misura in cui il docente sa costruire un materiale efficace e sa intervallare la presentazione con spiegazioni efficaci. L'utilizzo della macchina consente infatti una buona precisione e a volte anche l'uso di canali comunicativi accattivanti ma non può sostituire la capacità comunicativa e relazione del docente.

L'USO DI FILMATI E/O MATERIALI DI CONSULTAZIONE D'AULA

Si tratta di supporti molto interessanti che possono vivacizzare l'aula e consentire anche l'utilizzo di canali comunicativi alternativi. In ogni caso è importante utilizzarli programmando molto attentamente le modalità di gestione in aula. Un film, per esempio, può essere un buon supporto formativo se è già programmato il tempo da dedicare alla sua analisi successiva (altrimenti è solo un modo di far passare il tempo) e questo significa che il formatore conosce bene il film, sa già quali contenuti andranno poi riportati e focalizzati con il gruppo, dispone di sintesi organiche con cui concludere l'incontro.

IL MATERIALE DIDATTICO

Sempre fondamentale, il materiale didattico costituisce un supporto formativo indispensabile. La sua utilità è successiva alla realizzazione del percorso perché consente all'allievo di tornare su quanto elaborato precedentemente in aula. È sempre importante lasciare una bibliografia essenziale che consenta una ricerca autonoma successiva.

5 LA VALUTAZIONE DELLA FORMAZIONE

Il tema della valutazione della formazione richiederebbe una riflessione molto articolata che in questa sede non è possibile riportare adeguatamente. Ci si limita dunque a offrire uno schema possibile di lavoro rimandando alla consultazione della letteratura che viene riportata al termine della dispensa. Lo schema è la rappresentazione di un percorso che va seguito per identificare al meglio che tipo di valutazione adottare e può dunque essere inteso come un procedimento-base.

a) CHE COSA VALUTARE (aree e indicatori)

Il primo passaggio della valutazione è domandarsi che cosa effettivamente si vuole valutare. Solitamente nei percorsi formativi si valuta soprattutto il gradimento da parte degli allievi ma questo è soltanto uno degli indicatori possibili. In realtà si possono valutare diverse aree della formazione. Per ciascuna area è poi possibile identificare alcuni indicatori. A titolo esemplificativo proponiamo un primo schema utilizzabile.

AREA DI VALUTAZIONE	INDICATORI POSSIBILI
CONTENUTI	Grado di congruenza con gli obiettivi Grado di interesse Grado di innovatività
DOCENZE	Capacità didattiche dei docenti Competenza sui contenuti Abilità nel relazionarsi con gli allievi Adeguatezza dei materiali proposti
ORGANIZZAZIONE	Adeguatezza dei tempi e del calendario Competenza del tutor Adeguatezza servizi di segreteria Adeguatezza sede e attrezzature

Si tratta soltanto di un esempio da cui partire perché la valutazione può essere più o meno approfondita a seconda dell'interesse dell'organizzazione.

b) COME VALUTARE (strumenti e metodi)

Una volta definito cosa si vuole valutare e gli indicatori che si useranno, è possibile chiedersi quali strumenti utilizzare. Ogni strumento presenta vantaggi e svantaggi ed è importante individuare lo strumento più congruente con gli obiettivi valutativi che si intende raggiungere. Anche in questo caso è possibile avvalersi di diversi strumenti tenendo conto delle loro specifiche caratteristiche.

Nella tabella che segue si offre un elenco di possibili strumenti con alcune indicazioni di utilizzo che possono aiutare chi si appresta a diventare formatore.

TIPOLOGIA DI STRUMENTO	INDICAZIONI PER L'UTILIZZO	ES. CONCRETI
STRUMENTI COGNITIVI Si tratta di strumenti organici di rilevazione che vengono predisposti dagli organizzatori e solitamente compilati dagli allievi. Possono essere più o meno rigidi e contenere domande aperte o chiuse. Il più delle volte riportano anche scale che possono consentire di dare un peso alle diverse variabili.	Questi strumenti sono utili per verificare gli aspetti della formazione connessi all'apprendimento, oppure per verificare le variabili più concrete e descrittive della formazione. Hanno il vantaggio di essere di facile compilazione e quindi anche di facile codifica successiva. Il limite di questi strumenti è che costituiscono una semplificazione e non consentono di rilevare elementi qualitativi.	Questionari. Test di ingresso e di uscita. Griglie di rilevazione. Interviste strutturate.
STRUMENTI ESPRESSIVI Sono strumenti che si avvalgono di metodi liberi e di carattere interpretativo attraverso la dimensione artistico-rappresentativa (disegno, gioco, movimento, ecc.). Solitamente vengono proposti come lavori di gruppo o individuali di modo che i partecipanti possano confrontarsi in modo libero perché il docente e/o gli organizzatori non sono presenti durante la produzione.	Questi strumenti sono molto utili quando si vogliono raccogliere informazioni su quanto di solito non viene riportato esplicitamente: i vissuti degli allievi rispetto al gruppo, rispetto ai docenti, la sensazione dell'evoluzione che si sta sperimentando, ecc. Il vantaggio di questi strumenti è proprio il consentire l'emergere di quanto rimane implicito. Lo svantaggio è che richiedono una certa capacità di gestione da parte di chi li somministra in aula e molta attenzione nel successivo lavoro di interpretazione (che andrebbe sempre condiviso con gli allievi).	La favola finale. I giochi con le metafore. La costruzione della torre finale. L'autoritratto. La relazione autoprodotta.
STRUMENTI D'AULA Si tratta di strumenti e tecniche d'aula che vengono gestiti a scopo valutativo. Vengono somministrati all'intero gruppo e sono condotti direttamente dal formatore e/o dagli organizzatori.	Questi strumenti sono molto utili per raccogliere elementi di carattere qualitativo e approfondire o spiegare meglio quanto viene raccolto con gli strumenti cognitivi. Hanno il vantaggio di essere approfonditi e di consentire una comunicazione nel qui e ora che dà molte informazioni. Poiché si tratta comunque di strumenti collettivi e agiti direttamente con chi "sta dall'altra parte" funzionano nella misura in cui il gruppo consente l'espressione di opinioni diverse e il clima tra gli allievi è sufficientemente aperto da far emergere anche le critiche.	Discussione guidata. Incontro di valutazione. Focus group valutativo.

QUALUNQUE SIA IL TIPO DI VALUTAZIONE ADOTTATO CIÒ CHE VA GARANTITA È LA TRASPARENZA DEL PROCESSO CHE SI USA E DUNQUE DEVE ESSERE CHIARO FIN DALL'INIZIO QUALE SARÀ L'USO CHE SI FARÀ DI QUANTO EMERGE.

6 CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Volendo riassumere in poche parole in che modo un volontario può accostarsi ad un ruolo in ambito formativo, credo sia importante riportarci al senso stesso della formazione nel settore del volontariato e questo rimanda ai principi di base della formazione che fanno riferimento a 3 aree di sviluppo delle competenze.

La dimensione del SAPERE in primo luogo. È la prima area su cui il processo formativo si sviluppa e si riferisce alle conoscenze teoriche necessarie per svolgere al meglio il proprio ruolo. Nel caso del volontariato ci sembra importante che la formazione consenta lo sviluppo di conoscenze teoriche in modo da consentire ai volontari di rendersi conto che ciascuno di noi opera in base ad una qualche forma di teoria che il più delle volte resta implicita (le cosiddette teorie implicite) e proprio per questo è poco verificabile. Le teorie elaborate da chi appartiene al mondo professionale e accademico non vanno perciò intese come delle verità, ma come dei punti di vista espliciti e verificabili, sulla base dei quali rendere più consapevoli anche le teorie del senso comune. Si tratta di mettere a disposizione la ricchezza del sapere "scientifico" e confrontarlo con quello più esperienziale che ciascuno di noi possiede.

La dimensione del SAPER FARE si riferisce agli aspetti tecnici e operativi che consentono di "fare meglio" e "fare intenzionalmente" ciò che in altro modo faremmo spontaneamente. Non si tratta di diventare dei professionisti ma di essere consapevoli di ciò che si fa, delle ragioni per cui lo si fa e delle conseguenze possibili. Questo consente di mettere in atto azioni di aiuto e di impegno civile con maggiore consapevolezza e dunque con maggiore efficacia, senza tuttavia perdere la dimensione umana e informale che deve caratterizzare il lavoro di un volontario.

Infine, la dimensione del SAPER ESSERE che è di gran lunga la più importante proprio nell'ambito del volontariato. Rientra in questa fascia la capacità di riconoscere le proprie motivazioni e di saper vedere meglio la propria realtà personale, il proprio stile relazionale, le proprie capacità comunicative. In questo modo la formazione aiuta a individuare dei confini, a comprendere i propri punti forti e i propri punti deboli, a verificare le proprie aspettative. Un buon lavoro formativo su quest'area consente anche di capire fin dove la necessità di aiutare gli altri è indice di benessere o, al contrario, risponde a problemi personali che necessitano di altre strade.

In ogni caso il volontario che si appresta a occuparsi di formazione deve essere consapevole che il suo ruolo è molto importante non solo e non tanto dal punto di vista tecnico, ma anche in quanto rappresentativo di un percorso personale nel volontariato. Essere un formatore significa infatti anche essere un "testimone" diretto di quanto si insegna in un'aula. Si tratta allora di sviluppare al meglio le proprie capacità di comunicare qualcosa che ci appartiene, in modo da farsi comprendere e in modo da sviluppare in chi fruisce della formazione l'apertura mentale che consente di farsi sempre domande, di non dare le cose per scontate, di sperimentare un "fare pensante" che consente l'evoluzione sia di chi offre aiuto, sia di chi lo riceve.

7 BIBLIOGRAFIA ESSENZIALE

AA.VV.

■ **Orizzonte formazione**

AIF, Franco Angeli, Milano, 1991

AIF

■ **Professione Formazione**

Franco Angeli, Milano, 1988

ALESSANDRINI G.

■ **Come valutare la formazione**

in "rivista Aif", settembre 1990

BRAMANTI D.

■ **La formazione, uno strumento per operare. Analisi del ruolo della formazione nell'azione volontaria: tra desiderio di appartenenza e richiesta di professionalità**

in "La ricerca Sociale" n°49, Angeli, Milano 1993

BRUSCAGLIONI M.

■ **La gestione dei processi nella formazione degli adulti**

Angeli, Milano 1997

CASTAGNA M.

■ **La lezione. Metodi e idee per la formazione degli adulti**

Unicopli, 1988

CORINO U., NAPOLITANO N.

■ **La formazione orientata sul gruppo di lavoro**

Franco Angeli, 1980

LUFT J.

■ **Dinamiche di gruppo**

Milano 1997

PEARCE J.L.

■ **Volontariato. Motivazioni e comportamenti nelle organizzazioni di lavoro volontario**

Cortina, Milano 1994

QUAGLINO G.P., CARROZZI G.P.

■ **Il processo di formazione**

Angeli, Milano 1998



CENTRO SERVIZI PER IL VOLONTARIATO NELLA PROVINCIA DI MILANO

piazza Castello, 3 - 20121 Milano - tel. 02.4547.5850 - fax 02.4547.5458
e-mail: segreteria@cisessevi.org - www.cisessevi.org

