

2 La formazione in gruppo



2.1 Lavoro Multiculturale di Gruppo

2.1.1. Perché lavorare in un gruppo multiculturale?

Molti eventi di formazione sono preparati, svolti e valutati da un formatore che lavora singolarmente. Questo presenta chiaramente dei vantaggi, purché il formatore abbia l'esperienza e le competenze richieste per quel particolare corso. Il formatore può prendere le decisioni necessarie e formare una struttura e metodologia del corso coerenti a seconda del suo approccio e ritmo lavorativo. Lavorare in gruppo, invece, richiede tempo ed energia. Gli individui hanno opinioni e metodi di lavoro diversi, il processo di lavoro di gruppo può essere faticoso e frustrante, il risultato caotico e di scarsa qualità.

Detto questo, quando si organizza un corso di formazione per un gruppo multiculturale o internazionale di partecipanti, esistono buoni motivi per passare la responsabilità ad una squadra multiculturale di formatori.

Lavorare con una squadra con background, esperienze, approcci, punti di vista, opinioni e valori diversi può causare disaccordi e discussioni e richiedere una maggiore flessibilità, tolleranza e apertura nei confronti dei modi diversi di percepire le cose e di comportarsi. Richiede sforzi per capire i punti di vista degli altri membri e scendere a compromessi. Il lavoro di gruppo interculturale può rivelarsi talvolta inefficace, in quanto le dinamiche di gruppo distolgono dai compiti da svolgere. Ma se ben ideate e gestite, le risorse e le competenze dei diversi membri del gruppo possono completarsi a vicenda per ottenere un processo ricco e creativo e risultati che integrano la complessità del compito e del gruppo. Il lavoro di squadra interculturale può essere un'esperienza profonda di apprendimento per tutti i membri del gruppo, nonché una fonte di sostegno reciproco per il carico di lavoro, le responsabilità e lo stress legati alla formazione.

Soprattutto è possibile che, grazie alla diversità dei singoli, durante il corso di formazione emergano una serie di argomenti essenziali che possono essere segnalati e discussi già all'interno della squadra. Le preferenze e le esperienze personali, le differenze culturali, le realtà sociali e i diversi sistemi educativi in Europa e nel resto del mondo influenzano il nostro approccio nei confronti dell'apprendimento e della formazione. I formatori, come i partecipanti, hanno diversi stili e modi di apprendere, lavorare e fare formazione, stabiliscono priorità diverse e preferiscono metodi diversi. Discutere e trovare un equilibrio tra questi aspetti diminuisce, in un certo senso, la specificità culturale della formazione, ma aumenta la possibilità di trovare un approccio o una serie di approcci ai quali i partecipanti possono fare riferimento e che si riveleranno di grande utilità nelle loro attività future.

Spunti di riflessione

Diversità – che cosa significa?

Quando si mette insieme una "squadra eterogenea" per un seminario o un corso di formazione è necessario tenere in considerazione alcuni aspetti: paese o regione d'origine, background etico o culturale, background organizzativo, età, sesso, ecc.

1. Quali fattori considerate importanti nella scelta dei membri per il gruppo di formazione?
2. Esistono requisiti istituzionali della vostra organizzazione che devono essere presi in considerazione? Quali sono?

2.1.2 Quali sono le caratteristiche essenziali per essere considerati una vera “squadra”?

La maggior parte degli eventi che si verificano durante i corsi di formazione avvengono all'interno dei gruppi, siano essi gruppi di partecipanti, gruppi di lavoro o di valutazione, gruppi informali o il gruppo dei formatori. “Il comportamento del gruppo va dal caos più totale, ad uno straordinario successo, ma è vero che i gruppi riescono ad assaporare il successo solo quando diventano unità più produttive chiamate “squadre”. (Maddux, R.B. 1990, pag.10). Gruppo e squadra sono termini diversi e il termine ‘squadra’ non può essere utilizzato per indicare un gruppo.

Un gruppo diventa una squadra quando:

- i suoi membri provano un senso di attaccamento profondo nei confronti del loro lavoro e un impegno per gli obiettivi stabiliti insieme
- vi è una convinzione condivisa che sia più facile raggiungere gli obiettivi personali e della squadra con il sostegno reciproco
- vi è partecipazione nel processo decisionale
- i membri possono contribuire con le loro risorse personali, qualità e competenze al successo del lavoro
- vi è un clima di fiducia e incoraggiamento per esprimere idee, opinioni, disaccordi, sentimenti e domande, e in cui i membri si sforzano di capire il punto di vista degli altri
- i membri sono incoraggiati a sviluppare le loro capacità e ad applicarle durante il lavoro
- il conflitto è considerato un aspetto normale dell'interazione e viene visto come un'opportunità per nuove idee, creatività e miglioramento.

(ibid. pagg. 10-12)

Dopo aver tenuto in considerazione questi utili principi, andiamo a vedere il modo in cui funziona una squadra. La sezione che segue sottolinea alcuni aspetti da tenere a mente e alcune idee sui metodi da utilizzare con la vostra squadra.

2.2 Creazione della squadra e vita al suo interno

2.2.1 Formazione della squadra

I possibili membri della squadra dipendono da una serie di criteri organizzativi e pratici. E' necessario includere all'interno dell'organizzazione persone con una funzione particolare? Quali sono i mezzi finanziari a disposizione? Oltre a questi aspetti, il tema del corso e il gruppo di partecipanti dovrebbero essere fondamentali per determinare quali formatori possiedono la conoscenza, l'esperienza, il background e l'approccio giusti per il corso di formazione. Inoltre, la squadra dovrebbe rappresentare un equilibrio tra background culturali e geografici e approcci generali che rifletta la composizione del gruppo dei partecipanti. Se le competenze individuali del formatore sono essenziali, quando si deve pensare alla composizione del gruppo è altrettanto importante prestare attenzione alla complementarietà. Una squadra lavora meglio quando le competenze e le risorse si integrano le une con le altre e vengono utilizzate in modo costruttivo in relazione agli obiettivi del corso.

La lingua di lavoro dei diversi membri merita un'attenta riflessione. La comunicazione all'interno della squadra è chiaramente essenziale e la capacità espressiva della lingua/e di lavoro può influenzare la possibilità di contribuire e di creare strutture di potere all'interno della squadra. Perciò selezionare formatori con una buona conoscenza della lingua comune di lavoro potrebbe essere una decisione saggia. Questo non significa che la presenza di altre lingue di lavoro utilizzate dai partecipanti della squadra non sia utile. Al contrario, utilizza-



re lingue diverse durante il corso di formazione (forse solo in piccoli gruppi) offre ai partecipanti pari opportunità di partecipazione e distribuisce meglio il “potere” che la lingua può creare tra i partecipanti. Può aiutare inoltre a visualizzare la definizione culturale di molti concetti usati nell’animazione giovanile.

Una volta deciso quali saranno i componenti della squadra, il lavoro può cominciare. Prima che il corso di formazione abbia inizio, è necessario stendere il programma e la squadra deve scoprire il modo migliore per lavorare insieme e raggiungere gli obiettivi della formazione. Alcuni aspetti essenziali devono essere studiati meglio durante un incontro di preparazione. La possibilità di organizzare uno o più incontri prima che il corso di formazione abbia inizio dipende dalle possibilità finanziarie o dalla disponibilità dei membri della squadra. Alcuni temi possono essere discussi e preparati via e-mail, fax o telefono prima dell’inizio del corso. Ad ogni modo, niente può sostituire un incontro nel quale tutti i membri della squadra condividono e discutono le loro idee ed esprimono il loro accordo sui valori di base, gli obiettivi e il programma del corso. L’incontro tra i membri della squadra per preparare il corso di formazione è la prima esperienza di lavoro di gruppo e offre l’opportunità di conoscersi come colleghi, soprattutto se non si ha mai lavorato insieme.

Oltre a chiarire la struttura del corso, preparare il programma e distribuire i compiti, dovrebbe essere dedicato del tempo per formare la squadra e valutare l’incontro. È essenziale che prima della fine dell’incontro venga stabilita una divisione chiara dei compiti con scadenze da rispettare per la loro realizzazione. Quali sono i compiti di ciascuno? Entro quanto tempo devono essere svolti? Che cosa può essere fatto via e-mail e cosa no? È utile scegliere un coordinatore per la comunicazione all’interno della squadra per assicurarsi che tale processo venga portato avanti fino all’incontro successivo.

Perché non far sottoscrivere un “contratto” ai formatori della squadra?

Ad esempio:

- Cercheremo di comunicare l’un l’altro in modo onesto.
- Ci impegniamo a partecipare a tutti gli incontri della squadra.
- Cercheremo di stare il più possibile insieme durante il corso di formazione.
- Faremo valutazioni giornaliere sul rendimento di ciascuno.
- Non interromperemo le sessioni degli altri.
- Cercheremo di contribuire in modo costruttivo durante le sessioni degli altri, ricordando alla fine della sessione i punti che il coordinatore potrebbe aver dimenticato.

(Da Guijt et al. 1992)

Quali elementi considerate importanti per far funzionare la vostra squadra?

2.2.2 Creare un clima di fiducia, sostegno ed espressione personale

La creazione della squadra è utile per creare un’atmosfera che permetta ai membri di conoscersi e trovare il loro ruolo al suo interno. Pone le basi per creare un clima di fiducia e rispetto necessario per incoraggiare l’espressione e il contributo personale, il sostegno reciproco e un uso costruttivo della diversità durante la formazione. *La creazione della squadra* comporta la condivisione:

- delle aspettative dei formatori sul corso di formazione e il lavoro di gruppo
- della loro motivazione nell’essere parte di quella squadra
- delle esperienze precedenti nell’animazione e nella formazione in campo giovanile e altre esperienze importanti per il corso.

Altri elementi per creare una squadra possono essere quello di farsi una prima idea circa il

modo di lavorare di ciascuno e di alcuni dei loro punti di forza e di debolezza. Infine, è importante che offra l'opportunità di godere della compagnia degli altri e la possibilità di lavorare insieme. Il lavoro può avvenire discutendo questi punti durante l'incontro o in modo informale durante una cena. Esercizi specifici possono aiutare la squadra ad iniziare il lavoro di gruppo. Possono rompere facilmente il ghiaccio e aiutare i formatori a rilassarsi. Qui sotto troverete due esercizi semplici.

Guidare e seguire: con gli occhi bendati guidare e seguire gli altri nella sala dove avviene la formazione.

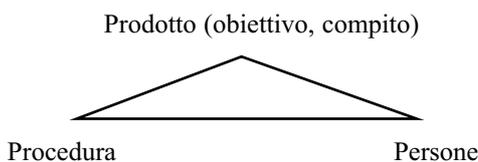
- Obiettivo: Stabilire la fiducia reciproca. L'esperienza di seguire e di guidare.
- Compito: Tutti i partecipanti si sistemano in fila uno dietro l'altro con le mani sulle spalle della persona davanti a loro. Sono tutti bendati ad eccezione della prima persona della fila che guiderà il gruppo nella sala dove si svolge il lavoro. Dopo qualche minuto scambiate i ruoli, in modo che tutti abbiano quello di leader. Usate la vostra creatività per apportare variazioni all'esercizio: il leader può chiedere agli altri di fare cose diverse, come superare una "barriera", parlare, cantare o disegnare, ecc.
- Tempo: 20 minuti in un gruppo di 4 persone, più alcuni minuti per discutere l'esercizio.
- Materiali: bende per ogni membro del gruppo tranne uno.

Qual è il nostro formatore o partecipante ideale?

- Obiettivo: Immaginate il vostro formatore o partecipante ideale per questo corso di formazione. Individuate quali sono gli elementi comuni all'interno del gruppo e quali sono diversi. Usate la creatività e l'immaginazione per lavorare insieme e coordinare le idee diverse.
- Compito: Tutti i partecipanti si siedono o restano in piedi intorno a un grande foglio di carta (es. una lavagna a fogli mobili). Ognuno ha un pennarello (di diverso colore). Sul foglio di carta disegnano il vostro formatore o un partecipante. Chiunque può iniziare e gli altri aggiungono elementi a loro scelta. Questa fase dovrebbe essere svolta in silenzio.
- Tempo: 10 minuti circa per un disegno e qualche minuto per la discussione.
- Materiali: un grande foglio di carta e pennarelli per tutti.

Prodotto, processo, persone: il triangolo delle 3 P

TE-3



Il triangolo delle 3 P – prodotto, processo e persone – rappresenta i diversi punti che ogni squadra deve tenere in considerazione nel suo lavoro. Molte squadre tendono a concentrarsi sul prodotto, sul risultato da raggiungere, come se questo fosse il modo migliore di lavorare, dato che il tempo è sempre limitato. Come detto in precedenza, assicuratevi che i diversi fattori siano in equilibrio per ottenere una buona formazione. E' sempre importante considerare i singoli membri della squadra. Che cosa pensano del lavoro e del gruppo? Che



impatto ha questo sul processo della squadra? Per organizzare il suo lavoro, la squadra ha bisogno di strutture, regole e una divisione delle responsabilità e dei compiti. Attenzione però a non esagerare perché questo potrebbe rivelarsi dannoso per la creatività e la spontaneità. Tra il prodotto, la procedura e le persone quello che conta è l'equilibrio. Il modello delle 3 P può essere utilizzato in modi diversi. Una più ampia descrizione si può trovare nel *T-Kit Gestione del Progetto* (pagg.77-78). Il *T-Kit Gestione Organizzativa* prende in considerazione il modello come un modo per comprendere la leadership (pag.46). Questo T-Kit lo affronta in modo ancora diverso nella Parte 5, quando considera le dinamiche di gruppo come "interazione incentrata sul tema" (4.3.1 & 5.1.3).

Alcuni suggerimenti per una comunicazione di successo all'interno della squadra

- Ascoltare gli altri e cercare di capire quello che dicono
- Fare domande
- Chiarire i concetti (Formare? Animare?)
- Affrontare le emozioni
- Offrire sostegno
- Offrire anche feedback positivi
- Fare critiche costruttive

2.2.3 Leadership, proprietà e processo decisionale

In molti casi la squadra ha un coordinatore designato, presumibilmente la persona che ha organizzato l'incontro o che coordina l'evento formativo per conto di organizzazioni o istituzioni. Il coordinatore deve assicurarsi che la squadra inizi col piede giusto e affronti alcune delle questioni amministrative.

La chiarezza sulla struttura amministrativa e le condizioni, le responsabilità, i compiti dei membri della squadra costituiranno le basi per far funzionare il gruppo. Qual è la situazione legata ai pagamenti, i contratti e le aspettative istituzionali? Tutti i membri hanno le stesse responsabilità?

Nel corso del processo di lavoro la squadra deve svolgere alcuni compiti, che comprendono ad esempio presiedere agli incontri (assicurarsi che vengano prese le decisioni, che venga seguito l'ordine del giorno, ecc.), svolgere gli incarichi amministrativi (contratti, inviti ai partecipanti, comunicazione), redigere il resoconto degli incontri e coordinare la comunicazione tra un incontro e l'altro. Alcuni di questi compiti possono essere suddivisi tra i membri della squadra per aiutare a creare e mantenere il controllo del corso. È importante ricordare che una squadra organizzata in modo democratico, in cui i membri hanno le stesse responsabilità, sviluppa anche alcune strutture di potere. Essenzialmente, la leadership nel quadro del lavoro di squadra è legata a come vengono gestite queste strutture e le diverse dinamiche. I membri del gruppo vengono giudicati diversamente sia dagli altri membri che dai partecipanti, hanno qualità, competenze e personalità diverse. La sfida è di favorire all'interno della squadra il sostegno piuttosto che la competizione, come risultato di queste differenze.

Alcune domande che dovrete porvi sono:

- La vostra squadra ha un coordinatore il cui ruolo è chiaro a tutti?
- Come vengono prese le decisioni?
- Può ogni membro del gruppo contribuire al suo pieno sviluppo? Se la risposta è no, perché?
- Cosa succede se per esempio qualcuno domina troppo, mentre altri sono troppo in disparte?

- Chi decide quali priorità imporre e quando?
- Quando il risultato diventa più importante del processo?
- In che modo vengono distribuiti i compiti?
- Chi ottiene i compiti migliori (come svolgere un esercizio interessante o dare al gruppo un input di un certo livello) e chi invece svolge il lavoro meno in vista, meno interessante?
- Che cosa può fare la squadra per creare pari opportunità di partecipazione?

Creare un lavoro di gruppo interattivo e di partecipazione e prendere delle decisioni non significa che ogni membro deve contribuire allo stesso modo, ma che ciascuno può contribuire secondo le sue potenzialità.

2.2.4 Ruoli all'interno della squadra: contribuire con risorse, qualità e competenze personali

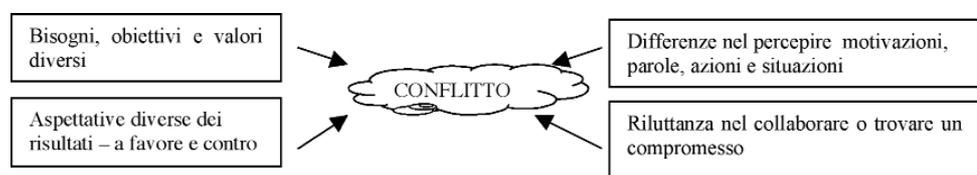
Conosciamo tutti le seguenti situazioni: alcune persone parlano molto e altre meno; alcune idee proposte vengono accettate subito, altre vengono ignorate; alcuni hanno un talento per le idee creative, mentre altri tendono a soffermarsi su dettagli pratici; alcuni hanno un forte senso degli obiettivi, mentre altri sono bravi a promuovere uno spirito di squadra. Sono numerosi i ruoli che possono essere rivestiti all'interno di una squadra, sono tutti importanti e possono essere complementari per un lavoro di squadra produttivo. A seconda della composizione del gruppo e della situazione, le persone possono modificare il loro ruolo. Persone diverse fanno emergere in noi qualità diverse ed alcune situazioni possono richiedere un comportamento particolare o un'azione specifica.

Per un lavoro di squadra efficace e soddisfacente è importante che tutti i membri contribuiscano in base alle loro capacità e rivestano ruoli adatti a loro, che siano riconosciuti e valorizzati dagli altri. Tutto questo è più facile a dirsi che a farsi. Un comportamento diverso dal nostro può darci fastidio. È difficile accettare che gli individui abbiano bisogni e modi di contribuire diversi. Ciò è soprattutto valido per le squadre multiculturali, dove i fattori personali e culturali determinano il comportamento del gruppo. Infine, un buono lavoro di squadra dipende da quanto valutiamo il lavoro svolto insieme ai nostri colleghi come una possibilità di apprendimento personale e quanto questo sviluppo viene incoraggiato dal gruppo. Il lavoro di analisi e l'attenzione ai feedback da parte del gruppo sono elementi essenziali di questo processo (vedi 3.3.2).

2.2.5 Il conflitto come un'opportunità di miglioramento e creatività

Spesso diamo per scontato che il nostro gruppo lavora meglio quando lavora in modo armonioso. Lavorare in armonia naturalmente è molto bello, a patto che questo valga per tutti allo stesso modo. Talvolta l'armonia apparente di una squadra è ottenuta solamente aggirando gli ostacoli e rimuovendo le frustrazioni non espresse. Perciò possiamo dire che il lavoro di squadra costruttivo include l'affrontare i conflitti tra i membri e accettarli come un elemento normale della comunicazione del gruppo.

I conflitti all'interno del gruppo si verificano nella maggior parte dei casi per quattro motivi diversi:





Molte teorie europee e statunitensi affermano che i conflitti devono essere affrontati in modo aperto, consapevole e diretto. In altri contesti culturali, tuttavia, i conflitti vengono affrontati in modo più indiretto. Il capitolo 5.2 prende in considerazione più da vicino i conflitti all'interno di gruppi o squadre.

2.2.6 Tollerare le tensioni e le ambiguità

Le tensioni e le ambiguità fanno parte del lavoro di una squadra interculturale. Riuscire ad accettarle spesso diventa un aspetto difficile del lavoro con i colleghi del gruppo.

Le principali tensioni e ambiguità comprendono:

- Tensioni tra gli interessi individuali e collettivi, tra “essere me stesso” e “aiutare il gruppo”. Entrambi gli aspetti sono essenziali e suggeriscono un altro elemento chiave dell'equilibrio, ossia il lavoro di squadra.
- Tensioni tra esigenza e difficoltà del cambiamento, flessibilità e innovazione, e adesione alle strutture, i principi e i punti di riferimento stabiliti.
- Tensioni tra il desiderio di stabilire e raggiungere obiettivi ideali e la consapevolezza che non saranno mai raggiunti pienamente nella realtà. (Pohl e Witt, 2000)
- Tollerare l'ambiguità. Il lavoro di gruppo interculturale richiede da parte dei membri il continuo riconoscimento dell'esistenza di diversi modi “giusti” di percezione e di comportamento. Approcci diversi alla stessa idea sono normali, così come devono essere considerate normali le diverse percezioni e le interpretazioni della stessa situazione.

Affrontare queste tensioni e ambiguità possono farci dubitare delle nostre idee e convinzioni, farci sentire insicuri, confusi o frustrati. Anche questo è normale e il processo per ristabilire i valori comuni, gli obiettivi e gli accordi di base può portare stabilità al gruppo.

2.3 Dalla preparazione alla pratica: il lavoro di squadra durante il corso di formazione

2.3.1 Prevedere i problemi

Il modo in cui lavora la squadra si potrà vedere solo quando il corso di formazione ha inizio. Nel mezzo della formazione la pressione di esibirsi di fronte ai partecipanti può avere il sopravvento sulle intenzioni riguardo il buon funzionamento della squadra. Vale la pena anticipare alcuni dei problemi che potrebbero verificarsi e sviluppare strategie di squadra in relazione ad essi.

- *Incontri e feedback della squadra:* Tenete in considerazione del tempo per gli incontri regolari con il gruppo, anche se vi è un programma da preparare e da avviare, e la necessità di trascorrere del tempo con i partecipanti. Nella maggior parte degli incontri la valutazione e la pianificazione del programma determineranno l'ordine del giorno. Ciononostante, assicuratevi di avere il tempo per sapere ciò che pensa ogni membro sul corso, sul gruppo e sul ruolo che rivestirà. Potreste dedicare in anticipo del tempo per i feedback della squadra. 'A esempio: “Mercoledì sera vi sarà un incontro più lungo e avremo un ora per discutere il modo in cui ci sentiamo come squadra”.
- *Esperti:* dinamiche di gruppo fragili possono essere turbate dalla presenza di esperti o docenti che lavorano con la squadra per brevi periodi. Discutete in che modo volete

affrontare questo problema. Quale ruolo ha l'esperto? In che modo ha bisogno di integrarsi all'interno del gruppo?

- *Gestione del tempo*: I membri del gruppo potrebbero avere diversi "rapporti col tempo", soprattutto, ma non solo, all'interno di gruppi interculturali.

Quando un incontro viene fissato per le ore 18, inizia veramente a quell'ora? Se non è così, perché? È giusto aspettare gli altri (o sempre la stessa persona) oppure no?

In che modo viene rispettato il programma? Che cosa succede se un gruppo di lavoro non ha finito la sua discussione? Voi come formatore lo interrompete?

Accordi fondamentali su come gestire il tempo potrebbero contribuire ad un migliore svolgimento del corso e dare ai membri del gruppo maggiore sicurezza nell'affrontare particolari situazioni.

- *Squadra e partecipanti*: i membri della squadra possono avere aspettative e comportamenti diversi riguardo la loro relazione con i partecipanti.
- Quanto è importante trascorrere del tempo con i partecipanti durante le loro attività sociali? Quanto tempo si dovrebbe trascorrere con i partecipanti?
- In che modo affrontiamo i commenti dei partecipanti sul corso? Quanto contano i loro interessi e le loro opinioni in relazione alle priorità stabilite dalla squadra?
- Quanta responsabilità vogliamo dare ai partecipanti sul programma e sul corso?
- Che cosa considerate una "relazione professionale" tra i partecipanti e i formatori?
- Fino a che punto dobbiamo essere d'accordo su tali questioni?

Qualunque siano le decisioni prese all'interno del vostro gruppo e qualunque siano i disaccordi, un gruppo sarà maggiormente rispettato e considerato più professionale da parte dei partecipanti quando agisce da "vera squadra" di fronte a loro. Questo significa discutere i problemi ed esprimere i disaccordi e le frustrazioni all'interno della squadra, piuttosto che di fronte ai partecipanti. Chiarite all'interno della squadra i modi per offrire sostegno di fronte ai partecipanti. Per esempio, come vi comportate se il presidente di quella sessione dimentica di citare un punto sul quale ci si era messi precedentemente d'accordo? Dovrebbe intervenire qualcun altro? In che modo?

2.3.2 Valutazione e feedback

La valutazione è uno strumento per migliorare il nostro lavoro in futuro e rappresenta perciò una parte centrale del lavoro di gruppo. La squadra deve valutare il programma, i partecipanti, il modo in cui vengono raggiunti gli obiettivi e il suo lavoro. Il capitolo 4.6 affronta la valutazione in generale. Quando si valuta un lavoro di squadra è necessario tenere in considerazione alcuni elementi quali il rendimento e le dinamiche di gruppo, la leadership, il processo decisionale, i ruoli, la comunicazione e la gestione del conflitto.

Qui di seguito vengono proposte quattro idee su come valutare il vostro lavoro di squadra:

- *Serie di valutazioni*: Molte squadre decidono di avere valutazioni quotidiane o a intervalli regolari durante il corso di formazione. Essere seduti nella stessa stanza in un'atmosfera rilassata e di fiducia, potrebbe essere il modo più comodo per valutare il vostro lavoro, condividere le preoccupazioni e trovare i modi per affrontare i punti critici. Per rafforzare le dinamiche del gruppo, potreste svolgere l'incontro in un luogo diverso.

- *Il nostro lavoro di squadra: da che parte state?*

Fase 1: Ogni membro scrive su un foglio di carta una frase con la sua opinione sulla squa-



dra (per esempio “non affronta le sue differenze in modo costruttivo”). Si possono scrivere più frasi su diversi fogli di carta.

Fase 2: Una persona dispone al centro della stanza il foglio di carta e legge a voce alta la frase. I membri del gruppo si dispongono in cerchio, discutono e condividono le loro opinioni. Meno d'accordo sono con la frase, più lontani staranno dal foglio. Dopo aver letto tutte le frasi, i membri esprimono le proprie opinioni su ciascuno di esse.

Usato in questo contesto, tale metodo dovrebbe essere affrontato in modo flessibile, lasciando tempo per le discussioni e per condividere le opinioni quando necessario e avere tempo per affrontare questioni delicate.

- *Il triangolo delle 3 P.* Il modello indicato nella capitolo 3.2.2 può fornire una base utile per la valutazione delle priorità nello svolgimento del lavoro di squadra. Quali sono gli obiettivi del vostro gruppo? Avete tentato di raggiungere un equilibrio tra questi elementi interconnessi?
- *Questionario sulla cooperazione all'interno della squadra* (Appendice 1). Se il gruppo lavora insieme per un periodo di tempo abbastanza lungo questo potrebbe essere un modo utile per iniziare un'analisi. Chiedete a tutti di completare il questionario. Successivamente confrontate e discutete i risultati. Che cosa funziona bene? Quali punti vorreste migliorare? Potreste invitare un formatore esterno per facilitare la discussione successiva alla compilazione dei questionari.

Feedback personale: perché, quando e come?

Come vedete voi stessi nel ruolo di formatore e membro della squadra? Il feedback sulle qualità e il rendimento degli altri è una questione delicata e dovrebbe essere affrontata con molta cura. Anche se il feedback deve (dovrebbe) basarsi sul ruolo del formatore e non sulla sua persona, la formazione coinvolge le personalità e ciò spesso significa trovarsi in un processo dinamico e intenso. Le critiche possono ferire, creare insicurezza e svelare punti deboli anche quando vengono fatte con uno spirito costruttivo.

Un feedback negativo può essere difficile da accettare, mentre uno positivo è importante e piacevole da sentire, tuttavia da solo non ci aiuta a migliorare il nostro lavoro. Le critiche devono riferirsi ai nostri punti deboli, ma in un modo costruttivo che aiuti la persona ad avere lo stimolo per migliorare. Se all'interno del gruppo vi è abbastanza fiducia, il feedback può essere un'esperienza di apprendimento e un'occasione per riflettere e migliorarsi, aiutando a creare più fiducia e condizioni di lavoro migliori. Il feedback del gruppo si concentra sul suo funzionamento e sui ruoli che i membri svolgono, nonché sulle loro competenze e stili di lavoro dimostrati durante il corso. Il modo in cui il feedback viene utilizzato dipende da quanto il gruppo vuole spingersi per valutare la sua prestazione.

Alcune linee guida per il feedback:

- Tenete in considerazione le esigenze della persona che riceve il feedback.
- Descrivete solo il comportamento - non cercate di dare interpretazioni.
- Concentratevi sul comportamento che può essere modificato.
- Siate precisi. Fornite esempi.
- Aspettate che il feedback vi venga richiesto.
- Non giudicate.
- Se è possibile date un feedback subito dopo un determinato comportamento (se vi viene richiesto).
- Lasciate la libertà di cambiare o di non cambiare.
- Esprimete le sensazioni in modo diretto (es. “Mi sento insicuro quando tu...”).
- Fornite anche feedback positivi.

(P. G. Hanson, 1975)

Due idee su come dare un feedback.

Esercizio sul lavoro della squadra e i suoi ruoli: Il metodo “del mezzo di trasporto”.

Fase 1. In coppia o da soli paragonate la squadra al mezzo di trasporto che preferite: una macchina, un trattore, un vaporetto o un aereo. Questo dovrebbe esprimere quello che secondo voi è l'essenza del gruppo. Disegnate il mezzo di trasporto.

Fase 2. Cercate di collocare i diversi membri all'interno del mezzo. A quale parte sembrano corrispondere? Chi rappresenta la vela, il motore, la bussola, il sedile, il freno, ecc. Perché?

Fase 3. Spiegate a tutti i vostri disegni.

Fase 4. Valutazione – Che cosa avete imparato da questo?

Tempo: Almeno 1 ora per un gruppo di 4 persone.

Esercizio per dare un feedback personale: La sedia che scotta

- Trovate un luogo tranquillo. Sedetevi in cerchio e posizionate al centro una sedia. Uno alla volta i membri del grupposi siedono su questa “sedia che scotta”.
- Dite ai vostri colleghi su che cosa vorreste ricevere un feedback: la vostra prestazione come formatore, il vostro ruolo nel gruppo, e così via. Gli altri vi risponderanno tenendo conto di quello che avete detto.
- Date un limite di tempo per ciascuna persona che si siede sulla sedia.
- Quando siete sulla sedia non potete reagire ai commenti individuali, ma avrete tempo per rispondere e fare domande appena finisce il feedback e prima che un altro membro occupi la sedia.
- Tempo necessario: almeno 20 minuti a ciascuno.
- Attenzione: può essere un esercizio molto delicato. Ricordatevi di stabilire alcune regole di base prima di dare un feedback.

2.3.3 E adesso dove andiamo?

Ogni squadra lavora in modo diverso e ogni nuovo gruppo deve creare e prendersi cura del proprio processo. Possiamo usare le esperienze passate per sviluppare le nostre capacità nel lavoro di squadra. Processi lavorativi difficili e problematici possono rappresentare una risorsa per l'apprendimento. Qualche volta quando si lavora nello stesso gruppo per la seconda volta o per un periodo più lungo, possiamo far riferimento alle esperienze passate per migliorare la comunicazione e il rendimento. Se desiderate leggere qualcosa in più sugli aspetti legati al lavoro interculturale di squadra potete consultare il capitolo presente nel *T-Kit sulla Gestione del Progetto* e in quello sulla *Gestione Organizzativa*. L'**Appendice 1** aiuta a riflettere sulla cooperazione del gruppo.

Alcuni principi per un lavoro di squadra di successo

- Impegno! Si può lavorare in modo efficiente solo se ogni membro si impegna in questo senso.
- Prendete il tempo necessario per discutere le idee e gli approcci di base e per valutare il lavoro di squadra e le reazioni suscitate.
- Sottoscrivete un accordo; sono tutti responsabili!
- Agite secondo i valori e gli obiettivi di base stabiliti insieme.
- Accettate voi stessi e gli altri.
- Responsabilizzatevi: sono responsabile delle mie azioni e del mio comportamento.



-
- Abbiate fiducia nelle capacità e nel rendimento degli altri.
 - Rispettate i limiti di tutti.
 - Siate pronti a rischiare per fare qualcosa di nuovo e per mettervi in discussione.
 - Accettate gli errori da cui potete trarre un insegnamento.
 - Pensate al processo: gli obiettivi sono importanti, ma lo è anche il processo. Il gruppo può migliorare analizzando le sue procedure e pratiche.
 - Stabilite alcune procedure per analizzare le situazioni e risolvere i problemi.
 - Siate pronti ad accettare le emozioni come parte del processo lavorativo.
 - Mantenete l'equilibrio fra efficacia e qualità sociale.
 - Siate fieri dei risultati della squadra.
 - Il lavoro di gruppo è anche divertimento! Se non è così, c'è qualcosa che non va.
- (Adattato da: Pohl, M & Witt, J. 2000)

Raccomandazioni del Gruppo “Curriculum e Sviluppo della Qualità” della Partnership del Consiglio d’Europa e della Commissione Europea su: “Gli standard di qualità per la formazione giovanile in Europa” per quanto riguarda il lavoro di squadra:

- Squadra composta da formatori internazionali
- Squadra equilibrata che tiene in considerazione la nazionalità, l’origine, il sesso e altri fattori significativi dei formatori.
- La composizione della squadra dovrebbe riflettere quella del gruppo di partecipanti.
- Lingua di lavoro comune utilizzata dai formatori.
- La squadra deve avere le conoscenze e le competenze necessarie per realizzare il corso.
- Incontro di preparazione per i formatori prima che il corso abbia inizio.
- Trattamento economico accettabile per i partecipanti e per il gruppo di formatori.
- Accordi chiari tra gli attori (organizzatore della squadra, squadra di formatori, partecipanti, organizzazioni di invio).