

---

# Progettare e condurre workshop

---

David Jaques  
Oxford Brookes  
University

*Spunti, consigli ed esercizi  
per mettere in atto l'apprendimento attivo*

Spesso, seminari e corsi vengono progettati allo scopo di modificare le convinzioni e il modo di sentire del pubblico su un dato argomento. Eppure, l'approccio più comunemente usato (fatto di presentazione formale, domande dal pubblico, eventuale discussione in piccoli gruppi e relazione all'assemblea riunita) spesso consente di ottenere poco più che una conferma dello status-quo; ottenendo lo stesso credito di un vecchio parente affabile ma noioso. Tuttavia, sappiamo che in generale si apprende meglio quando si è attivi piuttosto che passivi, quando ci si assume la responsabilità delle proprie idee e si può discutere in gruppi di dimensioni tali che ciascuno senta di partecipare alla formulazione di qualcosa di nuovo. Questo lavoro descrive il metodo del *workshop*<sup>1</sup>: un metodo che incorpora i suddetti principi didattici, generando al tempo stesso nuove sfide, se non altro perché porta alla luce quei processi creativi e innovativi dai quali la vecchia formula ci teneva accuratamente lontani.

I workshop rappresentano un tipo particolare di attività di gruppo: sono attività di formazione che conducono a risultati pratici e si articolano in varie esperienze di gruppo o sottogruppo. Solitamente implicano l'acquisizione di capacità nuove e/o la produzione di un qualche manufatto o progetto. Il termine *workshop* viene spesso usato impropriamente per descrivere iniziative che sono po-

co più di semplici presentazioni seguite da un dibattito. Qui invece il termine indica un tipo di avvenimento che offre svariate occasioni di apprendimento attivo e si basa su esercitazioni di gruppo condotte e assistite da una o più persone. In questo senso, ci troviamo di fronte ad uno scenario in cui si possono osservare dei gruppi in azione nel modo più globale possibile.

Se un workshop si estende su un arco di tempo considerevole - uno, due, tre o più giorni - lo si può strutturare e pianificare in modo da incorporarvi una vasta gamma di attività basate su processi diversi, processi che potenziano l'esperienza e quindi le possibilità di apprendimento dei partecipanti. Ai docenti, gli workshop offrono un duplice vantaggio: da un lato, permettono di controllare il processo globale pur delegando vari livelli di responsabilità ai sottogruppi; dall'altro, consentono di negoziare eventuali cambiamenti rispetto al programma stabilito. Il conduttore di un workshop può quindi mantenere un controllo globale dell'intervento formativo e al tempo stesso lasciare vari gradi di libertà ai singoli partecipanti ed ai gruppi. Come si vedrà, esistono workshop impostati in modo tale che chiunque sarebbe in grado di gestire, ammesso naturalmente che i partecipanti siano pronti ad accettare e seguire le istruzioni del conduttore.

<sup>1</sup> Il termine *workshop* identifica un breve corso i cui partecipanti vengono coinvolti dal conduttore (o facilitatore) in una serie di attività mirate all'acquisizione di concetti o capacità attraverso un approccio il più possibile operativo. In mancanza di un termine sintetico equivalente utilizzeremo qui il termine originale inglese, peraltro piuttosto diffuso anche in italiano.

## PRINCIPI DIDATTICI

Uno dei modelli didattici più utili per progettare un workshop è il ciclo di apprendimento empirico<sup>2</sup> illustrato in questa sezione. Le esperienze tipiche dei workshop possono essere di almeno tre tipi: eventi ‘reali’ esterni ricordati dai partecipanti, avvenimenti creati artificialmente come giochi e simulazioni ed esperienze vissute effettivamente nel contesto del processo formativo. Esempi di queste ultime si possono avere se qualcosa va storto o se si verifica una situazione che illustra in modo lampante uno degli aspetti in esame. Tuttavia, vivere un’esperienza non è sufficiente di per sé ad apprendere. Senza ulteriore riflessione, una esperienza può essere dimenticata e il suo potenziale può andare perduto. È proprio grazie alle sensazioni e ai pensieri portati alla luce dalla riflessione che si può arrivare a **generalizzare** e **concettualizzare**. La generalizzazione offre infatti una base su cui **pianificare** e **affrontare situazioni nuove** in modo efficace.

Il ciclo di apprendimento empirico è rappresentato nello schema a fianco.

Il ciclo mostra come ogni fase sia indispensabile per l’effettivo apprendimento. Una riflessione non radicata nell’esperienza personale dei partecipanti (come in un tipico seminario universitario) non è sufficiente. Non appartengono infatti al ciclo le generalizzazioni e le teorie apportate dal moderatore o insegnante (come accade spesso nelle conferenze), né quelle che non siano state collaudate dal partecipante in situazioni nuove. Il partecipante deve mettere in relazione teoria e azione, pianificando quest’ultima, eseguendola, riflettendoci sopra e riportando nuovamente il risultato dell’azione alla teoria. Tuttavia, ci si può inserire nel ciclo in ogni punto, sempre che le fasi siano poi seguite in successione.

In ciascuna delle quattro fasi, è importante concentrarsi non solo sul pensiero ma anche sulle sensazioni, poiché l’interazione reciproca dei due elementi ha spesso un impatto notevole sull’efficacia dell’apprendimento. Un’esperienza spiacevole può bloccare il processo successivo: ad esempio, nel preparare un piano d’azione per affrontare una situazione nuova, il timore di affrontare dei rischi potrebbe annullare gli effetti di quella parte del ciclo. In ogni fase può quindi essere utile tener conto della cosiddetta intera-

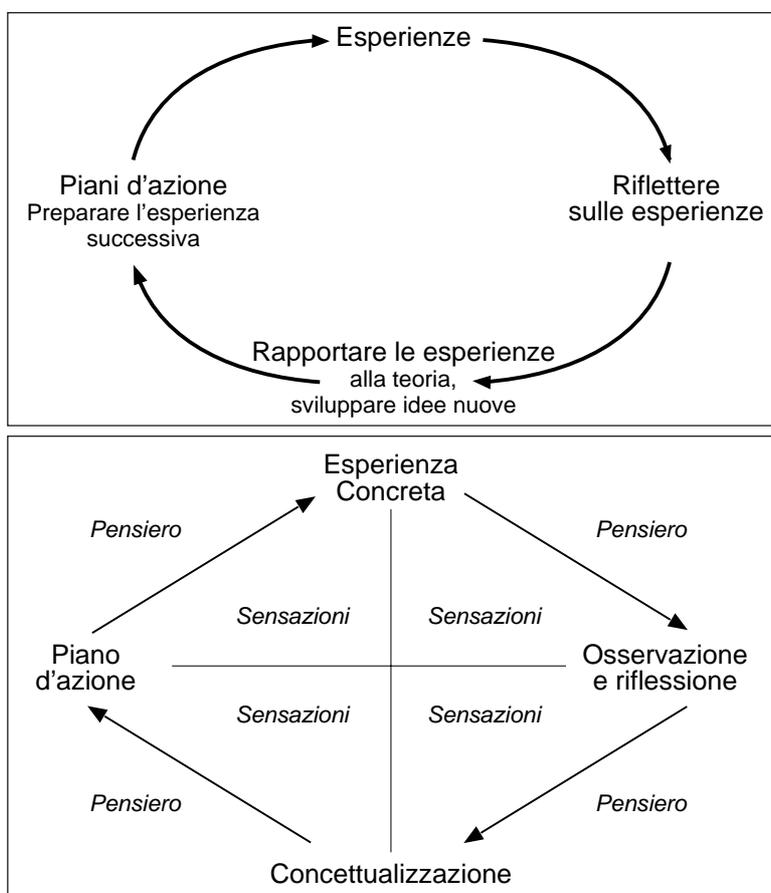


Fig. 1, in alto  
Il ciclo di apprendimento empirico

Fig. 2, sopra  
Il ciclo di apprendimento empirico e l’interazione tra lato destro e sinistro del cervello

zione tra lato destro e sinistro del cervello (fig.2).

Il ciclo di apprendimento empirico può dunque rappresentare uno strumento valido per progettare un’attività specifica; ma ci può aiutare ad organizzare l’avvenimento nel suo insieme? E che ruolo vi svolgono, o dovrebbero svolgervi, i gruppi? Nel seguito tratteremo di un workshop sull’apprendimento di gruppo che fornirà esempi dei modi in cui è possibile preparare e pianificare varie attività nell’arco di un workshop di una giornata.

## PREPARAZIONE DEL WORKSHOP

### Verifiche e trattative

Il presupposto implicito di un “buon” workshop è l’assunzione di un rapporto “maturo” nel processo di apprendimento, sia per quanto riguarda la definizione del programma sia per la qualità delle interazioni che avranno luogo nel corso del suo svolgimento. Ciò significa, prima di tutto, che il programma va concordato con i partecipanti o con i loro

<sup>2</sup> Dall’inglese “experiential learning cycle”, ossia un ciclo di apprendimento basato sull’esperienza e per questo detto anche empirico.

rappresentanti (o entrambi). In secondo luogo, per quanto progettato con cura, il workshop deve ancora essere modificabile all'inizio dei lavori. L'opportunità di una negoziazione può nascere al primo contatto con il gruppo di partecipanti e proseguire ben oltre la chiusura del workshop.

Quando due o più parti affrontano insieme un lavoro, generalmente trovano utile confrontare le rispettive posizioni e accordarsi su un programma che sia accettabile per tutti. Normalmente tale processo avviene prima, durante e dopo il workshop. È evidente che se le adesioni sono il risultato di un'inserzione, il moderatore dovrà farsi un'idea del tipo di pubblico che raccoglierà l'invito, accertandosi che l'inserzione chiarisca al meglio quel che si intende offrire durante il workshop. Se esiste un intermediario con cui negoziare, ad esempio un funzionario addetto all'aggiornamento del personale, occorre soffermarsi anche su altri aspetti: il contesto (sia storico che politico) in cui si pone il workshop, il tipo di pubblico partecipante, la sua consistenza e bagaglio culturale, l'ubicazione e l'attrezzatura a disposizione.

Il primo incontro del moderatore di un workshop con i partecipanti può comportare

una qualche negoziazione. Qual'è l'apporto dei partecipanti in termini di capacità ed esperienza? Che cosa desiderano sapere o imparare? Nel caso di un workshop di durata superiore ad una giornata, può essere utile soffermarsi su queste domande, o per realizzare una base programmatica nel caso di un workshop non strutturato, o per predisporre la possibilità di introdurre verifiche a varie tappe nel corso dei lavori. Naturalmente, nulla di tutto ciò può tutelare il conduttore dagli scontenti o dalle critiche, ma di questo ci occuperemo più avanti.

## LE FASI DEL WORKSHOP

### Verifiche preliminari

Prima dell'inizio del workshop, controllate che l'arredamento sia confacente ai vostri scopi. Se non lo è, riorganizzatelo o invitate i partecipanti a farlo al loro arrivo, oppure usate l'assetto dell'ambiente come tema di apprendimento introspettivo. Ad esempio, si può chiedere ai partecipanti quale tipo di esperienza presuppone l'assetto del locale, se corrisponde a quel che si sarebbero aspettati e, in caso contrario, che cosa ritengono si debba fare. Non esiste un assetto standard,

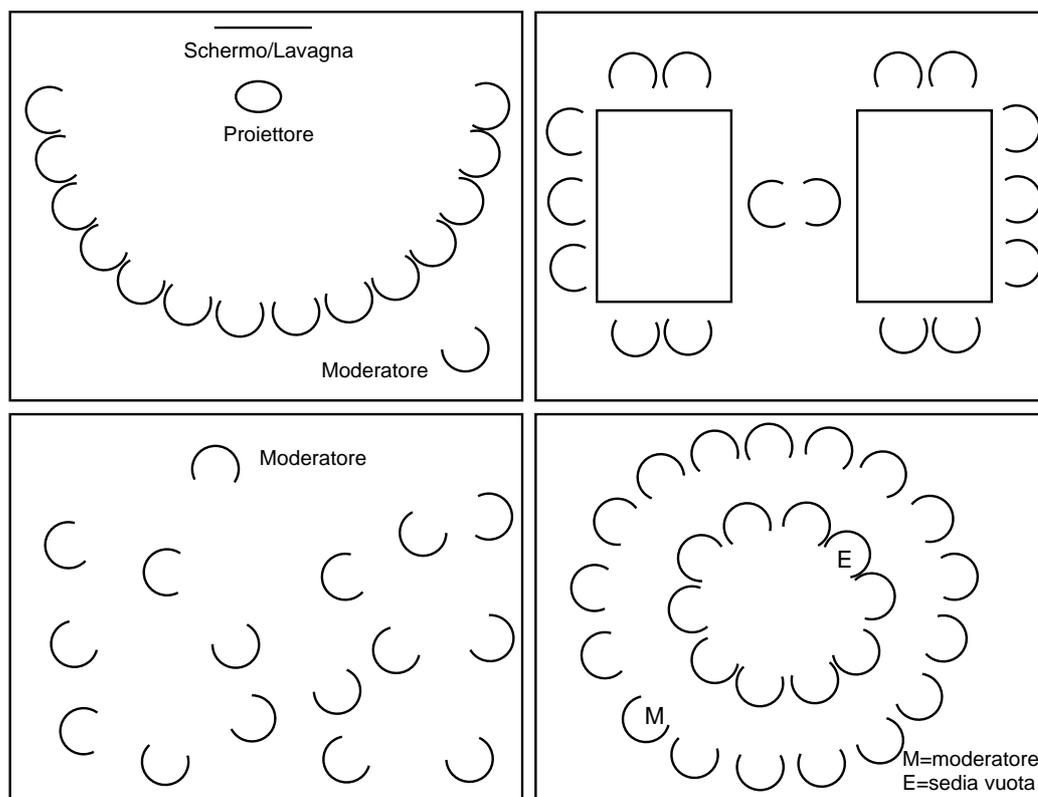


Fig. 3  
Possibili disposizioni  
delle sedie

ma è chiaro che la disposizione delle sedie può condizionare l'atteggiamento dei partecipanti nel corso delle varie attività proposte. Alcuni esempi sono forniti in fig.3.

### Apertura dei lavori

Presentatevi e illustrate il programma, esaminando gli obiettivi didattici cui mirate e i presupposti impliciti su cui essi si basano; ad esempio:

#### Presupposti su cui si fonda questo workshop:

- *Che i partecipanti siano professionisti competenti ed esperti in varie metodologie.*
- *Che stiano già attuando alcune delle tecniche che verranno proposte in questo workshop.*
- *Che siano pronti a sperimentare idee e tecniche nuove.*
- *Che abbiano aspettative e convinzioni diverse e che l'importanza dei temi affrontati vari in ogni momento da persona a persona.*
- *Che in precedenza siano già stati nel luogo dove si tiene il workshop.*
- *Che preferiscano un'esperienza didattica attiva ad una passiva.*
- *Che provino una certa apprensione nell'essere lontani dal lavoro per la durata del workshop.*
- *Che vi siano conflitti irrisolti che talvolta possono influire sul processo in corso (ciò vale specialmente per le persone che già collaborano fra loro).*
- *Che abbiano una mentalità aperta, un po' di fantasia e uno spiccato senso dell'umorismo.*

Una presentazione di questo genere dà l'occasione ai partecipanti di farsi un'idea del moderatore come persona, nonché dello stile di interazione che possono attendersi.

Si possono anche aprire i lavori con un breve discorso sul tema del workshop o su un problema tipico che ci si propone di affrontare.

### Antipasto

Organizzate un'attività per rompere il ghiaccio, ad esempio una di quelle descritte nel ri-

quadro seguente. Si può anche decidere di partire direttamente da quest'attività, ma va considerato che per i partecipanti è importante prima di tutto farsi un'opinione del presentatore/moderatore. Se il gruppo è piccolo, potreste prender parte ai lavori assieme ai partecipanti, mentre se è grande è meglio chiedere al pubblico di formare dei sottogruppi (usando uno degli esercizi del riquadro) e poi di fare le presentazioni solo all'interno dei vari gruppi. Se scegliete un esercizio di coppia avete un numero dispari di partecipanti, potreste far coppia con la persona rimasta sola o formare un gruppo di tre. Si può usare l'esercizio 'rompighiaccio' per introdurre il tema del workshop; ad esempio, in un incontro sulla creatività, si può chiedere ai partecipanti di "presentarsi al rispettivo compagno in modo creativo".

#### Tecniche per rompere il ghiaccio e fare le presentazioni

##### Palle di carta

All'inizio del lavoro di gruppo, non sapere i nomi degli altri partecipanti rappresenta uno degli ostacoli maggiori all'interazione. Un sistema rapido per incoraggiare le presentazioni è fare delle palle di carta e invitare i partecipanti a lanciarle alle persone di cui desiderano conoscere il nome, dicendo il proprio mentre lanciano la palla. Quando sembra che i nomi siano stati ripetuti a sufficienza, si cambiano le regole invitando i partecipanti a dire il nome della persona a cui stanno per tirare la palla. Se non ricordano o sbagliano, l'interlocutore dovrà aiutarli.

##### Presentazioni in coppia

Invitate i partecipanti a formare delle coppie con qualcuno che conoscono poco o vorrebbero conoscere meglio. Lo scopo è che ciascun partecipante chieda al compagno informazioni sufficienti per poterlo presentare al resto del gruppo, in modo tale da "caratterizzarlo come individuo". Date a ciascuna coppia un minuto per scambiarsi le informazioni necessarie prima di riunirli nuovamente tutti, e un minuto a ciascuno per presentare il partner al resto del gruppo.

### Centrare l'argomento

È un'esercitazione volta a mettere in relazione l'esperienza dei partecipanti con l'argomento da trattare. L'attività può essere rafforzata da un breve video o da un gioco, se ne avete di adatti; in alternativa, ognuno può raccontare una esperienza "positiva" ed una "negativa" tratte dal suo lavoro, considerandole sotto diversi punti di vista. Si può anche fare un giro di interventi per ciascun

## Formazione dei gruppi

### Tecnica del silenzio

Invitate i partecipanti a girovagare per la stanza in silenzio salutandoli gli altri in modo non verbale. Dopo circa due minuti invitateli a fermarsi, a guardarsi attorno e a formare, senza parlare, dei gruppi della dimensione che vi occorre. Spiegate che il compito assegnato è quello di diventare un gruppo e che hanno a disposizione 30 minuti per farlo, dopo di che chiederete loro di illustrare il metodo che hanno usato e di riferire circa il successo dell'operazione. Ora possono parlare. Se temete che i partecipanti non siano in grado di portare a termine il compito assegnato, vuoi perché esistono troppi conflitti interni, vuoi perché tendono a teorizzare eccessivamente, aiutateli dicendo: "Eccovi qualche suggerimento per non diventare un gruppo: discutete di aspetti teorici, parlate esclusivamente di altri gruppi, lasciate che uno o più membri del gruppo abbiano il sopravvento, escludete qualcuno dalla discussione, non esprimete chiaramente il vostro pensiero" e così via. Dopo aver usato questo esercizio alcune volte, l'osservazione del fallimento di parecchi gruppi vi consentirà di allungare parecchio il vostro elenco di tecniche negative.

### Tecnica dell'allineamento

Se siete a capo di un gruppo numeroso, è possibile che decidiate di suddividerlo in sottogruppi, o per focalizzare meglio l'attenzione su una particolare attività o perché vi sembra che si stiano formando delle alleanze, o dei poli, che distolgono il gruppo dal compito assegnato. In casi simili, può essere utile organizzare i partecipanti in sottogruppi di composizione eterogenea. Un sistema semplice per farlo è suddividere i partecipanti secondo un dato criterio, ad esempio, l'altezza, il colore dei capelli, la lunghezza del mignolo o altri criteri visibili.

Un altro metodo è quello di organizzare i gruppi in modo tale che ciascuno comprenda un ampio spettro di opinioni, partendo dal principio che è più facile modificare i comportamenti nell'intimità di un piccolo gruppo di colleghi che non in gruppo ampio che interagisce con una persona in posizione di comando. Per fare questo, dovrete scegliere due posizioni estreme su una data scala di valori e organizzare dei sottogruppi di opinione variabile fra i due poli. Così facendo, sarà meno probabile che si formino delle alleanze o spaccature all'interno del gruppo dei partecipanti allo workshop.

<sup>3</sup> Per *brainstorming* si intende una tecnica per la soluzione di problemi che prevede il contributo spontaneo di idee da parte dei membri di un gruppo. Consiste nell'esprimere in modo spontaneo tutte le idee che emergono sull'argomento, senza tentare di selezionarle od organizzarle.

gruppo per produrre un elenco (possibilmente su un foglio grande) dei problemi principali che i partecipanti vorrebbero trattare durante l'incontro. Affiggete poi i fogli alle pareti del locale in cui vi trovate per farvi riferimento man mano che le attività proseguono (se siete ragionevolmente sicuri che il programma del workshop così come concepito coprirà la maggioranza degli argomenti). In alternativa, potreste usare quanto è emerso per ristrutturare il programma, eventualmente negoziandolo con i partecipanti.

## Intervallo

Consiste in almeno un quarto d'ora per il caffè. Stabilite chiaramente l'orario di rientro prima dell'intervallo stesso. Non dimenticate che i partecipanti possono aver bisogno di una pausa ancor più di voi - specialmente perché questa consente qualche discussione informale. L'intervallo può anche servire per programmare qualche cambiamento sulla base dell'esercizio precedente, eventualmente con l'aiuto dei partecipanti.

## Generatore di idee

Per affrontare uno o più problemi, magari emersi in precedenza, potete usare qualsiasi esercizio di pensiero creativo (il *brainstorming*<sup>3</sup> è il più comune). In alternativa ci si può affidare a letture individuali differenziate seguite da dibattito di gruppo, dando a ciascuno un testo da leggere, riassumere e poi descrivere agli altri indicando anche come si potrebbe usare quel che si è letto. Se le idee vengono generate all'interno dei vari gruppi, un modo per integrarle è farle girare da un gruppo all'altro sollecitando commenti, per poi farle ritornare agli autori.

## Esercitare le proprie capacità

Spesso la 'raccolta' di idee per risolvere un problema conduce direttamente a sottoproblemi quali: come attuare l'idea nel concreto? Come fornire consulenza, dirigere un gruppo, negoziare, influenzare un comitato, fare un discorso, scrivere una proposta e così via. Siamo nel regno del comportamento individuale, in cui possono servire attività che costringano i partecipanti a mettersi alla prova, per poi riflettere e discutere con altri circa le proprie prestazioni. Come minimo, questa fase richiederà di produrre un modello di comportamento o di proiettare un video dimostrativo. I partecipanti possono misurare le loro prestazioni in rapporto ad una lista di riferimento, per esercitarsi poi in uno o più compiti attraverso tecniche di *role-play*<sup>4</sup> o simili, ed ottenere infine un feedback costruttivo sul risultato raggiunto. L'esercizio presentato nel riquadro nella pagina seguente offre un esempio di questo tipo di attività.

## Esame retrospettivo delle attività

Questa fase consiste in un riesame del workshop, di quanto si è imparato e dei problemi ancora irrisolti. Sono possibili vari metodi: la discussione dell'esperienza giornaliera con un compagno, la riflessione individuale,

o un giro di opinioni in cui ciascuno evidenzi un elemento importante acquisito nella giornata e un elemento che resta ancora da chiarire. Questa fase è di massima importanza non solo perché aiuta a consolidare quel che si è imparato, ma anche perché perfeziona il contratto fra l'organizzatore e i partecipanti.

### **Piani d'azione**

Al fine di completare il ciclo didattico empirico per l'intero workshop, occorre che i partecipanti si pongano la domanda: "e adesso?". Quanto meno, il piano di azione dovrebbero fornire risposte a domande quali "Che cosa mi propongo di ottenere in seguito all'esperienza odierna?", "Che cosa devo fare ed entro quale termine?", "Dove posso trovare aiuto?", e ancora "Di quali risorse potrei aver bisogno?". Una qualche forma di elaborazione dei piani di azione individuali può in una certa misura rafforzare l'impegno a portarli avanti. Se il gruppo è piccolo, ciascun partecipante può fare una 'dichiarazione di intenti' apertamente dinanzi al gruppo, il che assume una particolare rilevanza in presenza di colleghi di lavoro. In alternativa, si possono formare delle coppie in cui l'uno ascolti i progetti dell'altro e dia suggerimenti, richiamando l'attenzione del compagno sulla fattibilità dei progetti in questione, sull'impegno richiesto e su eventuali ostacoli.

### **Valutazione**

Per completare il suo ciclo di apprendimento personale, anche il moderatore naturalmente avrà bisogno di un certo feedback sul risultato del workshop dal punto di vista dei partecipanti, nonché sugli aspetti che si potrebbero migliorare alla prossima occasione. Tipicamente, la valutazione ha luogo al termine dell'incontro o subito dopo, ma in alternativa si può chiedere ai partecipanti di tenere un diario dell'esperienza per tutta la sua durata, sempre che poi siano disposti a trarvi una valutazione retrospettiva ponderata. Tale valutazione può essere pubblica o privata, scritta o orale, qualitativa o quantitativa, individuale o di gruppo, unilaterale o negoziata. Se è pubblica, è probabile che la prima opinione esposta, o la più autorevole, influenzi quelle seguenti; se è privata, invece, non può essere riformulata alla luce delle opinioni degli altri. La forma scritta porta spesso ad un atteggiamento più critico e

### **Esercizio di leadership<sup>5</sup> Incoraggiare la partecipazione**

Per coinvolgere tutti i membri di un gruppo in una discussione, si possono adottare numerose tecniche, in linea di principio piuttosto semplici ma non così facili da mettere in pratica. Tali tecniche richiedono attenzione al processo piuttosto che al contenuto. Tutte possono essere utili elementi di un repertorio, ma non ha senso utilizzarle indiscriminatamente.

#### **L'esercizio**

Un membro del gruppo deve animare una discussione coinvolgendo tutti e nel far ciò deve consciamente utilizzare tutti o parte dei comportamenti elencati di seguito. La discussione dovrebbe vertere su qualcosa di cui il conduttore, al contrario degli altri membri del gruppo, è esperto. Gli osservatori (che potrebbero essere i membri stessi del gruppo) dovrebbero prendere nota di tutte le situazioni in cui il "leader" ha messo in atto uno dei seguenti comportamenti:

- *Porre delle domande "esplorative"*
- *Allargare all'intero gruppo un quesito sollevato da un partecipante*
- *Rigirare una domanda a chi l'ha posta*
- *Non rispondere a una data domanda*
- *Guardarsi intorno nel gruppo*
- *Ripetere qualcosa*
- *Accettare un silenzio*
- *Rivelarsi, aprirsi*
- *Introdurre (un argomento, un problema, un quesito)*
- *Interrompere un partecipante, zittendolo*
- *Verificare la comprensione*
- *Costruire, mettendo insieme vari contributi*
- *Descrivere il comportamento del gruppo*

senz'altro contribuisce a far richiudere ciascuno in se stesso, allontanandolo dalla dinamica di gruppo proprio quando occorre invece apertura e spirito di collaborazione. Se la valutazione è orale, però, è facile che risulti superficiale e miri ad attirare l'attenzione. Se è di tipo qualitativo, vi fornirà probabilmente qualche idea interessante su quel che ha e non ha funzionato, nonché sugli aspetti da migliorare alla prossima occasione; tuttavia, verrebbero a mancare quegli elementi di paragone specifici che possono

<sup>4</sup> Letteralmente, interpretazione di ruoli. I partecipanti devono calarsi nei panni degli individui coinvolti in un dato processo e recitare la parte loro assegnata nel modo più realistico possibile. Questo tipo di esercizio consente di raggiungere una buona consapevolezza dei problemi connessi al processo messo in atto e di discuterne le possibili soluzioni in gruppo, successivamente alla rappresentazione.

<sup>5</sup> Il termine "leadership" potrebbe essere tradotto con "gestione, conduzione, guida" di una data attività. In questo caso, ci si riferisce alla capacità di sollecitare interventi da parte dei partecipanti.

essere forniti da un approccio quantitativo.

Probabilmente l'approccio valutativo più completo vede comunque impegnati sia il moderatore che i partecipanti, analizzando entrambi i ruoli e negoziando eventuali miglioramenti.

Una valutazione di questo tipo può aver luogo nelle prime fasi del workshop, oppure, se questo è inserito in un corso, al primo incontro previsto. Chiedete semplicemente ai partecipanti di indicare su un foglio di carta il valore stimato del workshop, o a livello di previsione, o fino a quel punto, assegnando ad esempio un punteggio di 5 se "di altissimo rilievo" o "estremamente interessante" e di 1 se "di scarsissimo interesse" o "noioso da morire", con altre valutazioni intermedie. Precisate che non chiederete di vedere le valutazioni fatte, quindi giratevi dando la schiena ai partecipanti e chiamate i numeri da uno a cinque in successione, chiedendo a qualcuno del pubblico di contare le mani alzate per ciascun numero. Al tempo stesso, tracciate sulla lavagna un istogramma che rappresenti la distribuzione dei vari punteggi. Potete anche chiedere ai partecipanti che cosa dovrebbe accadere per migliorare l'andamento dell'istogramma (N.B. non quel che voi avreste dovuto fare). Se desiderate maggiori informazioni, potreste chiedere se qualcuno fra quelli che hanno assegnato il punteggio minimo desidera rivelarne i motivi, e quindi fare altrettanto per le valutazioni all'altro estremo. Questa fase non dovrebbe durare più di 10 minuti in totale.

Esiste un tipo aperto di valutazione chiamato "misurazione della temperatura", in cui si chiede ai partecipanti di fare delle considerazioni del tipo:

**apprezzamenti** - quel che si è apprezzato maggiormente o è risultato particolarmente interessante nel workshop o nell'operato degli organizzatori (e di cui si desidera ringraziarli);

**informazioni** - qualsiasi cosa che si desidera condividere con gli altri perché si ritiene di eventuale interesse, o qualsiasi informazione che si vorrebbe ottenere;

**perplexità** - argomenti che presentano ancora dei punti dubbi e che il partecipante teme di non poter chiarire entro la fine del workshop;

**critiche e suggerimenti** - le critiche devono essere sempre accompagnate da suggerimenti costruttivi che aiutino ad affrontare i

problemi - vige la regola: 'niente critiche se non accompagnate da consigli';

**visioni, speranze e desideri** - qualsiasi potenzialità o speranza per il futuro.

Per quanto riguarda le modalità di divulgazione di queste considerazioni si può scegliere: discussione a gruppi con produzione di cartelloni che vengono poi esaminati a turno; discussione a gruppi seguita da una sessione in cui ciascun gruppo commenta a turno le varie categorie dall'alto in basso; esposizione individuale delle proprie considerazioni per categoria. È utile che anche il moderatore partecipi alla "rilevazione della temperatura", particolarmente se si sceglie quest'ultimo sistema.

### **Iniziative successive al workshop**

Anche dopo un workshop singolo, cioè non incluso in corsi o altro, il ruolo del moderatore può essere di grande rilievo per almeno tre aspetti:

- > nel passare in rassegna gli eventuali moduli di valutazione ed inviare i risultati sia all'intermediario che ai partecipanti, includendo qualsiasi commento ritenuto di interesse;
- > nel riferire all'intermediario la propria opinione sul risultato del workshop e su quel che si potrebbe ancora fare per migliorarlo;
- > nel condurre, per lettera, telefonicamente o di persona, una consultazione con i partecipanti sull'andamento di iniziative successive che siano state concordate.

La tentazione di scindere l'esperienza didattica del workshop dall'azione futura è enorme, specialmente quando si ritorna allo stress e alle esigenze contrastanti della normale vita lavorativa o alla 'comodità' dei vecchi metodi familiari.

### **CAPACITÀ DI CONDUZIONE**

Anche l'attività di conduzione di workshop fa riferimento al ciclo di apprendimento empirico. Come moderatori, sta ora a voi pianificare, sperimentare e riflettere su quanto è accaduto durante l'incontro. La riflessione può vertere sui problemi incontrati, su ciò che avete provato e pensato e su come tutto questo abbia influito sull'andamento del workshop; su come massimizzare il valore didattico di una particolare attività, su come scegliere e sperimentare metodi didattici empirici e studiarne l'efficacia con un pro-

cesso di ricerca sperimentale. Far tutto ciò contando solo sulle proprie forze può risultare problematico, quindi occorre assicurarsi la collaborazione di qualche collega o, in determinate circostanze, dei partecipanti, così da poter condividere progetti ed esperienze. Delle riunioni periodiche con uno o più colleghi potrebbero rivelarsi molto utili in quanto vi incoraggerebbero anche a correre dei rischi e ad arricchire la vostra conoscenza dei metodi di apprendimento empirici.

Ogni moderatore di workshop ha un suo stile personale e pone l'accento su aspetti diversi del ciclo di apprendimento empirico a seconda dei metodi che adotta. E' stato osservato che, in qualche misura, un conduttore di workshop può essere portato ad utilizzare metodi diversi da quelli che usualmente propone ai propri "allievi". Ad esempio, un docente abituato a fare lezioni ex cathedra e ad assegnare letture decide talvolta di utilizzare, personalmente, metodi didattici più attivi; per contro, chi tende a privilegiare le esercitazioni e compiti di tipo pratico può dal canto suo riflettere a lungo sull'uso di metodi empirici.

### L'abilità del moderatore

Il comportamento direttivo che deve tenere il moderatore di un workshop è in gran parte simile a quello di chi conduce in modo efficace una discussione di gruppo ed è di grande aiuto per un'interazione aperta con i partecipanti. Tuttavia, nel workshop occorre un'ulteriore (e specifica) capacità e cioè quella di intervenire nelle attività in corso in qualsiasi istante, per modificarle. Ad esempio, un tipico compito del facilitatore è dare inizio ad un'esercitazione di gruppo; proporre un'attività stimolante quando il livello energetico dei partecipanti sembra troppo basso; concludere un'attività di gruppo; risolvere alcuni problemi nei modi che vedremo in seguito. Talvolta occorre una particolare sensibilità per gestire gli umori contrastanti di chi è totalmente assorbito in un'attività pur sapendo che occorre procedere con il programma. Nella seguente tavola sono schematizzati alcuni principi di buona conduzione di workshop volti a favorire le condizioni che facilitano l'apprendimento.

### Uso dei gruppi nel workshop

Come moderatore del workshop, dovrete valutare la dimensione e la durata dei gruppi da formare per le varie attività. In quanto responsabile della formazione e struttura dei

gruppi, è importante che abbiate un'idea chiara dei vantaggi e degli svantaggi delle diverse dimensioni dei gruppi, anche in termini di tempi (vedi tavola nella pagina seguente).

<b>Condizioni che facilitano l'apprendimento</b>	<b>Principi di buona conduzione</b>
	<i>Il moderatore:</i>
I partecipanti desiderano o sentono il bisogno di imparare	aiuta i partecipanti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• a identificare le esigenze di apprendimento</li> <li>• a definire gli obiettivi didattici individuali</li> </ul>
L'ambiente didattico è confortevole sia dal punto di vista fisico sia da quello dei rapporti interpersonali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• accerta che l'ambiente sia fisicamente confortevole</li> <li>• accetta e rispetta i partecipanti</li> <li>• crea un senso di fiducia reciproca e collaborazione fra i partecipanti</li> </ul>
I fini del workshop sono compatibili con gli obiettivi dei partecipanti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• confronta il programma, sia globalmente sia nelle sue parti, con le esigenze e i desideri didattici dei partecipanti e concorda eventuali cambiamenti</li> </ul>
I partecipanti condividono la responsabilità della pianificazione e dello svolgimento delle esperienze didattiche del workshop	<ul style="list-style-type: none"> <li>• si comporta come se fosse anch'egli un partecipante</li> <li>• coinvolge i partecipanti in decisioni di gruppo riguardanti la progettazione e la conduzione delle esperienze didattiche</li> </ul>
I partecipanti prendono parte al processo didattico in modo attivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organizza una giusta combinazione di processi didattici attivi ed interattivi</li> </ul>
Viene sfruttata l'esperienza precedente dei partecipanti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aiuta i partecipanti ad utilizzare le loro esperienze precedenti</li> <li>• pone in relazione le attività e i contenuti didattici del workshop alle esperienze passate dei partecipanti</li> </ul>
I partecipanti sono consapevoli dei loro progressi in direzione degli obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aiuta i partecipanti a valutare i loro progressi (anche con l'autocritica)</li> </ul>
I partecipanti si rendono conto di quel che hanno realizzato, nonché del sostegno e dell'approvazione dei colleghi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• offre ai partecipanti l'occasione di condividere sia l'apprendimento che i progetti successivi e di ottenere un feedback costruttivo su questi ultimi</li> </ul>
I partecipanti raggiungono dei risultati per i quali si possono prevedere applicazioni pratiche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aiuta a rendere pubbliche le proposte e i piani d'azione</li> </ul>

Dimensione del gruppo	Adatto per ...	Poco adatto per ...
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rompere il ghiaccio</li> <li>- una maggiore familiarità nelle discussioni</li> <li>- creare rapporti stretti e senso di fiducia</li> <li>- trattamento confidenziale di commenti</li> <li>- la concretizzazione delle idee</li> <li>- affrontare compiti brevi e ben definiti</li> <li>- una discussione libera e senza impegni</li> <li>- cedere temporaneamente la guida</li> <li>- avere l'opportunità di fare una sosta</li> <li>- confrontare dati</li> <li>- coinvolgere rapidamente i partecipanti</li> <li>- approfondire le questioni e dare consigli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- raggiungere un consenso</li> <li>- paragonare e produrre contrasto</li> <li>- introdurre elementi di sfida</li> </ul>
3-4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- raccogliere idee su fronti diversi</li> <li>- nominare un ascoltatore/osservatore</li> <li>- fare paragoni</li> <li>- delegare alcuni ruoli che appartengono al moderatore</li> <li>- un ulteriore sviluppo delle idee provenienti dai gruppi di due</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tempi di lavoro limitati</li> </ul>
5-8	<ul style="list-style-type: none"> <li>- raccogliere una gamma più vasta di opinioni</li> <li>- una discussione di più vasta portata</li> <li>- offrire ai partecipanti dei momenti di pausa</li> <li>- risolvere i problemi in maniera creativa</li> <li>- un esame delle esperienze</li> <li>- imparare come fare fronte ad una dinamica più complessa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- un rapido esame di informazioni</li> </ul>
8-12	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aggiungere un elemento di rischio e di differenziazione dei ruoli</li> <li>- far pratica di leadership</li> <li>- esercitarsi nei ruoli e nelle strutture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ottenere consensi</li> <li>- preparare testi</li> </ul>
intero gruppo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- riunire le forze</li> <li>- coinvolgere tutti allo stesso tempo</li> <li>- condividere le informazioni</li> <li>- dare istruzioni generali</li> <li>- passare in rassegna le esperienze nella loro totalità)</li> <li>- salutare o accomiarsi dai partecipanti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tende a creare contrasti e polarità</li> <li>- prendere decisioni</li> </ul>

## PROBLEMI E SOLUZIONI

A dispetto della pianificazione più accurata, qualcosa può sempre andar storto nel workshop, semplicemente per l'imprevedibilità di persone e situazioni. Qui di seguito sono illustrati alcuni tipici problemi che possono verificarsi e vengono offerti suggerimenti su come affrontarli.

### Problemi con i partecipanti

#### *I ritardatari*

Anche se spesso il ritardo può essere indice di scarsa considerazione per il workshop, o addirittura per il moderatore, è altrettanto possibile che il ritardatario sia stato davvero trattato o comunque sia in buona fede, e che si

senta a disagio. È meglio quindi salutare chi arriva in ritardo, chiedergli come sta ed eventualmente offrire informazioni su quanto è avvenuto in sua assenza; sarà chiaro a tutti che il vostro atteggiamento si basa su un presupposto di buona fede e questo servirà a sottolineare che apprezzate anche la presenza dei ritardatari, facendoli così sentire meno a disagio qualunque sia il motivo del contrattempo. Può anche essere utile fare una verifica direttamente con le persone in questione, a quattro occhi, appena ne avrete l'occasione.

#### *Gli insoddisfatti*

La gente partecipa ai workshop per i motivi più disparati; c'è quindi anche chi è stato costretto a farlo, e si trova lì contro voglia, op-

pure chi si sente minacciato da ogni forma di apprendimento empirico. Se vi capita di accorgervene all'inizio del workshop (ad esempio in un esercizio introduttivo in cui si dichiara che cosa ci si aspetta di apprendere) o se percepite il problema nell'aria, vi conviene accertarvene e magari ridiscutere il programma. Il problema può risiedere ad esempio nell'aver concordato il tutto con qualcuno che non partecipa al workshop. Qualunque sia la ragione, in simili casi può essere a rischio la vostra credibilità. Se una discussione aperta e completa non è possibile, una strategia che si potrebbe adottare è quella di suggerire alle persone in questione di scegliere fra le seguenti alternative:

- Andarsene senza scoprire se sarebbe valsa la pena di restare;
  - Restare e continuare a esprimere il proprio scontento;
  - Restare e rivedere le proprie convinzioni e i propri atteggiamenti;
  - Restare e rinegoziare le attività;
- e chiedere loro di decidere che cosa intendano fare, eventualmente discutendo la questione con qualcuno che ha un'opinione differente.

### ***I saccenti***

È altrettanto probabile che vi ritroviate una persona (di solito ce n'è solo una, anzi uno) che sembra sapere tutto e vuole mostrare di essere più esperto di voi. Se riuscite a nascondere l'irritazione che provate, potete seguire una delle seguenti strade:

- ringraziarlo pubblicamente sottolineando la sua vasta esperienza e chiedendogli di collaborare consentendo ad altri con minore esperienza di intervenire più spesso;
- parlargli a quattr'occhi nell'intervallo con l'intento suddetto e proporgli un ruolo di maggiore responsabilità, come prender nota di tutte le tecniche che dimostrerete durante il workshop e fare una relazione al termine dell'incontro;
- dire qualcosa come: "Mi sembra che Lei ne sappia già moltissimo su questo argomento, forse più di me. Mi chiedo se le serva davvero essere qui con noi oggi".
- affrontarlo con un "allora, chi è in carica qui, Lei o io?"

### ***I rivali***

È possibile che qualche partecipante tenda continuamente a discutere o competere con altri, anche se non necessariamente con voi. Tale atteggiamento può essere segno di insi-

curezza più che di forza, e può darsi che le persone in questione siano più abituate ad usare la dialettica, piuttosto che l'esperienza diretta, come mezzo presunto di perfezionamento della conoscenza. Spesso queste persone cercheranno di coinvolgervi in dibattiti generalizzati, senza lasciarvi proseguire con le attività. Ignorarli equivarrebbe ad incoraggiare il fermento in atto, però sfidarli vuol dire portarsi su un altro livello di discussione. Ecco due possibili soluzioni:

- richiamare l'attenzione su quel che sta accadendo, eventualmente chiedendo ai responsabili come si comporterebbero loro in presenza di un elemento di disturbo di questo tipo;
- premettere che rispettate la loro necessità di dibattere ma che volete comunque atterrare al programma che vi siete impegnati a svolgere; suggerire una strategia tipo arbitro di calcio, regolare cioè il cronometro ad esempio su 5 minuti e permettere una discussione di questa durata, con l'accordo preciso che si ritorni al programma dopo il tempo stabilito.

### ***Gli inquisitori***

Chi fa domande in modo insistente di solito sta cercando di lanciare un messaggio - dietro ogni domanda c'è una precisa affermazione. Spesso la domanda è impostata così: "Pensa che ciò sia ....?" oppure "Crede davvero che ....?". Se questo diventa un problema, il modo migliore per affrontarlo è di ritorcere la domanda con un "E lei che cosa ne pensa?" oppure "Che cosa ne pensano tutti gli altri?".

### ***I disturbatori***

La presenza di gente che interrompe continuamente con frecciate, commenti a mezza voce ecc. sta di solito ad indicare che i gruppi del workshop sono troppo grandi. Si tratta spesso di gente seduta in fondo che ogni tanto farfuglia strane esclamazioni o commenti senza particolare significato. Anche in questo caso, la vostra credibilità potrebbe essere in pericolo se non stroncate questa tendenza sul nascere, ad esempio affrontando chi disturba come segue:

- "Non ho afferrato bene: potrebbe ripetere?", ma dicendolo come se foste davvero interessati al commento che è stato fatto;
- se tutti hanno sentito chiaramente, dicendo "Scusi ma non capisco", ponendo quindi su chi ha parlato l'onere di spiegare.

### ***I disertori***

È sempre una buona idea verificare all'inizio del workshop se qualcuno debba andar via prima dell'orario stabilito di chiusura. L'uscita a sorpresa di un partecipante prima della fine può creare notevole scompiglio; lo stesso può accadere quando c'è qualcuno che vorrebbe uscire prima ma non ha il coraggio di dirlo. Una volta stabilito che c'è qualcuno con particolari necessità di orario, potete concordare in anticipo come inviargli eventuale materiale prodotto dopo la sua partenza e allo stesso tempo ricordargli, se occorre, che avrete bisogno del suo aiuto più avanti, ad esempio in relazione ad eventuali moduli di valutazione.

L'aver accertato particolari esigenze fin dall'inizio fa sentire gli altri doppiamente obbligati a restare fino alla fine. È però indispensabile che dal canto suo il moderatore si attenga ai suoi impegni terminando all'ora stabilita.

### **Difficoltà del moderatore**

#### ***Non riuscire a risolvere i problemi di cui sopra***

È fin troppo facile restare intrappolati nelle dinamiche di disturbo sopra esposte. Per questo è importante essere consapevoli del fatto che quando ci si comincia a sentire troppo tesi si è caduti nella trappola di chi disturba. Perciò, a meno che non si sia pronti a reagire, è meglio passar sopra all'accaduto con un sorriso consapevole prendendo tempo per raccogliere le idee con calma su come venirne fuori.

#### ***Non sentirsi all'altezza***

Far buon viso a cattiva sorte quando non ci si sente all'altezza della situazione (per qualche dolore fisico o difficoltà psicologica) può essere causa di problemi.

È facile ad esempio diventare un po' paranoici appena qualcosa va storto, il che può capitare semplicemente perché non si è all'erta come al solito proprio quando si dovrebbe esserlo maggiormente. Un dolore alla schiena, per esempio, può ostacolare enormemente la concentrazione. In casi simili, sarebbe forse meglio informarne i partecipanti fin dall'inizio, spiegando che è possibile che le attività vengano modificate di conseguenza e prendendo in considerazione anche l'eventualità di farvi aiutare dal pubblico.

### ***Farsi a priori un'idea sbagliata sul tipo di pubblico***

Per quanto si prepari con cura l'incontro, c'è sempre la possibilità che il pubblico abbia esigenze diverse da quelle presunte. È possibile ad esempio che avvenimenti recenti ne abbiano modificato le esigenze o che entri in gioco una corrente emotiva inizialmente nascosta dietro alle problematiche pratiche da affrontare. Ancora una volta, la procedura corretta prevede varie verifiche in momenti appropriati, ad esempio illustrando il programma e i risultati didattici previsti, oppure negli esercizi introduttivi, quando si analizzano le aspettative dei partecipanti, o ancora in modo più informale negli intervalli, a quattr'occhi. Come accade spesso nelle verifiche, anche in questo caso l'atto stesso del verificare può essere terapeutico. La "metacomunicazione" dà i suoi frutti!

È possibile che vi aspettiate dei partecipanti mentalmente elastici e di vedute aperte, mentre in realtà chi si trova nel ruolo di studente ha spesso un atteggiamento più tradizionalista dell'insegnante stesso e può essere restio ad accettare nuovi metodi, specialmente se questi implicano un coinvolgimento più attivo, maggior impegno, maggiore responsabilità e apertura mentale. Dovreste forse sottolineare il motivo per cui desiderate promuovere dei cambiamenti e cercare di pubblicizzare le vostre idee. Può essere utile introdurre i cambiamenti gradualmente, ad esempio aumentando man mano il volume delle attività didattiche autonome, o ampliando progressivamente il ruolo degli studenti nella pianificazione delle attività e nell'ideazione e implementazione di schemi di valutazione, e così via.

#### ***Squilibrio fra azione e riflessione***

Un errore comune è quello di infervorarsi talmente nella presentazione delle esperienze attive da lasciare troppo poco tempo per la riflessione, l'analisi e l'opportunità di imparare dai risultati. Cinque minuti spesi in un role-play possono facilmente generare riflessioni e discussioni di 40 minuti. Se dedicate la quasi totalità del tempo alla presentazione di idee nuove senza dare l'occasione alla gente di riflettere sulle implicazioni pratiche o di fare esperienza di tali implicazioni, il workshop potrebbe trasformarsi in un mero esercizio intellettuale.

#### ***Prefiggersi troppo***

Può essere arduo giudicare quanto dureran-

no le attività del workshop e in questo senso il problema più comune è quello di mettere troppa carne al fuoco. Cercate di non sottovalutare il tempo necessario per la formazione dei gruppi, per farli cominciare a lavorare sulle mansioni previste, per la riflessione e la discussione dopo le attività, ecc. Se i gruppi devono trasferirsi in 'sale di consiglio' separate, considerate ogni volta almeno 10 minuti per lo spostamento e la sistemazione.

Un altro errore frequente è quello di tentare troppe innovazioni in un solo colpo. Analogamente ai partecipanti, anche voi avrete bisogno di tempo per abituarvi ai nuovi metodi e condensare tutto in poco tempo può peggiorare la situazione, rendendo tra l'altro più difficile individuare le cause di difficoltà.

### **Programma troppo dettagliato**

In mancanza di un testo o di un indice della lezione, può essere molto rassicurante avere un piano dettagliato di come dovrebbero svolgersi le esercitazioni. L'apprendimento empirico, però, può disorientarvi facilmente. Con esperienze che non devono essere interamente prevedibili, anche i risultati possono essere sorprendenti ed è importante reagire in modo elastico a qualunque cosa emerga. La risorsa didattica più importante che occorre utilizzare non è tanto la vostra esperienza, o i vostri programmi, quanto l'esperienza dei partecipanti. Dovete essere pronti ad abbandonare i vostri progetti se si presentano occasioni più promettenti.

Più è dettagliato il programma preparato, più vi sarà difficile trovare la giusta flessibilità per bilanciare le esigenze manifestate dai partecipanti con la vostra personale percezione degli obiettivi. Nel programma di un workshop, gli unici dettagli che servono sono quelli che indicano a che punto ci si trova e che cosa seguirà. C'è un limite a quel che il pubblico può assorbire, specialmente all'inizio quando una certa apprensione e vari assestamenti mentali hanno il sopravvento. I particolari possono essere rivelati man mano che si svolgono le varie fasi.

### **Materiale in eccesso**

Quando non si sa bene che cosa aspettarsi, spesso ci si ritrova ad avere molto più materiale di quel che serve, oppure ci si può scoprire prossimi alla fine del workshop con una serie di argomenti non trattati. Ovviamente le soluzioni sono molto semplici. Si

può chiedere il consenso dei partecipanti ad esaminare il resto del materiale in modo più rapido e meno approfondito; il sistema più veloce per far ciò è scorrere brevemente il materiale in sessione plenaria, evidenziandone i punti principali; in alternativa, si può suddividere il materiale tra i partecipanti (a gruppi o individualmente) invitandoli a leggerlo per poi illustrarlo a turno agli altri. Un'ultima opzione è proporre l'uso del materiale eccedente come base per un'attività successiva di rafforzamento.

### **Risultati incerti**

L'apprendimento empirico può avere dei risultati non solo imprevedibili, ma talvolta anche difficili da valutare. La flessibilità e la adattabilità del moderatore possono disorientare e anche produrre una certa confusione riguardo agli scopi dell'esperienza e a quel che ne è emerso. In particolare, se il tempo dedicato alla riflessione e all'analisi dell'esperienza non è sufficiente, la ragione d'essere dell'esercitazione stessa può risultare vanificata. Si può ovviare a questo problema con un *debriefing*<sup>6</sup> ben strutturato (vedi tavola). Al termine di ogni esperienza ciascun partecipante dovrebbe infatti raggiungere ed esprimere esplicitamente la consapevolezza di quanto ha appreso, e perché ciò avvenga è opportuno prevedere uno spazio

**6** Il debriefing è una vera e propria intervista condotta da un facilitatore allo scopo di aiutare uno o più partecipanti a riflettere produttivamente su quanto sperimentato, senza però influenzarne le conclusioni.

Fase	Commento/domanda possibile
chiarire quel che è accaduto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- riferire in che modo si sono svolti gli eventi</li> <li>- che cosa stava accadendo?</li> <li>- che cosa avete notato?</li> <li>- che cosa avete provato?</li> </ul>
analizzare ed interpretare i comportamenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- su quali ipotesi vi siete basati?</li> <li>- che cosa speravate che accadesse in un dato momento?</li> <li>- che alternative avevate?</li> <li>- chi ritenete avesse il controllo della situazione?</li> <li>- che cosa temevate potesse accadere?</li> </ul>
generalizzare	<ul style="list-style-type: none"> <li>- quali conclusioni ne traete?</li> <li>- avete visto emergere qualche dinamica nuova?</li> <li>- vi ricorda qualcosa?</li> <li>- che confronto si può fare fra questa esperienza e il mondo esterno?</li> </ul>
progettare azioni future	<ul style="list-style-type: none"> <li>- c'è qualcosa che fareste diversamente dopo questo workshop?</li> <li>- che cosa potreste fare la prossima volta?</li> <li>- vi assumereste dei rischi e quali?</li> <li>- chi potrebbe aiutarvi?</li> </ul>

---

di dibattito che consenta di individuare i punti chiave e riflettere sul valore dell'esperienza stessa.

Il debriefing solitamente consiste in quattro fasi durante le quali il moderatore deve formulare i quesiti in modo tale da mantenere l'attenzione sull'esperienza del partecipante.

In tutto ciò il facilitatore dovrebbe assumere una posizione neutra, aiutando i partecipanti a trarre conclusioni autonome.

Si sa, tuttavia, che raramente le cose seguono una precisa organizzazione - spesso infatti il debriefing si svolge in maniera spontanea e molto poco strutturata. Tuttavia conviene comunque iniziare con gli aspetti prioritari per i partecipanti e procedere attraverso una serie di mini-cicli all'interno dello schema descritto.

#### ***Occasioni spredate***

L'apprendimento empirico richiede apertura mentale verso l'esperienza, il che comporta accettazione dell'incertezza: incertezza su quel che può succedere, sul significato delle varie esperienze e su quelli che saranno effettivamente i risultati. Vi sono insegnanti che trovano estremamente difficile rapportarsi con situazioni di incertezza e rifiutano potenziali occasioni, arrivando così a conclusioni e decisioni premature. Questo atteggiamento è comune anche ad alcuni dei partecipanti.

#### ***Dimenticare del materiale***

Un moderatore che ha con sé tutto quel che gli serve in ogni occasione è un caso raro, per non dire eccezionale. La necessità di improvvisare si presenta sempre a causa della imprevedibile natura della interazione aperta, in particolare quando ci si trova in posizione di autorità. In ogni caso può addirittura capitare di dimenticare del materiale essenziale, come un video o un lucido, ed in tal caso è impossibile improvvisare. Ancora una volta la vostra credibilità può essere in pericolo: che fare?

Se si tratta di materiale citato nel programma, ovviamente non c'è modo di cercar di nascondere la svista. La soluzione più semplice è anticipare un intervallo per avere tempo di preparare qualcosa su un cartellone o su lucido. Se il momento non è adatto per un intervallo, potreste assegnare un'attività di coppia per aver tempo di mettere assieme qualcosa di più solido, magari telefonando

alla base per farvi aiutare. Se quel che manca è materiale insostituibile, non si può far altro che farselo mandare per fax presso il workshop o inviarlo in un secondo tempo ai partecipanti.

#### ***Non rispettare i tempi***

In un workshop gestito democraticamente, è naturale che possano esserci ritardi sulla tabella di marcia. Il problema nasce generalmente dal ritardo di qualche partecipante ma può anche derivare dalla trattazione di problematiche imprevedute, o dall'aver stimato male i tempi di un'attività di gruppo o dal lasciarsi trascinare in discussioni generalizzate che dovrebbero invece aver luogo separatamente, magari a quattr'occhi. Può anche accadere che si presentino più persone di quante ne abbiate previste, il che genera sottogruppi più grandi che ovviamente impiegano più tempo a discutere ed accordarsi. Se ci si ritrova ad essere seriamente in ritardo, si possono seguire varie strade, oltre a quella ovvia di eliminare qualche parte del programma:

- formare sottogruppi più piccoli e anziché richiedere resoconti orali a ciascun gruppo (un'attività da farsi necessariamente in modo consecutivo) raggrupparli nuovamente in maniera incrociata in modo che riferiscano l'uno all'altro o usino dei cartelloni per riassumervi le idee sviluppate.
- spiegare la situazione e proporre di formare due gruppi paralleli che si dedichino ad argomenti o attività separati;
- descrivere a voce una delle attività che non ci sarà tempo di sperimentare, includendo però un paio di brevi esercitazioni pratiche, o esempi di come altri hanno reagito nel corso di tali attività.

È importante rispettare tutti i vincoli temporali che toccano direttamente il pubblico, come l'intervallo di pranzo e ancor più la chiusura dei lavori. Talvolta, ma solo in presenza di avvenimenti eccezionali, può essere accettabile rivedere l'orario di chiusura ma in tal caso i partecipanti devono essere lasciati assolutamente liberi di andarsene all'ora stabilita in origine.

#### ***Attenersi rigidamente alla tabella di marcia***

La maggioranza dei workshop richiede un certo grado di programmazione e può essere utile dare ai partecipanti una copia del programma affinché in qualche misura ne possano condividere la responsabilità. Ma il

piano di lavoro serve solo come base per dirigere il workshop. Poiché è impossibile prevedere la durata esatta di attività di gruppo mirate a compiti specifici, sarà necessaria una certa elasticità, nonché la disponibilità ad apportare variazioni al programma. Se siete in perfetto orario sulla tabella di marcia, è possibile che il ritmo sostenuto stia mettendo sotto pressione qualche partecipante. Fanno eccezione a questa regola i workshop senza calendario preliminare dei lavori, i quali mirano a studiare il processo collaborativo man mano che si evolve. Qui i facilitatori di solito iniziano e terminano i lavori in perfetto orario, lasciando liberi i gruppi di decidere se e come rispettare la tabella di marcia.

### **Comportamenti da evitare**

L'elenco che segue è il prodotto di un esercizio di brainstorming in cui i partecipanti hanno indicato che cosa NON dovrebbe fare il moderatore di un workshop se non vuole farlo fallire. L'elenco illustra una serie di problemi dal punto di vista di un gruppo di partecipanti.

- *indossare abiti provocanti*
- *non controllare il locale*
- *presupporre che il gruppo condivide il programma*
- *attenersi rigidamente ai risultati previsti*
- *arrivare in ritardo*
- *rifarsi rigidamente alla teoria*
- *attaccare un 'leader rivale'*
- *dimostrare favoritismi verso un particolare partecipante*
- *ignorare un partecipante silenzioso*
- *vantarsi della propria esperienza*
- *cercare di aiutare i partecipanti nello svolgere le attività proposte*
- *riprendere continuamente il comando*
- *ricostruire in altre parole quel che dicono i partecipanti*
- *interpretare quel che viene detto*
- *lasciar decidere ai partecipanti come formare i gruppi*
- *avere un atteggiamento troppo "non interventista"*
- *prendere le cose in modo personale*
- *ignorare i propri sentimenti*
- *rispettare rigorosamente il calendario del programma*
- *non concedersi pause*
- *non consentire interruzioni*
- *prestare attenzione solo a chi si fa notare*
- *ignorare il linguaggio del corpo*

- *entrare in conflitto con altri moderatori (laddove esistono)*
- *fare paragoni con altri gruppi*
- *scrivere lentamente*
- *cercare di compiacere tutti*

### **CONCLUSIONI**

Tutti i workshop presentano dei rischi: ad esempio, può accadere che un'esercitazione che ha sempre dato ottimi risultati fallisca improvvisamente, oppure che un esercizio appena preparato non faccia presa o risvegli qualche problema latente, o ancora che un gruppo di partecipanti o l'intero pubblico siano stati obbligati a partecipare e sfoghino il loro risentimento sulla persona in prima linea - cioè il moderatore. Ma evitare i rischi e puntare tutto sulla sicurezza potrebbe accentuare l'ostilità o rendere l'incontro così rilassato che non vi si generi nessuna energia. Nell'insegnamento bisogna essere preparati a correre dei rischi, e non farsi prendere dalla paura di sentirsi feriti o rifiutati.

I workshop ricompensano il moderatore in vario modo. Sono un'occasione, seppur breve, di presentare delle idee e averne in cambio diversi tipi di reazione; permettono di rispondere e far fronte ad una varietà imprevedibile di comportamenti e di organizzare e talvolta manipolare i gruppi e le dinamiche di gruppo come in un esperimento di scienze sociali. Durante il workshop, il moderatore ha tempo per riflettere e variare la strategia, nonché per esercitarsi nel negoziare con la gente. Infine, all'insegnante esperto il workshop si offre come un esercizio di versatilità, elasticità e creatività che difficilmente trova eguali. Non c'è da stupirsi, pertanto, che questo tipo di corso sia diventato così richiesto negli ultimi 10 anni.

Ciononostante, non ci si deve aspettare che i workshop siano la risposta giusta a tutti i problemi didattici. In realtà, sulla scala di valori si collocano molto più in basso di altre tecniche, come la consulenza di esperti, il feedback personale e le iniziative di aggiornamento professionale. Tuttavia, intesi come parte di un processo di cambiamento e sviluppo, fungono certamente da fulcro per processi decisionali collettivi, nonché per scambiare idee ed esperienze all'interno di un gruppo e fra gruppi. Inoltre, nello spirito del ciclo di apprendimento empirico, danno l'occasione al moderatore di imparare quanto i partecipanti stessi.