Hubert Jaoui,
Isabella Dell'Aquila

66 tecniche creative per formatori e animatori

MANUALI FrancoAngeli

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Hubert Jaoui,
Isabella Dell'Aquila

66 tecniche creative per formatori e animatori

MANUALI FrancoAngeli

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Premessa pag. 11

Introduzione » 13
1. Le sfide della formazione: dal teaching al learning » 13
   1.1. Trasmettere contenuti e processi per integrarli » 13
   1.2. Far crescere le persone » 14
   1.3. Affrontare le sfide della società liquida » 14
2. Il senso delle parole: formatore, animatore, trainer » 15
3. Le nuove teorie: dall'aula all'e-learning e ai social network » 17

Ringraziamenti » 20

Parte prima
I concetti

1. Partire da sé » 23
1. Conoscere sé con l'egogramma e le mappe mentali » 23
2. L'egogramma ideale dell'animatore di creatività » 26
3. Una doppia sfida: i diversi canali di apprendimento » 28

4. Gli strumenti a supporto: la gestione degli strokes e l'assertività pag. 30
4.1. La gestione degli strokes » 31
4.2. L'autostroking » 31
5. Il modello della Nuova Comunicazione » 32

2. Interagire » 35
1. Le trappole da evitare » 35
2. La raccolta dei bisogni e delle aspettative » 36
3. Il contratto triangolare » 36
4. Gestire l'interattività » 38

3. Prepararsi » 39
1. Prima di tutto, c'è un metodo creativo? » 39
2. La creatività: un approccio multi-logico » 40
2.1. La logica associativa » 41
2.2. La logica analogica » 41
2.3. La logica combinatoria » 41
2.4. La logica onirica » 42
3. I fattori di blocco della creatività » 42
3.1. La pigrizia » 42
3.2. L'ignoranza » 43
3.3. La paura » 43
4. Liberare la mente: fuori dalle gabbie! » 44
5. Il modello TME (talento/metodo/energia) » 45
6. Allenare il talento » 48

4. Animare una sessione di creatività » 49
1. I ruoli dell'animatore: ruoli formali e funzionali » 49
2. La preparazione a monte » 51
2.1. Definizione dell'obiettivo: il dialogo con il "cliente interno" » 51
2.2. La costituzione del gruppo per la sessione di produzione » 52
2.3. Luogo di svolgimento della sessione » 52
2.4. Comunicazione ai partecipanti » 53
2.5. Preparazione del piano di animazione » 53
3. Il percorso di una sessione creativa: il PAPSA » 54

3.1. La costituzione dei gruppi COR e GIN pag. 55
3.2. Il lancio della sessione. Le quattro regole della Ruota Libera » 55
4. Le tappe del metodo creativo PAPSA in 3 atti » 57
4.1. Atto 1 della sessione: le tappe della percezione e dell'analisi » 57
4.2. Atto 2 della sessione: la tappa di produzione » 58
4.3. Atto 3 della sessione: le tappe di selezione e di applicazione » 59
5. E poi? » 60

5. Verso l'organizzazione creativa » 63
1. L'organizzazione che apprende » 63
2. Come uscire dalla passività » 65
2.1. La risposta individuale » 67
2.2. La risposta collettiva » 67
3. Per non uccidere la creatività » 68

6. Le pietre miliari della creatività » 71
1. Osborn e il brainstorming » 72
2. La ricerca fondamentale di Guilford » 73
3. Il Creative Problem Solving Institute e la Foundation for Creative Education » 74
4. La sinettica di G. Prince e W. Gordon (Synectics) » 75
5. Il Pensiero Laterale di E. De Bono » 77
6. Il Mind Mapping di T. Buzan » 77
7. Il Creaflex di S. Shore » 78
8. Il metodo PAPSA di H. Jaoui » 79

Parte seconda
Le tecniche

Scheda 0 Uno strumento universale da usare nelle varie tecniche: la mappa mentale » 83

Tecniche per stimolare la curiosità » 85
Scheda 1 L'immagine enigmatica » 86

Scheda 2 Se potessi pag. 88
Scheda 3 Elementare, Watson! » 89

Tecniche di decondizionamento » 93
Scheda 4 A che cosa può servire? » 94
Scheda 5 Un evento improbabile » 96
Scheda 6 Il perfezionista » 98
Scheda 7 Lo scrittore che è in te » 100
Scheda 8 Stretching per i sensi » 101

Tecniche di assertività » 103
Scheda 9 L'oratore » 104
Scheda 10 Il gioco delle tre mappe mentali » 106
Scheda 11 Il museo che porta il mio nome » 107
Scheda 12 Il film di cui sono protagonista » 108
Scheda 13 Diventare un personaggio famoso » 109
Scheda 14 Padrone del mondo » 110
Scheda 15 Le 12 credenze » 111
Scheda 16 Si recita a soggetto » 113
Scheda 17 L'errore fecondo (serendipity) » 114
Scheda 18 Il mio ultimo progetto » 116
Scheda 19 L'eredità » 117
Scheda 20 Il blasone » 118
Scheda 21 La visita al saggio » 119
Scheda 22 L'ascensore del tempo » 120

Tecniche di presentazione » 121
Scheda 23 L'egogramma secondo l'AT » 122
Scheda 24 Il biglietto da visita » 123
Scheda 25 Se fossi… » 124
Scheda 26 Senza voce » 125
Scheda 27 L'acronimo » 126

Tecniche di sfruttamento della logica analogica » 127
Scheda 28 Mondi infiniti » 128
Scheda 29 L'identificazione » 130

Scheda 30 A caccia di idee con le immagini pag. 132
Scheda 31 La dialettica delle carte euristiche » 134
Scheda 32 Un percorso euristico » 136

Tecniche di apertura di una sessione di ricerca » 137
Scheda 33 Il contratto di successo » 138
Scheda 34 Il collage dialettico (condizioni di successo) » 139

Tecniche di impregnazione dei dati di un problema » 141
Scheda 35 Usare i 5 sensi » 142
Scheda 36 Toccami, sentimi » 143
Scheda 37 Il collage proiettivo » 144
Scheda 38 La percezione simbolica » 146
Scheda 39 “For me the problem is…” » 147

Tecniche per operare un’analisi approfondita » 149
Scheda 40 Ecco la mia azienda » 150
Scheda 41 Il lipogramma » 151
Scheda 42 La bacchetta magica » 152
Scheda 43 Il grafo di analisi » 154
Scheda 44 La purga delle soluzioni note » 156

Tecniche per praticare il pensiero divergente » 157
Scheda 45 “What’s good about it?” » 158
Scheda 46 Titoli di giornale » 159
Scheda 47 Un esercito di mille » 160
Scheda 48 Il pensiero magico » 161
Scheda 49 Il marziano » 163

Tecniche per stimolare la produzione di idee » 165
Scheda 50 La bi-sociazione forzata » 166
Scheda 51 Due cervelli in un acquario » 167
Scheda 52 La matrice di scoperta » 168
Scheda 53 È un furto » 171
Scheda 54 La lista catalizzatrice (catalista) » 172
Scheda 55 Il brainwriting » 173

Tecniche per selezionare le idee pag. 175
Scheda 56 L'avvocato dell'Angelo » 176
Scheda 57 La selezione razionale EOF » 178
Scheda 58 La scheda-idea » 179
Scheda 59 La strategia della catastrofe » 180
Scheda 60 Lo SWOT » 181

Tecniche per vendere le idee » 183
Scheda 61 Magazine » 184
Scheda 62 La radiografia » 185
Scheda 63 Idea in vendita » 186

Tecniche per chiudere una sessione creativa » 187
Scheda 64 I doni magici » 188
Scheda 65 Quello che più mi piace di te » 189
Scheda 66 La stella del piacere del partecipante » 190

Premessa

Questo manuale, come è esplicitato nel titolo, si rivolge a un doppio target:

- gli animatori di gruppi creativi (di breve o lunga durata), di una sessione di *problem solving* o di un processo di innovazione di più ampio respiro;
- i "formatori" (spiegheremo più avanti perché abbiamo inserito le virgolette) che rifiutano di essere semplici docenti e si preoccupano di sviluppare l'interattività e fare dei partecipanti dei veri e propri partner dell'apprendimento.

È suddiviso in due parti:

- la prima sviluppa un nuovo approccio del training e descrive come guidare e animare un progetto creativo;
- la seconda raccoglie tecniche da usare in vari momenti del lavoro di un trainer-animatore.

Nella prima parte il percorso proposto avanza, tappa dopo tappa, verso il mettersi a servizio del processo di learning, partendo da sé, confrontandosi con gli altri, approfondendo il metodo e gli approcci, per sviluppare l'arte dell'animazione creativa.

Nella seconda parte sono riportati, sotto forma di schede, gli strumenti e le tecniche per stimolare, attivare e sviluppare il processo creativo.

Introduzione

1. Le sfide della formazione: dal teaching al learning

1.1. Trasmettere contenuti e processi per integrarli

Per agire con intelligenza ed efficacia, abbiamo bisogno di aggiornarci, ossia ricevere, capire e integrare nuove conoscenze.

Uno dei compiti della formazione è proprio quello di trasmettere contenuti e processi, ma non basta. Affinché l'azione formativa possa essere considerata realmente efficace, occorre:

- far scoprire come gestire in modo soddisfacente ed efficace se stessi e le relazioni con gli altri;
- fornire strumenti che permettono l'integrazione delle competenze da raggiungere;
- integrare la formazione in percorsi specifici che determinano il raggiungimento degli obiettivi e il successo dell'organizzazione.

Queste considerazioni rendono ovvio che il "modo classico" di trasmettere nuove conoscenze non può soddisfare questi obiettivi; non basta trasmettere contenuti e il docente non può ritenersi soddisfatto se il discente li ha capiti: l'importante è verificare che li abbia effettivamente integrati. In questa ottica, non è più sufficiente replicare meccanicamente il modello che usano ancora alcuni docenti con i loro alunni: il professore professa, i ra-

gazzi prendono appunti e il momento dell'interrogazione permetterà al professore di verificare se abbia o meno ottenuto il risultato auspicato. E questo per due motivi:

- non tiene conto dei "profili di apprendimento", che variano da individuo a individuo;
- non rispetta i principi della biologia dell'apprendimento.

1.2. Far crescere le persone

Nella vita di una persona non esiste lo *status quo*: una persona che non va avanti regredisce. La responsabilità delle organizzazioni è quella di fare tutto il possibile per garantire il progresso permanente facendo crescere le persone. È una delle mansioni principali della formazione, anzi, l'obiettivo prioritario nell'interesse dell'organizzazione stessa per evitare l'obsolescenza umana.

Questo obiettivo viene realizzato, a livello individuale, con la formula del *coaching*, che non sarà trattata in questo libro. Invece, a livello globale, la crescita delle persone dovrebbe essere l'effetto indiretto di una pedagogia creativa che consente di coinvolgere tutti in azioni di sviluppo personale e collettivo, tramite diversi percorsi volti a sviluppare le qualità necessarie per trovare soluzioni innovative.

Questa modalità ha sistematicamente un effetto indotto: aumenta le capacità della persona a capire meglio se stessa (il famoso *conosci te stesso*), a capire gli altri, a scoprire l'immensa ricchezza interiore che si esprimerà a livello lavorativo e non solo.

Si può, quindi, iniziare a parlare di un'azione formativa efficace quando il progetto formativo agisce sia a livello istituzionale, grazie al modello della *Learning Organization* (di cui parleremo alla fine di questa prima parte), sia a livello personale, proprio perché stimola la voglia di crescere.

1.3. Affrontare le sfide della società liquida

La realtà si sta rivelando sempre più complessa, sempre più difficile da ridurre in schemi semplici che permettano soluzioni ben delineate. Tutto cambia, e sempre più rapidamente, fino alla vertigine! Il carattere liquido della vita e quello della società si alimentano e si rafforzano a vicenda.

Una società può essere definita "liquida", come lo ha fatto Zygmunt Bauman, se le situazioni in cui agiscono le persone si modificano prima che i loro modi di agire riescano a consolidarsi in abitudini e procedure.

Quindi, trovare l'equilibrio tra la stabilità delle procedure, l'esecuzione perfetta delle routine (gli apprezzabili *no brain systems*) e la necessità di cambiamento, è una delle sfide principali che le organizzazioni devono affrontare. Se accettano la sfida del cambiamento e della crescita continua si candidano a far parte delle organizzazioni che determinano gli eventi, e saranno in grado di:

- adattarsi all'evoluzione del contesto, tecnologico, sociale, culturale;
- trovare idee, mezzi, modi per il raggiungimento del successo;
- guardare lontano e anticipare il cambiamento;
- scoprire il patrimonio di risorse di cui dispongono all'interno.

Perché questo avvenga l'innovazione non dovrà essere vista come uno sforzo estemporaneo o straordinario, ma come un'attitudine permanente delle persone e una "filosofia" globale dell'organizzazione.

Ciò significa, in primo luogo, instaurare un clima che favorisca la creatività per essere in grado di generare soluzioni originali, innovative e migliorative rispetto ai problemi e alle pratiche correnti; significa anche riuscire ad anticipare e risolvere problemi non ancora affrontati, o che si presentano in modo poco definito o diversi rispetto alla norma, problemi per i quali non sono state ancora trovate soluzioni soddisfacenti.

2. Il senso delle parole: formatore, animatore, trainer

Il **formatore**, ossia colui che ha il compito di "mettere in forma", ha avuto un ruolo storico indiscutibile; mettere in stampi preformati la personalità molle dei giovani spiriti, al fine di incastrarli perfettamente nei posti che la società assegnava loro, era considerato un riferimento pedagogico degno di rispetto (e tanto peggio per i resistenti!). Gli esperti convalidavano i modelli di eccellenza, le scuole "normali" formavano i formatori in modo che a loro volta formassero gli allievi a riprodurre il più fedelmente possibile questo modello. Ultima precauzione, una specie di vaccino inventato spontaneamente dal "corpo docente": la protezione di tutti i suoi membri dal cambiamento.

Questo schema ha avuto una finalità precisa nella "società solida" (secondo la distinzione fatta da Zygmunt Bauman) dove il ruolo dell'istruzione è stato di "formare" le persone perché applicassero con rigore le istruzioni ricevute per compiere un certo tipo lavoro. Nella "società liquida", caratterizzata dalla complessità crescente delle situazioni e dalla rapidità del cambiamento, significherebbe condannarla a un'obsolescenza rapida, a una rottamazione precoce.

Oggi il formatore, il cui compito è quello di trasmettere conoscenze e *modus operandi*, ha bisogno di inserire nel proprio bagaglio le tecniche per aiutare ogni discente ad apprendere con appetito e consentirgli di seguire i propri percorsi mentali. Conosce i principali modelli pedagogici, ma li ha relativizzati perché, sapendo percepire le differenze, ammette che ogni partecipante è un caso specifico e che si deve tener conto delle sue peculiarità, nonché del suo stile di apprendimento.

Il formatore efficace è soprattutto un animatore. È necessario ridare alla parola animare il suo senso originale: ri-attivare l'energia e darle il suo orientamento naturale, positivo, costruttivo, vitale. L'animatore è, quindi, colui che guida un gruppo verso la scoperta, verso nuove direzioni.

Stimola le capacità intellettive e creative dei membri del gruppo e le orienta verso un risultato positivo, frutto dell'interazione fra le persone.

Sa utilizzare la propria energia per comunicarla agli altri, per accendere in loro la scintilla. È flessibile, inventa continuamente le risposte e gli stili di comportamento adatti alle situazioni che a mano a mano incontra, senza dimenticare di far capire che, se necessario, c'è la possibilità, il permesso (c'è chi dice il dovere), di trasgredire le regole.

In definitiva, è un facilitatore: facilita la nascita di un lavoro collettivo catalizzando le energie dei partecipanti vero un obiettivo finale e padroneggia perfettamente la metodologia della creatività pratica.

Mentre per molte lingue straniere ritroviamo la stessa radice per esprimere la parola *formatore*, in lingua inglese si utilizza la parola **trainer** per indicare colui che ha la responsabilità di allenare i *trainees*. Il trainer è un allenatore che aiuta a sviluppare le *soft skills*, ossia le abilità di pensiero e di comportamento utili per avere successo in situazioni complesse o addirittura inedite, ricoprendo appieno il ruolo del formatore del futuro che è, prima di tutto, un "agente del cambiamento".

Va comunque detto che non c'è vera formazione al di fuori dell'autoformazione. È il discente, da solo, che decide se vuole apprendere, che sceglie quello che vuole apprendere, e come vuole apprenderlo. Soltanto partendo da questa base si impegnerà in un processo vivificante di formazione continua. La crescita, ovviamente, ha bisogno di conoscenza, di saperi e di know-how e se si smette di apprendere si incomincia a invecchiare. Uno dei motori di questo "moto perpetuo" è lo stupore.

A tale proposito, Jankelewitcz diceva: "La filosofia nasce dallo stupore continuo che ci sia qualcosa anziché niente, e dalle cose la cui esistenza non è ovvia. Dallo stupirsi iperbolicamente di quello di cui nessuno si stupisce". Il giorno in cui l'uomo cesserà di stupirsi, sarà mentalmente morto.

Ovviamente qui è di casa la creatività, una parola che è sempre più usata e abusata. Vedremo in questo libro che la creatività, quella vera, è un approccio dialettico del pensiero e dell'azione che integra, come lo voleva Cartesio, ragione e immaginazione.

3. Le nuove teorie: dall'aula all'e-learning e ai social network

È da parecchio tempo, ormai possiamo dire da decenni, che i responsabili delle metodologie formative devono tenere conto di due aspetti:

- dare una continuità alle sessioni in aula, rafforzare e completare il contenuto e possibilmente verificare la buona applicazione delle tecniche trasmesse agli stagisti (efficacia);
- raggiungere l'obiettivo spendendo il meno possibile (economicità).

Ancora prima dell'avvento di internet alcune aziende avevano immaginato strumenti "rustici" per dare più forza e applicabilità agli strumenti trasmessi. Una banca, per esempio, ha realizzato una newsletter mensile di quattro pagine. Una società di alta tecnologia ha creato un "passaporto per l'innovazione" di formato tascabile. In altri casi, purtroppo rari, la collaborazione fra le funzioni Formazione e Comunicazione ha permesso di concepire diversi messaggi multimediali per il rafforzamento dei risultati didattici.

Poi sono arrivati internet, i siti web, le reti, i network e l'intranet e il miracolo è sembrato essere a portata di mano: avere risultati formidabili con una spesa relativa; ma non è stato altro che un miraggio perché si è immediatamente prodotta una "separazione delle acque" fra le seguenti categorie di persone:

- i "geek" che passano la maggior parte del loro tempo a servirsi di strumenti interattivi (palmari, tablet, computer…) condizione che impedisce loro di parlare e scambiare informazioni direttamente con persone in carne e ossa;
- i "refrattari" che usano il PC solo in ufficio e quando è obbligatorio: non saranno loro ad aderire ai corsi in e-learning, a meno che si tratti di corsi strettamente tecnici;
- i "rassegnati" che si limitano a giocare il ruolo di testimoni passivi e non partecipi del cambiamento e che rappresentano la categoria più numerosa.

Quindi, l'illusione di sostituire i corsi in aula con un sistema di e-learning *à la carte* è rapidamente svanita: il modello vale per una stretta minoranza a tendenza autistica ma non per la maggior parte delle perso-

ne che, di solito, all'inizio sono attratti dalla novità per poi abbandonarla rapidamente.

A questo punto è cruciale ricordare la terza Legge della Comunicazione: "Quello che abbiamo comunicato è quello che l'altro ha capito", e, se riferita a un contesto formativo, dovremo dire "Quello che abbiamo comunicato è quello che l'altro ha l'intenzione di mettere in pratica". È consigliabile, quindi, usare un sistema ibrido, chiamato *blended*: si comincia con una sessione dal vivo che permette ai discenti di conoscersi, di stabilire rapporti fra di loro e con il docente; poi si prosegue con il corso on-line per integrare il materiale da studiare e, rispettando determinate scadenze, per fare degli esercizi, che sono rinviati al docente che a sua volta li coregge, e così via. Ogni due, tre mesi c'è una nuova sessione, detta presenziale, per distinguerla da quella distanziale. Questo sistema funziona in modo abbastanza soddisfacente purché ci sia la motivazione iniziale e i partecipanti trovino il giusto equilibrio fra divertimento e utilità.

Le cose si arricchiscono, c'è chi direbbe si complicano, quando iniziamo a fare i conti con il contesto Web 2.0 che si riferisce ai servizi Internet di seconda generazione (*social networking*, Wiki, blog, forum, YouTube, Gmail ecc.) e che valorizzano al massimo la collaborazione e la condivisione di conoscenze tra utenti.

Nelle organizzazioni lavorative è spesso possibile avere accesso a tutte le informazioni disponibili sul web, e, in più, è garantita la possibilità di scambiare opinioni e idee con tutti.

L'acquisizione della conoscenza sarebbe dunque garantita, ma questo sogno può realizzarsi a condizione che:

- l'accesso all'informazione sia realmente facile;
- si reagisca rapidamente al feed-back dell'utilizzatore dell'informazione;
- opinioni, idee, consigli siano pertinenti e coerenti fra loro;
- ci sia un corpo di docenti e facilitatori, preparati a questa modalità di interazione;
- la quantità di informazioni disponibili non occupino la maggior parte dello spazio nella giornata di lavoro;
- il mix utilità-piacere sia ben equilibrato.

Tutte queste condizioni di successo fanno si che il "sistema perfetto" sembri essere utopico. La nostra raccomandazione sarà dunque di evitare di essere affascinati dall'exploit tecnologico e di cadere nella trappola delle mode. Bisogna essere attenti a che la tecnologia non diventi più un fine che uno strumento; occorre fare sperimentazioni prudenti e diffondere eventuali modelli solo dopo averne dimostrato la fattibilità, non solo tecnologica, ma anche psico-sociale.

In conclusione, si tratterà di modelli didattici che dovranno educare a sapere leggere le varie informazioni, tenendo conto della molteplicità dei punti di vista, a sapere valutare e comparare i vari contenuti; si tratta di formare all'ascolto attivo, di saper porre e di porsi domande sollecitando, così, una collaborazione attiva e rispettosa.

In definitiva, occorrono una produzione e un uso dei contenuti e degli strumenti dei social network di tipo creativo e soggettivo.