



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

ERASMUS PLUS DIALOGICAL APPROACH

Toolkit dell'approccio dialogico / Risultati del progetto 3

Obiettivo:

Fornire strumenti e metodologie per migliorare il lavoro di squadra integrato, multiprofessionale e incentrato sulle persone a livello istituzionale, organizzativo e professionale.

Descrizione:

Partendo dagli elementi emersi nei risultati del progetto 1 e 2 relativi a Gruppo di governance e tutor, il risultato del progetto 3 si concentrerà sugli strumenti cruciali per far agire questi attori al fine di implementare processi dialogici in diversi contesti.

Contenuti

1. INTRODUZIONE	3
2. I DIALOGHI	4
3. I PRIMI DIALOGHI ED I NEURONI SPECCHIO	6
4. PROBLEMI IRRISOLVIBILI E MONDO COMPLESSO	7
5. APPROCCIO DIALOGICO PER LO SVILUPPO DEL LAVORO ORGANIZZATIVO E DELLA LEADERSHIP	9
6. GRUPPO DI GOVERNANCE PER SOSTENERE MODI DI AGIRE DIALOGICI (PR1)	10
7. COMPETENZE DEL TUTOR DIALOGICO (PR2)	11
8. STRUMENTI PER IL TUTOR ED IL GRUPPO DI GOVERNANCE	12
RIFERIMENTI	15

1. Introduzione

In questo documento forniamo una rassegna dell'approccio dialogico nei servizi di welfare e nei processi di sviluppo organizzativo. Il documento consiste in una sintetica rassegna della letteratura e in una breve introduzione ad alcuni strumenti pratici di anticipazione del dialogo, che possono essere utilizzati come esempi di lavoro dialogico.

Il contesto del progetto è descritto in questo modo nell'accordo di sovvenzione:

"Le organizzazioni e le autorità pubbliche sono chiamate a essere inclusive, innovative e riflessive in un contesto di trasformazioni senza precedenti e di crescenti interdipendenze internazionali che richiedono una cooperazione rafforzata tra i diversi settori della società. Le intuizioni e le esperienze emergenti dimostrano che per affrontare queste sfide è necessario mettere al centro dei processi di cambiamento i professionisti e le loro capacità di lavorare in modo integrato e multidisciplinare. Il progetto affronta questi compiti e concepisce la formazione come elemento vitale del cambiamento sociale attraverso il rafforzamento del lavoro di squadra, delle relazioni orizzontali e dell'integrazione. In particolare, il progetto Dialogical-Work risponde alle sfide educative di allineare le competenze dei professionisti della salute, del sociale e dell'educazione ai bisogni e alle aspettative complesse in evoluzione nelle società che cambiano, fornendo ai professionisti le competenze attraverso un 'metodo' di lavoro orientato al dialogo in rete che ancora manca nel curriculum formativo dei professionisti che lavorano oggi."

La parola "dialogo" viene usata molto spesso al giorno d'oggi, quando si comprende la necessità di collaborazione e le strategie di leadership stanno cambiando verso una cultura più comunicativa e di condivisione. Originariamente il termine dialogo deriva dal greco *διάλογος* (*dialogos*, conversazione); le sue radici sono *διά* (*dia*: attraverso) e *λόγος* (*logos*: discorso, ragione). Pertanto, il significato originale della parola "dialogo" è un discorso alternato tra due o più persone. Il latino ha ripreso la parola come *dialogus*.

In ogni caso, la comunicazione è vista nelle strategie organizzative molto spesso come una fase che ha il suo posto in qualche parte del processo. In questo progetto la mentalità si basa sull'idea che la comunicazione, la collaborazione e il dialogo siano il metodo più importante per implementare e raggiungere gli obiettivi, curare la cultura del lavoro e il benessere e rispondere alle sfide presenti e future.

2. I dialoghi

L'approccio dialogico è un modo di pensare insieme ad altre persone per trovare nuove soluzioni e possibilità di agire in situazioni preoccupanti, processi di sviluppo, problemi complessi e irrisolvibili (*wicked problems*). L'approccio dialogico è un modo per gestire insieme queste situazioni in modo aperto. I dialoghi di anticipazione, che sono oggetto di formazione in questo progetto, hanno le loro radici nella terapia familiare e nella filosofia dialogica. I dialoghi di anticipazione significano focalizzare il processo su un futuro positivo o su una situazione in cui le preoccupazioni si sono ridotte o sono scomparse. Un altro metodo di lavoro dialogico, i dialoghi aperti, che sono stati sviluppati per i servizi di salute mentale (anche in Finlandia), si basa sullo stesso background, ma le differenze derivano dalla struttura. I dialoghi di anticipazione hanno una struttura e il facilitatore si occupa di far procedere il processo. I dialoghi aperti non hanno questo tipo di struttura e si basano sulla riflessione. Ma entrambi hanno molte somiglianze e si basano sul networking, che significa creare una rete di supporto composta non solo da professionisti di diversi settori, ma anche da persone di supporto che il cliente o il proprietario del processo vuole invitare. La rete dovrebbe garantire un modo di lavorare polifonico.

Dialogo significa un modo di comunicare. Essere dialogici, in senso più ampio, significa avere una visione del mondo e una comprensione a più voci di come pensiamo e siamo in relazione con le altre persone. Nel dialogo si evocano diversi punti di vista e si cercano nuove opzioni. I partecipanti al dialogo aumentano la loro comprensione di se stessi e degli altri. Il dialogo pone l'accento sull'ascolto reciproco, in cui le persone possono comprendere il punto di vista degli altri e ascoltare se stesse, grazie alla sua natura di alternanza e non sovrapposizione di ciò che le persone dicono.

I principi centrali dell'essere dialogici sono

- essere ascoltati
- avere fiducia nell'altro
- un'esperienza di speranza
- creare fiducia
- tolleranza dell'incertezza
- curiosità verso l'alterità dell'altro.

(Istituto Nazionale della Salute e del Benessere, 2022)

L'approccio dialogico non è uno strumento o un metodo che possiamo "prendere dallo scaffale" quando vogliamo sperimentare qualcosa di nuovo o quando sfide difficili ci costringono a cooperare. Non si tratta solo di pensare e agire in modo dialogico, ma anche polifonico, il che significa pensare in modo dinamico, in termini di *anticipazione delle risposte alle nostre azioni*, così come pensare in termini di *anticipazione delle risposte degli altri gli uni agli altri* (Shotter, 2008, 520).

Il pensare insieme in modo polifonico ci richiede di allentare i nostri atteggiamenti per rendere possibile il dialogo:

"Il dialogo, d'altra parte, è una conversazione in cui i partecipanti si basano sul contributo dell'altro. In un dialogo, i partecipanti sono disposti a lasciare andare le loro proprie idee preimpostate e ad ascoltare il contributo degli altri e, di conseguenza, sono aperti alle idee generate come risultato di questa interazione congiunta che altrimenti sarebbero passate inosservate. In altre parole, la vostra opinione non è definitiva, ma un passo verso il risultato finale. L'obiettivo del dialogo è ottenere una nuova visione, una nuova comprensione di un problema. Tuttavia, non cerca il consenso, ma di apprezzare il modo in cui gli altri pensano. Il segreto del dialogo è che nessuno sa dove porta. Pertanto, i metodi dialogici sono ideali per agire in modo appropriatamente diverso".

(Eriksson & Arnkil, 2009, 36).

Quando si creano una situazione e uno spazio dialogici, è possibile una forza e una capacità comune di lavorare e creare cose insieme e questo libero flusso di indagine e di significato permette di far emergere nuove possibilità. Questa capacità esiste in ogni comunità, ma nella maggior parte delle organizzazioni è dormiente e il dialogo permette di risvegliarla. (Isaacs, 1993, 25-26).

Essere in dialogo non significa solo pensare insieme e fare brainstorming insieme. L'atteggiamento polifonico richiede anche il rispetto dell'alterità. Molto spesso vediamo gli altri rispetto a noi stessi, li valutiamo o li rifiutiamo su questa base, e definiamo il mondo e i suoi elementi chiudendoli nella mia cerchia di comprensione. Emmanuel Levinas usa i termini di Stesso e Totalità per descrivere questo atteggiamento (Levinas, 2012, 33-40). Il confronto con un'altra persona crea anche una responsabilità tra le persone. Quando un'altra persona ci invita parlando o con altre espressioni, aspetta una risposta. Per la parola (e, di conseguenza, per un essere umano) non c'è nulla di più terribile di una mancata risposta (Bakhtin, 1984, 127). Accettando l'invito con la nostra risposta, riconosciamo anche l'esistenza di un'altra persona. Questo è rispettare l'alterità.

Praticando un approccio dialogico, possiamo imparare come aiutare il personale a gestire meglio le situazioni di emergenza.

3. Dialoghi iniziali e neuroni specchio

Nella formazione all'approccio e agli strumenti dialogici si arriva sempre a un momento in cui i partecipanti si rendono conto del nocciolo della questione. Viene detto in modo molto chiaro e semplice: "Devo imparare ad ascoltare". È un momento emozionante per i partecipanti e per il formatore. Questa realizzazione include molte informazioni sul raggiungimento di una questione molto personale. È anche un tocco a un'abilità che tutti noi abbiamo, ma che abbiamo dimenticato o che abbiamo imparato a ignorare.

Questo ritorna all'esperienza di base della vita, il nostro sé dialogico. Siamo sviluppati in una relazione con altre persone fin dall'inizio - e anche prima della nostra nascita - e questo continua fino alla nostra morte. In questo senso non siamo nati come individui e non possiamo esistere da soli.

La maggior parte dei genitori e di chi si prende cura di loro ha sperimentato come i loro bambini nei primi mesi di vita sembrano completarli in un gioco finemente sintonizzato di reciproca soddisfazione e di follow-up di gesti ed espressioni. Già nelle prime settimane dopo la nascita, madre e figlio possono ottenere una tale coordinazione di espressioni e movimenti in una sorta di danza circolare di movimenti corporei che si completano e si intrecciano reciprocamente. (Bramen, 2009, 190.) Nelle prime relazioni e da quel momento in poi, apprendiamo anche grazie ai nostri neuroni specchio. La condivisione dello stato intersoggettivo noi-centrico, che viene rispecchiato dai meccanismi di rispecchiamento, è essenziale per i neonati e i bambini per attaccarsi al mondo sociale, ma sempre più spesso ha anche un significato diverso, quando fornisce al sé la capacità di identificarsi e differenziarsi contemporaneamente (Gallese, 2011, 1-9).

La comprensione di questa essenza umana di base offre una migliore possibilità di entrare anche in altri elementi centrali dell'approccio dialogico: rispettare l'alterità, interessarsi ai pensieri degli altri e imparare a essere reattivi. Oppure imparare a sapere che un essere umano vuole parlare solo dei propri affari. A questo punto potremmo parlare di "porta d'accesso alla teoria del dialogo".

4. Problemi irrisolvibili (*wicked problems*) e mondo complesso

Con la globalizzazione, la digitalizzazione, il cambiamento o la dissolvenza dei confini, il cambiamento culturale e la sharing economy, i problemi sono diventati ambigui e complessi. A volte è difficile persino definirli. Il tradizionale approccio logico-razionale è in difficoltà quando le cose sono confuse e non sempre controllabili o misurabili.

Il governo finlandese ha descritto questa situazione complessa in questo modo:

"In un ambiente sempre più complesso con i problemi irrisolvibili, le cose devono essere affrontate più come fenomeni che come compiti ben definiti". Questo approccio sfida la tradizionale organizzazione gerarchica e a silos. Ciò richiede un'organizzazione dinamica intorno al fenomeno. I fenomeni complessi non riconoscono i confini amministrativi, ma le loro cause e i loro meccanismi richiedono un approccio più completo. Ciò richiede una forte cultura di cooperazione inter-amministrativa al di là dei confini organizzativi".

(Valtioneuvosto, 2019).

Quando le situazioni problematiche sono complesse e difficili da definire, vengono chiamate "problemi irrisolvibili ". I problemi con confini e descrizioni chiare possono essere chiamati "problemi addomesticati". Ciò non significa che siano facili.

Jeff Conklin descrive i problemi irrisolvibili (*wicked problems*) in questo modo:

1. È possibile comprendere un problema irrisolvibile solo acquisendo familiarità con il contesto.
2. Non c'è un inizio o una fine precisa per un problema irrisolvibile. Si può solo inseguire una soluzione sufficientemente buona all'interno del quadro delle risorse.
3. Le soluzioni per i problemi irrisolvibili non sono né giuste né sbagliate. Sono solo migliori o peggiori.
4. Ogni problema irrisolvibile è unico.
5. Ogni soluzione per un problema irrisolvibile funziona in modo unico su un problema.
6. Non è possibile definire l'insieme delle soluzioni per i problemi irrisolvibili.

(Conklin, 2006).

Secondo la teoria dei problemi irrisolvibili, i problemi addomesticati sono quelli logici, algoritmici e tecnici. Per risolverli è sufficiente disporre di informazioni sufficienti. È possibile utilizzare le esperienze e le competenze precedenti per effettuare le scelte. Le bozze di decisione sono preparate da esperti del settore.

La natura dei problemi irrisolvibili è complessa e ambigua. Si tratta molto spesso di situazioni uniche, in cui l'esperienza precedente non è necessariamente utile. Non è possibile utilizzare soluzioni precedenti. Può accadere che il *wicked problem* non possa essere risolto affatto, oppure che sia così difficile da definire che ci si deve accontentare della situazione che non si riesce a risolvere.

In un mondo globale e complesso, i problemi sono sempre più irrisolvibili e non sono aiutati dal modello e dal pensiero tradizionale "basato sul problema". Le situazioni sono fenomeni complessi e più ampi. Anche il pensiero sistemico non è sufficiente, se i sistemi sono descritti come algoritmi che interagiscono tra loro.

Lavorando come professionisti, siamo addestrati a diagnosticare i problemi, progettare soluzioni e risolverli. Nel caso di problemi addomesticati, possiamo affinare all'infinito la logica, gli algoritmi e l'implementazione tecnica della soluzione. Per risolverli, è bene disporre di informazioni sufficienti per supportare il processo decisionale, per utilizzare l'esperienza e la competenza pregressa nelle scelte. Ma cosa succede se non si trova una soluzione o non si raggiunge un accordo? A livello individuale si può iniziare a parlare di preoccupazione.

La preoccupazione è un'esperienza soggettiva che nasce dalla mancanza di un'azione autonoma e dalla combinazione del supporto necessario. La preoccupazione non può essere trasferita a un'altra persona. In base alle informazioni di contatto, la persona preoccupata potrà parlare con la persona in grado di agire. Il risultato migliore si ottiene quando una persona preoccupata parla con una persona che può aiutarla.

Quanto più grande è la preoccupazione, tanto più è necessario il dialogo.

5. Approccio dialogico per lo sviluppo del lavoro organizzativo e della leadership

Affrontare problemi complessi richiede un approccio olistico e di mettere al centro i concetti di leadership, collaborazione, cultura operativa, comunicazione e rete.

Il cuore della collaborazione è il modo di pensare insieme. Secondo la definizione di dialogo, pensare insieme richiede di riflettere sul proprio atteggiamento per ascoltare un'altra prospettiva. L'esperienza di essere ascoltati è un prerequisito per pensare insieme. Durante la formazione dialogica i partecipanti vengono addestrati a facilitare le situazioni che producono tale esperienza.

La comunicazione è un compito impegnativo. Pensiamo di comunicare quando diamo informazioni, riferiamo o deleghiamo. Molto spesso comunichiamo senza ascoltare, quindi si tratta di un'interazione unidirezionale e di una relazione soggetto-oggetto. Il processo di comunicazione sembra interattivo, ma necessita ancora della ricezione del messaggio e del riconoscimento dell'esperienza del partecipante. La comunicazione reciproca è una relazione soggetto-soggetto.

Poiché il mondo globale - e locale - è instabile, incerto, complesso e ambiguo, non c'è altro modo per comprenderlo e trovare soluzioni utili che elaborare i casi insieme a strumenti e modi di lavoro dialogici, condividere le buone pratiche e le competenze e fare dell'approccio di apprendimento un principio operativo chiave. Solo un idiota non lo farebbe.

Per avere successo, la cooperazione in rete e basata sulla rete richiede una leadership che la sostenga e la renda possibile, nonché una cultura amministrativa basata su uguaglianza, inclusione, fiducia, trasparenza ed equità. La cultura del lavoro dialogico è anche la cultura del lavoro dell'amministrazione e dei dirigenti. La leadership dialogica si sviluppa nei dialoghi e durante i processi dialogici.

Un aspetto dell'approccio dialogico è l'attraversamento controllato del confine tra conoscenza e non conoscenza o il soffermarsi sul confine. È molto facile ascoltare e sentire un discorso su qualcosa di cui non si sa molto. Allo stesso modo, è ancora più rilassante per un oratore parlare di qualcosa che si trova nel regno della migliore conoscenza per se stesso. A questo punto non siamo ancora in dialogo. Il dialogo inizia quando i partecipanti alla conversazione vogliono ascoltarsi a vicenda con l'intenzione di cambiare il proprio pensiero. Un professionista può mettersi consapevolmente in una posizione di non conoscenza più volte al giorno. È importante soffermarsi abbastanza a lungo. Sofferarsi così a lungo da poter riconoscere la disponibilità dell'altro ad accettare idee diverse. Il professionista deve essere sensibile a riconoscere la situazione da cui si può procedere insieme e passare al livello di conoscenza.

6. Gruppo di governance per sostenere i modi di agire dialogici (PR1)

Il Gruppo di governance (GG) è un gruppo di lavoro che ha il compito di governare l'attuazione del lavoro dialogico e di monitorarne i progressi nell'organizzazione. Le decisioni che vengono prese sono il risultato del lavoro dialogico del GG.

Una volta definito, i suoi primi compiti sono:

- Ricevere una formazione sul lavoro dialogico, se necessario.
- Dove attuare il cambiamento attraverso il lavoro dialogico
- Definire strategie di comunicazione nell'organizzazione sul lavoro dialogico.
- Scegliere chi formare come tutor

Sostenere i tutor nei loro compiti

Monitorare i risultati ed espandere l'approccio dialogico nell'organizzazione, se necessario.

Tom Arnkil (Arnkil, 2019, 37-50) ha descritto i principi della co-creazione di spazi dialogici. Non si tratta di un quadro di riferimento solo per le GG, ma anche per tutti gli altri attori. Afferma che i compiti comuni a livello internazionale sono

1. organizzare il luogo fisico per renderlo appropriato al dialogo,
2. assicurarsi che ci sia tempo adeguato e che sia "distribuito" in modo favorevole al dialogo,
3. includere le persone significative e aiutarle a partecipare allo spazio sociale della presenza,
4. incoraggiare lo spazio mentale aperto per la curiosità rispettosa e l'empatia,
5. preservare il discorso dialogico insieme agli altri negli incontri ed evitare il discorso autoritario.

Le prime azioni per il GG sono state pianificate in base a questi compiti. Dobbiamo ricordare che questo è solo l'inizio del processo. Ogni volta che il GG si incontra, è necessario agire in modo dialogico e fare esperienze comuni. Così si saprà meglio cosa si sta sostenendo e cosa ci si può aspettare dai lavoratori.

7. Competenze del tutor dialogico (PR2)

Sulla base dell'area di risultato 2 del progetto, è possibile determinare cinque competenze complementari per il tutor dialogico. Queste competenze sono descritte nel rapporto PR2:

1. Guida all'innovazione
2. Orientamento alla domanda
3. Lavoro collaborativo
4. Apprendimento interattivo
5. Creazione di conoscenza

I tutor dialogici saranno formati a queste competenze:

1. Capacità di utilizzare lo strumento della "presa in carico delle preoccupazioni" in posizioni dialogiche.
2. Capacità di utilizzare gli "Spazi dialogici" - pensiero in GG e altri incontri.
3. Capacità di utilizzare le tecniche di riunione dialogica.
4. Capacità di presentare l'approccio dialogico negli eventi.

8. Strumenti per il tutor e il gruppo di governance

Il dialogo di anticipazione si riferisce a un modo di lavorare e a un metodo che è stato definito anche come richiamo al futuro, dialogo sul futuro, consulenza di rete o dialogo di rete. L'obiettivo dei dialoghi di anticipazione è quello di chiarire la cooperazione tra le diverse parti, combinare le risorse della rete e ampliare le possibilità operative. I dialoghi di anticipazione sono un modo per realizzare riunioni congiunte di reti diverse, in modo che i partecipanti trovino il modo di coordinare le loro attività comuni, e possono essere utilizzati nel lavoro psicosociale con i clienti e nel lavoro di pianificazione e strategia.

I facilitatori di rete sono ampiamente utilizzati per sostenere un cambiamento nella cultura operativa della comunità. Non è loro compito dire cosa è giusto o sbagliato nella comunità. I facilitatori di rete aiutano i membri della comunità ad ascoltare i pensieri degli altri e a dirsi le soluzioni che vorrebbero adottare per i problemi del prossimo futuro. I consulenti di rete possono aiutare i residenti della comunità a parlare delle proprie iniziative o a fornire un feedback in un dialogo. In questo progetto, il tutor sta imparando i primi passi della facilitazione del dialogo di rete e sarà in grado di facilitare con gli strumenti dialogici, che sono menzionati in questo capitolo.

I tutor saranno formati all'uso di questi strumenti (o modi di lavorare) di dialogo di anticipazione:

- l'ascolto dialogico
- aiutare a parlare formulando domande adeguate
- prendere appunti dialogici in pubblico
- riprendere le proprie preoccupazioni

strumenti di incontro dialogico

- dialogare sulle buone pratiche
- tavola rotonda dialogica

Lo strumento dell'incontro dialogico significa che un professionista espone le proprie preoccupazioni, ad esempio a un cliente, a un tutore o a un subordinato, e chiede aiuto per risolverle. L'importante è che la preoccupazione venga affrontata rispettando l'altra persona, apprezzando le altre opinioni e che venga fatto in modo educato. La cooperazione (con il tutor e con tutti i partecipanti al dialogo) e la fiducia vengono costruite, le questioni vengono discusse in modo rispettoso, aperto e coraggioso.

La presa in carico delle proprie preoccupazioni consiste in tre fasi:

1. L'intenzione di assumere le proprie preoccupazioni riflettendo sul caso con delle domande: Cosa ti preoccupa nella situazione del bambino/adolescente/cliente/lavoratore? Che cosa succederà se non vi occupate del problema? Quanto siete preoccupati?

2. Preparare l'incontro con l'aiuto di un modulo e delle sue domande: Secondo lei, quali sono le aree in cui i clienti o i collaboratori sentono di ricevere sostegno da lei? Esistono aree in cui potrebbero trovarla minacciosa? Quali sono le risorse che siete riusciti a individuare e come potreste comunicarle? Cosa potreste fare insieme e/o separatamente per migliorare la situazione? Come intendete far valere le vostre preoccupazioni e manifestare il vostro desiderio di cooperare? Prevedere cosa accadrà durante la discussione. Prevedere i possibili risultati della discussione nel prossimo futuro. Quale sarebbe l'ambiente e il momento adatto per incontrarsi e discutere le questioni difficili?

3. Dopo la riunione, valutatela con le seguenti domande Come avete affrontato la questione? Come vi sentivate prima di esprimere la vostra preoccupazione? Come vi siete sentiti durante l'incontro? Come vi siete sentiti dopo? È andata come avevate previsto o è stata completamente diversa? Siete rimasti sorpresi? Come vedete ora le azioni per aiutare il bambino/adolescente? Ci sono motivi di ottimismo? Ci sono cose che ancora vi preoccupano? Cosa farete per diminuire le vostre preoccupazioni?

Spesso le comunità sperano di sentire da altri le loro buone pratiche. Le buone pratiche vengono portate nel pensiero condiviso, consentendo a chi le riceve di beneficiare del pensiero di un esperto più esperto nelle discussioni. Per queste situazioni è stato sviluppato un modello di dialogo sulle buone pratiche.

Il dialogo sulle buone pratiche si articola nelle seguenti fasi:

1. I rappresentanti dell'organizzazione presentano per qualche minuto la loro buona pratica in un modo a loro gradito.

2. Dopo la presentazione, il tutor chiede al pubblico di formare gruppi di discussione di poche persone. Avranno un momento di condivisione e insieme dovranno formulare una domanda al relatore. Al termine di questo momento, ogni gruppo di discussione leggerà la propria domanda, una dopo l'altra.

3. Il rappresentante farà un altro monologo al pubblico, che includerà tutte le possibili risposte.

4. Il tutor chiede al pubblico di formare nuovamente dei gruppi di discussione. In questa breve sessione di brainstorming viene chiesto ai partecipanti: "Come potrebbe la mia organizzazione utilizzare questa buona pratica e come potrebbe essere migliorata, adattata e adattata al nuovo contesto?".

5. Alla fine del dialogo sulle buone prassi, se c'è ancora tempo e qualcuno lo desidera, i partecipanti possono fare un minuto di riflessione e raccontare a tutti la loro nuova idea emersa oggi.

Nei gruppi con più partecipanti, il tutor può organizzare il gruppo in un cerchio interno e in un cerchio esterno. Per prima cosa, i partecipanti del cerchio interno discutono per un momento mentre i partecipanti del cerchio esterno ascoltano. Poi i ruoli si scambiano un paio di volte prima che arrivi il momento di parlare insieme.

Queste fasi sono adatte quando il tutor organizza dialoghi di valutazione, audizioni di residenti o discussioni di follow-up. È sufficiente usare parole che siano correttamente collegate alla situazione.

La **discussione in pannelli dialogici** è adatta a un gruppo di 40 o più partecipanti.

1. Il tutor chiede al pubblico di dialogare con i partecipanti più vicini su ciò che vorrebbero sentire discutere dai relatori.

Allo stesso tempo i relatori dialogano insieme, decidendo da quale tema iniziare.

2. Poi il tutor chiede al pubblico di dire ai panellisti le loro aspettative in una frase. Si consiglia di scrivere queste idee sulla lavagna a fogli mobili.

3. Il tutor chiede ai panellisti di iniziare la discussione sull'argomento di loro scelta. Poi, naturalmente, è possibile parlare delle idee che il pubblico vuole ascoltare.

4. Dopo un po'. Il tutor chiede riflessioni, commenti o altre domande da parte del pubblico. È opportuno ascoltare cinque o sei persone prima che i panellisti possano avere un altro turno.

5. Si può continuare fino a quando il tempo è trascorso.

RIFERIMENTI

- Arnkil, T. (2019). *Co-generating Dialogical Spaces: Challenges for Open and Anticipation Dialogues and Dialogical Practices in General*. International Journal of Collaborative-Dialogic Practices, 9(1). <https://ijcp.files.wordpress.com/2019/12/ijcp-issue-9-p.-37-50-arnkil-co-generating-dialogical-spaces-english.pdf>
- Bakhtin, M. (1984). *Problems of Dostoevsky's poetics*. University of Minnesota Press.
- Bråten, S. (2009). *Intersubjective Mirror in Infant Learning and Evolution of Speech*.
- Conklin, J. (2006). *Dialogue mapping: building shared understanding of wicked problems*. Wiley. <http://www.loc.gov/catdir/toc/ecip0513/2005013962.html>
- Eriksson, E., & Arnkil, T. E. (2009). *Taking up one's worries: A handbook on early dialogues*. National Institute for Health and Welfare. <https://www.julkari.fi/handle/10024/80315>
- Gallese, V. (2011). Intersubjectivity from the perspective of neuroscience. *Psychotherapy Magazine*, 30.
- Isaacs, W. N. (1993). Taking flight: Dialogue, collective thinking, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22(2), 24–39. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90051-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90051-2)
- Levinas, E. (2012). *Totality and Infinity. An Essay on Exteriority*. Duquesne University Press.
- National Institute of Health and Welfare. (2022). *Dialogiset toimintatavat*. <https://thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/kehittyvat-kaytannot/dialogiset-toimintavat>
- Shotter, J. (2008). Dialogism and Polyphony in Organizing Theorizing in Organization Studies: Action Guiding Anticipations and the Continuous Creation of Novelty. *Organization Studies*, 29(4), 501–524. <https://doi.org/10.1177/0170840608088701>
- Valtioneuvosto. (2019). *Verkostojohtamisen opas* (Issue 12).

ALTRI MATERIALI DA LEGGERE:

- Seikkula, J. & Arnkil, T.E (2006). *Dialogical Meetings in Social Networks*. Routledge
- Bakhtin M. (1984). *Problems of Dostoevsky's poetics*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Shotter, J. (1993). *Conversational realities: Constructing life through language*. London: Sage.
- .