

## Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Enrico Cheli</i>	pag.	15
<b>Introduzione</b>	»	23
<b>Ringraziamenti</b>	»	34

### **Parte I – Primo repertorio operativo e tecnico del facilitatore. Le *social facilities***

<b>1. Capacità e tecniche nel ruolo di “catalizzatore”</b>	»	37
1. Funzione 1 - Struttura contenuti e modi	»	37
1.1. Contratto e patto	»	37
1.2. Strutturazione nel gruppo	»	38
1.3. La cura dei compiti	»	39
2. Funzione 2 - Ordina e fissa la riunione	»	41
2.1. Definizione dei tempi	»	41
2.2. Apertura e chiusura degli incontri	»	41
3. Funzione 3 - Favorisce un clima costruttivo, spinge a lavorare insieme	»	42
3.1. Clima accogliente come “riduttore” di complessità	»	42
3.2. Accoglienza <i>friendly</i>	»	44
3.3. Lavorare insieme	»	45
3.4. Stimola coloro che non parlano	»	45
3.5. Linguaggio del “noi”	»	46
4. Funzione 4 - Cura l’ambiente di riunione, aderisce al contesto	»	47
4.1. Elementi d’arredo adeguati	»	47
4.2. Disposizione dei posti al tavolo	»	48
4.3. Uso di lavagna a fogli mobili e di post-it	»	49
4.4. Aderisce al contesto	»	50

4.5. Organizza il setting	»	51
5. Funzione 5 - Accompagna il problema/soluzione	pag.	51
5.1. Problema/soluzione biosistemico	»	51
5.2. Problem solving organizzativo	»	52
5.3. Il metodo maieutico	»	53
5.4. Cinque fattori di osservazione	»	53
6. Funzione 6 – Facilita il gruppo nella presa di decisioni	»	55
6.1. Decidere con metodi sistemici	»	55
6.2. La decisione costruttiva	»	56
6.3. <i>Partecipative management</i>	»	57
6.4. Controllo delle ambiguità	»	57
7. Funzione 7 – Alterna direttività e non-direttività	»	58
7.1. Doppio piano, posizione, velocità	»	58
7.2. Parola circolare e parola a stella	»	59
7.2.1. Circe time	»	60
8. Funzione 8 - Capacità negativa	»	61
8.1. Gestione di incertezza e dispersività	»	61
8.2. Saper sostare	»	61
8.3. La tecnica della griglia-aperta	»	62
8.4. Un po' di leggerezza	»	63
<b>2. Capacità e tecniche nel ruolo di “mediatore”</b>	»	64
1. Funzione 9 - Stimola un ambiente relazionale franco e collaborativo	»	64
1.1. Interdipendenza positiva	»	64
1.2. Abilità comunicazionali cooperative	»	65
1.3. Abilità che connettono	»	66
1.4. Fare domande	»	67
1.5. Con il linguaggio dei partecipanti	»	69
1.6. Crea il rapporto	»	70
1.7. Comunicazione generativa	»	71
2. Funzione 10 - Parola che gira, la comunicazione partecipata	»	72
2.1. Interventi brevi	»	72
2.2. Testa-parola e <i>turn-taking</i>	»	72
2.3. Toglie la parola (in caso di monopolizzazione)	»	73
2.4. La giustizia interazionale	»	74
2.5. Reciprocità solidale	»	75
2.6. Metodi di coinvolgimento	»	75
2.7. Democrazia deliberativa	»	76
3. Funzione 11 - Attiva feedback, ascolto, sommari brevi	»	77
3.1. Feedback strategico	»	77

3.2. Feedback attribuzionale	»	77
3.3. Rimando (riformulazione)	»	78
3.4. Parafrasare, verbalizzare, chiarificare	pag.	78
3.5. Metacomunicazione	»	79
3.6. Fare sintesi e sommari	»	80
3.7. Arte di ascoltare	»	80
4. Funzione 12 - Gestualità intenzionale per attivare/regolare	»	81
4.1. I gesti-chiave	»	81
4.2. Eco-vocalità	»	84
4.2.1. Paralinguistica	»	85
4.3. Postura energetica	»	86
4.3.1. Cinesica	»	87
4.4. Gestualità intenzionale al tavolo (GIT)	»	88
4.5. Mimica facciale “ <i>byplay</i> ”	»	90
4.5.1. Mimica facciale, sguardo, lavoro di faccia	»	91
4.6. Prosemica dinamica	»	93
4.7. Vitalità e bioenergia (uso globale del corpo)	»	96
4.7.1. Cronemica	»	98
5. Funzione 13 - Complessità multicasuale	»	98
5.1. Dinamica contenuto-relazione	»	98
5.1.1. Costruzione discorsiva di gruppo	»	99
5.2. Prospettiva dell’altro	»	99
5.3. Scala dialettica	»	100
6. Funzione 14 - Gestione costruttiva del conflitto	»	102
6.1. Tipologie di conflitto nella riunione	»	102
6.2. Gestione costruttiva del conflitto	»	103
6.3. Il metodo del consenso	»	104
6.4. Il consenso qualificato	»	105
6.5. Saper negoziare	»	105
6.6. Arte del negoziato	»	106
6.7. Saper mediare	»	108
6.8. Mediazione di linguaggi	»	109
6.9. Altri tipi di situazioni negoziali	»	110
7. Funzione 15 - Menù di linguaggi	»	110
7.1. Pluralità e simultaneità dei processi	»	110
7.2. Persona plurale e menù plurale	»	110
7.3. <i>Footing</i> , la commutazione di codice	»	111
7.4. Menù di linguaggi, il <i>role-speaking</i>	»	112
8. Funzione 16 - Concretezza	»	114
8.1. Indicatori di concretezza	»	114
8.2. Metodo induttivo	»	115
8.3. La tecnica della griglia-chiusa	»	116

8.4. Cosa chiedo-cosa offro	»	117
<b>3. Capacità e tecniche nel ruolo di “agente di aiuto”</b>	pag.	118
1. Funzione 17 - Self-facilitatore	»	118
1.1. Il facilitatore come persona autentica	»	118
1.2. Il facilitatore ottimale	»	119
1.3. Orientamento prosociale	»	119
1.4. Onestà	»	120
1.5. Franchezza	»	120
1.6. Spontaneità competente	»	121
1.7. Autoefficacia	»	121
2. Funzione 18 - Incoraggiamento, rinforzo positivo e supporto	»	122
2.1. Incoraggiare i partecipanti	»	122
2.2. Rinforzare	»	122
2.3. Apprezzare	»	123
2.4. Fare protezione	»	124
3. Funzione 19 - Accoglie confusione e dispersioni, governa le trappole	»	124
3.1. Gestione delle trappole della comunicazione	»	124
3.2. Processi cognitivi distorti	»	125
3.3. Disconferme	»	125
3.4. Risposte inadeguate e “ <i>probing</i> ”	»	126
4. Funzione 20 - Crea le condizioni per una “base comune”	»	127
4.1. Orientamento alle emozioni	»	127
4.2. Calore e comunicazione calda	»	128
4.2.1. L’empatia	»	128
4.3. “ <i>Attunement</i> ” e base comune	»	129
4.3.1. Gli strumenti per l’aiuto	»	129
5. Funzione 21 - Aiuta l’emersione del disagio (competenza emotiva)	»	130
5.1. Curva della realtà vissuta	»	130
5.1.1. Affettività ed emozioni	»	131
5.2. Tecniche non-direttive	»	132
5.3. Codici affettivi	»	133
6. Funzione 22 - Dà preferenza all’osservazione dei fatti	»	133
6.1. Epistemologia del rispetto	»	133
6.2. Opinioni e fatti	»	134
6.3. Dall’astratto al concreto	»	134
6.4. Messaggio dato e impatto ricevuto	»	135
7. Funzione 23 - Stimola la conoscenza interpersonale	»	135
7.1. Principio dialogico (auto ed etero centrato)	»	135
7.2. Interpersona/1: l’area cieca	»	136

7.3. Interpersona/2: la metaprospettiva	»	137
7.4. Interpersona/3: gli schemi regolatori	»	137
8. Funzione 24 - Dal negativo al positivo	pag.	138
8.1. Tecnica dialogo-feedback	»	138
8.2. Correzione efficace dell'errore	»	140
8.3. Apprendere dagli errori	»	140
8.4. L'errore sistematico	»	141
8.5. Gestione minima del negativo	»	142
8.6. Sbloccare le difese	»	143
8.7. Fare critiche costruttive	»	144
8.8. Evitare il linguaggio disfunzionale	»	144
8.9. Promuovere linguaggio costruttivo	»	144
8.10. La resilienza	»	145
<b>4. Capacità e tecniche nel ruolo di "motivatore"</b>	»	146
1. Funzione 25 - Stimola la conoscenza nel gruppo che apprende	»	146
1.1. Gruppo- <i>learning</i>	»	146
1.2. Abilità di apprendimento cooperativo	»	147
1.2.1. Comunità di pratiche	»	147
1.3. Dimensione attiva e dialogale	»	148
1.4. Testa-conoscenza	»	149
1.5. Facilitazione degli apprendimenti	»	150
1.5.1. Apprendimento	»	151
2. Funzione 26 - Coordina gli apprendimenti e i costrutti	»	152
2.1. Metacompetenze	»	152
2.2. Imparare a pensare: apprendere ad apprendere	»	153
2.3. Modelli mentali multipli	»	153
2.4. Feedback costruttivo	»	154
3. Funzione 27 - Facilita il ponte tra conoscenza e azione	»	154
3.1. Parole-ponte, riflessività, responsabilità	»	154
3.2. La riunione attiva	»	156
3.3. <i>Debriefing</i> , la valutazione teorica e pratica	»	157
3.4. Costruire piani di azione	»	158
3.5. Analisi " <i>swot</i> "	»	159
4. Funzione 28 - Fissa programmi fattibili	»	160
4.1. Strategie di ristrutturazione	»	160
4.2. Uso di organizzatori semantici	»	160
4.3. Strutturazione dei cartelloni	»	161
4.4. Potere dell' <i>empowerment</i>	»	162
5. Funzione 29 - Facilita la ripartizione di compiti	»	164
5.1. Chi fa cosa	»	164
5.2. Pianificare l'agire (fare e far fare)	»	164

6. Funzione 30 - È un costruttore-tessitore di reti socio-tecniche	»	165
6.1. Lavoro di rete	»	165
6.2. Teoria degli <i>stakeholder</i>	pag.	165
7. Funzione 31 - Promuove impegno, valori, valutazioni	»	166
7.1. Competenze sociali e assertività	»	166
7.2. Manutenzione dei valori (conservazione/innovazione)	»	168
7.3. Motivazione ispirazionale	»	168
7.4. Stili di apprendimento	»	168
7.5. Metodo della scoperta	»	169
8. Funzione 32 - Stimola la creatività	»	170
8.1. Essere creativi	»	170
8.1.1. La creatività	»	171
8.2. La tecnica del movimento mentale	»	172
8.3. Regole per produrre idee	»	173
8.4. Ruota libera	»	173
8.5. Avvocato dell'angelo	»	173

## **Parte II – I contesti e le applicazioni del facilitatore: riunioni, tavoli, forum**

<b>5. La riunione facilitata</b>	»	177
1. Componente “statica” della riunione	»	179
2. Componente “dinamica” della riunione	»	182
3. Modelli dinamico-sequenziali di riferimento	»	185
3.1. Modello Isfol sulle competenze trasversali	»	186
3.2. Modello di aiuto di Carkhuff	»	186
3.3. Modello di counseling aziendale di Reddy	»	187
3.4. Modello dei processi organizzativi di Weick	»	188
3.5. Modello del cambiamento sociale di Lewin e Schein	»	188
3.6. I “facilitatori di rapporto” di Scilligo	»	189
3.7. Le funzioni di facilitazione nei “gruppi ottimali”	»	190
4. Il modello della riunione facilitata	»	191
4.1. Accoglienza, fase espressiva	»	194
4.2. Regolazione, fase regolativa	»	195
4.3. Azione, fase performativa	»	195
<b>6. Facilitatore, il consulente al tavolo</b>	»	197
1. Rassegna del facilitatore	»	197
2. Il facilitatore nel sociale, da Rogers in poi	»	198
2.1. Il facilitatore nell'apprendimento	»	198

2.2. L'animatore di riunioni	»	199
2.3. L'azione nonviolenta e il facilitatore	»	200
2.4. Il facilitatore nel lavoro di comunità	»	201
2.5. I facilitatori per il cambiamento sociale	pag.	201
2.6. Il facilitatore nel processo di counseling	»	202
2.7. L'insegnante facilitatore	»	202
2.8. Il facilitatore e la psicologia di comunità	»	203
2.9. Il facilitatore nei consigli comunali dei ragazzi	»	203
2.10. Il facilitatore e le carte dei servizi	»	204
3. Il facilitatore nelle organizzazioni, da Knowles a Spaltro	»	205
3.1. Facilitare l'apprendimento degli adulti	»	205
3.2. Facilitazione dei processi	»	205
3.3. Il <i>learning facilitator</i> nell'organizzazione che apprende	»	206
3.4. Il facilitatore nella progettazione	»	207
3.5. Il conduttore di gruppo	»	207
3.6. La tavola rotonda come metafora di imprese intelligenti	»	208
3.7. Il facilitatore nel team	»	209
3.8. Il facilitatore di set nell' <i>action learning</i>	»	209
4. Il facilitatore nei processi partecipati sul territorio	»	210
4.1. Il facilitatore alla partecipazione urbana	»	210
4.2. Il facilitatore di progettazione partecipata	»	211
4.3. La città che partecipa	»	212
4.4. Il facilitatore di Agenda 21 Locale	»	212
4.5. I processi decisionali inclusivi e il facilitatore	»	213
<b>7. Tutti al tavolo: le forme di riunione da facilitare</b>	»	215
1. Riunione facilitata	»	216
2. Tavolo multi-attore	»	217
3. Forum partecipato	»	218
4. Circolo di aiuto (più colloquio)	»	220
<b>8. Le figure professionali connesse</b>	»	223
1. Formatore	»	223
2. Counselor	»	224
3. Coach	»	224
4. Mentore	»	225
5. Orientatore	»	225
6. Tutor	»	226
7. Animatore	»	226
8. <i>Teambuilder</i>	»	227
9. Facilitatore	»	227

<b>Appendice</b>	»	229
<b>Bibliografia</b>	»	233

## Introduzione

Questo libro si rivolge a formatori, psicologi, educatori, operatori sociali, insegnanti, direttori e capi-settore impegnati nel difficile compito di gestione dei gruppi di lavoro: sappiamo infatti quanto questi siano a volte dei rebus o veri e propri labirinti. Trattare con le persone è il punto più complesso, forse più complesso del trattare con computer e finanze. Il volume ha un *core* tutto pratico, è infatti una **guida operativa** composta da più di 100 tecniche, tra cui capacità e funzioni (le *social facilities*), che vanno a comporre il *Primo repertorio operativo del facilitatore*. L'obiettivo è la "facilitazione esperta" di riunioni, tavoli di concertazione, forum civici e reti sociali, fondata su metodiche avanzate a forte carattere dinamico-sequenziale. Il presente volume completa il precedente di impostazione teorica sull'argomento (*Professione facilitatore*, FrancoAngeli, 2005) che, per la prima volta in Italia, ha cercato di codificare la figura di riferimento quale consulente di processo con alte competenze relazionali, che accompagna le organizzazioni a perseguire i risultati delle azioni progettate.

## Professione facilitatore

Il facilitatore sovrintende ai fattori sociali e organizzativi, emotivi e di apprendimento durante riunioni e tavoli, forum partecipati e circoli di aiuto; il facilitatore è in grado di promuovere rapidamente un clima vitale e costruttivo, garantendo forme di comunicazione partecipata (a forte circolarità), forme di potenziamento e attivazione dei singoli all'interno degli obiettivi del gruppo (*empowerment*), forme di negoziazione integrativa e di gestione della negatività. Le sue competenze sono riunite nel **modello del facilitatore** (De Sa-

rio, 2005<sup>1</sup>) distribuite su quattro tipologie di competenze riferite ad altrettante aree di contenuto:

- 1) *catalizzatore* (organizzazione);
- 2) *mediatore* (comunicazione);
- 3) *agente di aiuto* (relazione di aiuto);
- 4) *motivatore* (apprendimento).

Il facilitatore cura contemporaneamente i fattori tecnici di compito e i fattori sociali di relazione; di fatto, nella riunione assume simultaneamente una doppia posizione:

- *presenza-neutra* sui tematismi (il contenuto degli scambi);
- *regista interazionale* sulla gestione dei turni di parola (la modalità).

Il facilitatore può essere sia un consulente esterno all'organizzazione (*professional*), sia un attore interno (*trainer*), o anche un coordinatore-moderatore (*tecnico*). Ne seguono tre brevi descrizioni.

Il facilitatore che abbiamo in mente è sostanzialmente un consulente esterno all'organizzazione che viene consultato sia per la formazione di facilitatori, sia alla facilitazione urgente di riunioni (SOS-facilitatore), sia alla consulenza di processo (*facilitatore-oriented*) che include solitamente formazione, facilitazione di riunioni, *counseling* e mediazioni. Le competenze del modello sono attive nella loro totalità, per un "expertise avanzato"; questa figura, tipica di un esperto, è denominata **facilitatore professional**.

Il facilitatore può essere concepito anche come agente interno all'azienda, ovvero può trovare esercizio in un uomo interno all'organizzazione, in chi riveste ruoli di vertice, responsabilità e leadership medio-alta (dirigente, direttore dipartimentale, responsabile di settore). Qui le funzioni del modello sono complete ma in forma accessoria, essendo il *core* professionale di area tecnica o gestionale; la componente di facilitazione è quindi una sottoparte, tipica di un animatore che possiede un "expertise base"; questa figura è denominata **trainer-facilitatore**.

Il terzo possibile profilo di facilitatore, riguarda in particolare il quadro delle competenze situate alla sola funzione comunicativa, ossia rivolte alla facilitazione della riunione in chiave di moderatore-comunicatore. Le funzioni del modello sono specifiche al vertice "mediatore", esse sono esercitate in

---

<sup>1</sup> Riportiamo in fig. 1 copia integrale del "modello del facilitatore".

qualità di “expertise base”; questa figura è denominata **tecnico facilitatore**. Questo profilo riguarda agenti interni all’organizzazione che rivestono ruoli di mezzo, tra cui coordinamento, gestione sul campo di personale, gruppi mirati (*task force*). Inoltre, interessa agenti esterni all’organizzazione, ma più propriamente attivi sul territorio, in particolare nell’animazione di gruppi tematici nei modelli consensuali e partecipativi con sistemi decisionali inclusivi; di solito si muovono in coppie o anche in squadre di facilitatori, coordinati da un consulente o un *professional* esperto.

Nel suo complesso, la figura completa del facilitatore guarda a tre contesti chiave:

- *organizzazioni* (profit, pubbliche, non profit);
- *sociale* (scuola, sanità, servizi alla persona);
- *territorio* (processi partecipati di natura urbanistico-pianificatoria).

## Il facilitatore, questo sconosciuto

La figura in questione, fino a poco tempo fa identificata genericamente come coordinatore o *chairman*, ottiene dunque oggi una sostanza e un nome nuovo: facilitatore. Un ruolo di consulente e animatore di processo a cui le aziende spesso decidono di affidare il compito di ridurre tensioni, dare energia al gruppo, creare più coinvolgimento e partecipazione. Il facilitatore professional infatti è in grado rapidamente di sollecitare un ambiente relazionale franco e collaborativo, centrandosi su abilità negoziali di tipo inclusivo, democrazia degli scambi, clima costruttivo; valorizzando critiche e negatività; diffondendo i metodi attivi per il potenziamento dei soggetti. In particolare, che sia un *intervento breve* (SOS) o di *impianto programmatico* (*oriented*, ovvero preparare ambienti alla facilitazione), l’azione del facilitatore agisce su tre piani in particolare:

- **sul piano della partecipazione**, quale forza di coinvolgimento e appartenenza all’evento organizzativo, in forma di rete comunicativa circolare a forte interazione, centrata sulla concretezza contestuale e con uso di metodi facilitatori secondo il costrutto della “comunicazione partecipata” (De Sario, 2005);
- **sul piano dell’attivazione**, imperniato sui modelli della pedagogia attiva (Dewey, 1949), della psicologia sociale (Lewin, 1965) e dell’apprendimento

centrato sull'esperienza (Kolb, 1974)<sup>2</sup>; questa componente stimola il gruppo a sperimentare attivamente, ad agire, richiamando forme di potenziamento soprattutto nei processi di riflessione, dialogo e creatività; qui il facilitatore possiede strumenti di attivazione sia della riunione organizzativa che dell'*action learning*;

- **sul piano della gestione della negatività**, secondo i principi della biosistemica (Liss, 2004) che integra i fattori neurofisiologici con quelli psicosociali, per un innovativo approccio al blocco comunicativo, al conflitto e alle resistenze comportamentali; nell'emersione di criticità e disagio, nel riconoscimento di forze spesso irrazionali (di area affettiva), nel saper sostare nell'in-cerchezza e nella negatività passa una forma di riconoscimento integrale (ecologico) più autentico, più vicino a fatti, luoghi e persone.

Il facilitatore, così inteso, diviene una figura di estrema importanza nei contesti organizzativi sempre più rivolti all'*humanistic management*, alla conoscenza come risorsa, al capitale intellettuale da dischiudere. Come? Il facilitatore, come qui lo intendo, è centrato su un nuovo paradigma, il *pensiero duale*, ovvero nella presenza contemporanea di negativo e positivo, di cognitivo e affettivo, di compito e relazione, di individuo e gruppo, di azione e riflessione, di apertura e chiusura. È questo *pendolarismo* epistemologico (e agentivo) che gli permette innanzitutto di andare al committente (e al cliente) con un baricentro doppio e dinamico, quello stesso che in una riunione gli dà intuizioni e metodi perché *possa guidare* il gruppo e al tempo stesso *farsi guidare*. Il facilitatore è quindi un consulente di processo, tipologicamente maieuta e non-direttivo (comunque non fissamente estremo), che si astiene dal portare proprie dottrine (tipicità della consulenza *top-down*), preferendo altresì inserirsi nella dottrina del cliente (consulenza facilitativa di tipo *bottom-up*).

Una figura che diventerà indispensabile

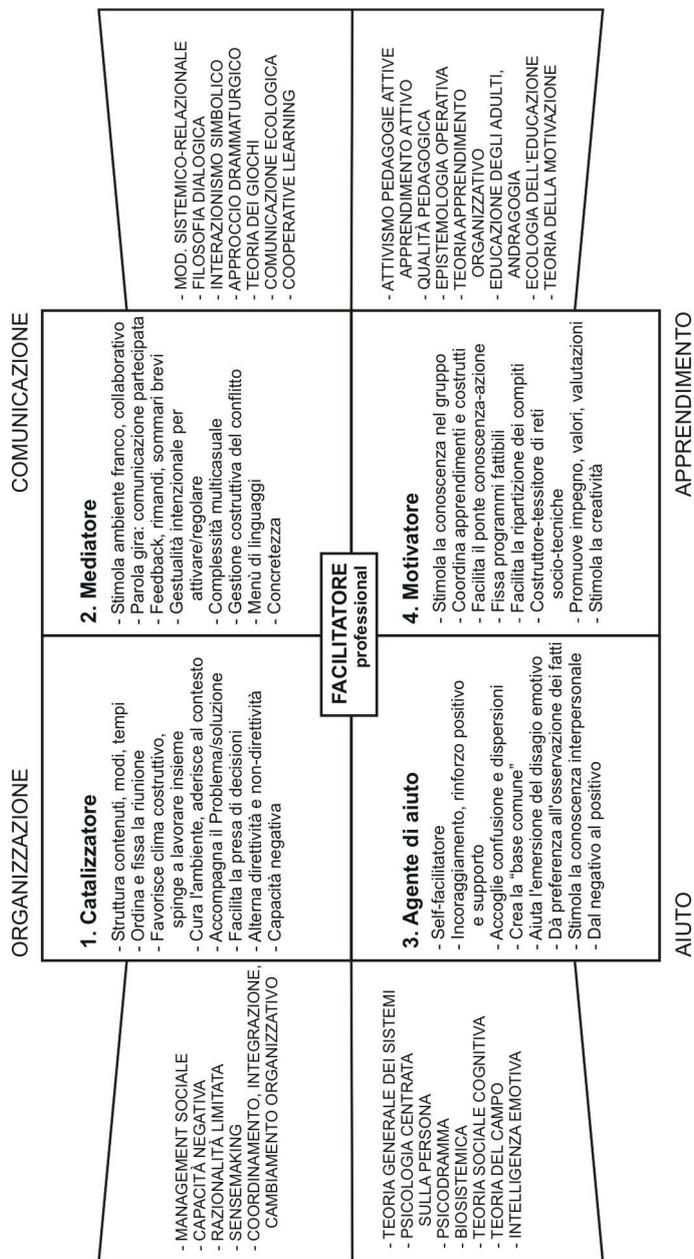
**L'UNESCO le chiama life skill, ovvero quelle "abilità per un comportamento positivo che rendono gli individui capaci di affrontare efficacemente le sfide della vita quotidiana". Il gruppo di esperti**

---

<sup>2</sup> Il modello di Kolb viene presentato in Quaglino G.P. (1985), *Fare formazione*, Il Mulino, pp. 98-101.

**dell'agenzia delle Nazioni Unite le ha identificate utili per i processi di educazione, di formazione professionale, di prevenzione del rischio (droghe e violenza), di prevenzione dei conflitti; le life skill sono le medesime capacità fondanti la facilitazione e il facilitatore, ossia:**

- capacità di prendere decisioni;
- soluzione di problemi;
- pensiero critico e pensiero creativo;
- comunicazione efficace;
- capacità di relazioni interpersonali;
- empatia;
- autoconsapevolezza;
- gestione delle emozioni e dello stress.



**Fig. 1 – Modello del facilitatore**  
 Fonte: De Sario /Ecosfera [2005].

Dalla sua, il mercato, l'area del management e dell'economia si sta accorgendo che nei paesi più sviluppati cresce sì il reddito pro capite, ma tende a diminuire la felicità. Una chiave di riflessione importante è data dalla proporzione "più ricchi di beni, più poveri di rapporti interpersonali" (Pugno, 2004). Si pone quindi la necessità di affiancare ai beni materiali i cosiddetti *beni relazionali*, e si badi bene, non sono psicologi a dire questo bensì economisti; i beni relazionali a differenza degli altri non sono quantificabili né accumulabili, si producono in presenza (interazione e disposizione prosociale ad avere buoni rapporti) e generano emozioni di diversa qualità e intensità. Questi beni relazionali sono stati chiamati da diverse scuole e correnti anche *competenze trasversali* (Isfol, 1994), *capitale sociale condiviso* – fiducia, riconoscimento reciproco, condivisione identitaria – (Rullani, 2004), *dialogismo* (Bachtin, 1981<sup>3</sup>), *capitale intellettuale* (o intangibile) – fondato su relazioni, persone, organizzazione – (D'Egidio, 2004), non ultimo *benessere organizzativo* (Avallone, Bonaretti, 2003; Avallone, Paplomatas, 2005) articolato in 14 items che fissano le dimensioni della cosiddetta salute organizzativa:

- comfort dell'ambiente di lavoro;
- chiarezza obiettivi organizzativi;
- valorizzazione delle competenze;
- ascolto attivo;
- disponibilità delle informazioni;
- gestione della conflittualità;
- sicurezza e prevenzione infortuni;
- relazioni interpersonali collaborative;
- scorrevolezza operativa;
- fattori di stress tollerabili;
- equità organizzativa;
- tollerabilità dei compiti;
- senso di utilità sociale;
- apertura all'innovazione.

Acquisire life skill o accedere a dimensioni di benessere è stato finora appannaggio di management illuminati (sporadici) e di formatori. Crediamo che la figura del facilitatore possa far sentire più ricca e completa la formazione per la semplice ragione che i nuovi apprendimenti possono avvenire non solo

---

<sup>3</sup> La partecipazione fra parlante e destinatario nell'elaborare congiuntamente i significati attraverso un processo di apertura di senso, in Anolli L. (2004).

in aula, ma forse ancor di più nella riunione di lavoro, nel piccolo gruppo; che i nuovi saperi possono viaggiare per via cognitiva ma a tratti, di più per via emotiva, e che infine occorrono irrinunciabilmente modelli di aiuto reciproco. Questi fattori danno identità e ruolo al facilitatore e alla facilitazione per la tanto teorizzata *learning organization*, per la tanto desiderata *action learning*. Una figura che tende ad affiancarsi agli attori, a scendere nel vivo del teatro delle vicende (sul campo), nella più decisiva concretezza. In fatto di culture organizzative, è certo che il facilitatore tenda a corroborare quella definita da Quinn (1988<sup>4</sup>) come la cultura di *orientamento al supporto*: i dipendenti sono incoraggiati a esprimere le loro idee circa il lavoro e i sentimenti che provano gli uni verso gli altri; le decisioni vengono prese nell'ambito di contatti informali; l'impegno del singolo dipendente è enfatizzato. Se il supporto è la chiave, i tre restanti orientamenti (innovazione, regole, obiettivi)<sup>5</sup> hanno il compito di integrare la scena.

Aggiungo due ultimi fattori di indispensabilità del facilitatore: uno si chiama *formazione oltre l'aula*, già accennato qui sopra, e in cui è pensabile ora annoverare anche il facilitatore (lo ricordo, la sua specificità è la gestione del tavolo di riunione), figura innovativa rispetto a *counselor*, mentore, *coach*, formatore *outdoor*. Il facilitatore da una parte ingrossa la tendenza a sviluppare apprendimenti fuori dall'aula, dall'altra, in controtendenza, si riaffida alle mura aziendali per un procedimento inverso di tipo *indoor*, come ho avuto modo di spiegare: vicino ai fatti, vicino alle persone, nel luogo vivo dell'azione.

L'altro fattore di indispensabilità si chiama *reti sociali*. La scuola, il management, i servizi, l'ambiente non fanno che preconizzare reti tra pari, *peer education*, interventi partecipati, confluenza delle risorse, consorzi territoriali e vocazionali che sono chiamati a ridare protagonismo agli attori coinvolti. Forse si ridurrà lo spazio per le figure di esperti (erogatori estranei e dall'alto di ricette tecniche) ma qui è certo che occorre riportare a centralità le "autorisorse" di studenti, cittadini, lavoratori, amministratori. Quelle reti, a mio avviso, potranno progredire se riusciranno a divenire laboratori di nuovi modi di affrontare problemi e ambiti dal forte *commitment*, un incrocio di affidamento e affidabilità tra persone e organizzazioni. Tutta questa complessità, tipica di una società globale, richiede un capitalismo comunicativo (Rullani, 2004) meno fondato sul comando e più centrato sull'interazione. In tale prospettiva diventano indispensabili i facilitatori: soggetti animatori (in carne-ed-ossa) e metodi comunicativi (virtuosi e virtuali).

---

<sup>4</sup> In Avallone F., Farnese M. L. (2005), *Culture organizzative*, Guerini.

<sup>5</sup> Quinn ha costruito una griglia con quattro orientamenti cui solitamente la cultura organizzativa delle aziende si rifanno: orientamento al supporto, orientamento all'innovazione, orientamento alle regole, orientamento agli obiettivi.

Il libro è frutto di esperienze

**Dieci anni di applicazioni della figura del facilitatore sono un buon incubatore delle teorie (De Sario, 2005) e delle pratiche che in questo volume riportiamo per esteso; l'esperienza di facilitazione ha riguardato diversi momenti che qui accenniamo:**

- *facilitazione di riunione di gruppo* (saletta): riunioni che non funzionano, lunghe e dispersive, poco partecipate, che presentano frequenti scontri e incomprensioni, dove il clima è impregnato di delusione e apatia; gli interventi sono stati in particolare nelle aziende e nelle associazioni e si sono avvalsi di percorsi brevi e mirati (sos-facilitatore) e di percorsi modulati e insistiti (facilitatore-*oriented*);
- *facilitazione di tavoli multi-attore* (tavolo grande): riunioni in cui i partecipanti rappresentano organizzazioni e interessi diversi; gli interventi sono stati effettuati presso pubbliche amministrazioni nell'ambito della pianificazione delle politiche ambientali e della concertazione sulle politiche socio-sanitarie;
- ***facilitazione di forum* (salone): sono eventi pubblici che abbiamo facilitato e che vedono la presenza di associazioni dell'impresa, dei cittadini e della pubblica amministrazione, chiamati a contribuire alla programmazione di nuove politiche sociali, economiche e ambientali (vedi Agenda 21, concertazione sui piani urbani);**
- *colloquio faccia-a-faccia* (sedie): i dipendenti, i collaboratori necessitano di sostegno e aiuto sul versante del ruolo e della persona; organizzazioni avviano programmi di cambiamento della cultura organizzativa in vista delle nuove sfide che pone il mercato globalizzato; quando abbiamo avviato un servizio di *counseling* aziendale lo abbiamo impostato su tre obiettivi: a) stimolare nuove forme di protagonismo; b) curare le dinamiche relazionali con una prevalenza di tipo emotivo; c) valutare le competenze in funzione di eventuali progressioni di carriera;

- *mediazione nella coppia lavorativa* (tavolo): siamo intervenuti nelle organizzazioni e nei gruppi quando si scontrano due persone e questo scontro rende il clima lavorativo teso e negativo;
- *formazione facilitatori* (aula): i corsi hanno caratteristiche esperienziali, attive e dinamiche, ai principi si connettono i processi (modalità e strumenti), al repertorio di tecniche si connettono le qualità innate dei partecipanti, all'esplorazione critica di casi concreti si connette la ricerca del positivo; se ne ricava quindi un approccio di tipo psicosociale, centrato contemporaneamente sulla persona, sulla relazione, sull'ambiente; molti interventi formativi si sono susseguiti presso amministrazioni pubbliche, agenzie formative, aziende; le figure investite vanno dai quadri comunali ai capi reparto aziendali, agli educatori, ai facilitatori di processi partecipati, agli insegnanti...;
- ***consulenza di processo "facilitatore oriented" (tavolo, aula, sedie):*** è un tipo di consulenza per le organizzazioni che ha lo scopo di aiutare il cliente a percepire, capire e agire sugli eventi che si verificano nel suo ambiente interno ed esterno e tentare di correggere la situazione secondo la definizione del cliente stesso. La consulenza di processo è sia mirata alle criticità specifiche che alla pianificazione e introduzione di sistemi di facilitazione permanenti; è composta da quattro set di azioni: 1) lavoro di gruppo (tipo *action learning*) a cavallo tra il piano organizzativo e il piano formativo; 2) formazione alla facilitazione e alle competenze sociali; 3) facilitazione diretta di una riunione, introduzione delle tecniche della "riunione facilitata" e sviluppo di un sistema di riunioni efficaci; 4) *service counseling*, accompagnamento individuale e sviluppo della persona.

Il primo repertorio operativo del facilitatore

Con l'esperienza raccolta in questi dieci anni, in stretta connessione con Jerome Liss, fondatore della comunicazione ecologica e della Biosistemica, con altri approfondimenti sopraggiunti (psicologia sociale, programmazione neurolinguistica, role playing e drammatizzazione, comunicazione aziendale), ho potuto allestire il *Primo repertorio operativo del facilitatore*, l'insieme di metodi e tecniche

per la facilitazione esperta di riunioni, tavoli e reti. Il repertorio è composto complessivamente da 209 voci di cui:

- 113 mappe, per mappa intendiamo i criteri e i principi su cui fondare le singole azioni;
- 36 tecniche, pratiche concrete e operative, composte da procedimenti modulari costruiti su passi;
- 21 esempi, brevi report ricavati direttamente da casi concreti, in forma di prototipi e possibilità di azione.

Il repertorio è quindi molto ricco, a tratti presenta un vago carattere enciclopedico, inframezzato per fortuna da tecniche ed esempi, che gli danno quella *fisionomia di officina* che era nelle mie intenzioni. E come ogni officina che si rispetti, qualche arnese può mancare e qualche strumento può risultare più “lucido” (ovvero, preciso e strutturato), qualche altro meno (nel senso di vago ed abbozzato). Sarà comunque importante che questo repertorio venga sperimentato e provato, oltre che apprezzato e se criticato, completato<sup>6</sup>.

A chi è rivolto il libro

***Il facilitatore dei gruppi*** è una guida operativa **che può essere usata dai soggetti più diversi, nelle pratiche più dissimili, nei luoghi più disparati. Le riunioni, lo sappiamo, sono una delle attività quantitativamente tra le più alte nelle aziende, nelle pubbliche amministrazioni, nelle associazioni, nelle leghe e nei comitati. Il libro si rivolge:**

- ***ai coordinatori di gruppi (direttori, capi-settore, segretari). Tutte quelle persone che giornalmente si siedono al tavolo di riunione con nuova speranza e nuove aspettative, per tutti quelli che a fronte di comportamenti originali (irrazionali e contraddittori) si demoralizzano o si inalberano, si inibiscono o si sfogano la sera a***

---

<sup>6</sup> Per questo scopo è a disposizione una mail: [ecosfere@libero.it](mailto:ecosfere@libero.it).

casa. Questo libro non è un balsamo né una consolazione, può essere soltanto uno strumento di autoformazione concreto, passo dopo passo;

- **ai coordinati nei gruppi** (membri di organizzazioni, partecipanti a reti, associazioni e scuole). Migliaia di persone che, tutti i giorni, “consumano” riunioni, colloqui, tavoli di informazione, motivazione e negoziazione; anche voi potete facilitarvi nella presa di turno, nell’ascolto dell’altro, nella risoluzione di problemi e interazioni;
- **ai professionisti delle relazioni** (educatori, insegnanti, formatori, psicologi, animatori, mediatori, *counselor*, coach, tutor). Coloro che hanno già metodo e competenza allo scambio e all’apprendimento e che intendono offrirsi un’opportunità ulteriore per il proprio percorso (speciale e specifico), in direzione di un sano *life long learning*;
- **ai facilitatori** (professional, trainer, tecnici, pratici). Chi sa di essere facilitatore e fa di questa attività il suo lavoro; chi non sa di svolgere facilitazioni ed è giunto il momento che ne prenda coscienza; chi guarda con interesse a questo possibile sviluppo, in particolare i giovani laureati e non solo.

#### Finalità e struttura del libro

Il libro è strutturato in due parti. La parte prima è tutta dedicata al *Repertorio operativo*, costruito su quattro capitoli che danno conto ognuno di un’area di contenuto specifica. Questa sezione del libro è stata impegnativa, ma mi ha dato una particolare soddisfazione per il fatto di aver potuto ordinare appunti e note raccolte sul campo, oltre a spunti metodologici raccolti da autori e scuole diverse.

La parte seconda approfondisce i contesti e le applicazioni del facilitatore: un capitolo illustra i metodi e i modelli della *riunione facilitata* che si ispira in particolare alle componenti dinamiche dell’interazione e delle sequenze di azioni. Un altro capitolo presenta la rassegna completa del facilitatore, nelle sue diverse applicazioni in ambito sociale, aziendale e territoriale. Completano la parte seconda

le forme di riunione, tramite schede sui quattro momenti specifici da facilitare:

- riunione facilitata;
- tavolo multi-attore;
- forum partecipato;
- circolo di aiuto.

Chiude il volume il quadro delle figure professionali connesse al facilitatore, tutte figure appartenenti alla comunità professionale della formazione. Brevi box illustrano le funzioni chiave di ogni figura e i nessi metodologici, le funzioni tipiche delle figure di cui il facilitatore in parte si avvale, e, viceversa, la componente facilitativa che tutti quei mestieri presentano. Appendice e bibliografia provano infine a lasciare al lettore ulteriori riferimenti concreti e operativi.

## Ringraziamenti

Ringraziamenti sentiti a Diana e alla mia famiglia per la pazienza accordatami in questi mesi di duro lavoro di stesura; a Jerome Liss, mio costante riferimento metodologico; a Fabio Ceresoli e Francesca Gaidella dell'ufficio redazionale dell'editore per la cura messa nelle fasi di editing; a Giuliano Francone che ha efficacemente curato figure e tabelle.

Inoltre, un ringraziamento aperto lo rivolgo a quegli autori di area psicosociale che hanno contribuito sensibilmente alla mia costruzione come facilitatore.

Su *interazione e competenze sociali*: Michael Argyle, Paul Ekman, Ronald Laing, Kurt Lewin, Serge Moscovici, Joseph Luft, Carl Rogers, Herbert Franta, Dino Giovannini.

Su *comunicazione interpersonale e gestione del conflitto*: Thomas Gordon, Harold Lasswell, Paul Watzlawick, Luigi Anolli, Marino Bonaiuto, Lucia Lumbelli, Marina Mizzau, Pio Ricci Bitti, Giancarlo Trentini.

Sul *versante delle emozioni al lavoro*: Daniel Goleman, Daniel Stern, Giovan Francesco Lanzara, Enzo Spaltro.

Su quello dell'*ecologia della mente e dell'apprendimento*: Gregory Bateson, Edward de Bono, John Dewey, David Kolb, Edgar Morin, Ludvig von Bertalanffy, Duccio Demetrio, Mario Comoglio, Danilo Dolci, Alberto Melucci, Clotilde Pontecorvo.

Infine, per quanto riguarda la *consulenza di processo*: Edgard Schein e Gian Piero Quaglino; sulle *diverse psicologie* declinabili in risorse concettuali e operative: Jacob Levy Moreno, Abraham Maslow, Francesco Avallone, Donata Fabbri, Alberto Munari, Giovannantonio Forabosco, Donata Francescato, Pio Scilligo, Bruna Zani.

Grazie ancora a tutti.