



FAR FUNZIONARE I GRUPPI, 2010

La Facilitazione esperta

è un nuovo metodo di formazione e consulenza aziendale con un “core” strategico: coniugare produzione e partecipazione.

Un libro rivolto a capi e coordinatori, la sintesi di mappe e tecniche applicative per far funzionare bene i gruppi di lavoro.

Introduzione

La Facilitazione esperta è una funzione che si aggiunge al ruolo tecnico, con l’obiettivo di rendere il lavoro e il gruppo più produttivo e partecipato. Questo libro è un compendio pratico e operativo per lo sviluppo di capi-facilitatori, coordinatori-facilitatori e dipendenti socialmente più competenti.

Nella crisi attuale del modello di sviluppo (economia, clima, fonti energetiche, multiculturalità, socialità) ci sembra di scorgere un innalzamento di conflittualità e di disagio, sia nella società che nei luoghi di lavoro. Fenomeni di stress e di cinismo si moltiplicano con nuova forza e veemenza. La Facilitazione esperta nasce proprio per questo, ossia con l’intento di accogliere e contenere – se possibile trasformare – i fenomeni disfunzionali e di negatività (conflitto, barriere, incompetenza emotiva, stress, devianza, burn-out).

Ma dove può servire la Facilitazione esperta? Dai fenomeni ordinari (riunioni inconcludenti, criticismo, lamento, opposizione) alla riorganizzazione di un servizio; dal cambiamento di assetto organizzativo a nuovi stili e culture lavorative. E ancora, nei diffusi conflitti capo-collaboratori e nel contenere stress e passività. Infine, c’è bisogno di facilitazione anche nella sicurezza sul lavoro, nel rischio clinico in sanità, nel bullismo a scuola, nei tavoli di rete interprofessionale, nei progetti partecipati, nelle reti di imprese.

La Facilitazione esperta nasce come “ruolo” (il facilitatore), ma evolve come “funzione”, per **curare in simultanea lavoro e persona**; per **fare gruppo**, in maniera più sistematica; per la **conversione dei blocchi disfunzionali**; per unire **azione e conoscenza** (pratica e teoria), per una minor profusione di modelli astratti e una maggiore operatività facilitatrice calata nel vivo del lavoro.

La sola positività non funziona più

Questo libro sostiene che la facilitazione (di riunioni, lavoro, cittadini) è la strada maestra per questa nuova epoca, perché? Il discorso è di certo

molto ampio e non intendiamo alimentare il generalismo, solo alcuni accenni: scorgiamo fenomeni di chiusura e recrudescenza nel sociale quali risposte scomposte all'apertura del mercato e delle culture globalizzate; siamo nel mezzo di un cambio di epoca, in cui occorre mutare o quantomeno correggere il modello di sviluppo; questo cambiamento amplifica i conflitti, esso richiederebbe tuttavia più saperi transdisciplinari e cooperativi; le nuove ricerche delle neuroscienze, infine, ci dicono in materia di comportamento umano, che oltre al nevroticismo personologico, quello che studia la psicologia, in ognuno di noi c'è una significativa inclinazione alla negatività di origine biologica e neurale, frutto di un'imperfetta combinazione di parti antiche e moderne del nostro cervello (LeDoux, 1998; Cozolino, 2008).

Per cui, i modelli organizzativi, i gruppi, i programmi formativi possono tenere in conto che la meteorologia sociale, ambientale, psichica e biologica è profondamente mutata. Non bastano più gli appelli al buon comportamento, non bastano più le teorie perché solitamente slegate dalla pratica, non bastano più i profili carismatici, che agivano da riferimento e guida nei gruppi e nelle collettività. La microconflittualità dunque cresce e crescono con essa i mille fenomeni disfunzionali. La Facilitazione esperta nasce e si connota in tale direzione, come palestra dal basso, come soccorso diretto nelle mille sofferenze e difficoltà quotidiane ordinarie, nei gruppi di lavoro e nel sociale. Essa è **un sistema operativo** che, rispetto alle "competenze trasversali" e alle "competenze sociali", imprime maggiore realismo e maggiore applicazione, ridimensionando in parte le modellizzazioni e le liste di capacità da auspicare, che restano spesso solo sulla carta. Le capacità facilitatrici perlopiù si costruiscono proprio perché le resistenze al cambiamento sono spesso più forti della voglia di innovare, l'antagonismo è più potente della collaborazione, i comportamenti negativi sono più diffusi di quelli positivi. Per un ribaltamento di prospettiva.

Per far acquisire i metodi e gli strumenti di Facilitazione nei luoghi di lavoro e sociali, un campo comprensibilmente vasto e complesso, abbiamo pensato che urgeva una sintesi. Così abbiamo allestito un set di mappe e tecniche prioritarie, che prendono il nome di Face-model.

Come funziona il libro

Il libro nasce con l'obiettivo di sintetizzare e semplificare, di **facilitare la facilitazione**. Come? Antepoendo i concetti chiave e traducendoli di-

rettamente in strumenti e tecniche reversabili nelle azioni quotidiane, per **un dispositivo pratico e concreto**. Nella sua stesura abbiamo avuto davanti la figura del capo, alle prese tutti i giorni con problemi strutturali e di dialogo con i sottoposti; la figura del coordinatore, funzionario, quadro intermedio, capo-reparto che raccoglie le direttive dall'alto e deve trasmetterle verso la linea; gli operatori stessi, gli addetti, i collaboratori: tutti è bene che si dotino di buoni concetti e buone tecniche per cooperare meglio e agire in maniera mirata e produttiva.

Il volume è quindi composto da tre capitoli. Il primo è dedicato alle **basi della Facilitazione esperta**, i principi sottostanti e le leve su cui poggia, l'incontro di diversi saperi (management, sociologia, psicologia, biologia, pedagogia), **l'unione di due centralità, Produzione e Partecipazione**. Un supporto pratico nelle complessità reali del lavoro, per la gestione costruttiva di errori, conflitti e negatività.

La seconda sezione è tutta dedicata alla sintesi nel modello applicativo, il **Face-model**, uno schema composto da quattro funzioni. Qui abbiamo messo le basi operative per imparare a facilitare quattro tipologie di criticità. **F1-Coordinare**, in presenza di confusione, imprevisti, incertezza, saper organizzare il contesto tenendo conto del compito e delle persone. **F2-Coinvolgere**, quando il malinteso e le barriere comunicative prendono il sopravvento e occorre invece connettere e mediare le differenze. **F3-Aiutare**, i mille volti della negatività e dell'irrazionalità, quando ognuno pensa di essere sempre nel giusto ed è l'altro a sbagliare, saper approfondire contenuti emotivi e operativi per portarli a costruttività. **F4-Attivare**, quando il lavoro è ripetitivo, ci esaurisce, non si vede il senso, saper motivare fatti e conoscenza tramite strumenti di attivazione e apprendimento.

Il terzo capitolo è una **guida operativa** al Face-group, il gruppo che applica la Facilitazione esperta in riunione, colloquio, nella linea produttiva, nelle situazioni sociali. Qui abbiamo inserito delle simulazioni di casi concreti e abbiamo provato ad agire il modello per vie concrete. Dal gruppo sotto shock per un incidente sul lavoro, al dipendente che fa errori e non lo ammette; dalle critiche di soci all'associazione, al disfattismo in cooperativa. Di seguito abbiamo poi approfondito l'applicazione del Face-model rispettivamente nel briefing, facilitando lavoro e persone; in riunione, facilitando un accordo complesso; nel colloquio, gestendo avversione, passività e stress; nell'apprendimento, facilitando il trasferimento di nuovi saperi e regole, tramite l'attivazione. Nel testo si aprono caselle dedicate alle tecniche e agli strumenti pratici da agire. Tutti gli eventi possono essere costruttivi e attivi, questa è la tesi di fondo, passando attraverso freni e negatività, non occultandoli o bypassandoli.

Come applicare la Facilitazione?

La Facilitazione esperta va a braccetto con l'educazione. Occorre cioè formarsi a questo nuovo sapere duale (due cose nello stesso tempo): trattare le persone nel mezzo di fenomeni concreti, trattare fenomeni concreti tenendo in conto le persone. Il libro è lo strumento di studio pratico rivolto a tutti, per apprendere concetti e tecniche facilitatrici. Non per divenire esperti e perfetti, ma acquisire buoni rudimenti. Per i capi e coordinatori, indichiamo inoltre come passare da conduttore a facilitatore, alternando queste due funzioni in base ai problemi correnti (cambio di cappello).

I concetti, le tecniche, i casi concreti sono completati da una "scheda di allenamento" finale, per la propria autoformazione alla Facilitazione esperta. Ne abbiamo tutti un gran bisogno!

La Facilitazione esperta quindi è sinonimo di intervento diretto e tempestivo, che si occupa di entrare nell'agone discriminativo e conflittuale, agendo dentro la complessità dei comportamenti, nel basso, perché considera il groviglio divergente il luogo fondamentale della moderazione e della ricomposizione produttiva. È un intervento che si svolge solitamente intorno al tavolo (o sulla linea); è strategico perché da soli gli attori organizzativi non ce la fanno. La Facilitazione esperta genera solitamente fiducia e nuovo scambio, è una fonte di ristrutturazione dei punti di vista e di rigenerazione della volontà di fronteggiare le difficoltà. È un dispositivo abbinabile e indispensabile per l'empowerment, il change e il diversity management.

Questo sforzo di sintesi, che porta con sé non pochi rischi, siamo certi tuttavia che potrà aiutare più e più gruppi e situazioni. Che sia di buon auspicio per tutti.