



Il Facilitatore: un antidoto al comportamento negativo

BUONE PRATICHE

di *Pino De Sario**

È indubbio che la qualità migliore un Facilitatore la può mettere nell'accogliere e gestire la negatività. Negatività - critiche, squalifica, distruttività, malintesi, sfiducia, opposizione, conflitto – riscontrabile nelle riunioni di gruppo (facilitatore tecnico), nel coaching e nelle reti interorganizzative (facilitatore professional), in aula (formatore facilitatore), nel proprio team in qualità di leader (facilitatore expertise).

1. La negatività è una risorsa?

Il negativo è infatti pena e tensione, lutto e dolore. Dall'altra, non possiamo non vedere che, la negatività espressa da una

persona, in una diade o in gruppo riesca a mobilitare nuove energie e vitalità; la negatività fa ritrovare identità, aumenta la motivazione, l'attenzione e la coscienza dei ruoli. Libera forza e il senso di oppressione non infrequente nelle organizzazioni, nella vita.

Il conflitto come risorsa relazionale dunque, E. Spaltro (1990) ne definisce i vantaggi: un conflitto aumenta le motivazioni; aumenta la mobilitazione dell'energia psichica; la coscienza del proprio ruolo e del proprio potere; l'identità da parte delle due o più componenti conflittuali; un'attenzione a tutti i tipi di conflitto intrapersonale compreso.

“Questa riunione è inutile, intanto è già stato deciso tutto!”, “Non c’entra nulla quello che si sta facendo qui con quello che si fa in officina”, “Ci voleva anche un facilitatore per intortarci meglio, vabbene così...intanto noi molliamo tutto”, “Ma non si può, il collegamento con l’altro stabilimento, di fatto, non lo vuole nessuno, figurati a noi quanto ce ne può...”

* Consulente, psicologo sociale, formatore facilitatori, counsellor presso Ferrari (Maranello)

Sono solo alcuni esempi sperimentati in diretta sul campo o durante corsi di formazione di facilitatori. Queste frasi alzano subito la tensione emotiva del gruppo, qui il Facilitatore può entrare in crisi, sentirsi a disagio. In mancanza di una formazione particolare nell’affrontare queste frasi che squalificano il suo lavoro (a volte dirette a sé, altre volte rimbeccate tra due membri del gruppo), egli potrà sentirsi ansioso, ferito e fragile, con la “mente chiusa”, ovvero con un corpo carico emotivamente e, allo stesso momento, con una difficoltà a concentrarsi e procedere fluidamente.

2. Saper stare nella negatività

Ricordo una frase pronunciata da un insegnante di poesia: “Il desiderio di leggere una poesia è pari al desiderio di vedere da vicino un incidente stradale”. “Voglio vedere il sangue!” Credo che la stessa curiosità, assistere cioè allo scontro tra due persone, crei un picco di attenzione nel gruppo. L’ambiente è vero, è teso, raggelato. Il Facilitatore, o la persona che ha ricevuto l’attacco, si sente schiacciata, non avrebbe alcuna chance di trovare i mezzi per trasformare la situazione; se invece se non si fosse preparata con una formazione specifica.

Quali sono le conseguenze positive ed immediate della “critica negativa” diretta al Facilitatore (o alla persona)?: un’energia del gruppo più alta; un’attenzione più acuta dei membri; un senso del “dramma”; il confronto con un tema fondamentale; un test di competenza per chi la riceve.

La neurofisiologia del trauma, secondo la ricerca di Alan Schore e Bessel Van Kolk rivela che la negatività può coinvolgere parecchi livelli del cervello: il lobo frontale, il sistema limbico, l’ipotalamo, il tegmentum ed il midollo (2). Questi livelli possono mostrare uno stato di ipereccitazione, in cui

i muscoli diventano tesi, il cuore batte più rapidamente, la corteccia cerebrale mostra “ipervigilanza”, la bocca diventa secca e la faccia esprime un ghigno. Infatti tutto ciò indica un aumento della “vitalizzazione” del corpo. Inoltre Van Kolk mostra un fatto particolarmente interessante: al momento dell’esperienza traumatica, coinvolgendo il sistema limbico, c’è una secrezione dei “neuropeptidi del piacere”. Ciò vuol dire che la persona sente un tipo di “calore” durante l’esperienza traumatica, e questo comporta un desiderio di rivivere la stessa esperienza.

Insomma l’esperienza traumatica è associata ad un certo livello di piacere e di calore e, di conseguenza, la persona sente il desiderio di ripeterla. Questa reazione psicofisica può diventare contagiosa. Coloro che stanno accanto ad una persona che è in questo stato di “ipereccitazione,” “ipervigilanza” e “vitalizzazione” possono sentirsi automaticamente coinvolti: sentono i brividi, un senso di agitazione, una tensione nel corpo, uno stato di allerta, ecc. Possiamo chiamare questo stato fisiologico, attivazione (arousal).

Il punto è che la negatività, anche (o soprattutto) quando rappresenta “una critica negativa” o “una critica distruttiva,” può comportare un’attivazione del gruppo. Contrariamente, la positività talvolta crea un’energia più piatta, soprattutto se non è preceduta da una situazione drammatica di opposizione, sfida, conflitto, ecc.

3. La comunicazione ecologica

La comunicazione ecologica prova a rendere conto dell’incessante rapporto tra il negativo e il positivo. Una visione suggestiva che riteniamo di poter richiamare in tal senso può essere concettualizzata come una spirale, che continuamente cresce e si allarga per arricchimenti e accordi negoziali successivi. Negativo e positivo che “danzano” come variabili di un sistema spiraliforme che evolve, secondo la logica dell’alternanza di simpatico-parasimpatico propria del Sistema Nervoso Autonomo – si veda la ricerca di H. Gelhorn (3) - contraendosi (chiusura) ed espandendosi (apertura). Una spirale che richiama ad una certa sfericità del campo di forze: a volte il negativo si trova a rigenerare il positivo e a volte è il positivo che richiama il negativo, secondo un

andamento di attrazione e compenetrazione.

Tutto questo ci spiega la complessità dinamica in cui è immersa l'interazione, il gruppo, epicentro di interdipendenze e influenze reciproche dei fattori in gioco.

Due possibili tecniche proposte dalla Comunicazione ecologica e in dotazione ai Facilitatori sono la Parola chiave e la Parola direzionale.

Parola-chiave. Possiamo distinguere due grandi gruppi di parole, il gruppo delle parole semantiche (significanti) e quello delle parole sintattiche (che costruiscono la struttura della frase). La parola-chiave è la parte forte di una frase, che dà peso e significato all'intero messaggio ricevuto. Esempio, il Facilitatore durante una riunione in azienda è attaccato da Falchi, sul ruolo del capo reparto: "Non siamo degli psicoanalisti lo vuol capire? Quel collaboratore "ci marcia" e ruba lo stipendio tutti i mesi!" La tecnica suggerisce che il Facilitatore ripeta la parola-chiave con un tono attento di riflessione: "Non psicoanalisti, mmh..." e aggiunga "...voglio riflettere su questo". In questo modo l'intensità della critica non è diluita. Il punto è quello di non bloccare subito la tensione drammatica.

Parola direzionale. È la tecnica che si aggiunge alla parola-chiave nel tentativo di esplorare il messaggio ricevuto e imprimere una direzione ai fatti. Come suggerisce H. Lasswell (4) si prenda uno tra "chi", "cosa", "come", "quando" "dove" e si rimandi all'emittente. Esempio: ("non psicoanalisti, mmh")... "Quando nella riunione ha sentito esagerazione da parte mia?"; oppure "Cosa delle tecniche presentate di accoglienza e direttività le sembrano sbagliate, impossibili", o ancora "Dove non si sentirebbe affatto di applicare queste tecniche: al magazzino prodotti forse?"

La Comunicazione ecologica, per concludere, è un approccio a forte componente di interazione. Mi trova d'accordo la definizione di comunicazione che hanno proposto Emiliani e Zani (1998) "a proposito dei soggetti implicati nel processo di comunicazione, non sono più considerati emittenti o riceventi, ma *co-enunciatori*, cioè interlocutori impegnati in un'azione comunicativa congiunta di cui sono corresponsabili". Ancora una volta dalla psicologia sociale proviene il

contributo (si vedano autori come Moscovici, Doise, Argyle) che per autorevolezza equipara la molto citata Scuola di Palo Alto con Bateson, Watzlawick e Jackson. Emittente e ricevente non più entità astratte, ma soggetti dotati di pensieri, emozioni, affetti, identità sociali, espressione della loro collocazione familiare, di gruppo, istituzionale.

Jerome Liss (1992), l'ideatore del metodo comunicativo ecologico costruisce la sua definizione sull'applicazione dei principi ecologici alle relazioni umane: coltivare le risorse di ogni persona; rispettare le diversità; mantenere una coesione globale in modo che le persone possano agire insieme per un obiettivo comune.

4. Importanza del facilitatore

Il merito maggiore della Comunicazione ecologica è quello di essere concreta, sia nella costruzione dei modelli, che nelle metodologie d'aula formativa. Gestire il negativo e il positivo in un gruppo, far crescere le risorse personali, rispettare le diversità: da solo un gruppo non ce la fa a mantenere viva l'attenzione su tutti questi aspetti. Occorre un aiuto, individuato nella figura del Facilitatore. Liss: "Come gli enzimi in biologia aiutano le cellule, così i Facilitatori (neutrali) guidano il dialogo nei gruppi, la maturazione attraverso una continua attenzione per sviluppare azioni appropriate."

Dal '92, dall'azione del prof. Liss si è creato un certo movimento intorno a questa figura, quale agente di processo per accompagnare il gruppo, la riunione verso l'efficacia, l'organizzazione verso i suoi significati e obiettivi.

Mentre in questi ultimi cinquant'anni si capiva via via l'importanza della comunicazione nelle organizzazioni, da Shannon e Weaver a Elton Mayo, da Watzlawick a Bales, poca strada a mio avviso si è fatta per individuare quelle figure di servizio al gruppo, che concretamente gli possono portare sollievo ed efficacia. La psicologia sociale americana con Lewin, Lippit e White (1939) è arrivata a configurare una figura di "direttore della discussione" che coincide sostanzialmente con il leader del team. Weick (1997) attribuisce alle riunioni la costruzione dei significati, l'incarnazione e la concretezza

dell'organizzazione; egli definisce le riunioni come luogo di ambiguità e mobilitazione delle varietà non prevedendone tuttavia figure di facilitazione. Schein (2001), dal canto suo, attribuisce al consulente di processo la facilitazione dei gruppi di lavoro, delle relazioni interpersonali, del dialogo interno.

Chi si avvicina maggiormente e fornisce una definizione convincente di Facilitatore, sono alcuni ambienti della psicologia sociale italiana (Orletti, 1983) che prevede la presenza di una regia nell'interazione: "La gestione della conversazione è assunta da un partecipante che funge da regista o da leader degli scambi...per la gestione di due meccanismi: quello dell'attribuzione del turno e quello dell'organizzazione tematica".

La psicologia di comunità (D. Francescato, 1995; R. Martini, 2003) individua nel Facilitatore "il vigile che dirige il traffico, operativamente neutrale, non entra nel merito dei contenuti in discussione con proprie proposte, si occupa della gestione della modalità del lavoro funzionale al raggiungimento degli obiettivi, garantendo la massima partecipazione".

5. Il facilitatore professionale

Dalla psicologia dei gruppi (R.F. Bales, 1950) ne ricavo una chiave concettualmente fondamentale che integra le basi metodologiche della Comunicazione ecologica. Mi riferisco all'introduzione che Bales fa di comportamento diretto al compito (attività strumentali) e comportamento diretto alla relazione (attività espressive).

La ragione di esistere di un gruppo è la realizzazione di un compito (obiettivi, azioni, risultati). Nell'ambito di quest'attività sorgono tuttavia problemi che minacciano la stabilità del gruppo stesso: disaccordo sui modi per raggiungere gli obiettivi, vissuti emotivi tra i membri del gruppo, lotta per sostenere l'identità di ogni singolo membro mentre si lavora, bisogni di potere, di affiliazione, di realizzazione di performance eccellenti.

La qualità di un gruppo si misura dunque sulla capacità di mirare verso gli obiettivi e i compiti che, per essere svolti e raggiunti, obbligano il gruppo stesso a curare i diversi piani relazionali (comunicazione, interazione, competenze sociali ed emotive). Alla luce di queste considerazioni Bales progettò uno schema di codifica per

l'osservazione e l'analisi dell'interazione di gruppo: dell'*Interaction Process Analysis*, IPA, ne fanno parte tre atti, l'area socio-emozionale positiva, l'area socio-emozionale negativa, l'area del compito neutra.

Il Facilitatore professionale, la versione più completa, è l'agente con alte competenze relazionali. Egli sovrintende l'area del compito e della relazione, ai fattori interpersonali e organizzativi durante riunioni e tavoli, colloqui, affiancamenti, mediazioni. È la figura specialistica che presidia le competenze sociali, gestisce le dinamiche di gruppo, la relazione di aiuto. Facilita e conduce riunioni negoziali nelle organizzazioni, nel sociale, sul territorio. È in grado di interagire in un'ottica di networking, scambiando e facilitando messaggi e transazioni nella dimensione intergruppo e interassociativa. Le quattro aree di competenza sono: Partecipazione, Conflitto, Emozioni, Empatia.

6. Il facilitatore tecnico

Se il "professionale" è competente su comunicazione e relazione d'aiuto, consulenze faccia-a-faccia e di gruppo, il Facilitatore tecnico è la versione più mirata alle riunioni e alla loro facilitazione. Gli assi di riferimento in esse sono quello del compito e quello della relazione. Le aree di competenza sono: Comunicazione, Partecipazione, Conflitto, Animazione.

Il "tecnico" facilita il gruppo sull'area del compito.

- Motivare il gruppo. Contribuire a mantenere alto il livello di partecipazione ai contenuti che il gruppo affronta: lo sviluppo di idee nuove, l'invito a individuare le multi-cause che hanno prodotto un problema e i multi-fattori che lo connotano, allargare al massimo l'area delle proposte di soluzione analizzandole secondo l'epistemologia di C. Hempel (1) dei vantaggi-svantaggi di una stessa idea (anziché la contrapposizione di due idee, di cui una è giusta e l'altra è sbagliata).

- Far circolare conoscenza e informazioni. La quantità e la varietà di informazioni disponibili facilitano la soluzione dei problemi e la presa di decisioni. La necessità di distinguere tra fatti e opinioni. Questa funzione si espleta anche tramite richieste di chiarimenti, la raccolta di fatti pertinenti, il coinvolgimento di esperti.

- Far esprimere i punti di vista. Le informazioni si riferiscono ai fatti (ciò che una cosa è, le sue manifestazioni riscontrabili concretamente), le opinioni si riferiscono invece a ciò che si pensa (l'area delle deduzioni e delle credenze). Spesso si verificano blocchi e incomprensioni nei gruppi perché i fatti vengono confusi con le opinioni. Tenerli distinti contribuisce alla chiarezza. Dare quindi spazio in questa maniera a entrambi costituisce comunque un apporto allo sviluppo del gruppo e della riunione.

- Coordinamento e connessione. Talora le idee vengono formulate in modo impreciso e incompleto, si possono dunque riformularle brevemente facilitandone la comprensione, raccogliendo aggiunte e pareri, evidenziare il divenire della questione, definendone le posizioni raggiunte.

Organizzazione pratica. Il Facilitatore nello specifico ruolo di "presenza neutra" rileva le principali opinioni nel gruppo, annota il cammino fatto, le decisioni prese, in ogni momento è in grado di riepilogare il lavoro svolto e quello atteso da svolgere, gli obiettivi richiesti. Egli funge da ponte nel gruppo e tra il gruppo e le azioni individuate, in tal senso nel presidia la loro messa in opera nella componente progettuale e coordinativa, secondo lo schema "chi fa cosa, quando e con quali risorse".

Il "tecnico" facilita il gruppo sull'area della relazione.

Per il funzionamento di un gruppo il Facilitatore tecnico introduce norme e strumenti di competenza comunicativa.

- Incoraggiamento. Sostegno alla libera espressione di tutti i membri partecipanti, capace di elaborare, creare e contrastare, reciproca valorizzazione di contributi propositivi e contributi critici (positivi e negativi insieme).

- Armonizzare le differenze. Nei momenti di tensione, quando il gruppo sembra polarizzato o addirittura frazionato in sottogruppi, la necessità di una voce di sintesi sulle posizioni, cercando di individuarne le connessioni, senza nascondere le diversità.

- Ricerca dell'accordo. Può essere favorita riconoscendo errori, abbassando la soglia del giudizio, muovendo sia apprezzamenti che critiche, cercando di ammorbidire i punti di vista radicali,

cercando di formulare accordi anche parziali, ma chiari e basati sui fatti.

- Favorire la comunicazione. Nei gruppi trovano sede spesso due tipologie di comportamento ben visibili: quelli che monopolizzano la situazione e quelli che se ne stanno silenziosi. La comunicazione può essere favorita canalizzando gli interventi dei primi e sollecitando i silenziosi. Quando si profilano delle barriere (chiusura, discriminazione, pregiudizio, critiche astratte) è importante impedire che tali fenomeni si cristallizzino.

- Promuovere le norme del gruppo. Durante le riunioni il Facilitatore sviluppa insieme al gruppo le norme di funzionamento (cornice del cosa e del come) relative sia ai valori-contenuto (i temi da dibattere) che alle modalità-relazione (i tempi, i turni per dibattere i temi stessi). Stesso discorso quando il gruppo è chiamato a prendere decisioni (precisandone la modalità). E' molto utile costruire una base comune in tal senso, condividerla ed esplicitarla (con periodici richiami); spesso questa materia è decisa da minoranze e resa sottintesa nel gruppo. Tutti i membri sono così coscienti e responsabili del buon funzionamento del gruppo.

7. Il facilitatore expertise

Non sono ancora convinto della bontà del nome "expertise", altresì ne vedo grande necessità nelle organizzazioni. Non tanto corsi di formazione sulla comunicazione (vanno sempre bene, si intende), bensì una formazione alle competenze di facilitazione a quelle figure responsabili e leaderistiche, ben definite in un ruolo professionale, che gestiscono persone o relazioni interpersonali significative. Qui il piano della facilitazione va a integrare le già affermate competenze tecniche riferibili a figure professionali certe e sviluppate. Mi riferisco a direttori di unità operative, manager, dirigenti, capi reparto, insegnanti, medici, educatori che possono divenire quindi manager-facilitatori, capi reparto facilitatori, insegnanti facilitatori.

Le competenze qui corrispondono pressoché a quelle del "tecnico", ovvero gestione efficace delle riunioni (coinvolgimento e partecipazione dei collaboratori), con un'abilità aggiuntiva rivolta alla facilitazione di colloqui professionali diadici. Le aree di competenza

sono: Comunicazione, Partecipazione, Conflitto, Ascolto attivo.

Per concludere, senza togliere che un Facilitatore possa essere anche un "complicatore", sia per competenza (perché chiede di asciugare gli interventi, invita il gruppo a sostare nel conflitto, intensifica un dilemma o una contraddizione) che per negligenza (mette i suoi filtri sul cliente senza accorgersene, riversa nella consulenza suoi temi e sue tensioni, non trova le reali chiavi di volta alla riunione o al colloquio, ecc.); tutto mi fa intendere che, in un mondo lanciato a forte ritmo sulla strada della complicità, il Facilitatore qualche spazio lo possa attrarre e meritare.

Note

- 1 Hempel C., Aspects of scientific explanation, The Free Press, New York 1965
- 2a Schore A., Affect regulation and the origin of the self, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1994
- 2b Van der Kolk B., Traumatic stress, The Guilford Press, 1996
- 3 Gelhorn E., La curva di azione-riposo propria del Sistema Nervoso Autonomo, in Boadella D., Liss J., La psicoterapia del corpo, Astrolabio, Roma 1986
- 4 Lasswell H.D., The structure and function of communication in society, in L. Bryson (a cura), The communication of ideas, Harper, New York 1948
- 5 Alcuni esempi concreti vedono la collaborazione di Jerome Liss.
- 6 Per saperne di più sui Facilitatori, cell. 335.5616199; e-mail: esosfere@tin.it

Tipologie di Facilitatore

Tipologia	Competenza core	Capacità	Collocazione
Professional	Esperto delle relazioni	Consulente Formatore Facilitatore	Esterno all'organizzazione
Tecnico	Esperto delle riunioni	Facilitatore	Esterno all'organizzazione
Expertise	Expertise professionale (manager, medico) al quale si aggiunge la Competenza facilitativa	Manager-facilitatore Capo reparto-facil. Medico-facilitatore Insegnante-facilitatore	Interno all'organizzazione

Competenze del Facilitatore professionale

<p>1. Organizzatore (catalizzatore)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Istruisce l'azione con gli attori generando confronti, soluzione di problemi, decisioni. <p>ORIENTAMENTO AL COMPITO</p>	<p>2. Comunicatore (mediatore)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cura interazioni e transazioni in senso costruttivo, diretto, concreto. - Promuove la negoziazione come fattore permanente e di tipo integrativo, senzaperdenti. <p>ORIENTAMENTO ALLA RELAZIONE</p>
<p>3. Agente di aiuto (motivatore)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Accompagna l'ascolto, sviluppa l'empatia, sostiene la persona, incoraggia l'emersione delle dinamiche di gruppo <p>CENTRATO SULLA PERSONA</p>	<p>4. Animatore-tecnologo (agente di processo)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stimola la ricerca e la conoscenza come "gruppo che apprende", presidia la cooperazione, le metodologie partecipative e attive <p>CENTRATO SULLA CONOSCENZA</p>

I linguaggi del Facilitatore

<p>1. Performativo regolativo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concretezza e struttura - Capacità di regolazione (saper chiudere e saper aprire) <p>(vs. ORGANIZZAZIONE)</p>	<p>2. Narrativo induttivo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Argomentazione e presentazione di sé - Partire dal particolare per arrivare al generale <p>(vs. COMUNICAZIONE)</p>
<p>3. Empatico provocativo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Immedesimazione nell'altro, role-taking - Accentuazione selettiva del contenuto per sollecitare una "rottura" costruttiva <p>(vs. AIUTO)</p>	<p>4. Significativo umoristico</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capace di senso, sensemaking - Leggero, divertente, nell'area confort <p>(vs. APPRENDIMENTO)</p>

Riferimenti bibliografici

ORGANIZZAZIONE

- M. Brusciagioni, S. Gheno, *Il gusto del potere*, Angeli, Milano, 2000
E. de Bono, *Saper pensare*, Sovera, Roma, 1996
W. Levati, M.V. Saraò, *Il modello delle competenze*, Angeli, Milano, 1998
M. Mariani, *Decidere e negoziare*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2002
G.P. Quaglino, *Voglia di fare*, Guerini e Associati, Milano, 1999
E. Spaltro, P. de Vito Piscicelli, *Psicologia per le organizzazioni*, Carocci, Roma, 1990
Tosi, Pilati, Mero, Rizzo, *Comportamento organizzativo*, Egea, Milano, 2002

COMUNICAZIONE

- L. Anolli, a cura, *Psicologia della comunicazione*, Il Mulino, Bologna, 2002
P. De Sario., *Non solo parole* G. Forabosco, Angeli, Milano, 2002
D. Francescato, Putton A., *Stare meglio insieme*, Mondadori, Milano, 1995
H. Franta, G. Salonia, *Comunicazione interpersonale*, Las, Roma, 1981
R. Hinde, *La natura della comunicazione*, Laterza, Roma, 1977
Isfol, *Competenze trasversali e comportamento organizzativo*, Angeli, Milano 1992
J. Liss, *La comunicazione ecologica*, La Meridiana, Molfetta, 1992
E.R. Martini, A. Torti, *Fare lavoro di comunità*, Carocci, Roma 2003
F. Orletti (a cura), *Comunicare nella vita quotidiana*, Il Mulino, Bologna 1983
G.P. Quaglino, a cura, *Progetti di formazione: comunicazione, leadership e lavoro di gruppo*, Tirrenia Stampatori, Torino, 1996
P.E. Ricci Bitti, B. Zani, *La comunicazione come processo sociale*, Il Mulino, Bologna, 1983

- B. Zani, P. Selleri, D. David, *La comunicazione*, Nis, Roma, 1994

RELAZIONE D'AIUTO

- D. Boadella, J. Liss, *La psicoterapia del corpo*, Astrolabio, Roma 1986
R. Brown, *Psicologia sociale dei gruppi*, Il Mulino, Bologna 1990
G. Contessa, *Psicologia di gruppo*, La Scuola, Brescia, 1999
E. Corigliano, *Emozioni al lavoro*, Carocci, Roma, 2001
D. Goleman, *Lavorare con intelligenza emotiva*, Rizzoli, Milano, 1998
D. Giovannini, *Colloquio psicologico e relazione interpersonale*, Carocci, Roma, 1998
S. Moscovici, a cura, *La relazione con l'altro*, Cortina, Milano, 1997
R. Mucchielli, *La dinamica di gruppo*, Elle Di Ci, Torino, 1994
M. Pagès, *L'esperienza affettiva dei gruppi*, Borla, Roma, 1991
Quaglino, Casagrande, Castellano, *Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo*, Cortina, Milano, 1992
G. Speltini, A. Palmonari, *I gruppi sociali*, Il Mulino, Bologna, 1999
G. Trentini, a cura, *Teoria e prassi del colloquio e dell'intervista*, Nis, Roma, 1989

APPRENDIMENTO

- M. Comoglio, M.A. Cardoso, *Insegnare e apprendere in gruppo*, Las, Roma, 1996
R. Dilts, T. Epstein, *Apprendimento dinamico*, Astrolabio, Roma, 2002
J. Liss, *Apprendimento attivo*, Armando, Roma, 2000
M. Rotondi, *Facilitare l'apprendere*, Angeli, Milano, 2000
U. Telfener, L. Casadio, a cura, *Sistemica*, Bollati Boringhieri, Torino, 2003
K.E. Weick, *Senso e significato nell'organizzazione*, Cortina, Milano, 1997