

Pino De Sario

Far funzionare i gruppi

Risolvere le situazioni complesse
con la Facilitazione esperta
e il Face-model



FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



MANAGEMENT TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

Pino De Sario

Far funzionare i gruppi

Risolvere le situazioni complesse
con la Facilitazione esperta
e il Face-model

 **FrancoAngeli**

TOOLS

Chi volesse contattare l'autore può farlo scrivendo a: pinodesario@gmail.com
Per ulteriori informazioni: www.pinodesario.it

Si ringrazia Alessandro Biagioli per aver predisposto le immagini del volume

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

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

Indice

Introduzione	pag. 9
1. La Facilitazione esperta: un nuovo metodo per il gruppo	» 13
1. Una prima definizione, tra filosofia e pragmatismo	» 13
2. I fondamenti della Facilitazione	» 18
2.1. Canale di rendimento, le risorse socio-tecniche (Lewin, 1942)	» 19
2.2. Canale di convivenza, la Comunicazione partecipata (De Sario, 2000)	» 22
2.3. Canale di energia, la Biosistemica (Liss, 1986)	» 28
2.4. Canale di azione, i metodi attivi (Kolb, 1976)	» 29
3. Perché è strategica nel gruppo e nell'organizzazione	» 31
3.1. Centralità della Partecipazione	» 31
3.2. E centralità della Produzione	» 35
3.3. Il tasso strategico? Produzione e Partecipazione insieme	» 36
4. Facilitare il lavoro, facilitare l'apprendere	» 37
5. I congegni facilitatori: terzietà, regia interazionale e ponte	» 41
5.1. "Terzietà" e "presenza neutra" nei fenomeni negativi	» 43
5.2. "Regia interazionale" nel bailamme della riunione	» 46
5.3. "Fare ponte" nel ruolo di leadership conciliatrice	» 48
6. Sintesi di saperi complessi	» 50
6.1. La prima sintesi sta nella Dualità	» 50

6.2. Sintesi di saperi, dal Management	pag. 52
6.3. Sintesi di saperi, dalla Sociologia	» 53
6.4. Sintesi di saperi, dalla Psicologia	» 55
6.5. Sintesi di saperi, dalla Biologia	» 56
6.6. Sintesi di saperi, dalla Pedagogia	» 57
7. Nuovi aggregati di abilità manageriali-sociali	» 59
8. Una capacità che si può acquisire	» 62
8.1. Il training alla Facilitazione esperta	» 63
2. Il Face-model: il dispositivo e le abilità	» 65
1. Il modello Face: conciliare lavoro e persona	» 65
1.1. Struttura	» 66
1.2. Funzioni	» 68
2. Coordinare (F1) – organizzare il contesto	» 71
2.1. Le abilità di coordinamento	» 72
2.2. La mappa: Binario compito-relazione	» 73
3. Coinvolgere (F2): connettere e mediare differenze	» 75
3.1. Le abilità di coinvolgimento	» 76
3.2. La mappa: Pendolarismo sé-altro	» 77
4. Aiutare (F3): trasformare le negatività	» 80
4.1. Le abilità di aiuto	» 81
4.2. La mappa: Capacità negativa	» 83
5. Attivare (F4): motivare fatti e conoscenza	» 87
5.1. Le abilità di attivazione	» 88
5.2. La mappa: Attivazione dal basso	» 90
6. Il modello in sintesi	» 93
3. Una guida operativa al Face-group	» 95
1. Schemi Face di applicazione	» 95
1.1. Il gruppo sotto shock	» 97
1.2. Il dipendente fa errori ma non lo ammette	» 98
1.3. Associazione: “Non fate abbastanza!”	» 99
1.4. Disfattismo in cooperativa	» 100
2. Briefing, la dinamica-lampo centrata sul fare	» 103
2.1. Impostare in modo dinamico	» 103

2.2. Facilitare compito e persone	pag. 106
3. Riunione, facilitare un accordo complesso	» 110
3.1. Primo: salire sulla barca (coinvolgimento)	» 111
3.2. Secondo: remare dalla stessa parte (negoziazione)	» 115
3.3. Terzo: il capo diventa un facilitatore	» 119
3.4. Padroneggiare il Feed-back negoziale	» 121
4. Colloquio, gestire avversione, passività, stress	» 125
4.1. Come arginare le disfunzionalità?	» 126
4.2. Lo strumento per trasformare le negatività	» 127
4.3. Anti-negatività: le persone non sono frigoriferi	» 132
4.4. Negatività e affettività, una rete sommersa	» 134
4.5. La gran classe della facilitazione	» 136
5. Riunione di Studio, trasferire nuovi saperi e regole	» 139
5.1. Tutte le riunioni possono essere attive	» 140
5.2. Come attivizzare la riunione di Studio	» 145
5.3. Diventare attivi, diventare produttivi	» 146
5.4. Riattivare un gruppo che è giù...	» 148
6. La Facilitazione esperta, la pancia dei modelli aziendali. Change, diversity e risk management, empowerment e benessere organizzativo	» 150
4. Avviare l'autoformazione	» 153
1. Un po' di metodo per iniziare	» 153
1.1. Fare pratica, provare!	» 153
2. La Scheda di allenamento per agire da "facilitatori"	» 154
Bibliografia	» 156

*Alla mia mamma,
al mio papà, che insieme
hanno trovato senso e metodo
per far funzionare il gruppo*

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.

1. La Facilitazione esperta: un nuovo metodo per il gruppo

Il facilitatore non è semplicemente una figura professionale. Dietro e dentro alle persone che fanno questo lavoro c'è una filosofia, una dimensione mentale particolare. È la filosofia della democrazia, della partecipazione, dell'uguaglianza (Federico Bussi, 2005).

1. Una prima definizione, tra filosofia e pragmatismo

Per “Facilitazione esperta” si intende quell'insieme di competenze e abilità operative che gli attori sociali possono agire negli scambi interpersonali, organizzativi e tecnici, con attitudine intenzionale e volontaria, in forma sistematica e con atteggiamento vigile e consapevole, con l'obiettivo di aumentare le risorse in gioco.

Come vedremo più avanti di facilitazione se ne è cominciato a parlare in ambito psicologico e sociale negli anni Quaranta del secolo scorso, ma il suo concetto e impianto operativo è stato via via esteso e completato dalle diverse scuole.

Qui l'intendiamo come un intervento strategico per le organizzazioni profit, pubbliche e non-profit, un indirizzo e uno strumento per le direzioni del Personale e per il management. E l'intendiamo in particolare come “funzione”, ovvero, la Facilitazione come capacità a tutti i livelli e in tutte le situazioni, erogata non solo da esperti¹ ma da personale proprio dell'organizzazione stessa. Per un approccio che si colloca nelle nuove forme di consulenza-formazione, quel training che abbandona il mero ambito teorico e si centra sul fare. Il suo core è in linea con i modelli di consulenza orientata a supporto e processo, forme sistemiche che mettono al centro del lavoro i fattori di apprendimento con le sue valenze concrete e pratiche, in una parola apprendimento in azione (*action learning*). Per una maggiore saldatura tra teoria e pratica, tra conoscenza teorica e comportamenti da agire davvero.

Così la Facilitazione esperta (Face) può rappresentare uno strumento irrinunciabile sia al momento organizzativo classico (riunione, briefing, colloquio), che ai meeting di aggiornamento, dove si illustrano nuove tecnolo-

¹ In situazioni specifiche e particolarmente difficili e complesse, condizione che richiede un consulente facilitatore esterno o professional.

gie, nuove culture, nuovi regolamenti e norme. Siamo dell'avviso che il lavoro tecnico, organizzativo e gestionale possa trovare nuovi automatismi di agevolazione operativa, nuove vie per rendere più semplici le cose difficili, per condurre lavori più produttivi e inclusivi, adeguando i tempi della persona a quelli della produzione e viceversa.

Facilitazione esperta/1

Per Facilitazione esperta si intende quell'insieme di competenze da agire con attitudine intenzionale, in forma sistematica e con atteggiamento vigile, con l'obiettivo di aumentare le risorse in gioco. Si tratta di un intervento strategico per le organizzazioni (profit, pubbliche e non-profit), di una cultura lavorativa orizzontale, di uno strumento applicativo per le direzioni del personale e per il management.

Facilitare vuol dire passare dal proprio minuto interesse a un interesse più ampio e complesso, attraversando barriere, resistenze e negatività. La facilitazione nasce come "ruolo" (il facilitatore), ma evolve come "funzione", con un orientamento trasversale interno agli enti, portato avanti da capi, coordinatori e dipendenti che sanno facilitare e facilitarsi.

Per esempio, non possiamo più pensare a forme di riunione organizzativa di tipo "lineare", come si pensava negli anni Ottanta e Novanta, epoca in cui bastava la comunicazione interna e organizzativa, intese meramente come congegni automatici senza disturbi e senza blocchi, composti da messaggi in uscita e messaggi in entrata. Situazioni programmate sulla carta e poco rispondenti alla realtà. Nel frattempo fattori economici, tecnologici e sociali hanno sensibilmente modificato i contesti di lavoro portandoli a maggiore complessità e ostacoli; le stesse conoscenze scientifiche degli ultimi anni ci dicono che le relazioni e i gruppi non sottostanno a regole funzionalistiche e matematiche. Barriere e interferenze, perturbazioni e crisi sono all'ordine del giorno. A queste fanno capolino sempre più comportamenti disturbati, ambivalenze, polarizzazioni, irrazionalità e atteggiamenti di resistenza negativa. I modelli classici della comunicazione interpersonale e del teambuilding tendono a non reggere più alla pressione e alla quantità di stress registrato oggi nei gruppi. Servono nuovi metodi.

Da qui la necessità di introdurre nelle organizzazioni la "logica del supporto", una giusta evoluzione rispetto alla "logica del comando-controllo". E la Facilitazione esperta è di fatto una metodologia di supporto, che possiamo qui tratteggiare in tre punti chiave:

1. **conversione dei blocchi disfunzionali**, è cruciale intervenire sugli

aspetti disfunzionali e critici che si creano inevitabilmente nei gruppi, ponendo al centro la “realità vissuta” (anziché la realtà idealizzata) e con metodicità trasformare le negatività (conflitti, errori, barriere, stress, *burn-out*), provando a convertire i blocchi in opportunità e risorse;

2. **doppia centratura su lavoro e persona**, non solo Produzione e non solo Partecipazione, il gruppo è un buon pretesto per incrociare i piani di struttura con quelli di processo, la dimensione materiale con quella immateriale, la densità del prodotto-risultato con i comportamenti intangibili e sociali. E ancora, incrociare fare ed essere, azione e riflessione, azione ed emozione;
3. **la teoria nella pratica**, per una minor profusione di teorie organizzative, comportamentali e un maggior allenamento di strumenti operativi calati nel vivo del lavoro: le teorie sono chiamate a una più decisa contaminazione con le pratiche (non è più tempo di bei repertori di ideali organizzativi, spesso essi si traducono in piani deludenti e in mancati guadagni).

In questi dieci anni in cui ci siamo progressivamente focalizzati sull’allestimento della Facilitazione esperta² abbiamo spesso riflettuto con committenti e clienti, allievi e tutor sull’utilità di contenuti e mappe. Abbiamo diffusamente captato nei gruppi di ogni ordine e grado – nel pubblico, nel privato e nelle associazioni – il bisogno impellente di strumenti pratici di gestione delle difficoltà tecniche ed emotive, che in una parola chiamiamo “negatività”: emergenze, caos, interferenze, malintesi, disagio, errori. Come altro bisogno impellente proveniente dai gruppi è arginare l’inconcludenza delle riunioni, fare cioè riunioni più concrete e inclusive, che sappiano darsi tempi certi e risultati più concreti.

Altri approcci lo fanno egregiamente (si vedano il coaching e il counseling), a nostro avviso manca uno strumento più mirato al gruppo in azione. Il coaching è individuale e rivolto ai ruoli di vertice, il counseling è individuale e più mirato alle emozioni, la Facilitazione esperta è studiata per il gruppo e tenta di far convergere nella sua metodologia i fattori di produzione con quelli di partecipazione, per un aumento di potenziale dei singoli e dei gruppi.

² Il lavoro metodologico, fondato su interventi sul campo abbinati a briefing tecnici, vede diverse sedi di elaborazione, tra cui la Società Italiana di Biosistemica, diretta dal professor Jerome Liss; la Scuola facilitatori, diretta da chi scrive; l’Università di Pisa il Corso di laurea in Scienze per la pace; l’Università di Siena il Master in Counseling relazionale.

Facilitazione esperta/2

I modelli classici positivisti della comunicazione interpersonale e del teambuilding standardizzano i metodi come se le realtà di lavoro fossero lineari e meccaniche, con comportamenti definiti e razionali. Nel gruppo e nell'organizzazione di oggi invece, molto più esposti a caos e interferenza rispetto ai decenni passati, occorre introdurre la "logica del supporto", un approccio che sappia mettere in conto che imprevisti e irrazionalità esistono, per convertire i blocchi negativi in risorse; per dare pari importanza a lavoro e persona; per innervare e connettere la teoria nella pratica.

Il ricorso alla Face, quindi, si rivela molto efficace quando si tratta di condurre riunioni, colloqui e briefing, nella loro costante ordinarietà, fatta di competizione e dispersione; ma anche per gestire processi organizzativi più articolati e complessi, di analisi, di presa di decisioni, di negoziazioni, di appartenenza.

Per esempio, tutti i giorni e in maniera sistematica a nostro avviso, c'è bisogno di Facilitazione esperta e di capi-facilitatori, coordinatori-facilitatori e dipendenti-facilitatori in situazioni come:

- riunioni fumose e inconcludenti;
- briefing verbosi e monopolizzati dai soliti;
- contenere e trasformare l'ipercriticismo, il lamento, l'opposizione;
- riorganizzare un servizio o unità operativa;
- inserire nuove formule organizzative, formative, societarie;
- aumentare la partecipazione e le performance interne;
- stoppare i diffusi conflitti capo-collaboratori;
- allestire nuove pratiche per contenere la bassa motivazione;
- fronteggiare eccessi disfunzionali e forme di resistenza;
- ridurre le distanze sulle diversità, che creano barriere;
- tenere a bada lo stress organizzativo e i suoi sintomi.

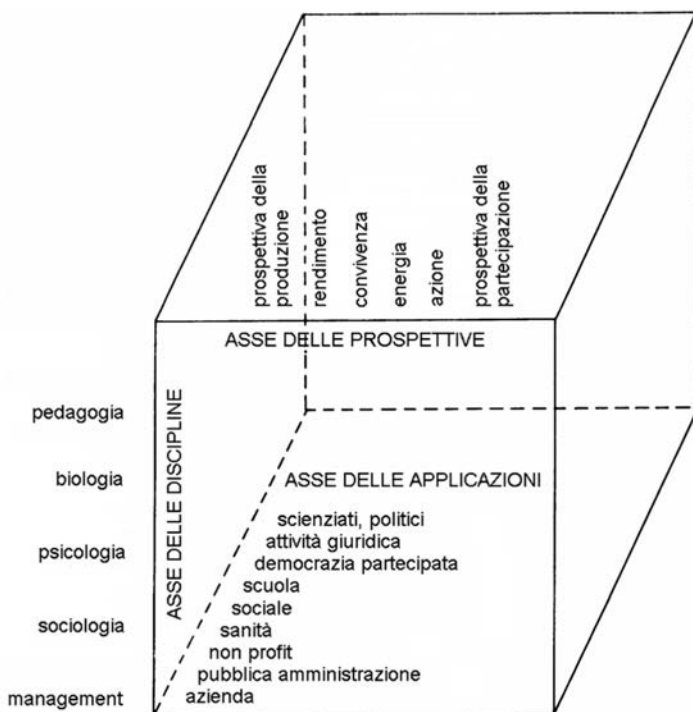
Abbiamo bisogno di più facilitazione anche in casi di:

- applicazione della legge sulla Sicurezza sul lavoro 81/2008;
- ai tavoli del Rischio clinico (GRC) e di pianificazione di audit clinici;
- ai tavoli interprofessionali e intercategoriali;
- nei progetti partecipati, Piani di zona, Agende 21;
- nelle reti di imprese, distretti aziendali, marketing territoriale;
- nella gestione dei partenariati europei, Equal, Interreg.

E ancora:

- nell'organizzazione e animazione di convegni, convention aziendali, workshop;
- nella conduzione di gruppi di discussione tematica, focus group;
- nei gruppi di lavoro tra esperti.

Figura 1 – Le dimensioni della Facilitazione esperta (Face)



Negli Usa e in Europa si chiama *group-facilitation*, già molto diffusa un po' in tutti i tipi di aziende e organizzazioni. Negli Stati Uniti per prima la psicologia, negli anni Quaranta, con l'azione di Carl Rogers, aveva individuato nella facilitazione un metodo non-direttivo di aiutare il cliente, poi la *group-facilitation* negli anni Sessanta e Settanta proseguì l'esperienza dei *learning facilitators*, non altro che animatori il cui compito era quello di creare consapevolezza e favorire l'apprendimento di gruppi sociali particolari (bambini, minoranze, insegnanti ecc.). L'utilizzo di questa funzione si è poi successivamente evoluto per applicarsi in modo sistematico in ambiente aziendale negli anni Ottanta e Novanta, sia in Usa che in Inghilterra.

In Europa i Paesi che più hanno sviluppato e innovato le pratiche della *group-facilitation* sono quelli nord-europei, scandinavi e in Germania, dove per esempio è stato inventato uno dei metodi più tipici della facilitazione dei gruppi, che risponde al Metaplan. Gli obiettivi della pratica facilitatrice statunitense ed europea provano a far sì che le persone siano gli artefici del proprio futuro. Il verbo inglese appropriato in tal senso, che i facilitatori usano, ma ancor di più agiscono, è *empowering* o *enabling*, rendere qualcuno capace, metterlo in grado di...

La Facilitazione esperta, quindi, come avviamento rudimentale, una cosiddetta seconda gamba (*second learning*), la vediamo molto bene per le figure chiave della nostra vita, quali il medico, il magistrato, lo scienziato, il politico. Altrettanto per due settori fondamentali per lo sviluppo della nostra società, la scuola e la sanità. Nella scuola promuovendo le metodiche dell'Insegnante-facilitatore e nella sanità gli strumenti appropriati per l'Infermiere-facilitatore³.

2. I fondamenti della Facilitazione

All'interno di un panorama vasto che propone la facilitazione dei gruppi in molte parti del mondo, tenendo presente le provenienze metodologiche diverse – dalla psicologia all'architettura, dal management alle organizzazioni non governative – la proposta che sviluppa questo libro è specifica e si riferisce alla Facilitazione esperta (Face), corredo concettuale e di intervento da noi elaborata a partire dal 2005⁴, alla quale segue ora la schematizzazione in modello, il dispositivo operativo Face-model (vedi cap. 2), per un repertorio vasto di azioni e casi di efficacia e applicazione, che denominiamo Face-group (vedi cap. 3).

Nel cap. 2 entriamo nel merito specifico di concetti e mappe, qui invece riportiamo i segni principali che stanno a monte, i fondamenti, dati da teorie e concetti, a cui questa proposta metodologica e operativa si ispira in maniera particolare. A questo primo sommario di principi chiave, il lettore può collegare i molteplici riferimenti di “sintesi di saperi” (par. 6 di questo capitolo), dai quali la Face ha ulteriormente preso spunto e si connota.

³ In questi ultimi anni stiamo operando per dotare della Facilitazione esperta il ruolo di Coordinatore infermieristico (caposala), oltre ad altre figure del panorama sanitario, quali tecnico, operatore, dirigente.

⁴ Nel 2005 esce “Professione facilitatore” (Angeli editore), il primo libro in lingua italiana che sviluppa l'approccio della facilitazione e ne organizza un primo modello di riferimento.