

Pino De Sario

Facilitazione

Ora serve fare gruppo!



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

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.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Pino De Sario

Facilitazione

Ora serve fare gruppo!

 **FrancoAngeli**

TOOLS

Copyright © 2021 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.

*Dedico questo libro ai gruppi di lavoro
che dopo la pandemia
dovranno ricostruire l'ambiente, l'economia,
una società più equa e circolare.*

*“In ognuno la traccia
di ognuno”.*
Primo Levi

Indice

| | | |
|-----------------------|------|----|
| Premessa | pag. | 11 |
| Ringraziamenti | » | 15 |

Parte I

Una competenza fondamentale nel post-pandemia: principi e metodi

| | | |
|--|---|-----|
| 1. Il mondo è conflittuale: serve facilitare subito! | » | 19 |
| Perché abbiamo bisogno di facilitazione e di facilitatori? | » | 19 |
| Primi caratteri di una nuova competenza strategica | » | 25 |
| L'idea di ponte, per allacciare le sponde degli insiemi | » | 31 |
| Il supporto, nella vulnerabilità serve mettere calore sociale | » | 36 |
| La terzietà, le parti crollano e serve una parola di mezzo | » | 41 |
| L'arte della calma, attenuare, e dell'ingaggio sociale | » | 46 |
| Sintesi e conclusioni | » | 54 |
| 2. Principi di fondo | » | 56 |
| Il comportamento è "naturalculturale", un intreccio innato- appreso | » | 56 |
| La persona, un profilo intero | » | 62 |
| L'emozione, al centro della scena | » | 77 |
| Il gruppo, la nostra storia è negli altri | » | 84 |
| Negativo e positivo, le due nature da collegare | » | 103 |
| Sintesi e conclusioni | » | 122 |

| | | |
|--|------|-----|
| 3. I metodi della facilitazione esperta (il “face-model”) | pag. | 124 |
| Sintesi, applicazione, poche favole | » | 124 |
| L'importanza di Fare e Parlare | » | 127 |
| Le “2 P”, gli assi di Produzione e Partecipazione | » | 130 |
| Le “4 F”, le capacità facilitatrici essenziali | » | 131 |
| F1-Coordinare, organizzare il contesto (catalizzatore) | » | 135 |
| F2-Coinvolgere, negoziare parole e fatti (mediatore) | » | 140 |
| F3-Aiutare, trasformare le negatività (agente di aiuto) | » | 146 |
| F4-Attivare, motivare fatti e conoscenza (motivatore) | » | 153 |
| Sintesi e conclusioni | » | 158 |

Parte II

Le applicazioni: i casi pratici, le domande, le tecniche

| | | |
|--|---|-----|
| 4. Casi pratici | » | 161 |
| Interventi con le persone coinvolte direttamente | » | 161 |
| Facilitazione nei team di lavoro | » | 165 |
| Portare la facilitazione nell'organizzazione, la biologia in azienda | » | 173 |
| Gestione dei conflitti, la mediazione | » | 179 |
| Intervento come facilitatore esterno in una riunione | » | 183 |
| Facilitare l'apprendimento, la formazione | » | 187 |
| Sintesi e conclusioni | » | 191 |
| 5. La carica delle 101 domande sulla facilitazione | » | 192 |
| Chiariamo ancora cos'è facilitazione e facilitatore? | » | 192 |
| Lunga vita al facilitatore | » | 194 |
| Il “face-model” ce lo spieghi meglio? | » | 196 |
| Quando è da chiamare un facilitatore esterno? | » | 197 |
| Un capo, un coordinatore, facilitatori dall'interno. Funziona? | » | 200 |
| Il facilitatore è un marziano? O un monaco? | » | 202 |
| Una nuova scienza, una nuova arte? | » | 203 |
| Ma quante belle tecniche... madama Dorè? | » | 206 |
| Le difficoltà, ce ne sono tantissime! | » | 209 |
| Sostenibilità e gestione delle crisi: un “facil” nel motore! | » | 211 |
| Sintesi e conclusioni | » | 213 |
| 6. Quarto Repertorio operativo e tecnico del facilitatore | » | 215 |
| Galleria delle tecniche della facilitazione (1995-2021) | » | 215 |
| Coordinare (F1), le tecniche | » | 216 |

| | |
|-------------------------------|----------|
| Coinvolgere (F2), le tecniche | pag. 224 |
| Aiutare (F3), le tecniche | » 232 |
| Attivare (F4), le tecniche | » 241 |
| Meno prediche e più pratiche | » 253 |
| Sintesi e conclusioni | » 256 |

Parte III

Tutti possono imparare a facilitare

| | |
|--|-------|
| 7. Imparando, facilitando | » 259 |
| La voce degli allievi, le testimonianze dirette | » 259 |
| Un quasi catalogo, la facilitazione nei settori lavorativi | » 271 |
| La Scuola Facilitatori, didattica, figure, albo diplomati | » 283 |
| Sintesi e conclusioni | » 286 |
| Bibliografia | » 289 |

Premessa

Caro lettore. Esce questo mio nuovo libro nel pieno della pandemia del 2021. Un periodo molto incerto, critico, che infonde in noi un ampio ventaglio di insicurezze. Un tempo non desiderabile, che tuttavia ci spinge a rivalutare le relazioni, la vicinanza umana, l'aggregazione fisica, tutti aspetti che con la "facilitazione" portiamo avanti da tanti anni. Da più di venti vado divulgando che i comportamenti nei luoghi di lavoro sono più negativi che positivi, coniando il concetto di "negatività", quale ricorso frequente a cervelli difensivi e a impulsi automatici di tipo aggressivo e passivo. La pandemia, la globalizzazione, le diverse crisi del Duemila non ne fanno che aumentare il nostro profilo di comportamento diffuso, difettoso e diseguale. In tutto questo possiamo diventare agenti di accordo, comprensione, aiuto, mediazione, cooperazione? In una parola, facilitare? Io rispondo sì. La vita è adesso e adesso serve facilitare!

Dal 2005 al 2021. Questo libro è il seguito del libro del 2005 *Professione facilitatore*, il volume con cui ho iniziato la codifica di questo approccio: metodo, scienza, esperienza, una nuova arte. Dopo quindici anni il lettore qui trova il costrutto di "facilitazione esperta" e i suoi strumenti più maturi, più completi, più indipendenti. Sull'impianto del 2005, ho avuto modo di collaudare gli strumenti, integrarli, ho perfezionato il connubio tra psicologia e neurobiologia, le scienze che fanno da base alla comprensione dei comportamenti lavorativi e sociali. La facilitazione si conferma quale strumento indispensabile per il gruppo di lavoro, nei suoi versanti produttivi, aggregativi, di apprendimento.

C'è una via giuridica o amministrativa per governare le persone, sui dettami di ruoli, protocolli, regole. Bene. Al fianco però esiste una via comportamentale per gestire e aggregare persone e gruppi, data da capacità relazionali, emotive, umane. Le due vie sono fortemente intrecciate e connesse.

Questo è un testo tutto nuovo. Ho impiegato tanti mesi per la sua stesura. Ripetute ci sono solo le mappe concettuali e qualche tecnica, il resto è completamente nuovo! Come è nuovo il mio piglio per “facilitare i gruppi”, che qui sintetizzo con la centralità dei metodi, ma anche con una simultanea attitudine al “calore sociale”, all’ingaggio, al dispiegare “capacità morbide umane”. I metodi da soli non risolvono, occorre infatti aggiungere un nuovo “respiro”, dato da inspiro-metodi ed espiro-umanità. Quest’ultimo, un respiro sempre più urgente perché progressivamente mancante.

Con queste pagine hai l’opportunità di studiare i concetti e gli strumenti per migliorare le tue situazioni al lavoro, nei conflitti, nel malessere, presso riunioni in presenza e online, nello smart-working. Sia che tu rivesta un ruolo di guida, leadership, sia come membro alla pari nel tuo dipartimento. La facilitazione significa migliore profilo professionale, strategico, indispensabile, il *core*, ma è anche palestra desiderabile per il proprio bagaglio e crescita personale.

Il libro. La *Parte I* è la base di impostazione della facilitazione. La pista di decollo.

Nel *cap. 1* illustro i primi caratteri centrali, l’idea di ponte, il supporto, la terzietà, l’arte della calma. Col *cap. 2*, corposo e complesso, porto a sistema i principi sottostanti, che al lettore possono chiarire i motivi per cui lavorare insieme è così difficile, perché le persone e i gruppi sono ambivalenti e incoerenti nelle loro mosse. Grazie ad uno spettro di riferimento più aperto, un ombrello, un combinato “naturalculturale”, che aggrega finalmente l’origine innata con l’origine appresa di ogni azione o comportamento. Nel *cap. 3*, illustro in modo aggiornato e più esaustivo i quattro concetti chiave della “facilitazione esperta”, le quattro funzioni facilitatrici, le “4F”: saper coordinare, coinvolgere, aiutare, attivare.

La *Parte II* è la traduzione pratica dei principi, calare nelle situazioni concrete gli strumenti operativi, il nostro volo in mezzo alle persone e tra mille vincoli e difficoltà.

Qui trovi il *cap. 4*, composto interamente da casi pratici, sperimentati e vissuti da me nel vivo delle diverse facilitazioni condotte: nei team, nelle aziende, nella gestione di conflitti, nella facilitazione di riunioni, nella conduzione di gruppi di formazione.

Nel *cap. 5*, interamente costruito su domande e risposte, i miei allievi mi pongono domande a raffica (la carica delle 101), per un formato di scrittura più diretto, corto, spero ancora più chiaro. Infine nel *cap. 6*, il quarto Repertorio delle tecniche, 50 strumenti pratici, moltissimi nuovi, perché anche tu possa mettere in pratica la facilitazione. Facilitare non è solo nelle situazioni organizzate, per così dire “convocate” (riunioni,

progettazioni, tavoli, forum, ecc.), i 50 strumenti sono decisivi anche nei mille episodi “informali” (telefonate, call, colloqui, imprevisti, climi, convivenze). Quasi tutti i momenti di una giornata richiedono “facilitazione”: efficacia, comprensione, ascolto, accordo, concretezza, calore, gestione del tempo, visione, umiltà e tanto altro ancora.

La *Parte III* chiude il volume, con una formidabile spinta a imparare. Tutti possono imparare a facilitare.

Nel *cap. 7* infatti i tanti allievi sono la migliore voce possibile, loro che sono partiti da zero lungo un cammino di apprendimento complesso, faticoso, ma anche inebriante e produttivo. Qui trovi anche gli elementi essenziali della didattica della Scuola Facilitatori, la casa formativa per diventare un facilitatore.

Facilitazione e “società circolare”. Il volume è rivolto all’intero arco delle figure chiamate alla ricostruzione nel post-pandemia, all’ottima idea di “società circolare”, in cui settori, discipline, interessi si connettono, creano nuove aggregazioni di saperi e di pratiche, grazie a dialogo, interazioni convergenti, mediazioni di senso, gestione dei conflitti, visioni collaborative tra attori, *stakeholder*, organizzazioni, reti, mercati.

Per gestire un’emergenza, o anche un problema occorre di certo trovare risposte immediate. Tuttavia non basta più. Al contempo occorre diffondere una nuova educazione, portare la scuola tra gli adulti, che peccano di evidenti deficit naturali e culturali, una via che di solito non viene imboccata, perché anche a ragione, considerata più lenta e complicata. La “facilitazione esperta” l’ho costruita proprio per sanare questo gap e accelerare i fattori di convivenza ed educazione, tramite strumenti più sintetici, collaudati, un po’ sistematici, che facciano da bussola orientatrice nelle tante variabili e nelle mille tempeste della modernità. Questi strumenti li offriamo e li forniamo ai capi, ai dirigenti, alle amministrazioni, ai presidenti, ai tavoli e alle reti disseminate nella nostra democrazia.

Legenda. Nei 42 casi concreti presenti nei primi quattro capitoli, i nomi riportati delle persone sono di fantasia.

Il cuore dei concetti e dei metodi illustrati ha avuto una prima casa negli anni 1983-2007, nella Società di Biosistemica fondata dal prof. Jerome Liss, psichiatra e facilitatore. Quindi negli anni 2007-2021 il centro è divenuto la Scuola Facilitatori, fondata da Pino De Sario, dove si studiano teorie, mappe, tecniche, quali contenuti della facilitazione, al pari delle modalità didattiche attive e partecipate, per un trasferimento profondo dei metodi stessi, che comprenda corpo, emozione, ragione, relazione.

**Saper fare gruppo e saper fare reti inter-associative è un imperativo
sempre più richiesto e urgente,
vista la complessità dei problemi, che abbiamo dinnanzi,
a cui non può più assolvere un singolo soggetto al comando.
Dobbiamo trovare modi nuovi di convivenza e convergenza.
Serve metterci più insieme.**

La vita è adesso. Adesso serve facilitare!

Ringraziamenti

Non smetterò mai di ringraziare il mio mentore, il prof. Jerome Liss (1938-2012), per i contenuti scientifici trasmessi, ma ancor di più per la modalità di condurre i gruppi, semplice, genuina, profonda. Ringrazio poi i miei genitori, Angela e Francesco, per le qualità che mi hanno donato. Ringrazio infine la mia famiglia, Diana, Francesca, Lorenzo, Alice per l'amorevolezza quotidiana, del filo continuo che snocciola con agio e fatica i giorni del calendario.

Una menzione speciale va ai miei allievi, a tutti quelli sparsi in Italia dal 1995, ai partecipanti ai corsi e alle consulenze presso organizzazioni, aziende, realtà del sociale, dove ho portato i temi della facilitazione. Dal 2016, la mia Scuola Facilitatori ha avviato i tre livelli di formazione alla facilitazione: ringrazio tutti gli allievi incontrati che mi hanno sostenuto coi loro pareri, vicinanza e affetto, nella mia complessa azione di assemblaggio degli strumenti.

Con le loro domande Emanuele Dalle Vedove, Monica Lombini, Chiara Miranceli, Nicoletta Puglioli, Giulia Sabbadini, Nat Tonin, sono stati fondamentali per il cap. 5. Ringrazio il gruppone dei trentatré allievi che hanno scritto la loro testimonianza su "Imparando, facilitando", nel cap. 7; sempre loro hanno poi scritto le note propositive nel "quasi catalogo", su come la facilitazione potrà risultare fondamentale nei settori lavorativi nei prossimi anni. Ho molto apprezzato quelle note scritte dall'interno di aziende, pubblica amministrazione, sanità, scuola, sociale, ci credo molto, mi rinforzano!

Eccoli in ordine alfabetico: Filippo Amidei, Jasmine Andreas, Daniele Arena, Alessandro Bertuzzi, Matteo Bissoli, Maicol Boresta, Barbara Bottaro, Stefania Calicchia, Claudio Cucco, Emanuele Dalle Vedove, Christian Dama, Barbara Dardi, Annalisa Di Dio, Francesca Felicetti, Francesca Fontan, Patrizia Ghiani, Letizia Lazzerini, Raffaella Lecchi, Monica

Lombini, Alberto Marzetta, Gesualda Mascali, Manuela Mazzetto, Chiara Miranceli, Emilia Pellegrini, Nicoletta Puglioli, Camilla Ragni, Cristina Rago, Giulia Sabbadini, Francesca Schirillo, Tiziana Squeri, Rosaria Tancredi, Nat Tonin, Cristina Vannucci, Bianca Zollo.

Un ringraziamento speciale a Filippo Amidei, per i suoi disegni, perfetti, che trovano spazio nei capp. 5 e 7. Un ringraziamento speciale anche a Jasmine Andreaus, per la paziente e precisa rilettura del testo.

Ringrazio Giorgio Gallo, docente all'Università di Pisa, che negli anni 2007-2016 mi ha accolto con grande apertura nella compagine dei docenti di Scienze della Pace, dove ho avuto il piacere di insegnare "Strumenti di facilitazione nel conflitto".

Fra i numerosi sostenitori che mi hanno offerto in questi anni preziosi suggerimenti su come comunicare la facilitazione nella società, un ringraziamento va ai miei consulenti Alessandro Antonini, Alessandro Biagioli, Enrico Lulli, Matteo Pincelli.

Un caro ringraziamento a chi mi vuole bene, ai familiari tutti, agli amici, in particolare Franco Scigliano, con cui condivido la bellezza di un percorso di ascolto profondo reciproco, gli amici del Gruppino, con cui periodicamente ci raccontiamo e ci ascoltiamo con tenerezza. Ancora, Leonardo, Brigitta, Gianna, Guido e tutti gli amici del Sangha di Pistoia, con cui settimanalmente condivido la meditazione seduta e camminata. Se il libro ha un volto umano, questo è grazie anche a loro.

La mia riconoscenza infine al mio editore, FrancoAngeli, che a partire dal 1999 mi ha dato l'opportunità di pubblicare gli studi e i metodi della facilitazione, col 2005 di uscire con *Professione facilitatore* e poi con altri volumi successivi. Ringrazio il mio maestro Thick Nhat Hanh, che mi aiuta dal 2014 ad aprire il cuore e a seguire la pratica del momento presente, della consapevolezza del respiro, che mi sostengono a toccare con mano la realtà. Prendo da lui questa frase: "È importantissimo che viviamo la nostra vita quotidiana in modo da dimostrare che un futuro è possibile".

Momento presente, momento meraviglioso.

8 febbraio 2021

Pino De Sario

Una competenza fondamentale
nel post-pandemia: principi e metodi

Un “facilitatore” lo si vede dal coraggio, dall’altruismo, dalla fantasia.
Adattamento da Francesco De Gregori

Per incominciare a sviluppare l’approccio della “facilitazione” provo a partire da alcune premesse che la inquadrano, passando in rassegna i suoi caratteri costitutivi e prioritari, che sono la ragione sui quali si basa e si sviluppa. In questo capitolo tratto il tema della “cultura della facilitazione”, e dei suoi elementi distintivi, che compongono il “campo” di un nuovo modo di costruire gruppi, di ripararli e indirizzarli. Nel solco di una visione sistemica, ecologica, collettiva, per un nuovo umanesimo, tutti elementi che si specchiano nella complessità umana.

L’umano è, nello stesso tempo individuo, parte della specie umana e parte di una società. La facilitazione non riduce, quindi, il comportamento alla sola sfera organizzativa o a quella biologica o tantomeno a quella psicologica personale. Ne cerca altresì i nessi, le interconnessioni, perché ha compreso che questa triplice provenienza compone il comportamento, che è quello che intendiamo comprendere, regolare. Quindi serve una mappa più allargata e corrispettivi strumenti per potercisi avventurare efficacemente.

Possiamo così considerare la facilitazione una nuova “scienza del riconoscimento”, l’arte di “abbracciare” le persone, i gruppi e le situazioni, prenderli cioè per quello che sono realmente nella loro interezza, oltre a sviluppare una prassi per provare ad accogliere le spinte divergenti, per farle lievitare come pasta del pane, verso insieme convergenti. Riconoscenti.

Perché abbiamo bisogno di facilitazione e di facilitatori?

Diverse sono le parole che mi risuonano a questa domanda: unione, gestione-risveglio, senso collettivo.