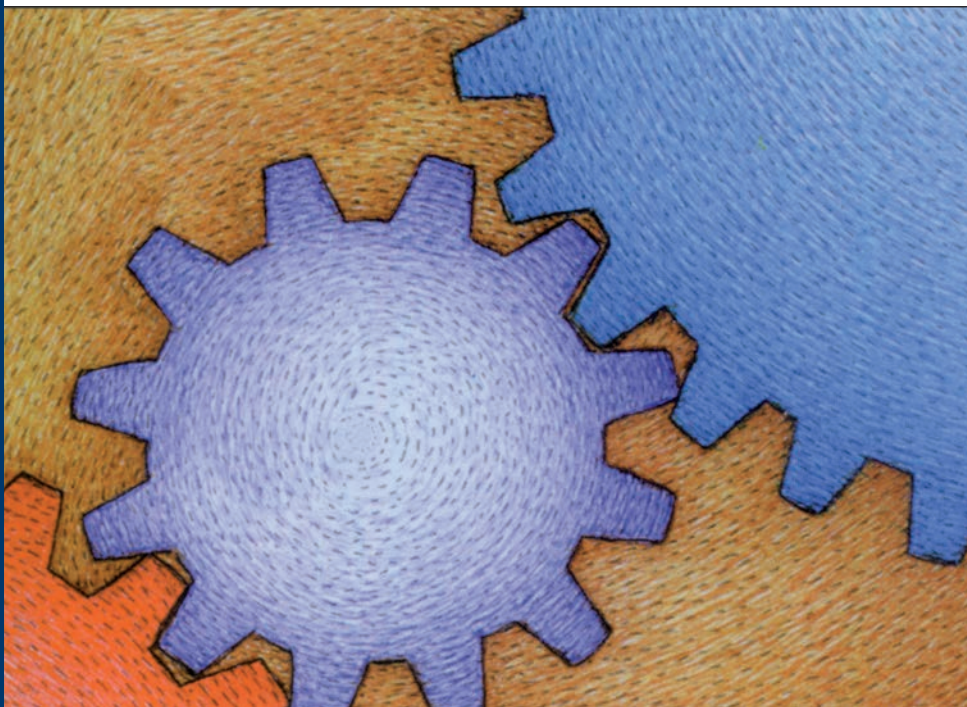


Pino De Sario

PROFESSIONE FACILITATORE

Le competenze chiave del consulente
alle riunioni di lavoro
e ai forum partecipati



Le competenze della formazione

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.



25.1 *Le competenze della formazione*

Con l'avvio di questa nuova collana, l'**AIF** (Associazione Italiana Formatori, nata nel 1975, cui hanno aderito più di 2000 professionisti della formazione) intende rispondere alla domanda crescente di sistematizzazione delle **competenze necessarie** per svolgere con successo la professione **del formatore**, sia che si tratti di svolgere il ruolo (magari anche part time) di docente, sia che si tratti di progettare, monitorare, valutare interventi formativi, sia che si svolga un ruolo di "learning organiser" (facilitatore, regista, sistematizzatore degli apprendimenti individuali e organizzativi) dentro qualche organizzazione.

Si è concretizzata così l'idea di riunire in questa collana una serie di contributi significativi per la **pratica quotidiana** e lo **sviluppo della qualità della formazione**, requisito indispensabile per un approfondimento efficace.

Ormai la formazione si è dotata di un ampio repertorio di tecnologie formative che ne costituiscono un solido nucleo di riferimento; questa collana è nata per capitalizzare le **esperienze formative di successo** e facilitarne il riferimento al sempre più ampio numero di persone che sono chiamate ad occuparsi di formazione e apprendimento **dentro o fuori le aziende**, le amministrazioni pubbliche, i servizi, la sanità, le organizzazioni no-profit, le università, la scuola, lo sport, ...

Riflessioni, metodi, esperienze, strumenti, valori, pratiche, etiche, tecniche per realizzare una formazione di qualità, per aumentare l'efficacia degli interventi formativi, ma anche per allargare il campo d'azione della formazione a nuove aree, a nuovi settori, in nuove situazioni, con nuove modalità.

Una serie quindi di manuali, da handbook per sistematizzare il know how oggi disponibile sia nella tradizionale **formazione d'aula**, sia nelle più innovative attività di sviluppo dell'**apprendimento fuori dall'aula**.

Crediamo infatti che per un reale **empowerment della formazione** occorra mettere a disposizione:

- dei formatori,
- delle persone sempre più numerose che sono chiamate ad occuparsi, a tempo parziale, di formazione,
- dei laureati in Scienze dell'Educazione,

una gamma sempre più ampia di tecniche, strumenti, metodi, possibilità, pensabilità per facilitare l'aggiornamento continuo, l'allargamento delle proprie competenze, la valutazione della qualità prodotta, in modo da poter operare percorsi e scelte meno stereotipate e più efficaci.

Pier Luigi Amietta
Responsabile Collana

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

Pino De Sario

PROFESSIONE FACILITATORE

Le competenze chiave del consulente
alle riunioni di lavoro
e ai forum partecipati

FrancoAngeli

Per ulteriori informazioni sull'argomento contattare ecosfere@libero.it

Copyright © 2005 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.	13
Ringraziamenti	»	19

Parte I – Una nuova figura professionale. Caratteristiche e compiti: un primo orientamento metodologico

1. Le azioni del facilitatore	»	23
1. Le caratteristiche ideali del facilitatore	»	23
1.1. Il “ponte” della facilitazione	»	24
1.2. Sopportare e supportare i dilemmi	»	25
1.3. Importanza del facilitatore	»	25
1.4. Il facilitatore nel gruppo di lavoro	»	26
2. Il livello di esperienza-competenza del facilitatore	»	28
2.1. Interazione e comunicazione	»	28
2.2. Relazione e gestione della negatività	»	31
2.3. Partecipazione e sviluppo di azioni	»	34
3. La formazione del facilitatore al suo ruolo	»	38
3.1. Apprendere la facilitazione	»	38
3.2. La “formazione facilitatori”: un possibile itinerario	»	39
3.3. Orientamenti metodologici: l’esperienza al centro	»	40
3.4. Mappe concettuali, crocevia di teoria e pratica	»	41
3.5. L’orientamento alla persona	»	42
3.6. Strategie didattiche di gruppo	»	43
3.6.1. Gioco dei ruoli (<i>role playing</i>)	»	43
3.6.2. Formazione basata su “auto-casi”	»	44
3.6.3. Collaborazione reciproca	»	44
3.6.4. Teoria-nella-pratica (TNP)	»	45

3.6.5. Palestra animativa	pag.	45
3.6.6. Cassetta degli attrezzi	»	46
4. I compiti prima, durante e dopo la facilitazione	»	47
4.1. Prima della facilitazione	»	47
4.2. Durante la facilitazione	»	48
4.2.1. Non raccogliere le provocazioni	»	48
4.2.2. Evitare la passività nel gruppo (fa sopire la mente)	»	49
4.2.3. Introdurre un “piano di attivazione”	»	49
4.2.4. La conduzione della riunione attiva	»	50
4.2.5. Far emergere bisogni e visioni (la maieutica partecipante)	»	52
4.2.6. Cura del “campo di forze” motivazionale: cliente, committente, consulente	»	52
4.3. Il facilitatore alla fine della facilitazione	»	54
4.3.1. Chiudere in positivo	»	55
4.3.2. Agganciare la prossima riunione	»	56
4.3.3. I capannelli per raccogliere feedback e pareri utili	»	57
4.4. A facilitazione terminata, il punto con il committente	»	58
5. Un consulente di processo, tra turni e tematismi	»	59
5.1. Tra presenza-neutra e regista	»	60
5.2. Come “presenza-neutra” presidia il tematismo	»	62
5.2.1. Luci e ombre sul termine “neutro”	»	63
5.2.2. Pianificare e affrontare i tematismi	»	64
5.3. Come “regista interazionale” regola i turni	»	66
5.3.1. L’arte di regolare i turni	»	66
2. Costrutti-base per una facilitazione efficace	»	71
1. La comunicazione ecologica. I principi	»	71
1.1. Prima generazione	»	72
1.2. Seconda generazione	»	73
1.3. La comunicazione ecologica in sintesi	»	76
1.3.1. Una comunicazione sistemica	»	76
1.3.2. Una comunicazione pulita	»	78
1.3.3. Una comunicazione costruttiva	»	79
1.3.5. Una comunicazione dinamica	»	79
2. La comunicazione ecologica. Le mappe	»	80
2.1. Il primato della dualità	»	81
2.2. Ciclico, negoziale, situazionale	»	83
2.3. Negativo e Positivo: nel Negativo c’è il germe del Positivo	»	86
2.4. Vantaggi-Svantaggi: superare la logica “Giusto e Sbagliato”	»	87

2.5. Problema e Soluzione: il problema esplorato offre soluzioni efficaci e stabili	pag.	88
2.6. Azione e Riposo: l'alternanza di "simpatico" e "parasimpatico"	»	89
2.7. Astratto-Concreto: favorire il lessico dei fatti	»	90
2.8. Fatti e Opinioni: la forza dell'osservazione concreta	»	91
2.9. Punti di vista: nessun punto di vista ha la verità in tasca	»	92
2.10. Base comune: creare il contatto con l'altro	»	93
3. I costituenti della partecipazione	»	94
3.1. La partecipazione, definizioni e contesti	»	94
3.1.1. Partecipazione nelle organizzazioni	»	96
3.1.2. Partecipazione nel territorio e nella città	»	97
3.1.3. Partecipazione nel sociale	»	99
3.2. La strategia della partecipazione	»	101
3.2.1. I tre fattori di partecipazione	»	102
3.2.2. Partecipazione consensuale e normalizzata	»	103
3.2.3. La scala della partecipazione	»	105
3.3. La mappa della partecipazione	»	107
4. Le basi della comunicazione partecipata	»	110
4.1. Forte interazione	»	111
4.2. Vicinanza a fatti, luoghi e persone	»	114
4.3. L'impiego di facilitatori	»	116
4.4. Le basi	»	117
5. La dinamica di gruppo, coordinate e schemi	»	119
5.1. Il gruppo secondo Kurt Lewin	»	120
5.2. La cultura di gruppo	»	121
5.3. L'influenza sociale	»	121
5.3.1. L'influenza delle minoranze	»	123
5.3.2. Il sentimento del potere	»	124
5.4. Comportamenti psicosociali nel gruppo	»	125
5.5. La struttura del gruppo	»	126
5.5.1. Ruoli	»	126
5.5.2. Status	»	127
5.5.3. Leadership	»	127
5.5.4. Le norme	»	128
5.5.5. Le reti di comunicazione	»	129
5.5.6. La coesione	»	130
5.6. I processi del gruppo	»	131
5.6.1. Le relazioni nel gruppo	»	132
5.6.2. Le difese nel gruppo	»	133
5.6.3. Episodi e probabilità	»	134

5.6.4. I fenomeni del gruppo	pag.	134
5.7. Le azioni del gruppo	»	135
5.7.1. Le decisioni	»	135
5.7.2. Polarizzazione di gruppo	»	136
5.7.3. Pensiero di gruppo	»	137
5.7.4. Dilemmi sociali	»	138
5.7.5. Le prestazioni nei gruppi	»	138
5.7.6. La produttività	»	139
5.7.7. Competizione e cooperazione	»	141
5.7.8. L'evoluzione del gruppo	»	143
5.7.9. L'interazione tra gruppi	»	143
6. La valorizzazione della negatività: quando il facilitatore viene criticato, di <i>Jerome Liss</i>	»	145
6.1. Nella negatività il gruppo diventa attento e coinvolto	»	145
6.2. Si ri-attiva nel presente un trauma del passato	»	147
6.3. Tutti sono vulnerabili alla memoria traumatica	»	147
6.4. L'orda primordiale che vuole uccidere il padre	»	148
6.5. La negatività vitalizza e attiva il gruppo	»	149
6.6. Come rispondere agli attacchi?	»	150
6.7. Il punto: non bloccare subito la tensione drammatica	»	151

Parte II – Le basi teoriche e concettuali.

La definizione delle competenze professionali

3. Il modello del facilitatore professional	»	155
1. Primi tentativi di classificazione delle abilità di base	»	156
2. Il modello dei “quattro vertici”	»	158
2.1. Dizionario: i termini sulle competenze	»	159
2.1.1. Conoscenza	»	159
2.1.2. Competenza	»	160
2.1.3. Metacompetenza	»	162
2.1.4. Capacità	»	162
2.1.5. Abilità	»	162
2.2. Dizionario: i termini del modello	»	163
2.3. I due assi del modello: le direzioni di orientamento	»	166
2.4. I quattro ordini di conoscenze	»	168
3. Conoscenze e “teorie sottostanti”	»	170
3.1. Organizzazione (agente “catalizzatore”). Area: Management, Economia	»	170
3.1.1. Management come funzione sociale e disciplina umanistica	»	170

3.1.2. Capacità negativa	pag.	171
3.1.3. Razionalità limitata	»	172
3.1.4. <i>Sensemaking</i>	»	172
3.1.5. Coordinamento, integrazione, cambiamento organizzativo	»	173
3.2. Comunicazione (agente “mediatore”). Area: Sociologia, Scienze della comunicazione	»	174
3.2.1. Modello sistemico-relazionale	»	174
3.2.2. Filosofia dialogica	»	176
3.2.3. Interazionismo simbolico	»	176
3.2.4. Approccio drammaturgico	»	177
3.2.5. Teoria dei giochi	»	177
3.2.6. Comunicazione ecologica	»	178
3.2.7. <i>Cooperative learning</i>	»	179
3.3. Agente di aiuto. Area: Psicologia, Biologia, Scienza sistemica	»	180
3.3.1. Teoria generale dei sistemi	»	180
3.3.2. Psicologia centrata sulla persona	»	180
3.3.3. Psicodramma	»	181
3.3.4. Biosistemica	»	182
3.3.5. Teoria sociale cognitiva	»	182
3.3.6. Teoria del campo	»	183
3.3.7. Intelligenza emotiva	»	183
3.4. Apprendimento (agente “motivatore”). Area: Pedagogia, Educazione degli adulti, <i>Knowledge management</i>	»	184
3.4.1. Attivismo. Pedagogie attive. Apprendimento attivo	»	184
3.4.2. Qualità pedagogica. Qualità della formazione	»	186
3.4.3. Epistemologia operativa	»	187
3.4.4. Teoria dell’apprendimento organizzativo	»	188
3.4.5. Educazione degli adulti. <i>Lifelong learning</i> . Andragogia	»	189
3.4.6. Ecologia dell’educazione	»	190
3.4.7. Teoria della motivazione	»	191
4. Competenze e “aree di contenuto”	»	192
4.1. Area del catalizzatore	»	194
4.2. Area del mediatore	»	195
4.3. Area dell’agente di aiuto	»	197
4.4. Area del motivatore	»	199
5. Profili professionali del facilitatore	»	200
5.1. Tipologie, livelli, aree di intervento	»	201

5.1.1. Prima direttrice: il facilitatore interno ed esterno all'organizzazione	pag.	201
5.1.2. Seconda direttrice: il facilitatore con abilità situate	»	201
5.1.3. Terza direttrice: il facilitatore nella sfera pubblica e nella sfera privata	»	202
5.2. Il facilitatore professional	»	203
5.2.1. Contesto organizzativo	»	204
5.2.2. Funzioni e compiti principali	»	204
5.2.3. Competenze principali	»	205
5.3. Il trainer-facilitatore	»	206
5.3.1. Contesto organizzativo	»	207
5.3.2. Funzioni e compiti principali	»	207
5.3.3. Competenze principali	»	208
5.4. Il tecnico facilitatore	»	209
5.4.1. Contesto organizzativo	»	209
5.4.2. Funzioni e compiti principali	»	210
5.4.3. Competenze principali	»	210
5.5. Il facilitatore pratico	»	210
5.5.1. Contesto organizzativo	»	211
5.5.2. Funzioni e compiti principali	»	211
5.5.3. Competenze principali	»	211
6. Dilemmi e quesiti aperti	»	212
Bibliografia	»	219

A Diana

Introduzione

*“L’universo non è solo una giungla
o un fascio di forze selvagge.
È fondamentalmente creatività infinita.
E questa infinita creatività ci lega tutti insieme.
Noi siamo tutti legati l’un l’altro
dalla responsabilità delle cose”.*
J. Moreno, 1920

Questo libro è il frutto dell’esperienza professionale di facilitazione effettuata in questi ultimi dieci anni. Anni in cui il mondo è cambiato, in bene e in male.

È un libro che intende codificare la **figura del facilitatore** quale **consulente di processo** nelle organizzazioni e **agente di benessere** relazionale nei gruppi e nel sociale. La direzione imboccata è l’articolazione delle competenze e l’esplicitazione dei livelli e delle applicazioni professionali: fino ad ora il facilitatore è stato infatti inteso meramente come *tutor*, con compiti di mediatore della discussione (livello che considero riduttivo o quantomeno parziale). Da questo libro invece emerge un profilo di **professional**, con un ampio spettro di capacità, non solo in senso di comunicazione nel gruppo e nella riunione (**mediatore**), ma, rispettivamente, di organizzatore delle risorse socio-tecniche, in senso manageriale (**catalizzatore**); di gestore costruttivo di conflitti, sostenitore della persona e delle specifiche tensioni emotive (**agente di aiuto**); infine, di guardiano-sostenitore degli apprendimenti, in qualità di facilitatore di *set* nella direzione dell’*action learning* nel gruppo e nell’organizzazione (**motivatore**).

La figura professionale che ho cercato di delineare è inserita a tutti gli effetti nella comunità professionale della formazione e si pone tre diversi indirizzi applicativi: 1) **le organizzazioni**, profit, pubbliche, non profit; 2) **il sociale**, sanità, scuola, educazione; 3) **il territorio**, processi partecipati e decisionali inclusivi. È proprio da questo ultimo versante, il territorio, che proviene la domanda di facilitatori che, dalle amministrazioni pubbliche, sempre di più, vengono chiamati alla facilitazione

di forum cittadini, tavoli multi-attore, gruppi tematici. La loro forza è data certamente dalle competenze dichiarate, ma ancor di più dal ruolo di non implicazione con le culture agenti e con gli interessi particolaristici che queste garantiscono.

Il libro è comunque rivolto innanzitutto ai soggetti che “fanno il motore” del nostro tempo, alle organizzazioni – alle quali i facilitatori offrono strumenti operativi e concreti per agevolare e snellire le comunicazioni interne – ma anche agli uomini e alle donne che in esse si muovono, per un’adulità da sviluppare in senso dialogico e dinamico.

Il primato della dualità

La visione che ispira questo libro è sistemica. **L’approccio ecologico** su cui si fonda il testo ripristina un forte assioma di cultura universale, per cui esiste biunivocità tra polarità: **due poli che interagiscono dinamicamente** (negativo e positivo, per esempio, sono i due poli-base). Infatti, invece di perpetuare il pensiero greco dei due piani della realtà escludentisi (il sapere sicuro e stabilito da una parte, dall’altra il divenire instabile e ondeggiante), l’approccio ecologico crea le connessioni, come terreno favorevole all’inclusione. Perché fattori normalmente divaricati possano essere utilizzati nel “gioco dell’integrazione duale”: facile e difficile, contenuto e forma, regole e clima, innovazione e conservazione. **Tutto è transizione e svolgimento** (Jullien, 1998).

Anche Bateson, con la sua scienza eclettica, ha visto i fenomeni sociali e naturali secondo una chiave di lettura inclusiva, orientando le sue ricerche in direzione della **dualità**. Spaltro, in Italia, ha divulgato tale epistemologia, per cui il **pensiero duale accetta e vive le contraddizioni, senza rifiutarle o reprimerle**. Occorre quindi superare il “pensiero lineare” e cominciare a pensare in termini di relazioni tra polarità e di **convivenza delle polarità** (Melucci, 1994).

Seguendo la dualità come profondo senso generativo, nel libro si trovano assiomi e metodi, qui ne anticipo due:

- la cosiddetta **capacità negativa**, ossia il saper stare nel disagio-incertezza-difese-resistenze che emanano i gruppi, per andare più compiutamente verso le loro capacità positive;

● **un co-orientamento a compito e relazione:** al lavoro, con enfasi agli obiettivi e all'agevolazione pratica del fare; alle persone, bisogni del gruppo alla collaborazione, alla partecipazione.

È quindi un libro rivolto anche a tutti quelli che si occupano di educazione, a tutte le figure professionali e sociali che curano il passaggio dalla conoscenza all'azione, dall'immateriale *education* al materiale del prodotto, che cercano nuove mappe o complementi su come favorire e gestire il "fattore persona".

Elogio della facilità

Unire negatività e positività (in senso duale, comprendendole) non è facile, ma con adeguati strumenti (vedi formazione facilitatori) è possibile giostrare in senso costruttivo: su questa strada si può elaborare una ricca metodologia centrata sulla conduzione efficace dei gruppi. Le riflessioni maturate nel corso di questi anni mi hanno spinto a sviluppare i **principi della gestione dinamica della riunione**, secondo i poli di centratura **aperto e chiuso**. La riunione, il gruppo sono organismi viventi, con una loro coerenza interna di per sé rivolta alla regolazione. Il facilitatore, se riesce ad alternare con giudizio "mosse di apertura" con "mosse di chiusura", può portare i suoi partecipanti alla "porta del successo", perché quelle mosse sono di per sé trasformative e generative. Dell'argomento specifico "riunione" e gruppo di lavoro, qui si trovano gli assunti metodologici; per un ampio panorama di pratiche, rimando il lettore ad un **secondo libro**, *Il facilitatore dei gruppi: strumenti e tecniche*, anch'esso di prossima pubblicazione.

Per tornare alla metafora della "porta del successo": il perno fisso su cui essa ruota, **la chiusura, è la capacità di regolare nel gruppo quello che c'è** (comportamenti e azioni), il ruotare stesso della porta, **l'apertura, è l'espressione di quello che non c'è** (nuove spinte e visioni). La riunione, quindi, possiamo intenderla come una porta, può girare, spalancarsi, chiudersi o sbarrarsi.

Questo libro si rivolge agli studenti in formazione, perché la loro apertura possa confortare l'epoca – insidiosa – che è e che verrà. Una dedica speciale è, infatti, alle giovani generazioni alle prese con la formazione di base e avanzata, nel campo delle scienze umane, sociali e

del management, per una possibile finestra tecnica e metodologica di riferimento.

Sul facilitatore

Ne ho sentite molte e ne ho pensate altrettante, in questi dieci anni. Il facilitatore è un enzima; è un riduttore di complicazioni; è un professionista dell'agire sociale; è un attivatore del senso di responsabilità; è un gestore del dilemma (non tanto della soluzione); è un cuscinetto e un parafulmine; è un trasformatore che crea le connessioni tra potenze diverse; è un "vigile" che controlla i flussi; è un lievito che fa crescere la pasta del gruppo; è un fluidificatore delle relazioni; è colui che indirizza e infonde fiducia.

E se la "metafora della porta" sta ai metodi-facilitatori, la "metafora del ponte" sta al soggetto-facilitatore. Ma cosa intendo dire? Uno, che l'agevolazione avviene sia tramite il soggetto in presenza sia tramite tecniche. Due, che negli "spezzatini" sociali di oggi, i mediatori sono più che cruciali e indispensabili. Tre, **i facilitatori sono come ponti**, accompagnano gli attori nell'attraversamento da una sponda all'altra (es. capo e collaboratore, sindaco e cittadino, insegnante e studente). Sulle sponde: la vista di A e la vista di B sono spesso cieche e ritorte, prese dalla loro minuta "mappa", tanto da dimenticare l'intero "territorio". E solo nel territorio, probabilmente, c'è la ricchezza.

Sulla comunicazione ecologica

Il libro tenta di aggiornarne visione e metodi, proseguendo l'azione del suo fondatore (Liss, 1992) e in stretto contatto con lui: per un approccio biosistemico alla comunicazione, per l'applicazione dei principi ecologici alle relazioni umane. L'evento comunicativo qui è inteso come *set* di un film co-prodotto, in cui **ogni attore/autore è sceneggiatore** nella pellicola. L'ecologia dell'interazione studia perciò l'intersoggettività, come campo di forze attraversato da "correnti dinamiche", di segno positivo-e-negativo in permanente mutevolezza: nel gioco intersoggettivo, sempre meno, sono ammesse le "verità in tasca".

Sulla comunicazione partecipata

Ho cercato di dare finalmente un volto più definito alla Comunicazione partecipata, impresa argomentativa cui già da anni mi ripromettevo di metter mano. Questo approccio può essere definito come una “tecnologia aperta”, intesa come insieme di strumenti diretti a facilitare l’interazione degli attori durante le sessioni di gruppo e intergruppo. Grazie ad essa, gli attori riescono a superare con relativa facilità le difficoltà dovute alle differenze individuali e di categoria, andando oltre a favoritismi e discriminazioni. La comunicazione partecipata intende intensificare le valenze già sociali proprie della comunicazione, nella sua derivazione bidirezionale a “due vie”; i tre cardini sono:

- **forte interazione;**
- **vicinanza a fatti, luoghi e persone;**
- **l’impiego di facilitatori.**

Utilizzo del libro

Per sintetizzare, quindi, gli obiettivi di questo libro: primo, la codifica della figura professionale del facilitatore, la divulgazione di tratti e identità, al centro la **gestione del gruppo al tavolo** della riunione e del forum partecipato; secondo, lo scopo di ordinare e sistematizzare le fonti in materia di comunicazione, partecipazione, comunicazione partecipata e dinamica di gruppo.

Il libro si avvale di due parti. Nella prima: le azioni del facilitatore (caratteristiche-base, formazione, compiti) e i costrutti per una facilitazione efficace (i repertori teorici di comunicazione ecologica e partecipata, dinamica di gruppo, gestione della negatività). Nella seconda parte: largo al **modello del facilitatore**, nelle sue quattro aree di contenuto (organizzazione, comunicazione, aiuto e apprendimento) per altrettanti ordini di competenza (catalizzatore, mediatore, agente di aiuto e motivatore). Due note a complemento sul modello: quello che è scaturito è qualcosa di più completo che potessi immaginare, ricco di spunti e completo di strumenti; sulle tre tipologie di facilitatore, presentate nel libro – professional, *trainer* e tecnico – se il **professional**, quale agente esterno all’organizzazione, è, per così dire, il ruolo classico, spicca al-

trèsì il ruolo del **trainer-facilitatore**, il capo interno a un ente che si dota di metodi di facilitazione (e questo libro intende essere di forte impulso anche in questa direzione, ovvero, per la promozione di “trainer-facilitatori” interni alle aziende e nel sociale).

A mio modo di vedere, il facilitatore, in qualità di costruttore-tessitore di reti e gruppi, può dare, da qui ai prossimi anni, un contributo rilevante e simultaneo sui versanti: dei processi di innovazione tecnologica; di benessere sociale; di democrazia nei gruppi e tra i gruppi.

Alle organizzazioni, agli educatori, ai giovani.