associazione italiana formatori

Pino De Sario

IL FACILITATORE DEI GRUPPI

Guida pratica per la facilitazione esperta in azienda e nel sociale

Prefazione di Enrico Cheli

Metodi, strumenti e buone pratiche

FrancoAngeli

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

IL FACILITATORE DEI GRUPPI

Guida pratica per la facilitazione esperta in azienda e nel sociale

Prefazione di Enrico Cheli

FrancoAngeli

Per ulteriori informazioni sull'argomento contattare ecosfere@libero.it
e visitare www.pinodesario.it

Copyright © 2006 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

Prefazione, di *Enrico Cheli* pag. 15

Introduzione » 23

Ringraziamenti » 34

Parte I – Primo repertorio operativo e tecnico del facilitatore. Le *social facilities*

1. Capacità e tecniche nel ruolo di "catalizzatore" » 37
1. Funzione 1 - Struttura contenuti e modi » 37
1.1. Contratto e patto » 37
1.2. Strutturazione nel gruppo » 38
1.3. La cura dei compiti » 39
2. Funzione 2 - Ordina e fissa la riunione » 41
2.1. Definizione dei tempi » 41
2.2. Apertura e chiusura degli incontri » 41
3. Funzione 3 - Favorisce un clima costruttivo, spinge a lavorare insieme » 42
3.1. Clima accogliente come "riduttore" di complessità » 42
3.2. Accoglienza *friendly* » 44
3.3. Lavorare insieme » 45
3.4. Stimola coloro che non parlano » 45
3.5. Linguaggio del "noi" » 46
4. Funzione 4 - Cura l'ambiente di riunione, aderisce al contesto » 47
4.1. Elementi d'arredo adeguati » 47
4.2. Disposizione dei posti al tavolo » 48
4.3. Uso di lavagna a fogli mobili e di post-it » 49
4.4. Aderisce al contesto » 50
4.5. Organizza il setting » 51

5. Funzione 5 - Accompagna il problema/soluzione pag. 51
5.1. Problema/soluzione biosistemico » 51
5.2. Problem solving organizzativo » 52
5.3. Il metodo maieutico » 53
5.4. Cinque fattori di osservazione » 53
6. Funzione 6 – Facilita il gruppo nella presa di decisioni » 55
6.1. Decidere con metodi sistemici » 55
6.2. La decisione costruttiva » 56
6.3. *Partecipative management* » 57
6.4. Controllo delle ambiguità » 57
7. Funzione 7 – Alterna direttività e non-direttività » 58
7.1. Doppio piano, posizione, velocità » 58
7.2. Parola circolare e parola a stella » 59
7.2.1. Circe time » 60
8. Funzione 8 - Capacità negativa » 61
8.1. Gestione di incertezza e dispersività » 61
8.2. Saper sostare » 61
8.3. La tecnica della griglia-aperta » 62
8.4. Un po' di leggerezza » 63

2. Capacità e tecniche nel ruolo di "mediatore" » 64
1. Funzione 9 - Stimola un ambiente relazionale franco e collaborativo » 64
1.1. Interdipendenza positiva » 64
1.2. Abilità comunicazionali cooperative » 65
1.3. Abilità che connettono » 66
1.4. Fare domande » 67
1.5. Con il linguaggio dei partecipanti » 69
1.6. Crea il rapporto » 70
1.7. Comunicazione generativa » 71
2. Funzione 10 - Parola che gira, la comunicazione partecipata » 72
2.1. Interventi brevi » 72
2.2. Testa-parola e *turn-taking* » 72
2.3. Toglie la parola (in caso di monopolizzazione) » 73
2.4. La giustizia interazionale » 74
2.5. Reciprocità solidale » 75
2.6. Metodi di coinvolgimento » 75
2.7. Democrazia deliberativa » 76
3. Funzione 11 - Attiva feedback, ascolto, sommari brevi » 77
3.1. Feedback strategico » 77
3.2. Feedback attribuzionale » 77
3.3. Rimando (riformulazione) » 78

3.4. Parafrasare, verbalizzare, chiarificare pag. 78
3.5. Metacomunicazione » 79
3.6. Fare sintesi e sommari » 80
3.7. Arte di ascoltare » 80
4. Funzione 12 - Gestualità intenzionale per attivare/regolare » 81
4.1. I gesti-chiave » 81
4.2. Eco-vocalità » 84
4.2.1. Paralinguistica » 85
4.3. Postura energetica » 86
4.3.1. Cinesica » 87
4.4. Gestualità intenzionale al tavolo (GIT) » 88
4.5. Mimica facciale "*byplay*" » 90
4.5.1. Mimica facciale, sguardo, lavoro di faccia » 91
4.6. Prossemica dinamica » 93
4.7. Vitalità e bioenergia (uso globale del corpo) » 96
4.7.1. Cronemica » 98
5. Funzione 13 - Complessità multicasuale » 98
5.1. Dinamica contenuto-relazione » 98
5.1.1. Costruzione discorsiva di gruppo » 99
5.2. Prospettiva dell'altro » 99
5.3. Scala dialettica » 100
6. Funzione 14 - Gestione costruttiva del conflitto » 102
6.1. Tipologie di conflitto nella riunione » 102
6.2. Gestione costruttiva del conflitto » 103
6.3. Il metodo del consenso » 104
6.4. Il consenso qualificato » 105
6.5. Saper negoziare » 105
6.6. Arte del negoziato » 106
6.7. Saper mediare » 108
6.8. Mediazione di linguaggi » 109
6.9. Altri tipi di situazioni negoziali » 110
7. Funzione 15 - Menù di linguaggi » 110
7.1. Pluralità e simultaneità dei processi » 110
7.2. Persona plurale e menù plurale » 110
7.3. *Footing*, la commutazione di codice » 111
7.4. Menù di linguaggi, il *role-speaking* » 112
8. Funzione 16 - Concretezza » 114
8.1. Indicatori di concretezza » 114
8.2. Metodo induttivo » 115
8.3. La tecnica della griglia-chiusa » 116
8.4. Cosa chiedo-cosa offro » 117

3. Capacità e tecniche nel ruolo di "agente di aiuto" pag. 118
1. Funzione 17 - Self-facilitatore » 118
1.1. Il facilitatore come persona autentica » 118
1.2. Il facilitatore ottimale » 119
1.3. Orientamento prosociale » 119
1.4. Onestà » 120
1.5. Franchezza » 120
1.6. Spontaneità competente » 121
1.7. Autoefficacia » 121
2. Funzione 18 - Incoraggiamento, rinforzo positivo e supporto » 122
2.1. Incoraggiare i partecipanti » 122
2.2. Rinforzare » 122
2.3. Apprezzare » 123
2.4. Fare protezione » 124
3. Funzione 19 - Accoglie confusione e dispersioni, governa le trappole » 124
3.1. Gestione delle trappole della comunicazione » 124
3.2. Processi cognitivi distorti » 125
3.3. Disconferme » 125
3.4. Risposte inadeguate e "*probing*" » 126
4. Funzione 20 - Crea le condizioni per una "base comune" » 127
4.1. Orientamento alle emozioni » 127
4.2. Calore e comunicazione calda » 128
4.2.1. L'empatia » 128
4.3. "*Attunement*" e base comune » 129
4.3.1. Gli strumenti per l'aiuto » 129
5. Funzione 21 - Aiuta l'emersione del disagio (competenza emotiva) » 130
5.1. Curva della realtà vissuta » 130
5.1.1. Affettività ed emozioni » 131
5.2. Tecniche non-direttive » 132
5.3. Codici affettivi » 133
6. Funzione 22 - Dà preferenza all'osservazione dei fatti » 133
6.1. Epistemologia del rispetto » 133
6.2. Opinioni e fatti » 134
6.3. Dall'astratto al concreto » 134
6.4. Messaggio dato e impatto ricevuto » 135
7. Funzione 23 - Stimola la conoscenza interpersonale » 135
7.1. Principio dialogico (auto ed etero centrato) » 135
7.2. Interpersona/1: l'area cieca » 136
7.3. Interpersona/2: la metaprospettiva » 137
7.4. Interpersona/3: gli schemi regolatori » 137

8. Funzione 24 - Dal negativo al positivo pag. 138
8.1. Tecnica dialogo-feedback » 138
8.2. Correzione efficace dell'errore » 140
8.3. Apprendere dagli errori » 140
8.4. L'errore sistematico » 141
8.5. Gestione minima del negativo » 142
8.6. Sbloccare le difese » 143
8.7. Fare critiche costruttive » 144
8.8. Evitare il linguaggio disfunzionale » 144
8.9. Promuovere linguaggio costruttivo » 144
8.10. La resilienza » 145

4. Capacità e tecniche nel ruolo di "motivatore" » 146
1. Funzione 25 - Stimola la conoscenza nel gruppo che apprende » 146
1.1. Gruppo-*learning* » 146
1.2. Abilità di apprendimento cooperativo » 147
1.2.1. Comunità di pratiche » 147
1.3. Dimensione attiva e dialogale » 148
1.4. Testa-conoscenza » 149
1.5. Facilitazione degli apprendimenti » 150
1.5.1. Apprendimento » 151
2. Funzione 26 - Coordina gli apprendimenti e i costrutti » 152
2.1. Metacompetenze » 152
2.2. Imparare a pensare: apprendere ad apprendere » 153
2.3. Modelli mentali multipli » 153
2.4. Feedback costruttivo » 154
3. Funzione 27 - Facilita il ponte tra conoscenza e azione » 154
3.1. Parole-ponte, riflessività, responsabilità » 154
3.2. La riunione attiva » 156
3.3. *Debriefing*, la valutazione teorica e pratica » 157
3.4. Costruire piani di azione » 158
3.5. Analisi "*swot*" » 159
4. Funzione 28 - Fissa programmi fattibili » 160
4.1. Strategie di ristrutturazione » 160
4.2. Uso di organizzatori semantici » 160
4.3. Strutturazione dei cartelloni » 161
4.4. Potere dell'*empowerment* » 162
5. Funzione 29 - Facilita la ripartizione di compiti » 164
5.1. Chi fa cosa » 164
5.2. Pianificare l'agire (fare e far fare) » 164
6. Funzione 30 - È un costruttore-tessitore di reti socio-tecniche » 165
6.1. Lavoro di rete » 165

6.2. Teoria degli *stakeholder* pag. 165
7. Funzione 31 - Promuove impegno, valori, valutazioni » 166
7.1. Competenze sociali e assertività » 166
7.2. Manutenzione dei valori (conservazione/innovazione) » 168
7.3. Motivazione ispirazionale » 168
7.4. Stili di apprendimento » 168
7.5. Metodo della scoperta » 169
8. Funzione 32 - Stimola la creatività » 170
8.1. Essere creativi » 170
8.1.1. La creatività » 171
8.2. La tecnica del movimento mentale » 172
8.3. Regole per produrre idee » 173
8.4. Ruota libera » 173
8.5. Avvocato dell'angelo » 173

Parte II – I contesti e le applicazioni del facilitatore: riunioni, tavoli, forum

5. La riunione facilitata » 177
1. Componente "statica" della riunione » 179
2. Componente "dinamica" della riunione » 182
3. Modelli dinamico-sequenziali di riferimento » 185
3.1. Modello Isfol sulle competenze trasversali » 186
3.2. Modello di aiuto di Carkhuff » 186
3.3. Modello di counseling aziendale di Reddy » 187
3.4. Modello dei processi organizzativi di Weick » 188
3.5. Modello del cambiamento sociale di Lewin e Schein » 188
3.6. I "facilitatori di rapporto" di Scilligo » 189
3.7. Le funzioni di facilitazione nei "gruppi ottimali" » 190
4. Il modello della riunione facilitata » 191
4.1. Accoglienza, fase espressiva » 194
4.2. Regolazione, fase regolativa » 195
4.3. Azione, fase performativa » 195

6. Facilitatore, il consulente al tavolo » 197
1. Rassegna del facilitatore » 197
2. Il facilitatore nel sociale, da Rogers in poi » 198
2.1. Il facilitatore nell'apprendimento » 198
2.2. L'animatore di riunioni » 199
2.3. L'azione nonviolenta e il facilitatore » 200
2.4. Il facilitatore nel lavoro di comunità » 201

2.5. I facilitatori per il cambiamento sociale pag. 201
2.6. Il facilitatore nel processo di counseling » 202
2.7. L'insegnante facilitatore » 202
2.8. Il facilitatore e la psicologia di comunità » 203
2.9. Il facilitatore nei consigli comunali dei ragazzi » 203
2.10. Il facilitatore e le carte dei servizi » 204
3. Il facilitatore nelle organizzazioni, da Knowles a Spaltro » 205
3.1. Facilitare l'apprendimento degli adulti » 205
3.2. Facilitazione dei processi » 205
3.3. Il *learning facilitator* nell'organizzazione che apprende » 206
3.4. Il facilitatore nella progettazione » 207
3.5. Il conduttore di gruppo » 207
3.6. La tavola rotonda come metafora di imprese intelligenti » 208
3.7. Il facilitatore nel team » 209
3.8. Il facilitatore di set nell'*action learning* » 209
4. Il facilitatore nei processi partecipati sul territorio » 210
4.1. Il facilitatore alla partecipazione urbana » 210
4.2. Il facilitatore di progettazione partecipata » 211
4.3. La città che partecipa » 212
4.4. Il facilitatore di Agenda 21 Locale » 212
4.5. I processi decisionali inclusivi e il facilitatore » 213

7. Tutti al tavolo: le forme di riunione da facilitare » 215
1. Riunione facilitata » 216
2. Tavolo multi-attore » 217
3. Forum partecipato » 218
4. Circolo di aiuto (più colloquio) » 220

8. Le figure professionali connesse » 223
1. Formatore » 223
2. Counselor » 224
3. Coach » 224
4. Mentore » 225
5. Orientatore » 225
6. Tutor » 226
7. Animatore » 226
8. *Teambuilder* » 227
9. Facilitatore » 227

Appendice » 229

Bibliografia » 233

A Francesco e Angela,
i miei genitori.
Ad Alice, Lorenzo e Francesca,
i miei figli.

Prefazione

di *Enrico Cheli*[1]

Il facilitatore è una delle nuove professioni che stanno nascendo in questo "passaggio d'epoca" e il libro di De Sario ne illustra con grande accuratezza le funzioni, gli ambiti di intervento, gli strumenti e le tecniche operative.

Le nuove professioni non nascono a caso, ma sono la conseguenza di nuove esigenze che emergono nel tessuto sociale oppure di esigenze già esistenti che però il mutato contesto socioculturale obbliga a soddisfare per strade diverse da quelle consuete. Quali siano le esigenze che hanno portato alla nascita di una nuova professione ce lo suggerisce sovente, il suo stesso nome, e *facilitatore* ci evoca in primo luogo l'esigenza di rendere facile qualcosa che dunque facile non è. Qualcosa come una riunione di lavoro, un forum partecipato o una qualche altra forma di interazione sociale all'interno di una organizzazione o anche di un gruppo informale. Insomma, il facilitatore si occupa essenzialmente del buon esito dei processi comunicativo-relazionali, agendo al loro interno come catalizzatore o enzima, come traduttore/mediatore di linguaggi e di sistemi di credenze, come motivatore e talvolta anche come agente di aiuto.

La figura del facilitatore è nata e si sta diffondendo proprio perché comunicare efficacemente e relazionarsi in modo collaborativo sono attività intrin-

[1] Enrico Cheli, sociologo e psicologo, si occupa da anni di relazioni interpersonali e metodi olistici per lo sviluppo del potenziale umano. È docente all'Università di Siena dove dirige una Scuola di dottorato di ricerca in "Studi per la pace e risoluzione dei conflitti", un Master in "Relazioni interpersonali, comunicazione e counseling" e vari Corsi di Perfezionamento sull'intelligenza emotiva, la consapevolezza dei sentimenti e delle emozioni, le abilità comunicativo-relazionali (www.corem.unisi.it). Parallelamente ad una solida formazione scientifica e professionale di tipo occidentale si dedica allo studio e alla pratica di varie discipline orientali di autoconsapevolezza e armonizzazione corpo-mente-emozioni, integrandole ove possibile con i modelli e gli strumenti della psicosociologia occidentale. Tra le sue più recenti pubblicazioni: *L'età del risveglio interiore* (FrancoAngeli, 2001); *La comunicazione come antidoto ai conflitti* (Punto di fuga, 2003); *Teorie e tecniche della comunicazione interpersonale* (FrancoAngeli, 2004); *Relazioni in armonia* (FrancoAngeli, 2004). E-mail: cheli@unisi.it - sito web: www.enricocheli.com.

secamente difficili e ricche di insidie, attività che spesso necessitano di un aiuto esterno qualificato per giungere a buon esito e non degenerare nel conflitto distruttivo o nella cessazione del rapporto. Comunicare e relazionarsi costruttivamente con altre persone è sempre stato difficile ma oggi lo è perfino di più, sia perché la democrazia e le libertà civili hanno ampliato notevolmente i confini e gli orizzonti del comunicare, sia perché tutto sta cambiando così velocemente nel vivere sociale che non si hanno più punti di riferimento affidabili, regole certe, binari prestabiliti, e dobbiamo aggiornare continuamente non solo gli schemi, le regole e i linguaggi della comunicazione ma perfino la nostra stessa personalità.

Nonostante questa crescente difficoltà dei processi interpersonali, sia i singoli che le istituzioni continuano purtroppo a dedicargli ben scarse attenzioni e risorse e i risultati negativi di questa disattenzione non mancano purtroppo di manifestarsi. Ne sono chiari esempi la freddezza e l'impersonalità – quando non la sospettosità e acidità – delle relazioni sul posto di lavoro, spesso caratterizzate da conflitti latenti coi colleghi, da invidie e gelosie, da rapporti di pura facciata, da scarsa disponibilità e capacità di collaborare se non addirittura da dinamiche di *mobbing*. La situazione non è migliore a scuola, dove insegnanti e allievi continuano a non comprendersi, ad avere interessi conflittuali, a non collaborare, e dove ancora esistono troppe situazioni di disagio psicosociale, dall'isolamento al bullismo. Neppure in famiglia le cose vanno bene se consideriamo i difficili rapporti tra genitori e figli e la percentuale sempre più alta di separazioni e divorzi, spesso caratterizzati da un'accesa conflittualità.

Il cuore del problema è che nessuno ci ha mai insegnato ad impostare in modi sani e costruttivi i nostri rapporti con gli altri, a gestire efficacemente le nostre emozioni, ad esprimere appropriatamente i sentimenti, ad ascoltare gli altri, ad esprimere con chiarezza ma senza asprezza richieste, opinioni, lamentele. In famiglia impariamo a parlare e poi a scuola a scrivere e a leggere, ma nessuno ci insegna ad ascoltare e comprendere realmente l'altro in quanto diverso da noi. Studiamo galassie lontane milioni di anni luce ma non veniamo addestrati ad esplorare i nostri mondi interiori. Ci viene insegnata una storia umana fatta di conflitti e guerre ma non ci viene detto niente su come poterle evitare. Riceviamo una formazione professionale priva di qualsiasi *formazione comunicativo-emotivo-relazionale* che ci prepari ai rapporti che intratterremo con i colleghi e con i superiori, che pure incideranno in modo notevole, diretto (collaborazione o conflitto) e indiretto (gratificazione o frustrazione), sul nostro lavoro e quindi anche sul nostro rendimento.

La nostra civiltà viene definita "tecnologicamente avanzata" ma è poco più che primitiva sul piano comunicativo-emotivo-relazionale. È sempre stata primitiva, anzi in passato lo era perfino di più, ma il problema non era così evidente, e soprattutto così urgente, perché nella società patriarcale e autorita-

ria che ha dominato la scena fino a qualche decennio fa i rapporti sociali non venivano liberamente costituiti dalle parti, ma erano predefiniti da norme e gerarchie rigide imposte dall'alto cui dovevano conformarsi tutti gli appartenenti ad una data comunità, pena la riprovazione sociale o sanzioni perfino più gravi. Si tenevano le distanze e ci si dava del lei o del voi perfino tra marito e moglie, tra madre e figlio, tra amici; il ruolo e la posizione sociale erano preponderanti sulla personalità e sull'identità personale; i sentimenti e le emozioni andavano controllati, manipolati, spesso repressi. Insomma, l'autorità prevaleva sulla libertà, il controllo sulla spontaneità, la formalità sulla creatività.

Questo scenario iniziò a mutare con l'illuminismo, la rivoluzione americana, la rivoluzione francese e l'avvento della democrazia. Tuttavia è solo a seguito della controcultura degli anni '60 che tale mutamento si è esteso dalla sfera politica a quelle della coppia e della famiglia, della scuola e del lavoro[2], passando in brevissimo tempo da rapporti impostati su copioni socialmente prestabiliti e rigidi a relazioni autodeterminate e flessibili, dalla comunicazione formale alla spontaneità, dai tabù sessuali alla libertà, dal controllo e repressione delle emozioni all'espressività senza freni.

Si tratta di un mutamento sostanzialmente positivo, presupposto evolutivo per una società più libera e creativa, per rapporti umani più gratificanti, costruttivi e consapevoli, per una vita sociale che incarni veramente, e non solo sulla carta, i principi democratici della libertà, dell'autodeterminazione, della comunicazione. Tuttavia la medaglia ha anche il suo rovescio: col crescere della libertà è cresciuto anche il disagio esistenziale; il senso di identità e i ruoli sociali e sessuali sono entrati in crisi; sono aumentati i conflitti, le separazioni, le controversie e la famiglia è in disfacimento, come pure la solidarietà e la coesione sociale; crescono la solitudine e l'individualismo; il rapporto tra cittadini e istituzioni è sempre più improntato alla sfiducia e l'ordine ne risente sotto più aspetti.

Per gestire e vivere correttamente i *vantaggi potenziali* di questa nuova e ampia libertà ci vorrebbero appropriati "strumenti" conoscitivi e operativi che mettessero le persone in grado di orientarsi in questi nuovi territori sociali privi di strade certe, di mappe, di fari di orientamento. Purtroppo, nonostante la loro importanza e urgenza, né "bussole" né "mappe" emotivo-relazionali – che pur ci sarebbero – si sono ancora diffuse nella società e gli individui, i gruppi, le organizzazioni non hanno alcun "know how" per sfruttare le enormi

[2] Si veda a riguardo Cheli E. e Morcellini M. (a cura di) (2004), *La centralità sociale della comunicazione. Da cenerentola a principessa*, FrancoAngeli, in particolare l'introduzione e il cap. 1.

potenzialità positive insite nella nuova libertà sociale del terzo millennio; al contrario, sono spesso vittime inermi dei molti effetti collaterali negativi.

Ci troviamo nel bel mezzo di una fase di transizione in cui i vecchi valori e i vecchi modelli di comportamento sono crollati o stanno crollando, ma ancora non sono emersi nuovi schemi e nuove regole in grado di far fronte alle mutate situazioni e ai bisogni emergenti che caratterizzano oggi le relazioni interpersonali. Si crea pertanto un paradosso: si continuano ad applicare i vecchi modelli comunicativi alle nuove situazioni, si cerca di soddisfare i nuovi bisogni all'interno di vecchie e inadatte forme di relazione, si va incontro a complesse dinamiche comunicative ed emozionali con le poche e rozze conoscenze e abilità dei nostri avi, e tutto ciò non produce ovviamente alcun esito positivo. Si creano anzi frustrazione e irritazione, che ognuno attribuisce a manchevolezze o egoismi dell'altro ma che in realtà dipendono in buona misura da fattori collettivi legati al veloce e contraddittorio processo di cambiamento che stiamo attraversando e di cui tutti siamo vittime inconsapevoli, nella coppia come sul lavoro, nella relazione genitori-figli come in quella insegnante-allievi.

Facciamo alcuni esempi. La maggior parte dei separati e divorziati ritiene che le responsabilità principali del "fallimento" della relazione di coppia vadano attribuite al partner e che il proprio unico errore sia l'aver sbagliato persona, ma in realtà una larga fetta di responsabilità va attribuita alla inadeguatezza del "matrimonio" che – come ho meglio illustrato altrove[3] – è una istituzione patriarcale nata per soddisfare bisogni e aspettative molto diverse da quelle che hanno un uomo e una donna dei nostri giorni. Anche nelle organizzazioni pubbliche e private mancano validi modelli di relazione: quelli vecchi – piramidali e gerarchici – non funzionano più, mentre i nuovi sono applicati raramente e spesso in modo contraddittorio: si richiede ai lavoratori di essere comprensivi verso il punto di vista dell'azienda, di sentirsi parte di essa, di condividerne finalità e difficoltà, di collaborare tra loro, ma alla fin fine si continua a mantenere la relazione entro modelli gerarchici a senso unico che sono l'esatta antitesi della compartecipazione che si vorrebbe suscitare. Analoghe problematiche si ritrovano nei rapporti tra insegnanti e allievi, sempre più ingestibili; si sono abbandonati i modelli autoritari, ormai non più praticabili, senza però sostituirli con nuovi modelli in cui la disciplina e l'impegno scaturiscano da una crescita di consapevolezza e da una responsabilizzazione creativa degli allievi ma limitandosi ad assumere un atteggiamento di rassegnato lasseiz-faire, che produce solo caos e lascia insoddisfatti sia gli insegnanti che gli allievi.

[3] Cfr. Cheli E., *Nuovi modi di stare in relazione*, in I. Buccioni (a cura di) (2004), *Relazionarsi oggi*, edizioni Comune di Firenze, disponibile anche su web all'indirizzo: www.corem.unisi.it

Per sfruttare i *vantaggi potenziali* di questa nuova e ampia libertà e per gestire le tensioni e le incertezze che essa comporta sono dunque necessarie nuove adeguate competenze psico-sociali quali ad esempio: *interagire con consapevolezza, affrontare i conflitti in modi pacifici e costruttivi, gestire efficacemente le proprie e altrui emozioni, creare e mantenere sinergie collaborative.* Ne consegue che l'educazione comunicativo-emotivo-relazionale dei bambini e degli adulti dovrà essere una delle priorità dei prossimi anni se vogliamo perseguire una politica sociale imperniata sulla qualità della vita e sulla prevenzione del disagio psico-sociale, della microconflittualità urbana e familiare, dello stress, del mobbing e del burn out e di molte altre patologie sistemiche che affliggono la vita sociale contemporanea.

Tuttavia, poiché la ricaduta di tali politiche educative sarà inevitabilmente lenta e graduale, sarà indispensabile anche disporre di un congruo numero di figure professionali specializzate – counselor relazionali, mediatori sociali e familiari, terapeuti della relazione e naturalmente facilitatori – aventi il compito di favorire il buon esito dei processi comunicativo-relazionali e di aiutare i soggetti coinvolti a prevenire o gestire eventuali incomprensioni, blocchi e conflitti, ovunque essi si manifestino: nella coppia, in famiglia, a scuola, nei gruppi, nelle organizzazioni, nella società civile.

Questo libro si focalizza appunto su una di tali figure professionali – il facilitatore dei gruppi – illustrando con uno stile operativo ed efficace i presupposti teorici, le tecniche, gli strumenti e le buone pratiche che costituiscono le basi di questa professione emergente, il cui ruolo si esplica principalmente all'interno del mondo delle organizzazioni, un mondo tutt'altro che esente dai contraccolpi della rivoluzione interpersonale in atto ed anzi estremamente bisognoso di miglioramenti sul piano relazionale. Difatti, se finora i modelli organizzativi e manageriali dominanti consideravano il benessere psico-sociale del lavoratore irrilevante ai fini dell'organizzazione, da alcuni anni a questa parte qualcosa sta cambiando, sia perché lavoratori e manager stanno prendendo coscienza del proprio diritto a lavorare in un ambiente relazionale positivo e dei vantaggi personali a ciò connessi, sia perché ci si sta rendendo conto che un buon clima interpersonale è positivo anche per l'organizzazione stessa, migliorando il rendimento dei singoli e dei gruppi e quindi l'efficienza complessiva, mentre un ambiente di lavoro caratterizzato da un clima interpersonale freddo o peggio ancora conflittuale, produce un malessere diffuso, che non solo danneggia i singoli individui ma influisce negativamente anche sul funzionamento dell'organizzazione[4].

[4] I modi in cui ciò può avvenire sono svariati, alcuni estremi, come il burn out, altri cronici e/o ciclici come ad esempio: assenze per malattia; affaticamento da stress e conseguente scarso rendimento nel lavoro; demotivazione e conseguente scarso impegno nel lavoro; ridotta disponibilità ad andare oltre le proprie mansioni; ridotta disponibilità a collaborare con i colleghi nei