

# Il tutor di gruppi di lavoro: il facilitatore di una riunione attiva

FOCUS

di Pino De Sario\*

*“Siamo allo sfascio e che ci sia lei a coordinare questa riunione non cambia di molto le cose”. Il clima da svagato che era divenne di colpo teso e pesante. Il Facilitatore - incaricato dalla direzione a condurre il gruppo di lavoro composto da otto neo-capi reparto (ex operai specializzati) ai quali l'azienda chiedeva di gestire con la massima produttività l'officina montaggio e spedizioni - venne assalito dal primo serio dilemma. L'orgoglio, lo scontro, il muro? (“Perché così capiscono che non sono lì a fare da cuscinetto a nessuno”). Oppure, imboccare un'altra strada? Ma quale strada, con quali mezzi e strumenti?*

Una prima regola base per un facilitatore efficace è quella di non cadere nella trappola tesa dal lamentoso, combattivo o aggressivo di turno. Quando accade qualcosa di provocatorio non prende su di sé il carico, ma prova a smorzare tempestivamente la tensione e a rivolgere il problema al gruppo. Sondando, osservando, prendendo una qualche forma di distanza dall'accaduto. “Allo sfascio dice...” e produce una pausa, un'interiezione “mh...ah...”. E qui si possono utilizzare diverse tecniche.

## La tecnica dell'evitare risposte trappola

In questi casi vanno evitate le risposte dirette facilitatore-partecipante, siano esse di valutazione “L'azienda non è allo sfascio”; di interpretazione “Dice allo sfascio perché non c'è chiarezza nella produzione?”; di sostegno-consolazione “Non si preoccupi, succede”; con uno stile incalzante “Perché dice questo; citi dei fatti; è da sempre o solo ora?”; di soluzione “Prenda in considerazione che...”.

\* Consulente, psicologo sociale, formatore di facilitatori.

Altre espressioni di questa tecnica sono: “far girare la parola” (e sperare che altri partecipanti si facciano avanti esprimendosi e aggiungendo altri concetti, altri punti di vista); sapere sostare nel disagio, nel dilemma e nelle difficoltà.

## La tecnica del campo

La *Tecnica del campo* ci suggerisce che sono tre i livelli a cui il facilitatore è chiamato a modulare, in compresenza, le sue azioni. Orientandosi in modo alternato ora più sul:

- livello individuale: “L'azienda è allo sfascio. Qual è l'aspetto più forte che lei vede oggi?”;
- livello interpersonale: “Sfascio dell'azienda... – e rivolge la domanda su un altro partecipante – che ne pensa il capo-reparto delle spedizioni, settore solitamente pieno di problemi?”;
- livello di gruppo: “Sfascio, aggiungiamo altre idee, altri pareri, ci servono?”.
- La Tecnica del campo prevede anche la possibilità di ricorrere a due livelli insieme affermando per esempio: “Sfascio... altre idee. Lei alle spedizioni, come va? Gli altri reparti?”.

## La tecnica della parola viva

La fluidità è prodotta intenzionalmente da un'altra tecnica, quella della *Parola viva*, un cocktail di concisione e genuinità, capacità di senso (semantica), aderenza-concretezza (pragmatica); il tutto veicolato con vitalità: “Sfaaascio. Il proprio lavoro non funziona. Sihh?!.. Raccogliamo nuovi dati. Altre idee!?”.

E qui la ricerca è veramente aperta: come creare riunioni con significato! Riunioni che restino in contatto coi dilemmi e con le diversità. E per un facilitatore professional si

tratta di una sfida costante per migliorare la qualità del proprio lavoro.

### La tecnica del dialogo

Di fronte a una frase provocante, il facilitatore può evitare la trappola e, anzi, provare a sviluppare un circolo virtuoso di espressioni nel gruppo. La *Tecnica del dialogo* è di supporto nel caso di una critica distruttiva diretta alla situazione (*“L’azienda è allo sfascio”*) oppure al conduttore stesso (*“Lei questi discorsi sulla coesione del gruppo se li può scordare!”*).

Ecco come può essere efficacemente messa in atto:

1. il partecipante lancia la provocazione *“Questi discorsi se li può scordare...”*;
2. il facilitatore prova a “giocare” il problema per comprenderlo, attivando la *parola dentro*, ovvero uno spazio di autoriflessione, astenendosi da inutili reazioni; egli fa una pausa e prende tempo, impegnandosi a esplorare;
3. nel suo dialogo interno il facilitatore evita di definire e risolvere subito; si impegna altresì a tenere una porta aperta, sa che la flessibilità in questi casi è prerogativa forte;
4. il facilitatore accoglie la protesta facendo attenzione a contenuto e parole chiave;
5. il facilitatore utilizza la tecnica di rimando: *“Lei stai dicendo...”*; *“Mi sembra di capire...”*;
6. il facilitatore utilizza una voce calda e profonda, un ritmo del parlato lento, per esempio: *“Se li può scordare...(parola chiave) Cerchiamo di comprendere meglio.”* E a questo punto il facilitatore propone: *“Ora, portiamo la nostra attenzione al tema...”*;
7. il facilitatore esprime quindi la propria idea con buona energia e con due accortezze: a) condividere il più possibile, cercando anche integrazioni; b) lasciare aperto uno spiraglio di non soluzione totale, dando il tempo alle diverse tipologie di partecipanti di “avvicinarsi” al gruppo e al facilitatore stesso. Infine egli fa propri i principi della comunicazione ecologica (1).

### Dalle tecniche all’attivazione della riunione attiva

Il comportamento distruttivo espresso tramite la critica e il chiamarsi fuori dal contesto autoescludendosi, rappresenta una

delle insidie maggiori che si animano intorno ad un tavolo da riunioni. Le tecniche e gli strumenti sono importanti, ma da soli non bastano. Per la costruzione della riunione attiva, occorre invece che ci si prenda cura del:

- *clima*;
- *interazione dinamica*, interventi brevi, gestione dell’incertezza, alternanza tra “slow” (ascolto-esplorazione) e “performance” (orientamento all’azione);
- *figure-ponte*, date dai linker istituzionali facilitatori e dai linker spontanei nel gruppo.

Nella riunione attiva si generano risorse, comunanze, condivisioni così come possibilità di scontro, disquisizioni e fenomeni di protagonismo ridondante. È in questo crogiolo per il facilitatore e per il gruppo che si acquisiscono più sollecitazioni, più opportunità e più verità.

Le riunioni attive creano motivazione, coinvolgimento, stima personale. La domanda diventa quindi, come attivare sé (il facilitatore) e come attivare il gruppo. Alcuni suggerimenti per il “piano di attivazione” sono i seguenti:

1. alla formalità va affiancata una qualche dose di informalità;
2. occorre incoraggiare il gruppo attraverso alcune frasi: a) *“Possiamo...”*; b) *“Possiamo insieme...”*; c) *“Ognuno come può”*;
3. compensare la passività del corpo, attraverso parole dinamiche, frizzanti, creative, umoristiche;
4. modulare via via interventi brevi cosicché tutti possano esprimersi;
5. il clima deve essere genuino, senza forzature, fluido, non astratto, non monopolizzato, sono ammesse sia critiche negative e positive;
6. distribuire ruoli: chi verbalizza, chi scrive alla lavagna a fogli mobili, chi si occupa di dare più luce alla stanza, chi di procurare post-it utili per brainstorming e altro, far andare alla lavagna chi dice di avere l’idea risolutiva; in altre parole occorre che il Facilitatore distribuisca più “start” possibile, inventando e prendendo dagli eventi concreti il pretesto giusto.

Il Facilitatore: *“Bene, per lei la causa della perdita dei soci è stata la scarsa visibilità sui mezzi stampa. Un’idea chiara che comprendiamo, grazie. Cos’altro pensa il gruppo sul problema dei 350 soci in meno in*

un solo anno, la visibilità, ma ancora le risorse umane ed economiche, il clima nel gruppo...cosa?”.

Qui il Facilitatore fa l'esploratore partecipativo e si impegna nell'autoriflessione (“Forse è il gruppo, forse è l'economia, forse è un po' tutte e due, cos'altro?”). Questo modo di condurre un gruppo crea il trampolino per altri momenti: discussione, riflessione personale, prospettiva dell'altro, spiegazioni della dinamica relazionale, delle ricadute organizzative, ecc. La questione “Ma ognuno ha la sua idea, come facciamo ad arrivare a una soluzione insieme?” importante. Qui, il facilitatore può rispondere: “Affrontiamo questa domanda fra un momento!”.

Questo ritardo nella fase di “costruzione” può creare per molti una certa frustrazione, il vantaggio è di accrescere la tensione “drammatica” e la voglia di sapere, la curiosità. Il lavoro prematuro sulle soluzioni, invece, più logico e lineare, può impedire una condivisione più completa in merito al problema e può anche sminuire “la sete di sapere” prima che raggiunga il suo apice.

Dopo questa carrellata di virtù del facilitatore, di passi facilitanti, di partecipanti facilitati, conviene anche interrogarsi sui costi di tale conduzione. I costi culturali e di energia, ancora prima che economici. La riunione attiva ottiene risultati con più o meno dispendio di tempo e risorse umane, rispetto alle riunioni convenzionali? E ancora, un secondo interrogativo, il facilitatore può rischiare un eccessivo esercizio di “accudimento” degli adulti, dei partecipanti?

Con livelli di sollecitazione delle idee, dei sentimenti, dell'appartenenza, del coping (es. istruire su nuovi modi di comunicare nel gruppo); non vi è dubbio che il partecipante sia chiamato ad una maggiore spesa. Il sistema partecipativo a rete, ove le dominanze vengono “armonizzate” al pari delle asimmetrie, richiede perlopiù un maggior impiego di risorse cognitive e affettive. Un processo partecipato, per sua natura, è più caotico, nebuloso, vagamente

dispersivo. Ma quali risultati potremmo ottenere?

Ne cito tre possibili: a) meno “corridoio”, luogo deputato delle informalità; b) inclusione degli attori alle scelte, ai processi e alle strutture; c) umanizzazione dei contesti. Non vi è dubbio infine, che la non-direttività va temperata con altre forme comunicative, non rinunciando a priori a passaggi di direttività e ad aperture pragmatiche nella sfera del compito. Penso che l'attuale organizzazione esigente rispetto all'individuo, debba e possa curare la persona in maniera diversa e più intensa rispetto ai decenni appena trascorsi. Il facilitatore, nel ruolo di tutor della riunione attiva, è una figura di servizio della più ampia famiglia delle professioni che a tale obiettivo si orientano (counselor, coach, mentori, mediatori).

#### Note

1. I principi della comunicazione ecologica applicati alle relazioni sono: coltivare le risorse di ogni persona; rispettare le diversità; mantenere una coesione globale nel gruppo. L'approccio ecologico intende integrare i punti di vista, considerando il soggetto, le interazioni e l'ambiente dimensioni interdipendenti all'interno di un unico sistema.

#### Riferimenti bibliografici

- Brown R., 1990, *Psicologia sociale dei gruppi*, Il Mulino, Bologna
- De Sario P., 2002, *Non solo parole*, Angeli, Milano
- Franta h., Salonia G., 1981, *Comunicazione interpersonale*, Las, Roma
- Giovannini D., 1998, *Colloquio psicologico e relazione interpersonale*, Carocci, Roma
- Lewin K., 1972, *Teoria e sperimentazione in psicologia sociale*, Il Mulino, Bologna
- Liss J., 1992, *La comunicazione ecologica*, La Meridiana, Molfetta
- Ricci Bitti P.E., Zani B., 1983, *La comunicazione come processo sociale*, Il Mulino, Bologna
- Rogers C., 1997, *Terapia centrata sul cliente*, La Nuova Italia, Scandicci
- Speltini G., Palmonari A., 1999, *I gruppi sociali*, Il Mulino, Bologna
- Telfener U., Casadio L. (a cura di), 2003, *Sistemica*, Bollati Boringhieri, Torino