

# Le caratteristiche del lavoro del facilitatore di Pino De Sario<sup>1</sup>

## (Abstract)

Il facilitatore è un consulente di processo, con alta qualità di azione contestuale (sa adattarsi e sintonizzarsi molto rapidamente agli ambienti diversi) e con un'alta competenza socio-relazionale. Egli può essere un consulente esterno (*professional*) o anche interno all'organizzazione (*trainer*). Il facilitatore è nella famiglia delle figure professionali di sostegno comportamentale alla persona, la sua *core competence* è nello specifico la facilitazione del tavolo di riunione nelle organizzazioni, nel sociale e nella partecipazione. Questa figura entra in opera, seguendo due principi base:

- presidia i contenuti tramite la funzione di presenza-neutra;
- regola i turni di parola tramite la funzione di regista interazionale.

Il facilitatore agisce simultaneamente le due parti: sulla prima assume nel gruppo una posizione di fondo (periferica), nella seconda il suo ruolo è di assoluta evidenza e centralità.

Questa figura ha le seguenti caratteristiche base: a) accompagna i membri del gruppo dalla passività alla presenza attiva; b) ha strumenti di gestione e valorizzazione della negatività (critiche, monopolizzazioni, resistenze, prevaricazioni); c) introduce tecniche di comunicazione efficace e partecipata; d) utilizza metodi visivi e di "democrazia dei contenuti": mappe concettuali, cartelloni, post-it.

Il facilitatore è un consulente di processo, con alta qualità di azione contestuale (sa adattarsi e sintonizzarsi molto rapidamente agli ambienti diversi) e con un'alta competenza socio-relazionale. Egli può essere un consulente esterno o anche interno all'organizzazione. Il facilitatore è nella famiglia delle figure professionali di sostegno comportamentale alla persona, la sua *core competence* è nello specifico la facilitazione del tavolo di riunione nelle organizzazioni e nel sociale, nel sostegno del piccolo gruppo di lavoro.

Il facilitatore è una figura emergente e precipua anche per i sempre più diffusi processi partecipati di natura socio-territoriale, che, ancora di più, hanno l'obbligo di creare "ponti" tra *stakeholders*, portatori di linguaggi e interessi diversi; ponti tra chi amministra e chi viene amministrato. Questa corrente organizzativa, vede amministrazioni pubbliche, aziende, associazioni e cittadini alle prese con i processi decisionali inclusivi, coi metodi e le tecniche per la gestione della deliberazione (da democrazia deliberativa), con l'apprendimento e la costruzione della decisione, con i nuovi temi del capitale sociale e dell'incertezza. Tutto questo succede intorno ai tavoli delle reti interorganizzative (piano inter-associativo).

Una terza dimensione al quale il facilitatore può rispondere con competenza e abilità è quella del sociale, della salute, dell'educazione degli adulti, della formazione alla nuova cittadinanza; e ancora, dell'educazione ambientale, dell'orientamento e delle diverse forme di *peer education*; una parola chiave possibile che sintetizza il tutto è *community care*.

In sintesi, il nucleo professionale e tecnico del facilitatore è dato dalla riunione al tavolo del gruppo di lavoro; dal tavolo della riunione interassociativa (tavolo multi-attore); dalla supervisione (detta anche "circolo di aiuto"), dall'aula formativa occasionale (coi metodi dell'apprendimento attivo).

Questa figura entra in opera, seguendo due principi base:

- il facilitatore presidia i contenuti tramite la funzione di presenza-neutra;
- la sua è una figura di regista interazionale.

Il facilitatore agisce simultaneamente le due parti: sulla prima assume nel gruppo una posizione di fondo, nella seconda il suo ruolo è di assoluta evidenza, collocandosi al centro della scena transazionale.

---

<sup>1</sup> Psicologo sociale e formatore, membro associato e docente presso la Società Italiana di Biosistemica, insegna Metodi di facilitazione nei gruppi presso le Università di Siena, Firenze e Pisa. Da anni lavora nelle organizzazioni sia come formatore che consulente per la facilitazione di riunioni e tavoli di concertazione. Approfondisce i temi della comunicazione ecologica, dell'*action learning* e della gestione della negatività. Autore per FrancoAngeli di: *Vivere l'ecologia* (1999), *Non solo parole* (2002), *Professione facilitatore* (2005), *Il facilitatore dei gruppi* (2006).

## **1. La funzione di presenza-neutra: presidia i tematismi**

Il facilitatore assume una posizione di presenza-neutra, in relazione evidentemente ai contenuti tecnici e programmatici della riunione.

Il tematismo è lo svolgimento operativo e tecnico dei contenuti, degli aspetti organizzativi, gestionali e operativi, la cosiddetta “area del compito”. E’ anche chiaro che, il ruolo del facilitatore è quello di condurre la discussione, cioè ascoltare, stimolare e orientare i partecipanti, senza tuttavia oltrepassare un’immaginaria soglia, l’invasione potenziale di territorio tramite l’espressione di una propria opinione nel merito dei contenuti appunto. E occorre aggiungere che questa eventualità non è certo da escludere. Diciamo che il facilitatore esprime un punto di vista sulla discussione già nella sua stessa azione di moderazione/attivazione, sia attraverso il comportamento verbale (con brevi rimandi di verifica), sia con il comportamento non-verbale (tramite interiezioni quali “sì”, “mhm mhm”, “già”, movimenti del capo e gestualità intenzionale).

Crediamo comunque che il principio di “presenza-neutra” sia un buon principio, non di certo assoluto e totalizzante. La neutralità sui contenuti rappresenta un orientamento (non un *diktat*), una regola tecnico-professionale di tipo costruttivo, che può, all’occasione, anche essere variata, integrata.

Alcuni significati virtuosi di “neutro”: il facilitatore è sul livello “meta”, ovvero sopra (ancora meglio a fianco) rispetto al gruppo, per vedere meglio, comprendere, accompagnare. La sua forza, che denominiamo “principio attivo” o “enzima”, è proprio quella di non essere nel gioco delle parti (o con me o contro di me), è quella perlopiù di garantire presenza, spazio alle posizioni, protezione ai contenuti comunicati.

### **1.1. Saper stare sulle parti e tra le parti**

Sul termine “neutro”. Alcuni significati negativi da evitare: asettico, giudice imparziale, *super partes*, portatore di estraneità e di indistinguibilità, dal comportamento nullo. Neutro, invece, per talune condizioni tipiche del facilitatore, assume significato di “stare in mezzo”, di condividere e di scendere nel vivo delle posizioni, delle differenze e delle distorsioni tra le parti. Il facilitatore deve quindi saper stare sulle parti e tra le parti, essere in mezzo a loro, non cercare uno spazio neutro ed equidistante in senso asettico; neutro vuol dire perlopiù coinvolgimento e partecipazione negli obiettivi e dilemmi del gruppo; vuol anche dire non essere implicato negli interessi materiali e nel prestigio sociale (nel caso il facilitatore sia una figura terza, di consulente esterno).

Il facilitatore, con la sua dose di neutralità (di parziale implicazione), può svolgere al meglio l’azione di catalizzatore e canalizzatore; di traduttore di significati altrimenti incomprensibili; di animatore e agitatore dei saperi tecnici, di sintetizzatore di punti di vista, che possano generare azioni. Quindi, per concludere la “presenza neutra” è la parte di ruolo con cui il facilitatore tende a non prendere posizione sul terreno dei contenuti tematici del gruppo; essa riguarda pur tuttavia un profilo di comportamento attivo e ben visibile nell’intero arco degli scambi.

### **1.2. Pianificare e affrontare i tematismi**

Il principio di presenza-neutra può offrire anche un secondo vantaggio, quello di liberare il facilitatore dall’incombenza di essere esperto (tuttologo?) dei contenuti o dei settori in cui è chiamato a intervenire. Il facilitatore comunque, ai tematismi si accosta e prova a curarli. Alcuni esempi:

- presidia l’argomento all’ordine del giorno tramite cornici (non troppo rigide) che ne possano delimitare i confini, che ne possano scandire le parti e le sottoparti di un dato tema/argomento;
- maneggia il tematismo con le “tre mosse” lungo l’asse coinvolgimento-distanziamento-coinvolverimento: a) contribuisce a far ordine sulla domanda di ingresso; b) accompagna la risposta; c) fa ordine sulla risposta;
- si interpone nelle contese, nelle contrapposizioni, nelle polarizzazioni tra le parti, dando grosso rilievo alle posizioni tecniche, ai costrutti pratici e logistici, alle questioni relative alle risorse materiali ed economiche;

- è guardiano tenace dei contenuti anche in fase di elaborazione semiconclusiva della riunione, tramite la concretezza (“Cosa vuole dire quello che lei sta affermando, nella pratica?”), si aiuta e aiuta la discussione con “marcatori pragmatici”: cosa (definire termini e concetti); come (interpretare azioni, piani, intenzioni); chi (definire gli attori e le aggregazioni); quando e dove (collocare gli eventi nel tempo e nello spazio).
- opera *link* tematici, prendendo spicchi di interventi e connettendoli con altri pezzi di altri interventi presentati;
- prende le parti dell’avvocato del diavolo, il “bastian contrario” che provoca nei punti deboli il gruppo, mirando sui punti tematici più farraginosi o sconnessi, poco plausibili. Occorre anche aggiungere in merito, che il tema aperto in veste di problema e criticità, frequentemente ha un effetto attivatore sul gruppo, più aperti sono i problemi da risolvere e più facilmente stimolano collaborazione durante l’esecuzione.

## 2. La funzione di regista interazionale: regola i turni

Nella funzione di regista il facilitatore controlla il potere interazionale durante la riunione, ha cioè accesso a diritti specifici rispetto agli altri partecipanti ed esercita un potere di controllo su ciò che altri fanno e sull’andamento dell’interazione. Gli spunti per questa trattazione ci vengono in particolare dalla sociolinguistica e dalla psicologia dell’educazione, aree disciplinari che in questi anni si sono occupate, la prima, dei processi comunicativi nella vita quotidiana, la seconda della comunicazione in classe durante i processi di apprendimento scolastico.

Nel ruolo di regista, il facilitatore è “regolatore” sia di segni comunicativi sia dei costrutti di apprendimento (in vista delle azioni); egli funge anche da “lievito” e detonazione, vestendo i panni di “attivatore”. Contestualmente, in forte contatto con la situazione da facilitare, agisce sulle due leve alzando e abbassando all’occorrenza, regolazione e/o attivazione.

Ecco i punti chiave del ruolo di regista che, va ricordato, è tutt’uno e complementare con il ruolo di presenza-neutra:

- il facilitatore attribuisce il diritto a parlare attraverso le procedure di allocazione dei turni; per turno si intende il discorso prodotto da un soggetto e compreso tra due cambi di parlante: il primo cambio riguarda la presa di turno del soggetto stesso, il secondo cambio riguarda la perdita del turno;
- il regista mette in atto mosse che stabiliscono una rilevanza condizionale per tutto ciò che viene dopo; si tratta di mosse che danno inizio a sequenze, ovvero domande, affermazioni, rinforzi, feedback attraverso cui si determina lo sviluppo successivo dell’interazione. Questo è il potere di indirizzare, incanalare, virare parti della discussione, facoltà che il facilitatore ha per sua stessa natura. Qui si avvale di una struttura del discorso per così dire gerarchica, che prevede una parte forte (“reggente”) e una parte subordinata; questa formulazione prende il nome di “ipotassi”, un tipo di turno che crea sollecitazioni e un’assertiva presa di posizione;
- la regia si fonda sulla transazione tra forze individuali e contestuali, dove per transazione intendiamo quel processo di scambi vitali tra soggetti che si determinano reciprocamente attraverso un costante processo di scambio. La metafora è del ping-pong dinamico nel gruppo, un tipo di evento mentale (il cosiddetto pensiero relazionale) le cui componenti non sono già precostituite ma determinate dalla loro partecipazione attiva agli eventi stessi;
- un altro caposaldo è dato dal senso di servizio che il facilitatore nutre per il cliente (i partecipanti alla discussione) congiuntamente al committente (l’organizzazione). Gli ingredienti di massima: competenza, affidabilità (corrispondenza tra prestazione e fiducia), tempestività, cortesia, comprensione del cliente, relazionalità e presa di contatto e, troppo importante, qualità umana;
- ogni partecipante ha ragione, l’attenzione va posta sulla molteplicità dei modi in cui il mondo è, e può “essere costruito” da ogni attore sociale. I problemi in discussione nella riunione non sono sfondi di oggettività, bensì figure ipersoggettive, cariche di senso e ambiguità. Queste figure sono lì per essere ascoltate e riconosciute;
- la linea da perseguire si impernia attorno alla nozione di intersoggettività, vale a dire sulla convinzione reciproca dei partecipanti all’interazione, in virtù dell’emissione nei turni, di

partecipare congiuntamente allo stesso gioco interpersonale. L'intersoggettività è quel terreno in cui gli attori rendono accessibili i propri punti di vista per costruire una conoscenza condivisa (fondata su comunanza, reciprocità, mutualità); l'intersoggettività contiene tuttavia un potenziale intrinsecamente ambivalente, rappresentato da due possibili "barriere": a) il rischio da parte del singolo di richieste di riconoscimento eccessivo, che può far dissolvere l'orizzonte da condividere (fenomeno di monopolizzazione); b) un potenziale dinamico di sinergie, connessioni e nuove prospettive impensabili in un mondo omogeneo (fenomeno del cambiamento e del caos). Nell'intersoggettività e nelle sinergie la struttura del discorso è bene che si attesti sulla forma "paratassica" che tende a enfatizzare la fluidità e la pluralità degli scambi (se l'ipotassi suggerisce la presa marcata di una posizione, la paratassi tende invece a lasciare libero l'ascoltatore nella facoltà di collegare parti del discorso, di elaborare a suo piacimento le affermazioni proprie e altrui);

- il facilitatore nel ruolo di regista (ma anche come presenza-neutra), assiste e accompagna le difficoltà di comunicazione del gruppo, difficoltà per così dire "fisiologiche" che assumono una speciale coloritura nella comunicazione egocentrica. Essa è connotata da rigidità, impenetrabilità, chiusura, narcisismo, monadismo, solipsismo. Automaticamente l'interlocutore egocentrico proietta nell'altro il proprio schema cognitivo-emotivo, deformando l'informazione, fraintendendo il messaggio. L'incomunicabilità può essere provocata anche dai fenomeni cosiddetti di "repertorio", ossia, il bagaglio di complessità che ogni partecipante ha accumulato nelle sue esperienze pregresse e che tende a fraporsi tra sé e la realtà presente, provocando fenomeni di proiezione e distorsione;

- ultimo aspetto per il facilitatore (regista dell'interazione e dei turni) è dato dalla lettura e accoglienza e messa in conto delle emozioni, come segnali entro le relazioni, un approccio non-cartesiano, dove l'emozionarsi è visto come processo di natura interattiva e sociale. Provare emozioni è partecipare attivamente alla costruzione dei processi viventi, interattivi, sociali e culturali dei quali siamo parte, processi mai interamente accessibili all'indagine autoconsapevole.

## 2.1. Attiva e struttura la riunione

Fermi nelle sedie intorno al tavolo, i partecipanti alla riunione o al workshop, rischiano passività e la sottoutilizzazione dei potenziali. La ricerca recente della neurofisiologia offre una spiegazione sulle riunioni passive che annoiano e fanno addormentare: per imparare abbiamo bisogno di agire, di attivarci, a tale scopo occorre sollecitare la via dell'*arousal* (attivazione) e la via dell'attenzione. Un'esperienza o un episodio attivante stimola la mente, che a sua volta sollecita il sistema motorio e i movimenti, contribuendo così a organizzare l'attenzione (tendenza ad essere presenti, ascoltare, accogliere, prender la parola, manifestare la propria idea). Le abitudini di passività schiacciano la mente, atrofizzando le sensibilità e le intelligenze.

Alla passività dunque, occorre porre rimedio, cercando alcune misure che creino attivazione nella riunione. Un'attivazione che, potendo utilizzare minimamente l'elemento motorio vero e proprio, tenderà di trasporre lo stesso principio all'area delle interazioni, dei messaggi, di movimenti cinesici anche minimali. Occorrono quindi turni brevi, parole ficcanti, un ritmo degli scambi comunque più che dinamico. Da qui, il facilitatore si avvale di un vero e proprio "piano di attivazione" in direzione della cosiddetta riunione attiva; tre le chiavi:

- clima stimolante, di tipo formale-informale, concreto; interazione vitale, interventi brevi, parola che gira, gestione dell'incertezza, alternanza tra *slow* (ascolto-esplorazione) e *achievement* (andare al risultato, all'affermazione, all'assertività);
- funzione-ponte, data da *linker* semantici (pensieri, idee e contenuti che possono essere allacciati e connessi in forma di costrutti compositi e sistemici);
- *facilities*, tecniche e procedure di agevolazione pratica.

Lo scopo della riunione attiva (di tipo *empowered*) è quello di generare risorse progettuali, tramite un folto bagaglio di attenzioni, comunanze e reciprocità. E' pur vero che l'attivazione si può prestare a dare spazio anche ai personalismi, alle monopolizzazioni, alle ridondanze; questo possibile svantaggio non deve comunque far arretrare il facilitatore dall'introdurre piani di attivazione, fenomeno che resta centrale nell'azione facilitativa.

E' nell'attivazione che si acquisiscono per il facilitatore e per il gruppo più sollecitazioni, più opportunità, più verità che fanno trasmigrare dal singolare al plurale, dall'inibizione all'espressione (l'inibizione dell'azione può essere fonte di ansia emotiva e di disturbi psicosomatici); la passività crea effetti nel gruppo (che centrato sul pensiero unico patirà la lentezza e l'immobilità degli scambi) e anche sull'individuo (nella sua energia psicofisica entrerà il grigiore e l'appiattimento, la scarsa proattività nelle operazioni quotidiane). L'attivazione offre invece al facilitatore e al gruppo, il tono necessario per agire verso lo scopo.

### 3. La conduzione della riunione attiva

Dal piano di attivazione (i principi e i concetti), occorre portarsi sulle pratiche. Il compito diviene quindi quello di promuovere, gestire, modulare riunioni attive, alcune idee:

- alla formalità va affiancata un qualche dato di informalità, con l'intento di rendere più fluido e "caldo" il setting del lavoro di gruppo;
- l'importanza dell'incoraggiamento al gruppo, sul focus semantico di "provare" (provare a dire, provare ad aggiungere, provare a immaginare); gli assi possibili dell'incoraggiamento vedono tre passaggi: a) "possiamo provare" (fare domande, avere dubbi, cercare altre idee); b) "possiamo provare insieme" (trovare risposte comuni, sperimentare, esplorare nuovi terreni); c) "ognuno come può" (nell'esplorazione si identificano criticità alle quali si intende rispondere con risorse reali e concrete, evitando inutili salti ideali);
- se i corpi non possono muoversi, è la parola che dovrà compensare quella passività, cercando di divenire una parola dinamica, frizzante, creativa, umoristica, negativo-positiva, una parola calda; quando la parola è dinamica influisce sulla mobilitazione dell'orientazione (postura e tronco), degli sguardi (mimica facciale), delle prospettive spaziali (prossemica);
- proporre e modulare interventi brevi; tutti possono esprimersi, nessuno ha la verità in tasca; la necessità di connessione tra i punti di vista;
- clima genuino, senza forzature, fluido, non astratto (che tutti comprendano), non monopolizzato; sono ammesse sia spinte negative sia positive, in tal senso va evitata solo la loro polarizzazione;
- distribuire ruoli attivanti: chi verbalizza, chi scrive alla lavagna a fogli mobili turnando le uscite (far andare al cartellone chi dice di avere l'idea utile), chi, semplicemente, si mostra coinvolto tramite una postura protesa in avanti. In altre parole occorre che il facilitatore distribuisca molti "start", inventando e prendendo dagli eventi concreti il pretesto giusto per mobilitare i partecipanti.

#### 3.1. Supporta i dilemmi: la valorizzazione della negatività

La qualità migliore un facilitatore la può mettere nell'accogliere e gestire la negatività riscontrabile nelle riunioni e nei tavoli multi-attore, nelle reti interassociative.

Il negativo è infatti tensione, disagio e disaccordo. La negatività riesce tuttavia a mobilitare una grossa gamma di energie e vitalità, fa ritrovare identità, aumenta la motivazione, l'attenzione e la coscienza dei ruoli. Essa stessa tende a liberare la forza e sbloccare il senso di oppressione non infrequente nelle organizzazioni nel sociale.

La negatività può quindi essere intesa anche come risorsa. La psicologia del lavoro ne inquadra le opportunità, individuando nel conflitto una serie di "risorse" fondamentali per il gruppo:

- aumento delle motivazioni;
- mobilitazione dell'energia psichica;
- incremento della coscienza del proprio ruolo e del proprio potere;
- sviluppo dell'identità negli agenti partecipanti;
- miglioramento dell'attenzione.

"Questa riunione è inutile, intanto è già stato deciso tutto!", "Non c'entra nulla quello che si sta facendo qui con quello che si fa in officina", "Ci voleva anche un facilitatore per convincerci meglio, vabbene così...intanto noi non ci muoviamo dalle nostre posizioni!", sono solo alcuni esempi presi dalle diverse realtà. Queste frasi alzano subito la tensione emotiva del gruppo: qui il facilitatore può entrare in crisi, sentirsi a disagio. In mancanza di una formazione specifica nell'affrontare queste frasi che squalificano il suo lavoro (a volte dirette a sé, altre volte sul metodo e

altre sui contenuti), egli potrà sentirsi ansioso, ferito e fragile, con la “mente chiusa”, ovvero con un corpo carico emotivamente e, allo stesso momento, con una difficoltà a concentrarsi e procedere fluidamente. L’ambiente è teso, raggelato. Il facilitatore (o la persona che ha ricevuto l’attacco) si sente schiacciato, non avrebbe alcuna chance di trovare i mezzi per trasformare la situazione se non si fosse preparato con una formazione ad hoc.

### **3.2. Una forza attivatrice “che tira dentro”**

Quali sono le conseguenze positive ed immediate della “critica negativa” del partecipante, diretta al facilitatore (o al collega)? Un’energia del gruppo più alta; un’attenzione più acuta dei membri; un senso del “dramma” elettrizzante; il confronto con un tema fondamentale; un test di competenza per chi la riceve. La neurofisiologia del trauma, ha messo in luce che la negatività può coinvolgere parecchi livelli del cervello, che possono provocare uno stato di ipereccitazione: i muscoli diventano tesi, il cuore batte più rapidamente, gli occhi si sgranano (ipervigilanza), la bocca diventa secca e la faccia esprime un ghigno. Tutto ciò indica un aumento della “vitalizzazione” del corpo, la persona sente una sorte di “calore” e questo comporta un desiderio di rivivere la stessa esperienza, una specie di piccolo piacere nella dimensione negativa. Questo aspetto può spiegare il fatto che, frequentemente le persone, si “accomodano” nel conflitto e nel disagio e sentono il desiderio di ripetere questo vissuto. E’ un’esperienza contagiosa, coloro che stanno infatti accanto a una persona in stato di ipereccitazione, ipervigilanza e vitalizzazione possono sentirsi automaticamente coinvolti: sentono i brividi, un senso di agitazione, una tensione nel corpo, uno stato di allerta, ecc. Possiamo chiamare questo stato fisiologico, attivazione (*arousal*).

In sintesi dunque, la negatività, anche (o soprattutto) quando rappresenta “una critica negativa” o “una critica distruttiva,” ha una forte funzione di attivatrice e di coinvolgimento del gruppo. Contrariamente, la positività talvolta crea un’energia più piatta, un sensibile abbassamento dell’*appeal*, soprattutto se non è preceduta da una situazione “drammatica” di opposizione, sfida, conflitto, ecc.

## **4. La comunicazione interpersonale di tipo partecipato**

La comunicazione interpersonale è quel processo che vede i soggetti partecipanti (emittenti e riceventi), non più considerati separati in senso atomistico, bensì co-enunciatori, cioè interlocutori impegnati in un’azione comunicativa congiunta di cui sono corresponsabili. Emittente e ricevente non sono più fruibili come entità astratte, rigide, a se stanti, ma soggetti dotati di pensieri, emozioni, affetti, identità sociali, espressione della loro collocazione familiare, di gruppo, istituzionale. La comunicazione interpersonale quindi, come processo diadico, in cui ricevente ed emittente sono in continua costruzione dell’interazione e dei contenuti (co-costruzione), in continua e reciproca contaminazione (anche nel silenzio).

La comunicazione si avvale di unità di misura identificate nell’interazione; l’interazione è quell’azione di influenza reciproca, che corre simultaneamente nei canali, tramite codici verbali, paraverbali e non verbali. Le interazioni nei gruppi di lavoro sono tipicamente asimmetriche, ovvero, gli scambi sono “tra diversi”; tali scambi si connotano in: a) in modo più rigido; b) sono presenti forme di ritualizzazione; c) si avvalgono di messaggi di natura tendenzialmente generale e astratta.

### **4.1. Oltre la comunicazione egocentrica**

La barriera più grossa all’interazione è data dalla comunicazione egocentrica; come fare per evitare di incagliarsi in tale direzione? Alcuni punti chiave:

- verifica del significato inviato dall’altro (flessibilità semantica);
- flessibilità dello schema di riferimento;
- funzione metalinguistica, come forma di accertamento e verifica sull’uso delle parole;
- mettersi nel punto di vista dell’altro (assunzione della prospettiva dell’altro che è molto diversa dalla propria);

- codificazione per l'altro, la capacità di tradurre e differenziare il "linguaggio per sé" con il linguaggio "per gli altri" (la trappola si chiama "predicazione", la forma naturale del linguaggio interiore trasposta all'altro, costruita di soli predicati);
- disponibilità emotiva.

#### 4.2. La comunicazione di tipo partecipato

Dalla base della comunicazione interpersonale bidirezionale, fondata sul concetto di co-costruzione, dal tentativo di superare le trappole egocentriche, prende le mosse il repertorio di concetti e strumenti della cosiddetta Comunicazione partecipata, che porta con sé il tentativo di intensificare le modalità dinamiche e situazionali. I tre punti chiave, che ne costituiscono il modello sono:

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

La Comunicazione partecipata risente di due influenze chiave, il fattore tecnico e il fattore umano e la stretta relazione tra i due.

Il fattore tecnico è rappresentato da:

- saperi e conoscenze, competenze e professionalità in gioco;
- criticità e problemi, pluralità di punti di vista, possibili soluzioni;
- i mezzi, le risorse, le tecnologie.

Il fattore umano rispettivamente come luogo di:

- differenza di cultura, status, linguaggio;
- soggettività in bilico in senso bio-psico-sociale;
- esplicito e implicito, razionale e irrazionale.

La Comunicazione partecipata è quindi un approccio di tipo socio-tecnico, composto da caratteristiche rispettivamente:

- sistemiche, ovvero, relative non al singolo ma alla comunità;
- progressive, valorizzazione di ciò che già esiste in concreto e adozione di forme di crescita graduale passo-passo;
- reticolari, in senso di reti da promuovere, in cui ogni attore è nello stesso tempo trasmettitore e ricevitore di nuovi dati.

### 5. La comunicazione partecipata

Il modello completo della Comunicazione partecipata, oltre ai tre punti costituenti (interazione, vicinanza e facilitatori), comprende quattro aree di indirizzo metodologico, con i seguenti enunciati:

- orientamento ai problemi, aspetti socio-economici, studio del contesto critico, analisi delle tentate soluzioni, osservazione in senso multicausale;
- centralità dei metodi, sistemi di comunicazione "a due vie" in senso dialogico, coinvolgimento e attivazione, modalità di tipo processuale passo-dopo-passo;
- centralità degli attori, ascolto di visioni e traiettorie operative, studio di fattori soggettivi e intersoggettivi, studio delle dinamiche di gruppo in senso interorganizzativo;
- orientamento ai risultati, presidio di efficacia ed efficienza; misurazione dei risultati; leva incrementale e di processo.

#### 5.1. Forte interazione

È il frutto di modelli dialogici di andata e ritorno ricorrenti tra emittenti e riceventi, in cui nessun punto di vista ha la verità in tasca. Il significato degli scambi viene costruito in senso dinamico e plurale. Ascolto e feedback come uscita dalla propria autoreferenzialità, nel tentativo di immedesimarsi nello scambio verbale, non verbale, emotivo e mentale. Per forte interazione si intende l'incremento dei principi di interattività, di reciprocità, di centralità della relazione da cui emergono costrutti di azione collettiva che assicurano la necessaria cooperazione tra gli attori senza sopprimere le loro possibilità di perseguire obiettivi contraddittori. Con la Comunicazione partecipata perlopiù, vi è una tendenziale rincorsa alla parità di ruolo fra gli interlocutori, o perlomeno il contenimento delle asimmetrie verticali di tipo "dominante-dominato". Quando infatti

si ha una manifestazione di interrelazione vera? Quando non solo lo scambio fra gli interlocutori assume forma aperta e bidirezionale, ma anche quando è possibile invertire i ruoli di emittente e destinatario, quando viene valorizzata l'attiva partecipazione del destinatario, quando si presta attenzione agli effetti della comunicazione e, soprattutto, quando il rapporto è inteso come un'interazione orientativamente paritetica.

Per raggiungere questo bisogna richiamare un'idea forte di comunicazione, che la pone non come un qualsiasi scambio di tipo autocentrato per cui un emittente cerca di informare gli altri su se stesso (l'agire auto-espressivo in chiave di monologo), bensì come processo in cui si sviluppa sia l'informazione reciproca che il fatto di cercare di incrementare l'intesa che prima era minore o addirittura non esisteva. La Comunicazione partecipata, è in grado di creare coinvolgimento e connessioni, tramite l'adozione di "intensificatori" metodologici su tre piani:

- coordinazione, l'interazione deve creare nuove forme di "ponti interpretativi" e non tanto imporre modelli da un attore all'altro; stop dunque all'interazione "cannibale" (autoritaria e monopolizzatrice) e spazio all'interazione "generativa", che punti alla creazione di nuove forme e pratiche condivise;
- trasparenza, l'interazione deve permettere una comprensione delle pratiche che si vanno progressivamente a condividere, evitando di richiedere adesioni cieche ai partecipanti;
- negoziabilità, l'interazione se ben condotta produce connessione e non discriminazione, a patto che venga condotta con abilità di accoglimento delle differenze, di rinforzo delle similitudini, per la creazione di uno spazio dove germina la pluralità delle voci.

## 5.2. Vicinanza a fatti, luoghi, persone

Avviare la partecipazione tramite comunicazioni vuol dire innanzitutto coinvolgere e creare connessioni. Le persone devono scoprire che le cose di cui si parla le "toccano da vicino" (il motore del coinvolgimento) e altresì, che le cose di cui si parla "toccano anche il vicino" (la leva di connessione con l'altro), spostando così il punto di vista da mero "io" a potenziale "noi". In questo senso sono due le modalità centrali che avvicinano la comunicazione a fatti-luoghi-persone:

- dal basso verso l'alto, ovvero, l'espressione dei problemi anche da parte dei gruppi senza potere o emarginati; l'esplorazione attenta delle realtà vissute concretamente, nella loro valenza di situazione (cosa, dove e quando) e di emozione (chi e come). Per i diversi soggetti della comunità (tutti indistintamente), poter esprimere i loro problemi è un salto virtuoso in direzione di sentirsi legittimati all'interno di un percorso collettivo;
- dal particolare al generale (metodo induttivo), la capacità di partire dai fatti per risalire a concetti e categorie, l'induzione è infatti quel processo logico che muove dal particolare al generale, dai fatti ai principi, dagli effetti alle cause. E' in questa direzione anche il contributo che Harold Lasswell, sociologo statunitense, che ci ha offerto, una specie di "scala della comunicazione concreta", composta da cinque gradini: chi, dice cosa, attraverso quale canale, a chi, con quale effetto.

I processi comunicativi di tipo partecipato scoprono i soggetti, li aprono all'interazione e all'interrogazione reciproca, mettono in gioco le loro potenzialità e i loro desideri, attivano conoscenze e competenze, mobilitano energie e passioni. Nel gioco partecipativo a loro volta i soggetti scoprono se stessi, si costituiscono come risorsa, come cittadinanza attiva e influente.

## 5.3. L'impiego di facilitatori

Nelle matasse intricate, a volte caotiche, dei contesti interpersonali e intergruppo diventa fondamentale l'impiego di facilitatori. Ci sono due tipi di facilitatori:

- lo strumento-facilitatore, di cui fanno parte le tecniche e i metodi pratici e concreti, gli aspetti di socializzazione, di gestione del gruppo e della riunione, di ergonomia e *lay-out* (impostazione dei fattori materiali comprendenti un ambiente fisico);
- il soggetto-facilitatore, una persona, un professionista che in qualità di agente di attivazione e regolazione, presidia i tematismi (presenza-neutra) e regola i turni (registra interazionale).

In tal senso, i facilitatori (strumenti e persone) assumono a pieno titolo la funzione di intermediari culturali, infatti, pur con attori diversi, essi garantiscono processi di condivisione, da cui ne possono



scaturire reti di relazioni. I facilitatori, agendo da intermediari culturali, attivano i soggetti e al contempo, assicurano i *frame*, i limiti, le cornici all'interno dei quali può disputarsi il gioco relazionale. Strutturano un contesto che è al tempo stesso norma e risorsa per chi vi partecipa. Svolgono un'attività di negoziazione-mediazione di significati e di potere. Sono dei nodi di accesso alla conoscenza. Il facilitatore (sia strumento che persona) copre due funzioni chiave nella direzione della partecipazione, così sintetizzabili:

- “funzione di allineamento”, in forma di minore asimmetria negli status, tra chi ha più e chi ha meno potere di parola e di decisione; di una forma di connessione cognitivo-emotivo tra gli attori, quello che dice A non viene distorto speculativamente da B; ciò che viene inviato e quindi recepito non presenta differenze e distorsioni eccessive;
- “funzione di semplificazione”, da non intendersi come banalità e appiattimento, bensì come cuore significativo, un salto semantico, sintesi stretta e valoriale, l'arte del toccare i nuclei del discorso (*topic*) e connetterli tra turni.

## 6. Repertorio operativo e tecnico del facilitatore

### 6.1. Una testa-una parola

Il facilitatore è il promotore della “democrazia della parola”. Come per quella rappresentativa “una persona-un voto”, anche per questa forma di democrazia di gruppo (sovranità del collettivo) “una persona-una parola”, detta anche tecnica del “testa-parola”. Nel tentativo di dare spazio ai più, è importante il ritmo e la brevità dei turni: il *turn-taking* partecipato si fonda sull'alternanza di voci, sulla successione, sull'ascolto delle differenze. Nel *turn-taking* partecipato, il senso dinamico svolge un ruolo centripeto di inclusione, di progressivo “tirare dentro” gli attori presenti, che mostrano alcune trasformazioni: a) da apatia a interesse-presenza; b) da disinteresse per i contenuti dell'altro a curiosità; c) da stare zitti a voler intervenire; d) da mimiche facciali perse nel vuoto a volti con occhi sgranati e movimenti del capo mobili nell'asse sagittario (a destra e sinistra). Quindi, la gestione dei turni attiva una forza centripeta (diretta verso il centro, in un sistema in modo rotatorio, quella che tende ad avvicinare le singole parti al centro; viceversa, con i monologhi, la monopolizzazione della parola, si può assistere alle forze di fuga, ovvero a un sistema centrifugo, verso fuori). Alcuni strumenti:

- non bloccare il flusso, bensì far fluire e scorrere i turni, grazie a interventi brevi e pregnanti (ridurre al massimo gli stop, per dire sì o dire no; contenere gli interventi eccessivamente costruiti e leziosi);
- allineare le differenze, garantire flusso e ritmo sviluppa il senso di vicinanza e tende inoltre a ridurre i gap; avviene una specie di “allineamento cognitivo”, in cui non si è d'accordo nel merito, ma si è d'accordo nel metodo;
- tenere un ritmo, il facilitatore in molti momenti è bene che curi ritmo e modi di comunicare, più che i contenuti; questi ultimi via via si dispiegano, perché soggetti alla competenza precipua del gruppo;
- ringraziamenti, il facilitatore alla fine di ogni intervento ringrazia la persona per il suo apporto, con sobrietà e genuinità.

### 6.2. Ascolto attivo, base comune e prospettiva dell'altro

L'ascolto attivo è quella capacità di percepire non solo le parole ma anche i pensieri, lo stato d'animo, il significato personale più profondo del parlante. L'ascolto attivo è una forma alta di ascolto; le componenti fondamentali sono:

- ascolto verbale, silenzio e non interruzione dell'altro;
- ascolto col corpo, mimica facciale, marcatori vocali (“mhm”, “ah”);
- inviti calorosi, incoraggiamenti non giudicanti, “raccontami”, “spiegami”;
- accoglienza senza giudizio, il facilitatore “riflette” il messaggio del partecipante, senza prendere una posizione propria; egli non invia giudizi, opinioni, consigli, soluzioni, bensì ne svolge una specie di riepilogo, riconoscendone il disagio, la criticità (“il gruppo è proprio scoraggiato e vorrebbe interrompere tutto..vero?”).

### 6.3. La base comune per l'intesa e la connessione

L'attività scientifica di Daniel Stern, psicoanalista americano, sull'interazione madre-bambino ha sviluppato il concetto di *attunement*, la sincronizzazione e la corrispondenza interpersonale delle espressioni fisiche non verbali (ritmo, intensità e forma). Stern ha scoperto che l'interazione basata sull'imitazione e la similitudine incrementa l'intesa e la connessione (tra madre e bambino, ma è riscontrabile anche nelle relazioni tra adulti). Il facilitatore, grazie alla capacità intenzionale di attivare reciprocità e relazione, contribuisce a creare un senso di fiducia, incoraggiando una libera espressione di pensieri, sentimenti, negatività. Mettersi dalla parte dei partecipanti con le parole, col corpo e col tono vocale (concetto di "specchio parziale", o anche "ricalco"), crea un acceleratore nei piani dell'intesa e delle connessioni.

### 6.4. La prospettiva dell'altro: mettersi nei panni

Un nuovo campo di ricerca, la *perspective-taking*, considera la capacità degli individui di accogliere e riconoscere la "prospettiva dell'altro", ossia, il modo altrui di dare senso al mondo e alle situazioni; viene anche denominata capacità di "decentramento", ossia, riuscire a non considerare più solo i propri bisogni e interessi ma vedere anche quelli dell'altro. Per il facilitatore decentramento è anche auto-osservazione, per meglio leggere i passi del proprio lavoro con spirito autocritico, guardandosi da un altro punto di vista (vedersi da fuori, colmando la cosiddetta "area cieca").

I punti chiave della prospettiva dell'altro (*role-taking*), sono:

- superamento dell'egocentrismo, la possibilità di non assumere il soggettivo punto di vista come riferimento universale;
- la via dialogica e referenziale, rendersi conto delle strutture concettuali dell'altro, delle sue competenze e delle sue capacità di comprensione, provando ad agire con quello che c'è;
- centrarsi sull'altro (affiancandosi nella posizione di emittente), cercando l'immedesimazione e intercettando dell'altro le strategie e i metodi per la produzione di messaggi.

La "prospettiva dell'altro" non è tanto una formula comunicativa, bensì un atteggiamento, un approccio, che porta il facilitatore a mettere al primo posto le domande e l'esplorazione dei comportamenti, ancor prima di individuare per essi, risposte e soluzioni.

### 6.5. Visualizzazione dei contenuti, l'uso di cartelloni

Un momento importante nella rielaborazione della conoscenza attivata da una riunione è rappresentato dalla schematizzazione visiva; questa consiste nell'organizzare su un cartellone (o diapositiva) i contenuti relativi ad un determinato argomento, mediante accorgimenti grafici che possano evidenziarne struttura e nessi logici. I passi per produrre uno schema sul cartellone sono due:

- organizzare parole chiave, disposte graficamente e con caratteri grandi e di facile lettura;
- mettere in evidenza le connessioni esistenti tramite frecce e riquadri.

Tra le diverse forme di schemi, i cosiddetti "organizzatori semantici", ci sono le mappe concettuali, rappresentazioni sintetiche e simboliche di concetti e delle loro molteplici relazioni, esse permettono di stabilire ed evidenziare in modo visivo la rete delle connessioni logiche; una mappa concettuale è composta da: a) l'idea principale al centro del foglio; b) le ramificazioni, che stabiliscono i costrutti (è conveniente usare pennarelli colorati).

Le mappe concettuali presentano numerosi vantaggi: a) evidenziazione delle idee chiave; b) visione completa e analitica dell'argomento; c) struttura aperta che consente di aggiungere elementi successivi; d) può essere personalizzata dal soggetto a proprio piacimento. Di contro, alcuni svantaggi: a) l'ingessatura del concetto e del sistema di credenze; b) la schematizzazione dogmatica della complessità agente nel problema o nel nuovo sapere.

### 6.6. Strutturazione dei cartelloni

In sintesi, il cartellone è un foglio di grandi dimensioni (70x100) sul quale riportare graficamente una mappa concettuale; tre buone pratiche per la loro strutturazione:

- il testo, parole chiave con caratteri cubitali;

- la grafica, ovvero, alle parole si può aggiungere qualche semplice segno animato di tipo visivo, che aiuti il partecipante nella costruzione del significato;
- il metodo, il contenuto di testo-e-grafica, cerca di definire senza esagerazione (qui occorre ricordare che un concetto non del tutto definito e chiuso, provoca un impatto sul partecipante, che sarà più attento e coinvolto).

Visualizzare sul cartellone mappe concettuali, o anche usare questo strumento per registrare domande ed eventuali decisioni, è per il facilitatore un'operazione molto efficace. Una mappa concettuale, tra le più elementari, da usare per brainstorming introduttivi, è composta da un titolo "casi concreti" e un sottotitolo bipartito su due colonne: a sinistra "problema", a destra "soluzioni" e una bella riga verticale che distingue visivamente il primo dalle seconde.

Per concludere, una mappa concettuale è tale se "stressa" il testo e ancor prima il concetto (tramite frecce, riquadri, righe, parole-chiave), ovvero se ne intensifica le sue parti in maniera grafica, evitando così di riprodurre un testo a scorrere, che facilmente potrà risultare piatto e indistinto. Inoltre, la lavagna-a-mappe è una vera e propria "tecnologia", utile al facilitatore e al gruppo perché assolve ai seguenti scopi:

- ruolo di verbale esplicito, visibile e consultabile;
- un riferimento per tutti, ogni attore può leggere, può aggiungere, può riferirsi visivamente;
- una memoria per il gruppo, nel concentrato di parole chiave e simboli, sia per la riunione in corso che per quella che seguirà.
- attrae l'attenzione, contribuisce a divulgare la partecipazione, stimola la presa di turno.

Il post-it (i foglietti gialli con parte adesiva) sono anch'essi una forte tecnologia per le riunioni efficaci e i workshop partecipativi. Si possono impiegare nel brainstorming, nelle proposte di *vision*, nei giri di tavolo, nelle valutazioni finali. Alcune note sul loro possibile uso:

- si possono attaccare e staccare, quindi spostare in *cluster* di argomenti di affinità;
- si possono attaccare e staccare anche per gruppi di significato contrapposti;
- il post-it facilita la sintesi e taglia i tempi, scrivere e leggere crea un senso di concisione interessante;
- col post-it (e l'atto di scrivere in autonomia), a differenza del giro di tavolo orale, si contengono i fenomeni di conformismo nel gruppo.

Pino De Sario  
ecosfere@libero.it