

“PROFESSIONE FACILITATORE. Le competenze chiave del consulente alle riunioni di lavoro e ai forum partecipati”

di Pino De Sario¹ - Franco Angeli editore, Milano, 2005

Recensione a cura di GIULIANA PITACCO

È il primo di due volumi che vogliono fornire una cornice teorica e metodologica entro la quale collocare la *figura del facilitatore quale consulente di processo nelle organizzazioni ed agente di benessere relazionale nei gruppi e nel sociale* (pag. 13).

Questo primo volume costituisce una riflessione sulla prassi della facilitazione, sugli specifici *riferimenti teorici e culturali* (pag. 192). Il secondo, più operativo, tratterà in maniera più diffusa gli strumenti e le tecniche utilizzate dal facilitatore.

L'analisi, condotta avvalendosi di tre specifiche categorie (facilitatore interno ed esterno all'organizzazione; facilitatore con abilità situate; facilitatore nella sfera pubblica e nella sfera privata - pagg. 200 – 212), ha portato a delineare quattro diverse tipologie di facilitatore:

1. il *professional*;
2. il *trainer*;
3. il tecnico;
4. il pratico.

La figura del facilitatore cui si fa riferimento più diffusamente nel testo è quella del *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 dei 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

¹ **Pino De Sario**, psicologo, formatore e giornalista, è autore dei libri *Non solo parole e Vivere l'Ecologia*, entrambi editi Franco Angeli, è membro dell'AIF (Associazione Italiana Formatori) e dal 2000 consigliere della sezione toscana della stessa associazione. Si è formato presso la Scuola Biosistemica, tiene corsi su comunicazione, motivazione e intelligenza emotiva presso aziende e agenzie formative. Si occupa di facilitazione territoriale e tecniche di comunicazione partecipata.

È docente presso la Società Italiana di Biosistemica e presso l'Università di Siena, Sede di Arezzo, al Corso di Perfezionamento e al Master diretti dal prof. Enrico Cheli, inseriti nel progetto Co.R.Em.

nell'organizzazione (**motivatore**) (pag. 13.)

che si colloca nell'alveo delle professioni della Formazione.

In linea con uno dei costrutti teorici che costituiscono il quadro di riferimento del modello proposto (l'importanza di far emergere la teoria dall'esperienza concreta - *la teoria è nella pratica*, pag. 41) il libro nasce dall'attività professionale più che decennale dell'autore.

Coerentemente con l'impostazione ecologica (J. Liss) e con le teorie dei sistemi (L. von Bertalanffy) e della complessità (E. Morin), che costituiscono ulteriori riferimenti teorici del modello proposto, il libro attinge a circa 500 fonti bibliografiche di letteratura riconducibile a diversi ambiti conoscitivi spaziando dall'escatologia all'urbanistica, passando per la matematica, la biologia, la fisica, la filosofia, la linguistica, la pedagogia, la psicologia, l'economia, ...

Il modello proposto si sviluppa intorno a **due assi chiave** che rappresentano la doppia e compresente attenzione del facilitatore al **compito** (centratura sul lavoro) e **alla relazione** (centratura sulla persona).

Da questi due assi (rappresentati graficamente in maniera incrociata) si sviluppano le **quattro aree di contenuto** del modello che corrispondono alle quattro competenze principali del facilitatore.

<i>compito</i>			<i>relazione</i>
	1. organizzazione	2. comunicazione	
	(catalizzatore)	(mediatore)	
	3. aiuto	4. apprendimento	
	(agente di aiuto)	(motivatore)	
<i>relazione</i>			<i>compito</i>

L'impostazione rigorosa del testo emerge anche dalla scelta di inserire alcune definizioni operative di termini (quali ad esempio: processo, competenza, abilità, capacità, ...), spesso utilizzati con sfumature di significato differenti, che vengono così declinati nel modello proposto da De Sario:

- le **conoscenze** sono rappresentate dalle **teorie sottostanti** mutate dal Management e dall'Economia; dalla Sociologia e dalle Scienze della

comunicazione; dalla Psicologia, dalla Biologia e dalla Scienza sistemica; dalla Pedagogia, dall'Educazione degli adulti e dal Knowledge management;

- le **competenze** sono riconducibili alle *quattro aree di contenuto*
- le **capacità** sono espresse dalle *funzioni* (per il facilitatore *professional* ne vengono individuate 32).
- le **abilità** sono costituite dagli *strumenti* e dalle *tecniche* (complessivamente 150, che saranno trattate più diffusamente nel prossimo volume)

Perché leggerlo

L'organizzazione muta paradigma: da quello per così dire "strutturale" (centrato sulle funzioni) a quello "cognitivo relazionale" (centrato sulle persone) (pag. 173)

Nella realtà, spesso, se da una parte è evidente l'inadeguatezza della teoria classica dell'organizzazione, secondo la quale i processi e le dinamiche organizzative *derivano da* e si *definiscono* sulla base delle relazioni gerarchiche e funzionali, dall'altra fanno fatica a diventare operativi modelli il cui focus è incentrato sulle relazioni interpersonali, che sostanziano e danno forma alle relazioni organizzative.

Questo tipo di modelli in cui:

- accanto all'orientamento al cliente esterno, cui sono finalizzati i beni ed i servizi prodotti dall'azienda, si sviluppa l'attenzione anche al cliente interno, ai lavoratori che costituiscono la risorsa strategica delle organizzazioni produttive;
- le aziende non sono più riduttivamente considerate solo come luoghi di produzione di beni e servizi ma anche come luoghi di produzione e condivisione di senso, di significati, di apprendimenti e di affettività;
- il lavoro viene, quindi, anche considerato nella sua dimensione pedagogica (andragogica) nella quale trova espressione l'adulità dei lavoratori;

per decollare hanno bisogno di poter contare su competenze relazionali esperte.

Le organizzazioni lavorative necessitano di integrazione di saperi e di competenze, quindi, di professionalità. L'integrazione si basa su processi di comunicazione. Ne consegue che la comunicazione, nelle organizzazioni, non può essere data per scontata, considerata un optional o lasciata al caso. Per il benessere di chi vi opera e per il successo delle organizzazioni stesse- è ormai evidente che i due aspetti non possono essere disgiunti - bisognerebbe cercare di correggere l'analfabetismo comunicativo, emotivo e relazionale purtroppo ancora così presente. Il libro di De Sario, costituisce un importante ed interessante tentativo in tal senso.

Inoltre, in una società come quella attuale, che De Sario definisce con un'immagine molto paradigmatica: *spezzatino culturale* enfatizzando la frammentarietà delle appartenenze, questo libro propone un messaggio con una forte valenza etica: la necessità/opportunità di superare l'etica della tolleranza – che presuppone che io *toller* l'esistenza di altri punti di vista – per approdare ad un'etica del pluralismo – che postula la diversità non solo come ineliminabile ma, soprattutto, come ricchezza per la possibilità generativa, offerta a tutti gli attori del confronto, di costruire altri e diversi punti di vista – il cui sforzo non è quello di enfatizzare le divergenze di scelte e di pensiero bensì di ricercare ed eventualmente costruire punti di contatto, quel minimo che accomuna i diversi frammenti.

Il lettore

Il libro può rappresentare un ottimo sussidio didattico per chi sta acquisendo e sviluppando le competenze richieste al facilitatore nell'ambito di specifici percorsi formativi; risulterà altresì utile anche a coloro i quali sono chiamati a gestire gruppi di lavoro e di apprendimento nei diversi contesti.

È un testo con continui richiami a fonti bibliografiche ma anche molto concreto e pratico. Ciascun lettore si potrà ritrovare nelle descrizioni del conduttore/facilitatore ma anche in quello di partecipante. La lettura offre, infatti, l'opportunità di riflettere circa il proprio modo di partecipare e stare dentro i gruppi ma anche sul come, a volte, subiamo riunioni interminabili ed inconcludenti che rappresentano una sorta di messa in scena di una finta democraticità. De Sario ci ricorda che parlare di partecipazione significa parlare di potere.

L'enfasi posta ripetutamente sulla necessità di imparare a gestire la negatività, a non accogliere provocazioni e a cogliere la fecondità potenziale insita nei conflitti e nelle

manifestazioni di aggressività, evidenzia la difficoltà di condurre situazioni gruppali, soprattutto se si è uno dei componenti e non un consulente esterno.

Il testo rappresenta quindi un contributo alla maturazione di una consapevolezza dell'impossibilità di dare per scontate le nostre abilità comunicative e della necessità di svilupparle, alla stessa stregua e con lo stesso impegno con il quale ci siamo attivati per acquisire le altre.

La sintesi finale potrà essere considerata una sorta di mappa per un *bilancio delle competenze* nel quale potrà tentare di cimentarsi ciascun lettore.