

## **LA FACILITAZIONE**

C'è l'idea che la facilitazione sia un intervento legato a certe funzioni. Per esempio lo scrivere su cartellone, oppure tenere il conto degli interventi e moderarli nei loro eccessi; oppure gestire il momento della formalizzazione delle decisioni, che può avvenire col voto o con altre procedure.

*Ma cosa vuol dire facilitare? Qual è lo scopo della facilitazione?*

“La facilitazione è l'insieme degli strumenti, delle tecniche e delle azioni che consentono al gruppo di gestire il processo decisionale in sede assembleare. In altri termini la facilitazione coincide con le forme della comunicazione che un gruppo attua quando s'incontra; la facilitazione non è altro che una particolare (evoluta) forma di comunicazione.”

Lo scopo della facilitazione è aiutare il gruppo a costruire *buoni accordi*, il che vuol dire aiutarlo ad affrontare le difficoltà e le tensioni (quindi i conflitti) del processo decisionale, in ultima analisi, aiutarlo a comunicare in modo efficace, costruttivo, nonviolento.

Identificare la facilitazione solo con certe azioni o funzioni rischia di essere un modo di concepirla (e quindi attuarla) assai riduttivo e ostacolante il raggiungimento stesso dei fini che con essa ci si prefigge.

Se la verità è che la facilitazione ha lo scopo di aiutare il gruppo a comunicare, allora il gruppo, cioè i singoli partecipanti (anche se un gruppo non è mai la semplice somma dei partecipanti), non potendo non comunicare, non cessano mai di esercitare la loro influenza (potere) sull'andamento della riunione, ovvero sullo svolgimento del processo decisionale (che per sua natura è inarrestabile, esattamente come lo è la comunicazione all'interno di una relazione).

Tale potere di influenzare il processo decisionale ha la sua corrispondente responsabilità, che, allo stesso modo, non viene mai meno. Potere e responsabilità sono le due facce di una medaglia.

Si possono fare infiniti esempi in rapporto al fatto che, in una riunione, ogni intervento è, di fatto, facilitante o meno rispetto al 'risultato finale' (consenso, ovvero un buon accordo).

In pratica questo vuol dire vedere, e aiutare a vedere, che la facilitazione viene esercitata istante dopo istante da ogni membro del gruppo, non solo da chi parla in un dato momento (la comunicazione e facilitazione non coincidono affatto con la verbalità), ma anzi, **soprattutto da coloro che ascoltano** (l'ascolto è una parte fondamentale della comunicazione/facilitazione e l'ascolto non cessa mai).

## **IL FACILITATORE**

La complessità è la cifra dominante del nostro tempo. Una delle evidenze davvero rilevanti si presenta sotto forma di tempo accelerato. Il tempo (s)corre e (co)stringe. Le decisioni più importanti, avvengono in condizioni di eccezionalità, cioè di urgenza/emergenza: il tempo incalza, manca sempre, il ritmo è sovradeterminato. Nelle riunioni tutto questo comporta: ansia generalizzata, inefficienza, polarizzazione delle decisioni, autoritarismo, etc.

Pur restando valida la prospettiva di un'acquisizione progressiva e diffusa delle abilità di base dell'ascolto e della comunicazione efficace<sup>1</sup>, costruttiva, nonviolenta (ad esempio nelle equipe Caritas diocesana, nel Laboratorio Promozione Caritas, nei diversi gruppi di lavoro della Caritas,...) occorre puntare su soluzioni che aiutino i gruppi a lavorare in modo utile e costruttivo in tempi brevi.

Valorizzare il ruolo di persone che hanno una predisposizione naturale o una formazione specifica alla facilitazione (intesa come forma di comunicazione) in un gruppo sembra una strada percorribile e fortemente consigliata per tutti i livelli operativi e/o decisionali di una Caritas diocesana.

*Come opera, concretamente, un facilitatore? Quali caratteristiche ha?*

Il facilitatore è una guida imparziale del processo. Per esercitare bene le sue funzioni non esprime le sue opinioni personali e non interviene come partecipante.

Facilitare significa rendere facile, il facilitatore farà tutto quello che potrà per alleggerire il lavoro del gruppo.

---

<sup>1</sup> L'UNESCO ha chiamato **life skill** quelle «abilità per un comportamento positivo che rendono gli individui capaci di affrontare efficacemente le sfide della vita quotidiana». Il gruppo di esperti dell'agenzia delle Nazioni Unite le ha identificate utili per i processi di educazione, di formazione professionale, di prevenzione del rischio (droghe e violenza), di prevenzione dei conflitti, si tratta di: *capacità di prendere decisioni, risolvere problemi, pensiero critico e pensiero creativo, comunicazione efficace, capacità di relazioni interpersonali, empatia, autoconsapevolezza, gestione delle emozioni e dello stress.*

Un buon facilitatore è al servizio della collettività e serve il gruppo dirigendolo nel processo decisionale; egli serve la volontà del gruppo e in qualsiasi momento il gruppo può scegliere di cambiarlo. Infatti il potere/responsabilità di influenzare il processo decisionale non viene mai meno anche se è formalmente delegato ad un membro esterno o interno al gruppo che, in virtù di tale delega, assume il potere/responsabilità di svolgere certe funzioni (se, per esempio, si affida ad un membro interno o esterno al gruppo la funzione di controllare il tempo e far sì che tutti parlino non più di 5', se questi tende a fermare prima, o ben oltre quel limite, gli altri partecipanti possono richiamare l'attenzione su tale fatto.) La facilitazione infatti si basa più sulla fiducia che sulla competenza, e la fiducia non vuol dire avallare l'incompetenza, colludere!

#### Responsabilità del facilitatore:

- riflette sulle necessità del gruppo nel suo insieme
- prima della riunione partecipa nella raccolta delle informazioni e nella preparazione dell'Ordine del Giorno
- prepara il locale della riunione e porta con sé tutto il necessario
- sceglie i volontari per le funzioni da coprire (custode del tempo, verbalizzatore, ...)
- crea un ambiente di fiducia e serenità
- supervisiona che tutti i membri del gruppo partecipino in modo paritario
- assicura che venga rispettato l'Ordine del Giorno stabilito
- mantiene la concentrazione e l'energia del gruppo focalizzati su quello che si sta facendo
- porta alla luce eventuali conflitti quando sorgono e suggerisce processi per affrontarli
- trascrive gli accordi e verifica se c'è il consenso o la maggioranza necessaria
- conclude l'incontro
- organizza le necessarie attività che seguono all'incontro comprese le verifiche degli impegni presi.

#### Qualità di un buon facilitatore

Ha grande stima del principio del consenso<sup>2</sup>

Stima il gruppo che sta facilitando

E' un buon comunicatore, si esprime bene (in modo chiaro e articolato) e ha la capacità di ascoltare

Ha buona memoria

Ha senso logico: abilità di identificare le parti di un tutto e procedere in modo logico

Ha intuizione: sa fare collegamenti non logici

Ha equilibrio emotivo e buona energia fisica

Ha un buon senso dell'umorismo, pazienza e flessibilità

Ha calore personale ed atteggiamento positivo

Si sente a suo agio anche nel conflitto

Si sente impegnato a migliorare la propria capacità di facilitatore

#### Tabù del facilitatore

Dare la propria opinione sul tema in discussione

Bloccare una proposta

Ironizzare in modo sarcastico o banalizzare quello che sta succedendo al gruppo

Presupporre che il gruppo non si metta d'accordo su un tema

Insistere perché il gruppo segua una certa linea

Confessare che facilitare è difficile

Abbandonare il gruppo al suo destino

### **INDICAZIONI PRATICHE: COME CRESCERE NELLA CAPACITÀ DI FACILITARE**

Quella che segue non è la ricetta per diventare "bravi facilitatori". Se la facilitazione coincide con la comunicazione *l'apprendimento delle capacità di facilitazione* sarà direttamente connesso alle abilità comunicative. La questione è "Come si impara a comunicare in modo facilitante?" e riguarda sia il facilitatore formalmente riconosciuto, e incaricato, che un qualsiasi membro del gruppo.

Al di là di tutte le possibili, e opportune, proposte formative alla relazione, all'ascolto, alla gestione del conflitto, etc. è possibile riflettere su alcuni tratti della propria esperienza individuale per osservare (ed eventualmente far evolvere) il proprio stile di comunicazione.

Attraverso l'osservazione/valutazione delle proprie interazioni, in una o più riunioni, si aprono porte di accesso per nuove forme di comunicazione. L'auto-valutazione è luogo di emersione dei problemi, dei conflitti, delle difficoltà ma è anche un potente stimolo a chiedersi: in quale altro modo posso agire?

---

<sup>2</sup> il **consenso** si ha quando tra maggioranze e minoranze si sviluppa una comunicazione che alla fine, pur permanendo forme di disaccordo sui contenuti di una decisione, porta il gruppo nel suo insieme ad accettare liberamente, responsabilmente, creativamente quella decisione.

I punti che seguono riguardano, quindi, la qualità della mia comunicazione -durante il momento della riunione- nel gruppo di lavoro al quale appartengo.

La prospettiva d'apprendimento si può sintetizzare così: **osservo e valuto le forme del mio comunicare per facilitare attraverso l'esercizio consapevole del mio potere/responsabilità il processo di lavoro (decisionale) del gruppo cui appartengo.**

- Il gruppo lavora efficacemente se condivide **un metodo** di lavoro che orienta la riunione. Ho posto la questione sul metodo? In che modo ho esplicitato la richiesta? Come ho accolto la proposta di altri (se non è partita da me)?
- E' prevista una facilitazione? La facilitazione è condivisa/riconosciuta da tutti i membri? E' stato scelto un facilitatore formale? Quali altri ruoli sono definiti?
- Che postura ho avuto durante la riunione? Ero a mio agio o infastidito? Ero in contatto col mio corpo?
- Come mi percepivo rispetto al resto del gruppo? Quanto pesavano nelle mie interazioni presenze e/o ruoli gerarchicamente superiori?
- Nei miei interventi ho tenuto conto del tempo (risorsa preziosa di tutti)? Mi sono dilungato, ho ripetuto più volte degli stessi argomenti? Oppure sono stato troppo breve "per paura" di rubare tempo ad altri?
- Sono riuscito a rimanere in tema? I feedbacks erano congruenti rispetto ai miei argomenti/interventi?
- Ho rispettato le regole previste e concordate?
- Ho insultato o espresso giudizi sulle persone? *Avrei voluto farlo? Eventualmente con chi e perché?*
- Ho polarizzato la discussione?
  
- Qual'è stata la qualità del mio ascolto durante la riunione? Cosa ha ostacolato il mio ascolto? Come ho comunicato ascolto ai miei interlocutori?
- Ho colto e accettato punti di vista diversi dal mio? Quali resistenze ho avuto? Perché?
- Come mi sono posto rispetto all'emergere di un accordo? L'ho favorito, ostacolato? Sono riuscito ad esprimere chiaramente i miei bisogni in entrambi i casi?
- Il mio comportamento esteriore riflette i miei sentimenti interiori e i miei pensieri?
- Ho avuto un'atteggiamento di accettazione verso me stesso, i miei sentimenti? E verso gli altri?
- Sono stato tollerante?
- Sono stato collaborativo?

Per chiudere questa è la **lista nera** delle forme tradizionali e "automatiche" di comunicazione (che si concretizzano in interventi, interazioni, risposte,...) da riconoscere per evitarle e apprendere modi diversi (più evoluti ed efficaci) di comunicare:

1. Dare ordini, dirigere, comandare
2. Mettere in guardia, ammonire, minacciare
3. Moralizzare, farla predica, esortare
4. Consigliare, offrire suggerimenti o soluzioni
5. Persuadere con la logica, insegnare, argomentare
6. Giudicare, criticare, opporsi, biasimare
7. Elogiare, assecondare
8. Etichettare, ridicolizzare, umiliare
9. Interpretare, analizzare, diagnosticare
10. Rassicurare, simpatizzare, consolare, sostenere
11. Inquisire, fare domande, indagare
12. Distrarre, cambiare argomento, scherzare

### **UNA BIBLIOGRAFIA ESSENZIALE È COSTITUITA DA QUESTI VOLUMI:**

- E. Euli, *CASCA IL MONDO*, La Meridiana, 2007
- G.P. Quaglino, C.G. Cortese, *GIOCO DI SQUADRA*, Raffaello Cortina Editore, 2003
- T. Gordon, *LEADER EFFICACI*, La Meridiana 1999 (*indicato soprattutto per chi ha ruoli di coordinamento*)
- J. Liss, *LA COMUNICAZIONE ECOLOGICA*, La Meridiana 1992
- J. Martin, *TECNICHE DI ANIMAZIONE*, LDC, 1989
- *per la preparazione di questa scheda gli scritti e i laboratori d'apprendimento proposti da Roberto Tecchio e Lucilla Borio hanno costituito un ricco tesoro di idee, concetti ed indicazioni pratiche*