



# Prove d'orchestra

La "facilitazione" di gruppi e persone

**S**tare insieme sembra facile, ma è forse una delle cose più complicate. Avete presente il celebre film di Federico Fellini *Prova d'orchestra*, in cui un direttore cerca di far suonare insieme i suoi orchestrali? All'inizio, è un gruppo di persone in cui ciascuno parla solo di sé, del suo strumento e delle sue cose, i più anziani non si intendono con i giovani e il direttore non risparmia aspre critiche fino a giungere a insulti e umiliazioni. Deve addirittura accadere una catastrofe – una enorme palla sfon-

*Un metodo per gestire le incomprensioni e i conflitti a livello sociale che soprattutto negli ambiti lavorativi sono all'ordine del giorno*

PINO DE SARIO

da il muro della sala e uccide la bella suonatrice d'arpa – per riportare una sana armonia nell'orchestra.

Come spesso accade, un evento distruttivo fa da detonatore "positivo". Persone stanche e deluse, arrabbiate e divise cominciano a cooperare e ad aiutare altre persone. La domanda è: ma quegli orchestrali non potevano unirsi con il loro direttore prima della disgrazia? Non potevano attivarsi da sé? Non avevano già tutte le "intelligenze" per fare di quel gruppo una compagine organica e intonata?

Ecco, senza aspettare la catastrofe, in contesti solitamente stanchi e conflittuali, può essere utile lo strumento della "facilitazione esperta" che consente di attivare tutte quelle abilità che persone e gruppi possono agire negli scambi interpersonali, organizzativi e sociali, in forma intenzionale, con atteggiamento vigile, per gestire in senso sano e costruttivo le ordinarie divisioni e conflitti, che proliferano un po' dappertutto.

La "facilitazione esperta" è un approccio alle risorse umane di nuova generazione (Liss, 2004; De Sario, 2010; 2014), in grado di attivare le migliori capacità collettive, passando attraverso le svariate spinte disfunzionali presenti in ogni gruppo.

La "facilitazione esperta" prosegue sulla grande corsia già tracciata dalle ricerche dedicate, ormai da alcuni decenni, alle competenze sociali e alle competenze trasversali, apportando tuttavia alcune aggiunte specifiche:

- *cura integrata di compiti e relazioni*: ogni nostra attività presenta due piani, uno di struttura e uno di processo, uno di risultato e uno di comportamento; in questo contesto le emozioni sono sempre più condizionanti;
- *conversione dei blocchi disfunzionali*: è importante porre al centro non la realtà idealizzata ma la realtà concreta e con metodicità trattare le "negatività" (problemi, conflitti, malessere, errori) in maniera da poterle modificare;

- *teoria e pratica*: è necessario schiudere la teoria alla pratica e viceversa, per aprirci a maggiore aderenza di osservazione e di adeguatezza delle risposte.

## CI SONO TANTE COMPLICANZE, TROPPE

**D**al nostro osservatorio scorgiamo spesso approcci che agiscono per così dire al di *sopra delle complicanze* (cioè problemi e conflitti di varia natura): si tratta solitamente di approcci a forte impronta normativa che partono dall'alto e ruotano intorno a regole e figure accentratrici.

Ci sono altri metodi sintonizzati sul registro della *complicanza intermittente*, che considerano cioè le impasse negative un fattore occasionale al quale porre rimedio facendo solo un "pieno" di razionalità. Ci sono, infine, approcci che tentano di stare *dentro le complicanze*, presupponendo che vivendo certi stati problematici più da vicino si



## «Sei te la responsabile!»

### IL CASO

Serena sbuffa e fa come le pare. Spesso dice: «Non c'è amalgama, la comunicazione segna piatta», ovvero, il gruppo ha qualche difficoltà. Serena è una lavoratrice in una cooperativa sociale da cinque anni, Tania è la sua responsabile, intenta a trovarle la mansione lavorativa definitiva. Tania patisce Serena, che con strafottenza le dice: «Sei te la responsabile e decidi tu!» La responsabile si sente in difetto: «Parto con tanto entusiasmo, poi mi abbatto, poi ritorno ad essere determinata, poi ancora mi sento come soggiogata da Serena e il suo scaricabarile».

### METODO DELL'ARMONIA IDEALIZZATA

Tania ammette di avere il mito dell'armonia, del gruppo di colleghi che funziona, dove tutti si muovono in maniera fluida e sincronica. Intanto dice: «mi perdo». Nel reparto lavora anche Gianna, una collega disfattista, tanto che Tania deve rendere conto al gruppo quelle volte che arriva cinque minuti in ritardo (mentre nessuno se la fila quando anticipa l'entrata la mattina anche di un'ora). Come si può lavorare per l'armonia in queste condizioni? Nel gruppo si avverte un clima di sospensione, dove ognuno fa lo stretto necessario, la responsabile si prodiga in soluzioni rabberciate qua e là, fino

a che la motivazione regge. Senza supporto e facilitazione però corre il rischio di immettere energie che non producono risultati.

### METODO DELLA FACILITAZIONE

Tania ha appena seguito un corso sulla facilitazione dei gruppi e tenta di applicare alcuni principi e metodi efficaci. Prova ad esplorare il disagio, con l'obiettivo di passare da interazioni stereotipate a interazioni che tocchino le difficoltà reali: utenti che hanno frequenti cambi di umore, sovraccarico di lavoro per i dipendenti, operatori che soffrono eccessivamente il ruolo della leader. In altre parole cerca di indagare e trasformare la negatività e mette in campo lo strumento della parola chiave e direzionale:

Serena: «Qui non c'è amalgama, la comunicazione segna piatta»;

Tania: «Dici non c'è amalgama, in quale momento del nostro lavoro in particolare?»;

Serena: «Quando ci dobbiamo dividere i compiti e i turni le domeniche»;

Tania: «Sì, i turni le domeniche secondo te creano divisioni, è così?»;

Serena: «Certo, non l'avevi capito?»;

Tania: «Faccio un controllo in merito e vediamo come programmare bene le prossime quattro».

A questo punto Tania, con solo due buone domande mirate ha raccolto elementi più specifici sul disagio e può cercare di dare risposte altrettanto specifiche. Tania invece di rispondere con soluzioni già confezionate e irritanti («non è vero», «e tu cosa fai per migliorare?», «nessuno mi aiuta») sospende il giudizio e cerca di comprendere e far emergere i fatti, per passare dal negativo al positivo.

possa tendere al loro superamento. La "facilitazione esperta" è uno di questi, sinonimo di intervento diretto e tempestivo, che si occupa di entrare nell'agone discriminativo e conflittuale, agendo all'interno della complessità dei comportamenti, perché considera il "groviglio divergente" il luogo fondamentale della moderazione e della socialità.

Quando ammettiamo che la complicità è ricorrente (e non episodica), quando avvertiamo che i conflitti esistono e sono eventualità assai frequenti, che la confusione all'interno di un gruppo è "tipologica" e che la motivazione tende a ridursi come la benzina in un serbatoio, ecco che servono strumenti adeguati.

### LA CAPACITÀ DI UNIRE

Alcuni dei principi che hanno portato alla nascita della facilitazione, come disciplina teorica e pratica, si possono rintracciare nella psicologia umanistica di Carl Rogers, che mette l'accento sui bisogni di crescita di ogni comportamento umano, e nella pedagogia di Malcom Knowles.

## La funzione facilitatrice consiste nel destare l'attenzione e l'interesse, nel far parlare, nel far esprimere disagi ed emotività

Nelle loro ricerche Rogers e Knowles sostengono che quando una persona viene "accolta" e stimolata nelle sue capacità, tende a liberare da sé le condizioni per la sua stessa crescita e prestazione. La funzione facilitatrice consiste nel destare l'attenzione e l'interesse, nel far parlare, nel far esprimere disagi ed emotività, nel sostenere e rinnovare le motivazioni.

Il concetto di facilitazione è stato in seguito sviluppato da numerosi altri autori ed è stato aperto a diverse altre interpretazioni e discipline, per esempio, la sociologia: va, infatti, tenuto presente che l'espletamento di questa funzione si fonda anche sulla leadership, ovvero tocca da vicino le questioni relative all'esercizio del potere, alle forme dell'autorità e del controllo e ai loro limiti. Per quanto concerne il settore della psicologia sociale una grande spinta è arrivata dagli studi di Jerome Liss e Daniel Stern i cui principi sono stati sintetizzati nel *face-model*, lo strumento applicativo della "facilitazione esperta" (De Sario, 2010).

La capacità di unire è il principio fondamentale che sta alla base di questo approccio. Con un "serbatoio" di nuove risorse sociali, incentrate su educazione e metodi pratici, possiamo infatti concorrere in maniera efficace alla qualità di relazioni e contesti e all'evoluzione in senso inclusivo e produttivo delle aggregazioni. Le divisioni e i contrasti che si registrano un po' in tutti gli ambiti, sono infatti originati non solo da dispute sui contenuti, bensì anche da conflitti nei pensieri e nelle emozioni, da malintesi comunicativi, da prospettive personali egocentriche. È qui che occorre inserire il nuovo dispositivo.



## Il facilitatore assume la posizione dello stare in mezzo fra le parti per gestire i malintesi e approfondire eventuali momenti critici

### I CONGEGNI FACILITATORI

**N**on bisogna meravigliarsi se adulti maturi e navigati si invischiano in dispute e ripicche spesso immotivate e inconcludenti: le ultime ricerche, in particolare quelle di Kahneman e Damasio, ci dicono che ognuno di noi è spesso spinto da motivazioni irrazionali e che queste motivazioni agiscono in modo da nascondere i nostri lati più vulnerabili. Ecco brevemente alcune strumenti della “facilitazione”:

- è stato sperimentato che una figura non implicata negli interessi in gioco, con il ruolo di *presenza neutra*, aiuta le parti a esprimersi evitando di invischiarsi nella ripetizione di specifiche abitudini tecniche e mentali, rendendo meno faticoso il raggiungimento di obiettivi; i gruppi con un facilitatore fanno infatti più cose in meno tempo e con più scioltezza;
- la *terzietà* è il tratto distintivo: il facilitatore assume la posizione dello stare in mezzo fra le parti per garantire i turni di dialogo, gestire i malintesi e approfondire eventuali momenti critici;

- in questa posizione terza, il facilitatore assume una *regia interazionale*, ha cioè il compito di tradurre i linguaggi diversi, agevolare la dialettica, ammonire e incoraggiare, spingere il gruppo all’azione collettiva;
- il *ponte di azione*, che consiste nel dare una spinta alla sintesi operativa e decisionale [inserirne brevemente un esempio];
- i *circoli facilitatori*, incontri periodici in cui un gruppo di colleghi o amici si concentra sull’ascolto interno [ossia, spiegare...], impostando lo scambio comunicativo sulla “circularità”, e non sul giudizio, e sull’esposizione di punti di vista personali;
- un servizio di aiuto, il *service-facilitazione*, condotto da un consulente-facilitatore esterno all’ente, che interviene nei casi di conflitti, malessere, errori; una consulenza di poche ore che si svolge intorno al tavolo nel vivo del problema.

### CONCLUSIONI

**P**er lavorare in gruppo spesso occorre una “spinta gentile” da parte di coordinatori che sappiano facilitare le persone nelle cose concrete ma anche nelle “pieghe” mentali ed emotive: nell’esempio della cooperativa riportato nel Box potrebbe essere utile l’intervento di un facilitatore esterno per un paio d’ore, oppure Tania stessa potrebbe fare il capo e la facilitatrice allo stesso tempo. Il focus della “facilitazione esperta” è proprio questo, cercare “quadrature” tecniche e sociali, spingere cioè le persone sia al lavoro che alle relazioni, evitando di cadere nelle conseguenze opposte dell’alta competitività spesso caratterizzata o da “rigidità”, o, al contrario, da alto unanimità incline al “caos”. Una nuova metodologia per il gruppo, quindi, studiata appositamente come sintesi di saperi complessi e come applicazione pratica per l’operatività e il lavoro.

#### Riferimenti bibliografici

- DAMASIO A. (1995), *L'errore di Cartesio*, Adelphi, Milano.
- DE SARIO P. (2010), *Far funzionare i gruppi*, Angeli, Milano.
- DE SARIO P. (2014), *È facile affrontare i problemi della vita se sai come farlo*, Newton Compton, Roma.
- KAHNEMAN D. (2012), *Pensieri lenti e veloci*, Mondadori, Milano.
- KNOWLES M. (1997), *Quando l'adulto impara*, Angeli, Milano.
- LISS J. (2004), *L'ascolto profondo*, La Meridiana, Molfetta (Ba).
- ROGERS C. (1976), *I gruppi di incontro*, Astrolabio, Roma.
- STERN D. (2011), *Le forme vitali*, Cortina, Milano.
- Pino De Sario**, psicologo sociale, specialista in facilitazione, insegna all’Università di Pisa “Strumenti di facilitazione nel conflitto”, ed è esperto di gestione dei gruppi ([www.pinodesario.it](http://www.pinodesario.it)). Direttore della Scuola Facilitatori ([www.scuolafacilitatori.it](http://www.scuolafacilitatori.it)). È autore dei volumi *Professione facilitatore* (2005), *Il potere della negatività* (2012), *Metodi e tecniche della facilitazione esperta* (2013).