



La Facilitazione

di Pier Luigi Ventura¹

Premessa

La facilitazione è una metodologia che nasce nelle grandi imprese e negli organismi europei. Oggi il termine è utilizzato, a volte, nel mondo della formazione per indicare che il docente si pone come aiuto del gruppo in formazione per guidarlo in un processo partecipativo, di discussione di gruppo, in cui chi gestisce pone particolare attenzione alle dinamiche che si sviluppano nel gruppo in apprendimento e lancia degli stimoli per aiutarlo ad elaborare il tema trattato.

Il significato che diamo in questo articolo alla parola “facilitazione” è leggermente diverso, perché si rifà alle specifiche metodologie che sono conosciute nel mondo come facilitazione e che hanno specifici obiettivi. Torniamo alla nascita della facilitazione. Abbiamo detto che queste metodologie sono nate in contesti sovra nazionali, quando ci sono culture differenti che si incontrano, quando ci sono interessi contrastanti in gioco.

Lo scopo delle metodologie facilitative è quello di aiutare le persone a raggiungere gli obiettivi che il gruppo stesso si è dato, o che gli hanno assegnato. Il facilitatore è una figura che non ha una expertise specifica rispetto alla tematica della quale il gruppo dibatte, ma è un esperto del processo attraverso il quale si raggiunge l’obiettivo, presidia questo processo e fa sì che il risultato si raggiunga.

Esistono diverse metodologie di facilitazione: l’OST, il GOPP, l’EAWS, il circle time, ecc. La cosa che le accomuna è la centralità del gruppo. Fare il facilitatore significa mettere al centro del processo le persone del gruppo. La facilitazione è un potente strumento di empowerment. Proviamo a vedere come funziona un processo partecipato, ovviamente in maniera molto sintetica.

Cosa fare prima

Per avere la maggiore probabilità che un processo facilitato ottenga l’obiettivo per il quale è stato richiesto, è preferibile che il facilitatore sappia chi ha in aula. Di più, entri nella composizione dell’aula stessa.

Cosa significa: per avere una ragionevole sicurezza che il processo facilitativo funzioni, bisogna che nell’aula ci siano persone che sono effettivamente utili al

¹ Formatore dal 1997 e facilitatore; si occupa di comunicazione, vendita, negoziazione, gestione dei gruppi, collaborando con aziende di consulenza, scuole di formazione ed enti pubblici.
E-mail: plventura@gmail.com



raggiungimento dell'obiettivo che ci si prefigge. Se stiamo facendo una facilitazione per ottenere una soluzione condivisa ad un problema, abbiamo bisogno, in aula, delle persone che possono prendere le decisioni rispetto al problema di cui ci stiamo occupando.

Abbiamo anche bisogno di avere in aula le persone che effettivamente hanno a che fare con quel problema; dobbiamo avere gli stakeholder, cioè tutti i possibili attori che hanno un impatto sul problema in esame.

Avere la possibilità di condividere questo tipo di informazioni con il nostro committente, di dialogare con lui in merito alla scelta di chi invitare e perché e, anche, di realizzare un invito che sia motivante per le persone che dovranno esplorare tutte le possibili soluzioni, fino a trovarne una che sia quella possibile in quel momento, è utile per far sì che ci siano le condizioni migliori per il raggiungimento del risultato atteso. La presenza del facilitatore in questa fase ha anche l'obiettivo di avere una persona neutrale rispetto alle tematiche che si toccheranno e, conseguentemente, anche una persona in grado di essere maggiormente obiettiva rispetto alle scelte da effettuare.

Quanto detto sopra vale, ovviamente, per qualsiasi tipo di facilitazione venga richiesta: se dobbiamo effettuare una facilitazione di "problem solving" vale ugualmente la regola per la quale abbiamo bisogno di avere in aula le persone che hanno le competenze necessarie per poter effettivamente risolvere il problema di cui ci stiamo occupando e che sono anche motivate a ricercare la soluzione dello stesso.

Cosa fare durante

Un processo partecipato ha inizio con una domanda, sulla quale si lavora per l'intero periodo del processo. Dopo essersi presentati, aver fatto presentare i partecipanti e avere ribadito la motivazione che ci porta a condividere questo percorso, si passa a presentare la domanda che guiderà il percorso. Questo significa che bisogna essere molto attenti nella formulazione della stessa: abbastanza aperta per fare in modo che emergano tutte le possibili sfaccettature della questione che stiamo affrontando, ma anche mirata per fare in modo che non ci sia la possibilità da parte dei partecipanti di effettuare dei voli pindarici che possano portare l'aula lontano dall'obiettivo che ci si prefigge.

Partendo dalla domanda facciamo scrivere ai partecipanti su un cartoncino la risposta alla "leading question". Su ogni cartoncino viene fatta scrivere una sola idea, soluzione, problema a seconda di cosa stiamo esplorando, scrivendo in stampatello e non più di tre righe. Il facilitatore raccoglie i cartoncini e li posiziona su un cartellone, a sinistra dello stesso, che ha precedentemente preparato su un muro intorno al quale sono seduti, in una disposizione a semi cerchio, i partecipanti. Il cartellone è stato precedentemente preparato con colla biadesiva removibile, questo per permettere lo spostamento e il riposizionamento dei cartoncini sul cartellone.

Una volta raccolti e posizionati tutti i cartoncini, il facilitatore prende un cartoncino per volta e chiede: "qualcuno è in grado di spiegarci cosa significa?" Questa fase, chiamata *check for understanding*, serve a dare la possibilità ad ogni singolo



partecipante di spiegare in maniera più organica e dettagliata quanto scritto sul cartoncino. Permette quindi di chiarificare il senso di quanto scritto. L'obiettivo è raggiungere una chiarezza condivisa dall'aula su ogni singolo cartoncino presente sul "tavolo" da lavoro. Il facilitatore prende un cartoncino, lo mette al centro del cartellone e fa la domanda. A questo punto la persona che ha scritto il cartoncino spiega il senso che quanto scritto ha per lui; il facilitatore fa una riformulazione di quanto espresso dal partecipante e chiede conferma che la sua riformulazione sia esatta, altrimenti chiede al partecipante di integrare quanto detto.

Dopo questo, si chiede all'aula se quanto emerso è chiaro per tutti. Se questa chiarezza non c'è si chiedono ulteriori approfondimenti, altrimenti si sposta il cartoncino sul lato destro del cartellone. Una volta effettuata la fase di *check for understanding*, il facilitatore passa a chiedere al gruppo di accorpare i cartoncini in aree omogenee, la fase di *clustering*.

Non c'è un criterio che guida questa fase; è il gruppo stesso che, in maniera più o meno consapevole e verbalizzata, decide quale criterio adottare. A volte il criterio non viene esplicitato e si segue la linea di chi per primo ha proposto un accorpamento, altre volte il gruppo discute su quale sia il criterio più indicato da utilizzare. Il ruolo di chi facilita in questo momento è quello di fare in modo che la discussione nel gruppo si attivi nella maniera più produttiva possibile, e utilizzare il *rephrasing*, come nella fase di *check for understanding*, è di primaria importanza in questa fase. Dopo il *clustering* il processo prosegue, a seconda dell'obiettivo che quella sessione facilitata si pone, cercando soluzioni per i diversi problemi che i *cluster* hanno evidenziato, sempre con la metodologia dei cartoncini, o, anche, semplicemente fermandosi all'evidenziazione dei *cluster*, se questo era quanto previsto.

Cosa fare dopo

Dopo una sessione facilitata si stila un *report*, più o meno articolato, rispetto agli obiettivi di partenza e a quanto raggiunto nella/e giornata/e di lavoro. L'articolazione del report dovrebbe riportare quanto emerso dalla sessione, partendo dalla domanda iniziale e ripercorrendo le fasi che il gruppo ha attraversato per raggiungere l'obiettivo prefissato.

È buona norma, per lasciare traccia del lavoro che il gruppo nel suo complesso ha fatto per raggiungere l'obiettivo che si è posto, fare delle fotografie del "piano di lavoro" mano a mano che i cartoncini vengono spostati sullo stesso. Queste fotografie diventano parte integrante del *report* che viene inviato al committente (sarebbe opportuno far avere una copia del *report* anche ai partecipanti al processo partecipativo, questo stimola e rinforza il processo di *empowerment* delle persone).

Se previsto dalla committenza, il *report* conterrà anche tutte le soluzioni emerse dalla sessione di facilitazione. In questo caso, è opportuno che si tenga nel dovuto conto quanto emerso. Se le persone sanno che il loro lavoro ha un senso e, sia pure con le dovute cautele, di tale lavoro si tiene conto, questo diventa fortemente motivante anche in vista di una successiva partecipazione ad un'altra sessione facilitata. Non dimentichiamoci che, essendo nato in un'ottica "sociale", uno degli obiettivi, anche se non dichiarato, di un processo partecipativo è quello di aumentare l'*empowerment*



delle persone, di farle sentire responsabili rispetto alle decisioni che le riguardano, di assumersi un ruolo attivo nei processi di cui sono partecipi.

In conclusione

Un processo partecipativo è un processo che stimola, incoraggia, aiuta le persone ad assumersi responsabilità. Più un intervento di questo tipo è supportato, sostenuto da chi ha la responsabilità del *commitment*, più questo processo diventa un “gioco” a cui le persone prendono gusto a partecipare, aiutandole ad esprimere la creatività di cui tutti noi siamo portatori, e che spegniamo solo quando veniamo ingabbiati in ruoli rigidi e ripetitivi che non ci danno la possibilità di metterci alla prova rispetto allo sviluppo delle nostre capacità.

