

Project Cycle Management

Il facilitatore



Il facilitatore: quando e perché utilizzarlo

Chi è il facilitatore

Il facilitatore in sintesi Tutti noi, sempre più, siamo chiamati nella nostra attività professionale a lavorare in gruppo. Tuttavia molto spesso le riunioni si dimostrano poco efficaci, stancanti e con risultati inferiori alle attese. In questi ultimi anni si è venuta affermando la figura del facilitatore, il quale non agisce come un tradizionale consulente ma gestisce il lavoro di gruppo ponendo una serie di input o domande-chiave e garantendo che la discussione sia finalizzata a un risultato ed effettuata con il contributo di tutti. Il facilitatore è neutrale rispetto agli interessi delle varie persone od organizzazioni che partecipano al lavoro di gruppo. Insomma è una specie di arbitro che garantisce che tutte le persone siano veramente ascoltate e che non prevalga il punto di vista di chi è "più bravo" o "più forte".

Il ricorso a un facilitatore si rivela quindi molto efficace quando si tratta di gestire un processo di analisi e/o di presa di decisioni collettivo, per esempio:

- nella gestione dei partenariati promossi dai programmi europei (Equal, Interreg, ecc.); non è facile infatti che i numerosi partner, spesso anche di Stati membri diversi, condividano effettivamente gli obiettivi del progetto, prendano in modo equilibrato le principali decisioni e si impegnino fattivamente nelle attività progettuali,
- nella organizzazione e animazione di convegni, convention aziendali, workshop; sempre più infatti nei convegni e negli incontri pubblici si avverte l'esigenza che le persone partecipino attivamente ai lavori, anziché assistere passivamente agli interventi dei relatori; il ricorso a un facilitatore garantisce una conduzione complessiva dei lavori attenta alle esigenze di partecipazione,
- nella conduzione di gruppi di discussione tematica, focus group; nei casi in cui, come per esempio nei gruppi di lavoro tra esperti, le persone devono discutere di un tema, il facilitatore può rendere il dibattito più partecipativo e più orientato verso le finalità dell'incontro.

Perché i gruppi hanno bisogno di un facilitatore

La partecipazione come nuovo paradigma

Vi sono alcune tendenze della società che aiutano a spiegare perché si è sviluppata la figura del facilitatore.

La società di oggi è sempre più una società poliarchica, policentrica. A una tradizionale struttura verticistica (un principe, tanti sudditi) si è man mano sostituita una struttura orizzontale, costituita da tanti centri di potere che devono imparare a dialogare e a collaborare tra loro, o per lo meno a trovare un terreno comune.

Un altro aspetto è la rilevanza del lavoro di gruppo sia in ambito lavorativo sia a livello sociale. I gruppi sono il fulcro del lavoro in tutte quelle forme di partenariato che sono nate e stanno nascendo nei cosiddetti progetti europei (es. GAL) o nell'ambito di alcuni progetti di sviluppo locale (patti territoriali, consorzi di sviluppo). La dimensione di partenariato è ormai un aspetto costitutivo degli interventi sostenuti dalla Commissione Europea.

Sembra quindi esistere, sia a livello di struttura sociale sia a livello di singole organizzazioni, una tendenza verso una sempre maggiore partecipazione degli individui ai processi in atto.

Altri fattori, legati in generale ai cambiamenti in atto oggi nelle organizzazioni, suffragano queste considerazioni:

- una maggiore efficacia, rispetto ad approcci complessi, di approcci semplici, forse per questo più flessibili e direttamente utilizzabili da parte dei singoli

operatori;

- una crescita della cultura tecnica e organizzativa all'interno delle organizzazioni, che richiede sempre meno apporti esterni di tipo specialistico e sempre più apporti in cui il consulente agisca da "organizzatore" del know-how e delle risorse già esistenti.

I gruppi, tuttavia, hanno caratteristiche particolari e, anche, comportamenti contraddittori.

I comportamenti dei gruppi

I gruppi sono centrifughi: in un gruppo, ciascuno tende a vedere le cose con il proprio ordine mentale e ad avere una propria visione degli obiettivi da raggiungere. Spesso anche l'obiettivo di una riunione appare confuso e si sperimenta quella sensazione di lungaggine, di sofferenza, e di perdita di tempo.

In più, la comunicazione tra individui può essere complicata: il punto di vista dell'altro viene spesso ignorato (perché pensiamo secondo il nostro punto di vista) o filtrato dal nostro sistema di convincimenti, col risultato che ascoltiamo e scambiamo poco.

Inoltre, le decisioni degli incontri dei gruppi non sempre sono chiare. E' normale che ripercorrendo il filo logico di una situazione di lavoro ci si domandi "Ma cosa avevamo detto quel giorno? Cosa avevamo deciso?"

Infine, i gruppi sono attraversati da poderosi conflitti personali, vuoi per contrasti tecnici, vuoi per lotte di potere o più semplicemente per incompatibilità caratteriali. L'aspetto emotivo ha quindi una grande influenza anche sull'efficienza di un gruppo di lavoro.

Cosa c'entra allora, o meglio dove entra un facilitatore in tutto questo?

Il facilitatore

Un facilitatore aiuta un gruppo (una organizzazione, un partenariato formato da soggetti anche diversi) a progredire, a "vedere" meglio, tutti insieme, la situazione attuale e a chiarire il percorso che porterà il gruppo a una situazione che tutti considerano migliore in futuro. Il facilitatore ribalta il meccanismo tradizionale secondo cui è il consulente il "proprietario-ideatore" dell'analisi e della soluzione. Il punto di partenza del facilitatore è che i "depositari" della conoscenza su quella materia e i soli che possono veramente cambiare e migliorare le cose, se lo vogliono, sono gli attori-chiave di quella situazione e quindi il facilitatore mette in atto un processo in cui lei o lui è neutro rispetto ai contenuti ma regista del meccanismo logico che porta gli attori (i clienti) a ragionare su quello che fanno e ad apportare i miglioramenti possibili.

Come avviene concretamente l'intervento di un facilitatore? Il "prodotto" o servizio di un facilitatore è la conduzione di un incontro di lavoro (workshop) con particolari caratteristiche. Certamente lei/lui svolge anche altre attività prima e dopo il workshop ma è nel workshop che tutti vedono la sua "arte". Quali sono allora queste caratteristiche?

La sua arte: la gestione del workshop

La prima, che si avverte sin dalle battute iniziali, è la parità tra i partecipanti. La filosofia di fondo è che tutti debbano avere, in una discussione seria, uguali opportunità di dire la loro. Possono esistere differenze di competenze e di conoscenze tra i partecipanti ma ciò è chiarito sin dall'inizio e comunque non comporta un diverso "peso" in caso di una decisione, che sarà la decisione del gruppo. Lo slogan che più si adatta a un workshop partecipativo è "Un uomo, un voto", coniato da Nelson Mandela nella sua lotta contro l'apartheid.

Un'altra caratteristica è la concretezza, la tensione al risultato. Il facilitatore prima di condurre un workshop idea una procedura di lavoro ben strutturata che dovrebbe portare il gruppo, in quel lasso di tempo, a conseguire un determinato risultato, che spesso è un "prodotto" concreto tipo uno schema di intervento progettuale o un programma di lavoro.

La concretezza, la "fisicità" dei risultati di un workshop condotto da un facilitatore è resa possibile da un'altra caratteristica distintiva del suo lavoro: la visualizzazione. Usando pannelli, cartoncini, pennarelli ecc. il facilitatore fa costruire al gruppo, via via che il processo va avanti, una mappa visiva tangibile del percorso logico che il gruppo segue. L'effetto della visualizzazione ai fini della chiarezza e della concretezza in un lavoro di gruppo è notevole, tanto che lavorare senza di essa sembrerebbe come giocare a scacchi senza una scacchiera.

Un'altra caratteristica è la logica. E' difficile che un gruppo di attori condivida interessi, punti di vista, background culturale, linguaggio: è più facile che loro condividano la

logica dei discorsi e delle soluzioni trovate. La logica è l'elemento che più di altri li porta a creare quel terreno comune che è il primo passo verso il "fare insieme".

Non ultima: la trasparenza. E' sorprendente quanto poco siamo abituati alla trasparenza. In una riunione i veri "registri" sono le "hidden agendas" e cioè gli scopi, non sempre dichiarati, che ciascun partecipante ha in quella riunione. Il facilitatore fa in modo che questi scopi nascosti vengano il più possibile resi espliciti, messi sul tavolo. Ciò può provocare disagio, disorientamento, tensioni anche forti: ma è meglio, se si vuole dar luogo a un processo serio, che tali conflitti emergano subito invece che in un secondo momento. Ed è anche importante che il facilitatore renda l'atmosfera di lavoro tale che i partecipanti si sentano fiduciosi al punto di tirarle fuori, queste "hidden agendas".

Per fare questo il facilitatore deve veramente operare come un garante, dando a tutti la possibilità di far sentire la loro voce ed esigendo il rispetto reciproco. Solo così quei partecipanti che magari si trovano in una situazione psicologica o professionale difficile si sentiranno sufficientemente "protetti" per potersi esprimere.

E poi il divertimento. Perché le riunioni di lavoro devono essere noiose? Un'atmosfera di lavoro in cui ci sia spazio anche per il sorriso fa lavorare meglio tutti e anche i risultati concreti sono più facilmente raggiungibili.

Infine, lo spirito di gruppo. Nel corso del workshop i singoli individui si trasformano in un gruppo. La creazione di uno spirito di gruppo è spesso un elisir miracoloso dentro le organizzazioni.

I valori del facilitatore

La filosofia del facilitatore

Il facilitatore non è semplicemente una figura professionale. Dietro e dentro alle persone che fanno questo lavoro c'è una filosofia, una dimensione mentale particolare. E' la filosofia della democrazia, della partecipazione, dell'uguaglianza.

Negli ultimi secoli molti uomini hanno lottato duramente per affermare principi di uguaglianza sociale, di tolleranza, di giustizia. E' quel processo che ha dato vita alle nostre attuali democrazie, nelle quali non si è (o non si dovrebbe essere) più perseguiti per la propria razza o le proprie idee e in cui il soddisfacimento dei bisogni materiali di base è (o dovrebbe essere) garantito a tutti.

Questo percorso non è lineare, ha anche prodotto effetti collaterali negativi ma esprime valori in cui la maggior parte di noi si riconosce.

La facilitazione dei gruppi (group facilitation) si inserisce in questo "movimento". Essa si ritrova nello stile di persone come Gandhi, Martin Luther King e altri leader di movimenti non-violenti.

La group facilitation nasce negli Stati d'Uniti d'America a cavallo degli anni '60 e '70 dalla particolare esperienza dei learning facilitators, il cui compito era creare consapevolezza e favorire l'apprendimento di gruppi sociali particolari (bambini, minoranze ecc.). L'utilizzo di questa figura si è poi successivamente evoluto per applicarsi in modo sistematico in ambiente aziendale (soprattutto negli Stati Uniti e in misura minore nel Regno Unito) negli anni '80 e '90.

In Europa i Paesi che più hanno sviluppato e innovato le pratiche della group facilitation sono quelli nord-europei (in Germania è stato creato e brevettato il metodo Metaplan) **[LINK MOD 3 LO 5]**.

In linea generale, la group facilitation è uno strumento per far sì che le persone siano gli artefici del proprio futuro. Il verbo inglese che si usa a proposito del lavoro di un facilitatore è "empowering" o "enabling": rendere qualcuno capace, metterlo in grado di.

Il facilitatore è la persona che rende questo possibile. In più, il facilitatore è la persona che aiuta un gruppo a essere più efficace.

E' stato notato che l'utilizzo di una persona "terza", neutrale, non esperta dei contenuti di cui si tratta ma competente in termini di processi di gruppo, rende più facile e meno laborioso il raggiungimento di un obiettivo di un gruppo (un'analisi, una decisione, un quadro, un diagramma, alcune indicazioni, qualsiasi cosa un gruppo può produrre,

non certo un volume di 400 pagine). Il gruppo, con un facilitatore, fa più cose in meno tempo, le fa con più chiarezza e tutti sono “proprietari” delle cose fatte.

Un nuovo modello di consulente

Il nuovo paradigma della consulenza

Il facilitatore è un consulente, nel senso che deve aiutare il suo cliente (nel suo caso è un gruppo) a migliorare veramente la propria situazione. Se pensiamo anche alla nostra esperienza personale, più il problema è spinoso e più abbiamo bisogno di aiuto ma non sempre abbiamo seguito il consiglio di chi ci ha detto “fai così”. I consulenti in generale incontrano questo problema di efficienza del loro “aiuto”. E i consulenti in generale sanno bene quanti dei loro rapporti sono finiti inosservati nei cassetti delle scrivanie dei loro clienti.

Edgar H. Schein, affermato consulente strategico statunitense, sostiene che nelle nostre società complesse è più efficace, per il consulente, adottare un modello innovativo di consulenza da lui definita “di processo”, che è poi il modello al quale si ispira il facilitatore.

Schein mette a confronto tre modelli di consulenza. I primi due sono i modelli tradizionali di consulenza mentre il terzo è quello del “consulente di processo”.

IL MODELLO “ACQUISTO DI COMPETENZE”. Questo accade quando il cliente stesso (in questi esempi per cliente si intende soprattutto un’organizzazione, un’azienda) identifica con precisione qual è il suo problema, capisce che non può risolverlo da solo e incarica quindi uno specialista di risolverlo. Tutto ciò può funzionare ma a condizione che il cliente: 1. abbia identificato con precisione qual è il problema; 2. abbia trasmesso con precisione le informazioni al consulente-specialista; 3. abbia scelto il consulente-specialista giusto; 4. abbia valutato con attenzione cosa comporta il fatto che il consulente effettui la diagnosi e metta in atto la soluzione. Molto spesso infatti, specie nel caso di organizzazioni complesse, queste condizioni non si verificano. E’ frequente il caso di errore diagnostico da parte del cliente, convinto che il problema sia di una certa natura mentre va affrontato con altri tipi di competenze.

IL MODELLO “PAZIENTE-DOTTORE”. In questo caso il consulente viene chiamato dal cliente perché vi sono evidenti sintomi di malfunzionamento o di crisi ma l’organizzazione-cliente non è stata capace di individuare con precisione i problemi e le loro cause. Pertanto il consulente identifica quali sono i problemi che causano i sintomi della disfunzione (la diagnosi) e prescrive una serie di azioni correttive e di rimedi per farvi fronte. Probabilmente è il modello più frequente nella consulenza aziendale. Questo modello presuppone che il consulente sia capace di effettuare una buona diagnosi. Ciò spesso è difficile perché molte persone in azienda potrebbero non rivelare cosa effettivamente sta succedendo per diversi motivi (sfiducia nel consulente stesso, tensioni interne ecc.). Anche nel caso che il consulente abbia indovinato la diagnosi, molte persone nell’organizzazione-cliente potrebbero non dividerla e quindi rifiutarsi di adottare le soluzioni proposte. In questo modello, l’aiuto del consulente al cliente si dimostra inefficace perché l’intero processo di impostazione, analisi e soluzione del problema è “espropriato” dal consulente a scapito del cliente, il quale non lo “sente” e non lo vive come proprio, con la conseguenza che l’intera operazione fallisce.

IL MODELLO DEL CONSULENTE DI PROCESSO. Per ridurre i rischi di inefficacia della consulenza descritti prima, è opportuno che:

- la fase di analisi dei problemi sia effettuata insieme, dal consulente e dal cliente,
- i punti di forza e di debolezza dell’attuale situazione siano valutati insieme dal consulente e dal cliente,
- il cliente sia assistito nel compiere lui l’analisi dei problemi e nel predisporre una

soluzione; in questo modo il consulente rafforza le capacità diagnostiche e di progettazione del cliente,

- il cliente può essere assistito nella messa in pratica delle soluzioni ma è sempre lui che le realizza, non il consulente.

Un aspetto fondamentale della consulenza di processo è che il cliente deve imparare ad sapere analizzare da solo i propri problemi. L'obiettivo della consulenza di processo, coerentemente con il concetto di "empowerment" precedentemente descritto, è quella di rendere il cliente sempre più capace di crescere e svilupparsi in modo autonomo e sempre meno dipendente da un aiuto esterno. La consulenza di processo, quindi, dovrebbe produrre miglioramenti più duraturi nella situazione del cliente.

La comunità professionale dei facilitatori

La International Association of Facilitators

I facilitatori hanno da diversi anni costituito un'associazione professionale, senza fini di lucro, il cui obiettivo è diffondere la cultura e la pratica della facilitazione e promuovere lo scambio di informazioni e di metodi tra gli associati.

Questa associazione è la International Association of Facilitators (IAF). La maggior parte degli associati è statunitense ma già da qualche anno è stata creata la sezione europea, IAF Europe, che ha già raggiunto un elevato numero di associati. IAF Europe organizza ogni anno un incontro a livello europeo. Il convegno annuale del 2005 in Germania ha visto la partecipazione di circa 500 persone.

Per saperne di più su IAF e IAF Europe si può andare su www.iaf-world.org e www.iaf-europe.org

Letture

Consigli

La grande maggioranza dei libri che trattano di facilitazione sono in lingua inglese.

Consigliamo le seguenti letture:

Kaner, Sam. *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*. New Society Publishers, Canada, 1996.

Howick Associates. *The competent facilitator*, Howick Associates, Madison WI, 2002.

Hunter D., Bailey A., Taylor B. *The Zen of Groups*. Fisher Books, Tucson AZ, 1995.

Schein, Edgar H. *Process consultation revisited*. Building the helping relationship. Addison-Wesley, Reading MA, 1988.

Schein, Edgar H. *Process consultation: Lessons for managers and consultants*. (Vol. 2). Addison-Wesley, Reading MA, 1988.

Schwarz, Roger. *The Skilled Facilitator*. Jossey-Bass Inc. Publishers, San Francisco, Cal., 1994.

Spencer, Laura. *Winning through Participation*. Kendall/Hunt Publishing Co., Dubuque, Iowa, 1989.

Per quel che concerne la letteratura in italiano, esistono diversi testi sulla gestione del lavoro in aula da parte del formatore ma pochissimi fanno esplicito riferimento alla figura del facilitatore. Segnaliamo:

Bussi, Federico. *Progettare in partenariato*. F. Angeli, Milano, 2001.

Schein, Edgar H. *La consulenza di processo. Come costruire le relazioni di aiuto e promuovere lo sviluppo organizzativo*. Cortina Ed., 2001.

Buona lettura!