

## FACILITATORI AZIENDALI

In azienda entra la figura del “facilitatore”.  
I ruoli top – capi, project, direttori – apprendono  
i metodi pratici per valorizzare, produrre-coinvolgere,  
unire. Un “facilitatore esperto” accompagna  
il processo e ne cura dall’esterno la regia.

*di Pino De Sario\**

Per fare team nelle aziende non basta l’idea, un proponimento, una spinta di volontà.

Servono mappe chiave e una serie di strumenti pratici. Occorre passare dalle prediche alle pratiche. Ovvero? Un leader nella fattispecie è bene che eviti messaggi ambivalenti e disorientanti, per esempio quando afferma “voglio coinvolgervi” e poi tiene il monologo, insiste, ha risposte sempre pronte, vuole in assoluto l’ultima parola. Così facendo alimenterà tensioni, ambiguità, piccoli e grandi disorientamenti. Dal 2005, con colleghi, ho codificato il quadro complesso delle



competenze comportamentali in azienda, in un metodo che abbiamo chiamato “facilitazione esperta” (De Sario, 2005).



### La facilitazione in azienda

AUMENTO DELLE RISORE IN GIOCO	Il coinvolgimento delle persone, il collegamento duale di produzione e partecipazione, il dispositivo dell'ingaggio sociale, concorrono a valorizzare le persone, ad aumentare così le risorse in gioco.
PRODUZIONE E PARTECIPAZIONE COME VERTICI DA COLLEGARE	La "facilitazione esperta" è una "competenza integrata", capace di bilanciamento della produzione (obiettivi, risultati) e della partecipazione (clima, persone). L'incontro tra questi due piani contiene i reciproci eccessi e sviluppa una dimensione produttiva, costruttiva, partecipata.
PASSAGGIO DA PARTICOLARISMI A PIANI DI INSIEME	Accompagnare persone e gruppi nel passaggio da particolarismi (orto) a piani di insieme (campo), trasformando le inevitabili resistenze, verso team più coesi e risvegliati.
INTELLIGENZA DI UNIRE	L'obiettivo della facilitazione è saper unire, ben sapendo tuttavia delle tante forze che dividono. È agire pratiche convergenti, lasciando di sfondo teorie sulla carta. Strumenti per allentare la nozione di controllo verticale e favorire quella di attivazione circolare (unione, impegno, convivenza).



## 1. Una competenza da associare al ruolo (la funzione)

Coi problemi sempre più intrecciati, con le crisi che si succedono una dentro l'altra, il "capitale umano" va curato con modalità non più novecentesche, ma di nuova generazione. Le tanto auspiccate capacità di resilienza, flessibilità, convivenza, di *learning* continuo, richiedono climi, comportamenti, parole, nuove intelligenze da impiegare.

Un ingegnere, un manager, un architetto, ma anche un direttore, un esperto giuridico, un commerciale non possono non avere in forma essenziale queste nuove capacità, che li portino concretamente a creare gruppo più agevolmente, a creare staff coesi, a gestire conflitti e malessere, a esercitare forme di leadership empatica e facilitatrice.

### 1.1. Il facilitatore-tecnico (interno all'azienda)

Il "facilitatore-tecnico" è una persona dell'organizzazione che, per vocazione o funzione, completa le proprie competenze con un buon repertorio di capacità comportamentali di tipo relazionale. È il profilo che include figure di direzione, coordinamento, responsabili di funzione, coinvolti in frequenti riunioni, collegamenti trasversali, attività di pianificazione, programmazione e progettazione. Qui il quadro della facilitazione va a integrare le già affermate competenze tecniche di direttori di settore e reparti, manager, dirigenti, capi reparto.

Questi ruoli possono divenire figure professionali maggiormente compiute, grazie al ponte che può coniugare i loro saperi produttivi con la "**funzione**" della **facilitazione**.

### 1.2. Il facilitatore-esperto (esterno all'azienda)

Il "facilitatore-esperto" è invece quel professionista che promuove contesti orientati alla facilitazione (valorizzare, produrre-coinvolgere, unire). La sua azione tende a sviluppare due piani: a) formare i ruoli top dell'azienda ai metodi della facilitazione; b) accompagnare il processo di facilitazione aziendale, in particolare aumentando ponti e connessioni tra settori e al contempo riducendo muri e barriere tra persone e reparti.

Qui il facilitatore che abbiamo in mente è un consulente esterno che assume il "**ruolo**" di **facilitatore**. È colui che conduce riunioni particolarmente complesse e difficili, assume una posizione terza presso divergenze e conflitti interni, è capace

di rigenerare climi negativi, curare le forme di stress conclamato, sa come introdurre nei fatti elementi di benessere organizzativo.

<b>TIPOLOGIA</b>	<b>CAPACITA'</b>	<b>SET</b>	<b>COLLOCAZIONE</b>
FACILITATORE TECNICO	COORDINARE COINVOLGERE ATTIVARE	TEAM RIUNIONI PROGETTI	PERSONA INTERNA ALL'AZIENDA
FACILITATORE ESPERTO	COORDINARE COINVOLGERE AIUTARE MEDIARE ATTIVARE FORMARE MOTIVARE	TEAM, RIUNIONI CONFLITTI, COACHING, AZIONI COMPLESSE, FUSIONI DI AZIENDE PASSAGGI GENERAZIONI	PERSONA ESTERNA ALL'AZIENDA

**Fig. - Profili del facilitatore** Fonte: De Sario (2005).

Il repertorio dei metodi e delle pratiche ottimali per il facilitatore-interno e anche per diventare facilitatori esperti, in questi venticinque anni e più, vede una stretta collaborazione con un ente preposto e dedicato, che risponde alla Scuola Facilitatori<sup>1</sup>.

## **2. Un intervento in azienda**

Delle tante criticità di un'azienda, gli antidoti più risolutivi non sono da ricercarsi in strumenti sofisticati, bensì nell'attivazione di una innovativa capacità! La capacità di indagare i problemi a fondo, esplorazione delle preoccupazioni, e al contempo la costruzione di compagini compatte e unite. Un intervento di facilitazione in azienda – agevolare, aiutare, favorire, sbloccare, semplificare, supportare, attivare

<sup>1</sup> Scuola Facilitatori, che a partire dal 2015 organizza il Master-Face, un percorso formativo costruito su 3 livelli, seguendo una formazione attiva, con aula e tirocinio: [segreteria@scuolafacilitatori.it](mailto:segreteria@scuolafacilitatori.it)



1) È un intervento che non implica ricerche e dati, bensì una forma di aiuto rapido e diretto, che nasce e si sviluppa dall'investigazione esperta delle difficoltà, da compiersi presso la governance e i gruppi.



2) Delle organizzazioni consideriamo sempre due piani, della “produzione” e della “partecipazione”, piani che spesso si polarizzano e si disregolano. Il nostro lavoro è quello di ribilanciarli, portandoli a collegamento, perché producano lampadine,

intuizioni, proattività, il germe di nuove e più forti intelligenze.

La Consulenza facilitatrice è nuova come proposta ma con una lunga preparazione retrostante. Il cambiamento è adesso, la “facilitazione” è subito!





### I 5 strumenti di facilitazione aziendale

1	SUPPORTO ALLA GOVERNANCE	COLLOQUI COACHING LEADERSHIP	Supporto individuale. Ascolto delle preoccupazioni. Intesa e fiducia tra consulente e titolare/i. Versante emotivo e manageriale.
2	COSTRUZIONE DI GRUPPI	ORGANIZZAZIONE TEAM, REPARTI	Costruzione del gruppo dirigente. I non detti portati ad emersione e chiarimento. Produttività, relazioni ed emozioni.
3	MEDIAZIONE E GESTIONE CONFLITTI	CLIMA E INTERDIPENDENZE	Facilitazione presso team e reparti. Preoccupazioni, disagio, opposizione. Cura di conflitti e malessere tra ruoli, persone, settori.
4	FACILITAZIONE DI RIUNIONI	COMUNICAZIONE INTERNA	Conduzione di riunioni presso ruoli chiave. Conduzione di riunioni presso team in difficoltà. Ruolo di terzietà e di regia interazionale.
5	CONSULENZA E FORMAZIONE	CULTURA DELLA FACILITAZIONE	Cultura fondata su Fare+Parlare+Calore sociale. Cura della performance + Debriefing di facilitazione. Riunioni di ascolto, Umile ricerca, Ingaggio sociale



### 3. Il facilitatore nelle aziende

Nelle organizzazioni, gli utilizzi della figura del facilitatore sono più omogenei e riconducibili a due aspetti tra loro intrecciati:

- Gestione di scambi nel gruppo nel luogo della riunione;
- Facilitazione di apprendimenti tecnico-gestionali nei team di progetto.

#### 3.1. Facilitare l'apprendimento degli adulti

In merito alla formazione e all'educazione degli adulti, Knowles<sup>2</sup> non fa che riprendere la scia di Rogers, sull'apprendimento significativo, includendo la figura del formatore-facilitatore:

Gli esseri umani hanno un potenziale naturale di apprendimento; un apprendimento significativo si verifica quando la materia è percepita dal partecipante come pertinente ai suoi scopi personali; gran parte dell'**apprendimento significativo** viene acquisito con una continua apertura all'esperienza e l'introduzione del processo di cambiamento. [...] L'apprendimento che coinvolge l'intera personalità (i sentimenti al pari dell'intelletto) è il più pervasivo e duraturo (pp. 96-97).

Knowles, riprendendo i punti di Rogers, in merito al formatore come facilitatore di apprendimento, ne inquadra tre qualità chiave:

- Verità e autenticità;
- Sollecitudine non possessiva, apprezzamento, fiducia e rispetto;
- Comprensione empatica e capacità di ascolto sensibile e puntuale.

#### 3.2. Facilitazione dei processi

Il merito di Schein è quello di aver introdotto il concetto di "cultura organizzativa"<sup>3</sup>, da cui poi è giunto a riformulare il concetto stesso di consulenza. Dall'interno dei cosiddetti "approcci morbidi" alle organizzazioni<sup>4</sup> Schein<sup>5</sup> ha quindi coniato il

---

<sup>2</sup> Malcolm Knowles, docente di Formazione degli adulti alla North Carolina State University (1973), *Quando l'adulto impara*, FrancoAngeli.

<sup>3</sup> La cultura organizzativa è l'insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi, e perciò tali da poter essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi, in Schein E. (1990), *Cultura d'azienda e leadership*, Guerini.

<sup>4</sup> Gli approcci morbidi privilegiano gli aspetti culturali, simbolici, riflessivi, nonché i processi di conferimento di senso che i soggetti mettono in atto interagendo con le organizzazioni stesse, in Bonazzi G. (2002), *Come studiare le organizzazioni*, Il Mulino, p. 157.

<sup>5</sup> Edgar Schein, consulente di management (2001), *La consulenza di processo*, Cortina.



termine di **consulente di processo**, l'agente interno o esterno all'impresa, che interviene al servizio dell'apprendimento su quattro versanti:

- Comunicazione e feedback attivo;
- Facilitazione dei gruppi di lavoro;
- Facilitazione delle relazioni interpersonali;
- Facilitazione del dialogo.

[...] La consulenza di processo è finalizzata alla costruzione di una relazione che permetta sia al consulente sia al cliente di operare sulla realtà. [...] Il consulente ha lo scopo di fornire al cliente informazioni su quello che accade intorno a lui, dentro di lui e in interazione con altri. [...] La consulenza di processo aiuta quindi il cliente a comprendere cosa può fare per migliorare la situazione. [...] La filosofia è quella per cui **il cliente deve essere aiutato a non rimanere mai passivo**, nel senso di conservare l'iniziativa sia nel campo della diagnosi sia in quello della correzione da apportare. [...] Implicito in questo modello è l'ulteriore assunto che tutti i problemi organizzativi riguardano fundamentalmente interazioni e processi umani.

### 3.3. Il learning facilitator nell'organizzazione che apprende

Sia il ruolo di leader sia il ruolo di formatore sono chiamati a nuove funzioni di **facilitatore al processo di apprendimento**, stimolati dai nuovi paradigmi di management, tra cui quelli di valore, di leadership diffusa, di differenziazione/integrazione, di governo orizzontale e autoregolato, di apprendimento dall'esperienza (Cappucci, 2000)<sup>6</sup>.

[...] Quando usiamo l'espressione: il capo deve diventare "allenatore"; quando diciamo che il capo è il primo formatore; quando ci poniamo il nuovo ruolo del formatore; quando ci chiediamo qual è il ruolo nuovo del *learning facilitator* dobbiamo tenere presente [...] che il capo o il formatore, entrambi, diventano "facilitatori di apprendimento organizzativo" solo quando nella loro competenza, prima, e nella loro attività, dopo, fanno **ricorso ad un allenamento** che induce le persone ad imparare a giocare insieme, utilizzando per questo uno strumento operativo. [...] Il processo di apprendimento nelle organizzazioni si compone di cinque fasi: a) acquisizione-sviluppo delle conoscenze; b) codifica; c) patrimonializzazione, la custodia del sapere; d) diffusione, distribuzione, scambio delle conoscenze-competenze; e) monitoraggio con la valutazione come presupposto per il miglioramento (pp. 29-82).

---

<sup>6</sup> Ulderico Capucci, docente di management (2000), *Un modello di competenze per l'impresa e un modello di sviluppo per il formatore*, in Amietta P.L., a cura di, *I luoghi dell'apprendimento*, FrancoAngeli.





### 3.4. Il facilitatore nella progettazione

Dalla *group facilitation* di origine statunitense a cavallo degli anni '60 e '70, dall'esperienza dei *learning facilitators*, fino ai paesi del centro e nord Europa, che hanno sviluppato tali metodi: la facilitazione di gruppo è uno strumento per far sì che le persone siano gli artefici del proprio futuro (vedi *empowering* e *enabling*: rendere qualcuno capace, metterlo in grado di). Per la particolare fase di progettazione delle azioni è stato individuato un metodo di tipo partecipativo denominato GOPP (*Goal Oriented Project Planning*), tale metodo è centrato sulla figura del facilitatore (Bussi, 2001)<sup>7</sup>.

[...] 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, è la filosofia della democrazia, della partecipazione, dell'uguaglianza. [...] Il facilitatore è un consulente di processo [...] un "metodologo puro", sembra quasi impossibile che il facilitatore aiuti a lavorare meglio i gruppi senza essere un esperto del tema di cui si tratta, eppure questo è quasi sempre vero, ed è coerente con l'impostazione del facilitatore che rende le **persone gli architetti del proprio futuro**. [...] Il facilitatore ribalta il meccanismo tradizionale secondo cui è il consulente il "proprietario-ideatore" della soluzione...i depositari della conoscenza su quella materia sono invece gli attori-chiave di quella situazione [...] il facilitatore mette in atto un processo in cui lui è neutro rispetto ai contenuti ma registra del meccanismo logico che porta gli attori ad apportare i miglioramenti possibili (pp. 13-20; pp. 52-55).

### 3.5. Il conduttore di gruppo

Un conduttore è una via di mezzo tra il **moderatore** che presuppone un'abbondanza e l'**animatore** che presuppone una scarsità. Per Spaltro conduttore significa sia leader (2005), sia esperto di tecniche di gruppo (2003)<sup>8</sup>.

Il conduttore è educatore, addestratore, dirigente, psicoterapeuta, assistente sociale, ecc. che è capace di **creare gruppi psicologici**, passando attraverso la fase della leadership, senza però stabilizzarsi su di essa. [...] Il conduttore è un *trainer*, che passa attraverso la fase della relazione interpersonale; la fase della centratura sul gruppo; partecipa quindi alle riunioni come un semplice membro del gruppo;

---

<sup>7</sup> Federico Bussi, consulente e formatore (2001), *Progettare il partenariato*, FrancoAngeli.

<sup>8</sup> Enzo Spaltro, docente di Psicologia del lavoro all'Università di Bologna: (2003), *La forza di fare le cose*, Pendragon; (2005), *Conduttori*, FrancoAngeli.



infine esce dal gruppo, che è ormai in grado di agire da solo senza bisogno di un conduttore (qui svolge solo una funzione di vigilanza, per evitare che si verifichino fenomeni di disordinata distribuzione dell'aggressività, o altri che possano portare alla disintegrazione del gruppo); per questo la sua preparazione richiede un discorso particolare. [...] **Il conduttore è anche un esploratore**, per cui gli si aprono almeno tre strade: a) quella del comando, del portare con sé, del condottiero e del dominio; b) quella dell'indirizzare, del trasmettere, della strada che conduce in un luogo, quindi l'idea del movimento, del viaggiare e dell'obiettivo-destinazione; c) quella della velocità, di buona trasmissione, di efficienza del comunicare, quindi l'idea del recepire e far capire, del creare le condizioni per capire di più [...] l'idea del passare attraverso (2005, pp. 12-13; 2003 pp. 200-202).

### 3.6. Il tavolo interaziendale

La *tavola rotonda*, vedi Re Artù, non è solo una leggenda, è una metafora che offre spunti preziosi per introdurre nelle organizzazioni una cultura basata sulla comunicazione e sulla collaborazione (unire le teste, potere alle persone, raffreddare il conflitto, l'intelligenza di gruppo). Da questo orientamento emerge la figura del facilitatore (Perkins, 2003)<sup>9</sup>:

[...] gioca un ruolo da catalizzatore, il facilitatore fa venire i partecipanti allo scoperto, rielabora ciò che dicono a favore del gruppo per sottolineare i punti importanti, cerca conferme e fa di tutto perché emergano le contraddizioni. Il facilitatore offre un punto di vista sereno e fermo, come l'occhio del ciclone. [...] Dopo che i grovigli negativi sono stati individuati e analizzati, il facilitatore guida i partecipanti verso una fase di confessione della trasgressione commessa. La caratteristica di questo processo è che il facilitatore stimola la ricerca del perdono in tutte le parti in causa, dato che di solito un **groviglio negativo non riflette le azioni di una parte sola**. Il facilitatore aiuta anche nell'eventuale risarcimento (p. 9).

### 3.7. Il facilitatore nel team

Molte grandi aziende che lavorano regolarmente con una struttura a team usano dei facilitatori per fare formazione sul modo di lavorare in gruppo. I dipendenti

---

<sup>9</sup> David Perkins, docente in matematica e intelligenza artificiale al Massachusetts Institute of Technology (2003), *La saggezza di Re Artù*, Etas.



senza esperienze di lavoro in team vengono mandati a *workshop* condotti da questi formatori/facilitatori (Harvard B.E., 2004)<sup>10</sup>.

Il facilitatore generalmente è un consulente esterno [...] a differenza degli altri componenti del team, non partecipa allo svolgimento dei compiti operativi; piuttosto, offre consigli tecnici da esperto o aiuta a ottimizzare il livello di collaborazione e comunicazione. [...] Più tipicamente, il facilitatore osserva le interazioni del team nel ruolo neutrale di terza parte, e interviene apertamente quando riscontra dei conflitti che rischiano di rallentare i progressi del gruppo o una mancanza di chiarezza a livello di priorità, oppure intravede l'opportunità di alzare il livello di collaborazione (p. 43).

### 3.8. Il facilitatore di set nell'action learning

L'*action learning* (AL), fondata negli anni '50 dall'inglese Reg Revans, è un approccio di autoformazione alle abilità manageriali, centrato su capacità critiche e di indagine tramite l'uso sistematico del **porre e porsi domande**; l'idea di Revans era fondata sulla conoscenza che si acquisisce dall'azione e nell'azione. L'AL (Cecchinato, Nicolini, 2005)<sup>11</sup> costituisce un approccio in cui il miglioramento dell'organizzazione viene perseguito a partire dallo sviluppo individuale dei suoi membri; tale sviluppo si basa soprattutto sui processi di riflessione, dialogo e creatività che hanno luogo nei *set* a partire dal confronto sull'azione: in base agli indirizzi che il gruppo si dà, con il supporto del facilitatore, i processi di riflessione possono spingersi fino all'esame della logica di azione organizzativa e delle sue condizioni materiali, culturali e di potere.

[...] Il facilitatore è un **custode del set** ("set adviser"); il suo primo obiettivo è infatti aiutare un set a realizzare un efficace processo per lavorare insieme come gruppo;

[...] la quantità di tempo che viene dedicata a questa preparazione spesso dipende da come è strutturato il set, ovvero se i partecipanti si concentrano sulle proprie difficoltà individuali o se il gruppo si dedica a un problema che riguarda l'organizzazione. Le "azioni per l'apprendimento" che mette in gioco il facilitatore di set sono (pp. 85-99):

---

<sup>10</sup> Harvard Business Essentials (2004), *Creare team vincenti*, Etas.

<sup>11</sup> Judy O'Neil, consulente, (2005), in Cecchinato F., Nicolini D., *Action learning*, Il Sole 24 Ore.



- fare domande ingenue;
- riflessione;
- erogare istruzione programmata (qui il facilitatore annuncia il cambio nelle vesti di formatore);
- sviluppo della capacità di dare e ricevere aiuto;
- rendere visibile il lavoro fatto;
- comprensione delle emozioni in gioco;
- apportare cambiamenti nel sistema, far emergere e potenziare le capacità;
- facilitare l'apprendimento.

#### 4. Conclusioni

Facilitare include aspetti organizzativi, emotivi e di motivazione; il facilitatore ha come obiettivo non solo far comunicare, ma anche far produrre meglio. Facilitare significa l'adozione di una cultura dinamica, che non riduce i fenomeni alla schiavitù del "controllo" o al comportamento schiacciato sulla logica "stimolo-risposta". Con la facilitazione apprendiamo invece quanto i fenomeni umani, sociali e organizzativi risentano di complicazioni, regressioni, ambivalenze. Questo è il training alla facilitazione, che richiede, come si può immaginare, un congruo periodo formativo e di allenamento.

Nell'articolo abbiamo visto le due versioni di facilitatore-interno e facilitatore-esperto, su due direttrici essenziali: a) dotare contesti e soggetti di capacità di facilitazione (capi, dirigenti, professionisti, consulenti); b) aiutare e facilitare in via diretta sul campo gli attori, i capi, i gruppi.

Solo capacità esperte, figure "terze" di facilitatori, potranno reggere le tensioni, le contraddizioni, le mancanze, le furbizie, le infantilizzazioni, che sempre più si faranno sotto nell'epoca moderna, tutta presa a diventare più efficiente, ma ahimè cieca e alienata dalle tipologie di convivenza umane. La facilitazione costruisce contesti meno divisi, più connessi, umanizzati, dove fa capolino il senso di sicurezza emotiva e di visione lungimirante.

Facilitare è saper unire, ben sapendo delle tante forze che dividono. È integrazione di fare + parlare, produzione + partecipazione. È l'uso di mappe più sistemiche, che allentano la nozione di controllo e favoriscono quella di unione, cooperazione, convivenza.

Facilitare significa coltivare la saggezza innata delle persone e trovare modi per accompagnarle a trasformare le mille difese e piccinerie in forme di connessione costruttiva.

### Riferimenti bibliografici

- De Sario P. (2021), *Facilitazione*, Angeli, Milano  
De Sario P. (2012), *Il potere della negatività*, Angeli, Milano  
De Sario P. (2010), *Far funzionare i gruppi*, Angeli, Milano  
De Sario P. (2008), *La riunione che serve*, Angeli, Milano  
De Sario P. (2005), *Professione facilitatore*, Angeli, Milano  
Schein E. H. (2017), *L'arte della consulenza*, Guerini Next, Milano  
Siegel D., (2001), *La mente relazionale*, Cortina, Milano

**\*Pino De Sario**, esperto facilitatore, psicologo sociale e docente universitario. Dal 1995 costruisce il repertorio pratico della “facilitazione esperta”, strumento rivolto appositamente alle aziende, alle professioni, al sociale. Aree di interesse: sviluppo organizzativo, coinvolgimento, gestione delle negatività, benessere nel lavoro, leader empatici, la figura del facilitatore. È del 2005 la codifica dei metodi, raccolti nel “face-model”. Dirige la Scuola Facilitatori ([www.scuolafacilitatori.it](http://www.scuolafacilitatori.it)). Autore di diversi volumi metodologici ([www.pinodesario.it](http://www.pinodesario.it)).



Il nuovo libro (aprile 2021)  
del dr. De Sario,  
esperto facilitatore nelle aziende  
e formatore di facilitatori  
nelle organizzazioni complesse.