



LA FACILITAZIONE IN AZIENDA

UN COLLAUDATO APPROCCIO PER FARE GRUPPO, CONIUGANDO LA SPINTA ALLA PRODUTTIVITÀ CON UNA ALTRETTANTO IMPORTANTE ALLA PARTECIPAZIONE

di Pino De Sario*

La Facilitazione¹ è una funzione che si aggiunge al ruolo tecnico, con l'obiettivo di rendere il lavoro e il gruppo sia più produttivo sia più partecipativo. La facilitazione mira a creare capi-facilitatori (o anche leader empatici), coordinatori-facilitatori e team socialmente più competenti.

Nella crisi attuale della pandemia e del post ci sembra di scorgere un innalzamento di conflittualità e di disagio emotivo nelle aziende e non solo. Fenomeni di stress e di avversione si moltiplicano con nuova forza e veemenza. La facilitazione esperta nasce proprio per questo, ossia con l'intento di accogliere e contenere - se possibile trasformare - i fenomeni disfunzionali e di negatività (conflitto, barriere, incompetenza emotiva, stress, devianza, *burn-out*). Oltre che per introdurre culture collettive di appartenenza e di aumento dei potenziali, quello che vado chiamando "intelligenza di unire".

Esperti nel facilitare il lavoro

Ma dove può servire la Facilitazione esperta? Dai fenomeni ordinari (riunioni inconcludenti, criticismo, lamento, opposizione) alla riorganizzazione di un servizio; dal cambiamento di assetto organizzativo a nuovi stili e culture lavorative. E ancora, nei diffusi conflitti capo-collaboratori e nel contenere stress e passività. Infine, c'è bisogno di facilitazione anche nella sicurezza sul lavoro, nella qualità, nel *diversity*, nel tentativo di aumentare la creatività e le nuove idee, nelle reti di imprese.

La Facilitazione esperta nasce come "ruolo" (il facilitatore), ma evolve come "funzione", per curare in simultanea lavoro e persona; per fare gruppo, in maniera più sistematica; per la conversione dei blocchi disfunzionali; per lo sviluppo dell'intelligenza di unire.

Siamo nel mezzo di un cambio di epoca, in cui occorre mutare o quantomeno correggere i modelli organizzativi, ancor di più con l'incremento delle tecnologie digitali, la ricerca di aree di "umanizzazione produttiva" saranno sempre più richieste e necessarie. Questo cambio di epoca amplifica il malessere e le tante forme di

¹ Nel testo si alternano le denominazioni di "facilitazione", quale nuovo approccio al gruppo di lavoro, che integra i fattori di produzione e partecipazione, secondo nuove leve orizzontali e di coinvolgimento delle persone. E di "facilitazione esperta", il kit di conoscenze, metodi e strumenti, rivolto ai capi, ai gruppi, alle professioni, quale secondo piano di competenza da integrare al primo piano di tipo tecnico. Il kit allestito dal nostro Studio De Sario e dalla Scuola Facilitatori (1995-2021).

negatività; le nuove ricerche delle neuroscienze, ci dicono in materia di comportamento umano, che oltre al nevroticismo personologico, quello che studia la psicologia, in ognuno di noi c'è una significativa inclinazione alla negatività di origine biologica e neurale, frutto di un'imperfetta combinazione di parti antiche e moderne del nostro cervello (LeDoux, 1998; Cozolino, 2008).

Saper unire, leva pratica strategica

Per cui, i modelli organizzativi, i gruppi, i programmi formativi possono tenere in conto che la meteorologia organizzativa, ambientale, psichica e biologica è profondamente mutata. Non bastano più gli appelli al buon comportamento, non bastano più le teorie perché solitamente slegate dalla pratica, non bastano più i profili carismatici, che agivano da riferimento e guida nei gruppi e nelle aziende. La microconflittualità, dunque, cresce e crescono con essa i mille fenomeni disfunzionali. La Facilitazione esperta nasce e si connota in tale direzione, come palestra dal basso, come soccorso diretto nelle tante sofferenze e difficoltà quotidiane ordinarie, nei gruppi di lavoro e nel sociale. È un sistema operativo che, rispetto alle "competenze manageriali" imprime maggiore realismo e maggiore applicazione, ridimensionando in parte le modellizzazioni e le liste di capacità da auspicare, che restano spesso solo sulla carta. Le capacità facilitatrici perlopiù si costruiscono proprio perché le resistenze al cambiamento sono spesso più forti della voglia di innovare, l'opposizione è più potente della collaborazione, i comportamenti negativi sono più diffusi di quelli positivi. Per un ribaltamento di prospettiva.



Face-model, modello della Facilitazione esperta [2005].

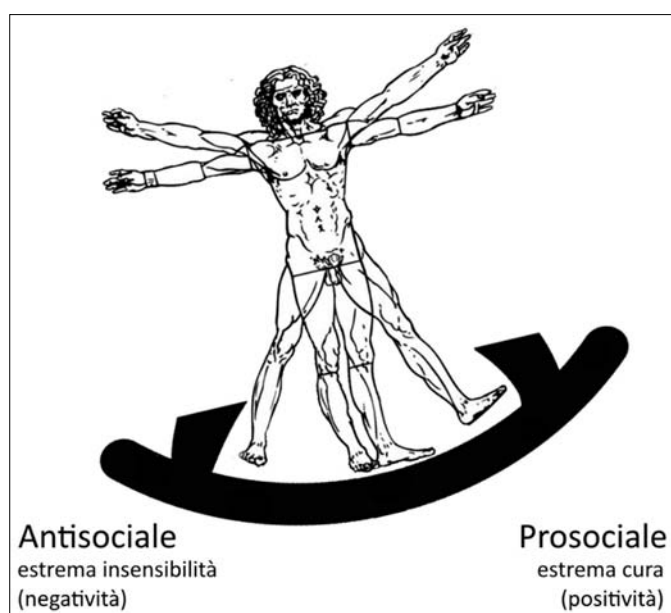
La consulenza facilitatrice

La Facilitazione esperta, quindi è sinonimo di intervento diretto e tempestivo, che si occupa di entrare nell'agone discriminativo e conflittuale, agendo dentro la complessità dei comportamenti, nel basso, perché considera il groviglio divergente il luogo fondamentale della moderazione e della ricomposizione produttiva. È un intervento che si svolge solitamente intorno al tavolo (o sulla linea); è strategico perché da soli gli attori organizzativi non ce la fanno. La Facilitazione esperta genera solitamente fiducia e nuovo scambio, è una fonte di ristrutturazione dei punti di vista e di rigenerazione della volontà di fronteggiare le difficoltà. È un dispositivo abbinabile e indispensabile per l'*empowerment*, il *change*, la sicurezza, il *diversity*. Qui è il "facilitatore esterno" che aiuta persone, gruppi, reparti, quale soggetto "terzo", agente di cambiamento.

TABELLA 1 - IL VENTAGLIO DELLE FORME DI AIUTO

Ogni intervento di facilitazione è composto da diverse "forme di aiuto", nel tentativo di investire gruppo e organizzazione con eventi diversi, sia in fase di indagine che di soluzioni. Da condurre sia in presenza che su canali digitali.

- Team building, supporto produttivo e anche emotivo in gruppo.
 - Facilitazione, conduzione in posizione terza di riunioni di lavoro difficili o complesse.
 - Mediazione, gestione di conflitti tra le parti (reparti, persone, ruoli).
 - Colloqui, ascolto emotivo (*counseling*) e allenamento di nuove capacità professionali (*coaching*).
 - Micro-consulenza, briefing periodici col dirigente, per lo sviluppo della fiducia.
 - Mini-formazione, introduzione e allenamento degli strumenti per facilitare.
-



Inclinazione umana alle "due nature variabili" [2020].



Una facilitazione che può riuscire, a mio avviso, non può non passare dalla strettoia delle negatività, del comportamento difficile, dissonante, improduttivo, che sia del capo, di un team, di coppie, di un settore. Noi umani, quindi anche nelle aziende, possiamo considerarci inclini a “due nature variabili”, ovvero, oscilliamo da spinte costruttive (prosocali) a forme di distruttività insulsa (antisociale). Gli ostacoli alla produttività, che provengono dai sistemi tecnologici, tendono con la modernità a ridursi, ma al contempo la sfida di formare gruppi produttivi e collaborativi resta aperta e ricca di insidie, viste le componenti emotive innate, biologiche, a razionalità limitata, che ci vedono tutti noi protagonisti.

La sfida che le aziende devono affrontare si chiama “vuca”², acronimo composto da volatilità, incertezza, complessità e ambiguità. A mio avviso una risposta congruente al *vuca* è la facilitazione costruita non solo come risposta organizzativa, ma come un nuovo focus di cura del comportamento. Una cultura aziendale oggi si centra su intenti e buoni propositi vedendo il mondo solo dalle altezze razionali, con conseguente impoverimento delle intelligenze e delle spinte interne, che si nutrono anche di emotività e corporeità molto vitalizzanti e generative.

Molti studi ci dicono che lo stress, l’incertezza, il senso di insicurezza contribuiscono a ingrossare nei cervelli le amigdale, la parte agitata ed emotiva presente in ognuno di noi, e questo provoca l’indebolimento del ponte neurale con la corteccia prefrontale, l’area chiave per il pensiero lucido e la visione delle prospettive. Quando l’amigdala spadroneggia, i comportamenti nei gruppi diventano ondivaghi, più ambivalenti del solito, dirottabili con alti e bassi emotivi, reattivi. Vediamo insieme la tabella che segue.

TABELLA 2 - LA BIOLOGIA IN AZIENDA

Ci vorranno anni prima che le attuali ricerche nel campo della psicobiologia siano applicate alle aziende. Al momento possiamo soltanto formulare delle ipotesi. Fare entrare la natura in azienda è molto importante, perché ci può far capire due cose: a) i comportamenti sono molto più universali di quello che si pensasse prima (agitazione, stress, disattenzione, opposizione); b) individuare antidoti più semplici e fattivi per ricreare ambienti fluidi e collaborativi, tenendo in conto le frequenti e diffuse fonti di disregolazione.

Ogni difficoltà la si deve in grande parte ai difetti di base dell’adattamento universale umano (attacca, fuggi, ritirati). Quando una persona, ma anche un gruppo, hanno comportamenti difficili e oppositivi, non sono malati, hanno solo un impiego sbagliato di risorsa, che li porta ad alimentare stimoli eccessivi, che di solito nessuno sa come fronteggiare e incanalare³. Questa è per me uno dei nodi reali della *governance* interna ad un’azienda. Lo riepilogo: come trasformare le diverse spinte, che saranno sempre più critiche, provocate dal “vuca” crescente?

Nel momento che i soggetti comprendono che i loro funzionamenti di protezione e reazione sono in gran parte risposte adattive “normali”, allentano il senso di vergogna e colpa, e cominciano a

² *Vuca, volatility, uncertainty, complexity, ambiguity.*

³ Qui la leva paternalistica del buon padre di famiglia, del leader bonario ma anche manipolativo, non è più valida, sia perché i soggetti di quell’epoca non ci sono più e sia perché quelle risposte non sono più adeguate all’oggi.



capire i loro modi di pensare e agire⁴. Questo gli permette di conoscere la prevedibilità dei loro stati, oltre a figure di facilitatori, che possono aiutare in questo difficile lavoro. Questa è la chiave solida del benessere organizzativo, evitando invece idee e propositi da album delle figurine⁵.

I metodi primi

Il conduttore ha un ruolo speciale, è un “facilitatore interno” all’azienda, che sia capo, dirigente, coordinatore, responsabile della qualità, project manager. Nella mia visione non può non essere un facilitatore. Ossia, un “leader di relazione” pronto a creare le condizioni favorevoli per depotenziare e limitare i tanti tasti negativi visti sopra, ma anche a tenere le compagini sui binari della concretezza e del contenimento, infine per aggiungere elementi di valorizzazione di buon pensiero costruttivo e corale, collettivo. Ci vuole una mentalità nuova, non ci sono storie, un nuovo conio che può nascere solo dalle parti della formazione degli adulti e delle organizzazioni. Di un’educazione al bene comune e alla reciprocità. Tutte cose molto possibili e per niente avveniristiche, da farsi assolutamente subito! Potrei qui fare una sequela degli strumenti pratici per un conduttore-facilitatore, ma scelgo la via dei tre criteri che da un po’ mi sembrano possano costituire una base per un’ottima “cultura dell’azienda facilitata”.

Sicurezza psicologica (autorizzare a dire cosa non va). È autorizzare il gruppo a far emergere preoccupazioni, disagio, problemi, ma anche errori. Quando i membri di un gruppo, il loro dirigente, impostano il lavoro sul giudizio, sull’omissione, sull’elusione, sull’indifferenza possiamo essere certi che le intelligenze si vadano a perdere e si alimentino i mille rivoli negativi. I gruppi migliori commettono errori come gli altri, ma hanno deciso di parlarne. Le persone hanno infatti un bisogno estremo di essere viste, consultate, considerate, ma anche contenute nelle loro domande e paure, altrimenti cadono nelle tante forme di solitudine regressiva.

Lente grandangolare (integrazione e razionalità allargata). In azienda occorre dinamizzare pensieri ed emozioni, cose molto materiali con altre ideali, richiamando ora l’uno e ora l’altra, mescolandoli uno dentro l’altro. Perché la razionalità possa allargarsi, ammorbidirsi, scaldarsi, aggiungendo sentimenti e relazioni, mentre le emozioni possano depositarsi, situarsi, raffreddarsi. Solo così, attingendo alle tre intelligenze (corporea, emotiva, razionale) il modo di affrontare i contenuti può divenire più ampio, “grandangolare”, con una razionalità più calda, dove anche all’incertezza viene data legittimità. È infine grandangolare il pensiero di gruppo, la

⁴ Di cui qui sto affermando che molta provenienza è di tipo biologica innata, universale, nel sistema cervello-corpo-mente, un apparato di funzioni autonome, ossia del sistema nervoso autonomo, che scattano senza avviso e in via del tutto automatica.

⁵ Ossia, pensieri mirabili, tutti positivi, con slide patinate, confezionate, bellissime, tutti errori gravissimi. Mi è capitato in un’azienda che il coordinatore volesse presentare il report sul benessere interno e lo conducesse quella mattina con una sfilza di slide, anche interessanti, ma fine a sé stesse, perché le persone convocate, non erano per niente coinvolte e nessuno che gli passasse nella testa che le volesse interpellare chiedendo loro un parere.



chiamiamo “integrazione”, quando riconosciamo le identità di ruolo e persone (distinzione) e le spingiamo verso un piano di dialogo e convivenza negoziale (collegamento).

Calore sociale. Il calore è un bisogno biologico e psicologico fondamentale. Un comportamento caldo accentua i fattori di attenzione, sensibilità. In uno spazio caldo gli scambi sono frequenti, le discussioni più dirette e attive. Quando in una stanza fa freddo, il lavoro non si svolge bene, così è anche per la freddezza psicologica che non mette le persone a proprio agio. Il calore fisico e il “calore sociale” sono regolati dagli stessi circuiti neurobiologici. Il conduttore che viene percepito come caloroso trasmette segnali al sistema nervoso autonomo (da cui nasce gran parte dei comportamenti per via automatica, non intenzionale) di sicurezza e porta le persone a capirsi meglio, perché in connessione, in sintonia. Il cuore di noi umani va costantemente scaldato. Per Carl Rogers il calore non è tanto amicizia né amabilità, neanche benevolenza, ma solo una qualità professionale di vicinanza, umanizzazione, orientamento competente agli altri.

TABELLA 3 - FIGURE INTERNE DI FACILITATORI

Un facilitatore interno si impegna a portare i gruppi di lavoro da reattività, pericolo a piani di sicurezza.

- Un facilitatore cura lo “stato” di un gruppo (il sentire), non solo la “storia” (il fare).
 - In ogni episodio di lavoro la biologia pesa tantissimo, nelle crisi ancora di più.
 - I nostri sistemi biologici tendono ad andare più sui punti negativo-difensivi che su quelli positivi.
 - Il facilitatore offre ancora buone: accoglienza, sicurezza emotiva, apprezzamento, calore sociale.
 - Egli può guadagnare la fiducia perché sa cogliere i comportamenti automatici che scattano.
 - Egli è lì per allenare i muscoli dell’umile ricerca, della connessione e ingaggio, della facilitazione, della riparazione costruttiva (terzo tempo).
-

BIOLOGIA REGOLATA	BIOLOGIA NON CURATA
Capacità di buoni scambi e interazioni. Capacità di inibire le distrazioni. Gestione efficace dello stress. Inclinazione alla collaborazione. Regolazione emotiva. Percezione dell'accettazione. Ricerca di supporto in casi di criticità. Benessere personale. Controllo della risposta immunitaria. Ridotta infiammazione organica.	Allerta continua rispetto a persone arrabbiate. Distrazione dai compiti. Suscettibilità verso minacce potenziali. Indistinzione tra segnali importanti e non. Risposte di trasalimento più intense. Ridotta azione del cervello prefrontale (quello che integra le emozioni). Depressione e ansia. Isolamento sociale, solitudine. Problemi del sistema immunitario, disturbi infiammatori. Problemi digestivi e respiratori. Fatica cronica.



Fonte: Dana [2019].

Con la “facilitazione” le persone si sentono viste, comprese e questa funzione di ri-umanizzazione toglie i soggetti dall’anonimato. La deumanizzazione è un fenomeno negativo graduale, goccia-a-goccia, che costruisce un “volto cieco”, composto unicamente da prestazioni, ruoli, mansioni, tempi di impiego. Il “volto-cieco” all’improvviso può scatenare sindromi impreviste di tipo aggressivo o di chiusura congelata. Qui la negligenza è dell’azienda che non fa nulla per dare un “volto aperto” alle persone.

La facilitazione – con un soggetto esterno supervisore e soggetti interni che ne apprendono gli strumenti – mette in moto diversi fenomeni virtuosi. Dalle voci di partecipanti: “siamo unici e siamo simili”, “condividere aiuta”, “siamo sulla stessa barca”, “tolleranza maggiore delle asperità del lavoro”, “riflessione sulle cose avvenute”, “senso di vicinanza coi colleghi”. In definitiva rompe l’isolamento, che è un declino inevitabile che scatta in ogni aggregazione. Con questi strumenti davvero riusciamo ad alimentare il senso di coesione e di proattività, qualità preziosissime, anzi fondamentali, che nessun modello cognitivo potrà mai suscitare. Invece di tanti programmi sulla carta sul benessere (col *power-point*), possiamo introdurre competenze chiave di facilitazione, che danno ossigeno diretto, linfa, carburante, più di ogni altro set digitale o teorico. Una trasfusione diretta di benessere e fiducia.

Riferimenti bibliografici

- Cozolino L., (2008), *Il cervello sociale*, Cortina, Milano
Dana D. (2019), *La teoria Polivagale nella terapia*, Fioriti, Roma
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
Edmondson A. (2020), *Organizzazioni senza paura*, Angeli, Milano
LeDoux J. (1998), *Il cervello emotivo*, Baldini Castoldi, Milano
Porges S. (2018), *La guida alla teoria polivagale*, Fioriti, Roma
Rogers C. (1981), *Libertà nell'apprendimento*, Giunti Barbera, Firenze
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). Autore di diversi volumi metodologici (www.pinodesario.it).

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