

INFEAS

Facilitazione di processi partecipativi e di gestione dei conflitti

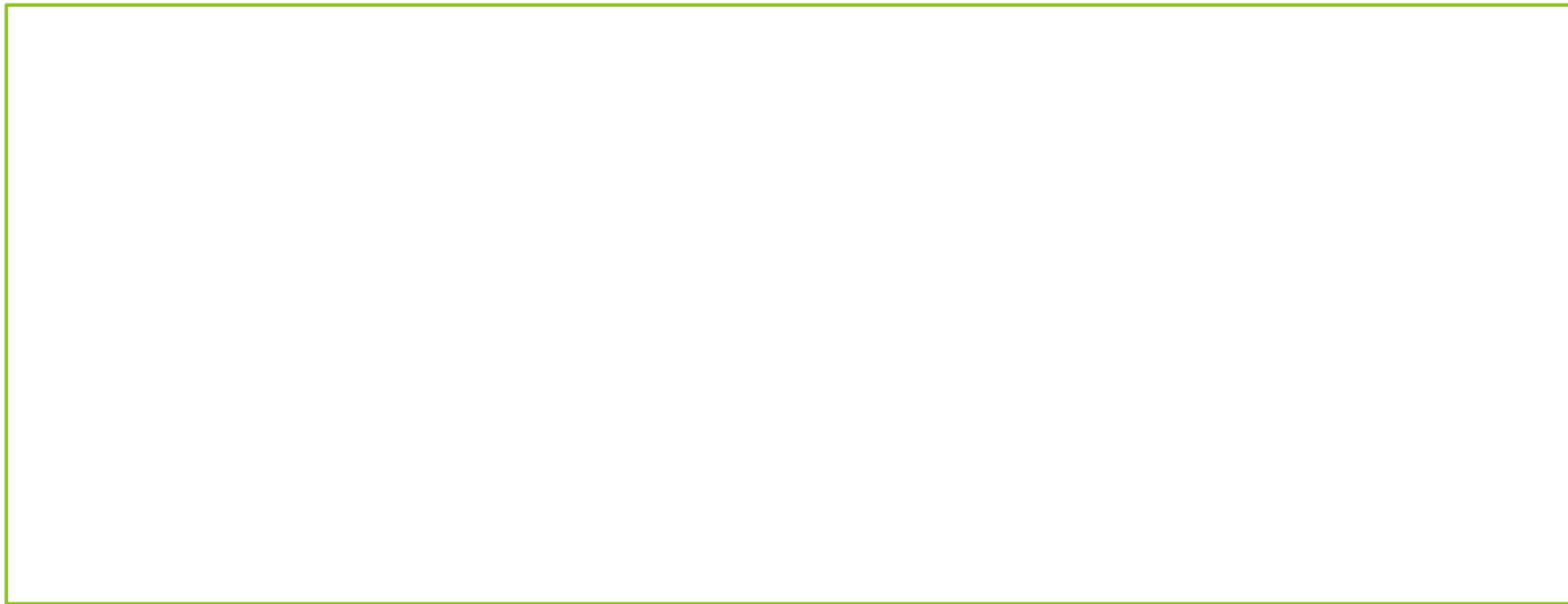
Dott.ssa Sara Mura

Psicologa del lavoro e delle organizzazioni - Psicoterapeuta

IL MENU DELLA GIORNATA

- ▶ IL FACILITATORE: RUOLO E FUNZIONI
- ▶ GLI ASPETTI DI RELAZIONE: LA GESTIONE DELLA NEGATIVITA', DEL CONFLITTO, DELLA COMUNICAZIONE
- ▶ COMUNICAZIONE EFFICACE E STILI PER LA FACILITAZIONE
- ▶ LA PARTECIPAZIONE
 - ▶ I LUOGHI
 - ▶ LE METODOLOGIE: PICCOLO, MEDIO E GRANDE GRUPPO

Perchè Facilitazione?

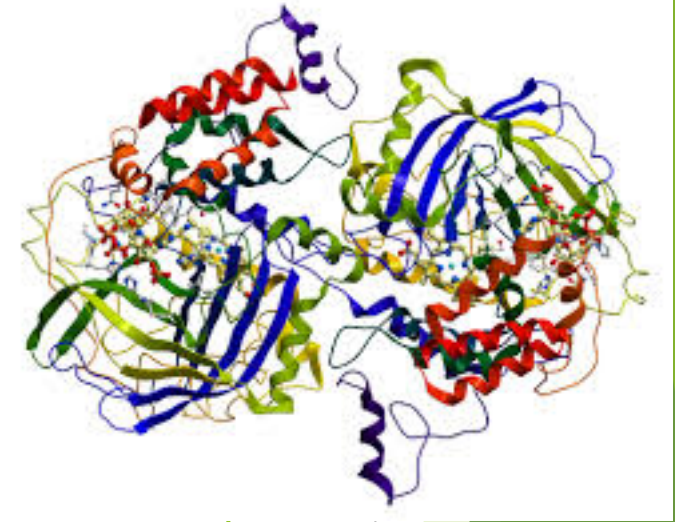


CHI E' IL FACILITATORE?

E' un **consulente di processo** che guida i G/O/I al raggiungimento di risultati progettati/obiettivi attraverso competenze socio-relazionali avanzate.

- ▶ con la competenza di facilitare un tavolo di riunione e un piccolo gruppo di lavoro
- ▶ Gestisce processi partecipati di natura socio-territoriale per costruire ponti tra stakeholders
- ▶ Si occupa di community care verso la formazione degli adulti, la peer education, la formazione alla cittadinanza attiva, alla responsabilità

CHI E' IL FACILITATORE?



«Il facilitatore è un enzima, è un riduttore delle complicazioni, un professionista dell'agire sociale, è un attivatore del senso di responsabilità, è un gestore del dilemma, non tanto della soluzione, è un cuscinetto e un parafulmine, è un trasformatore che crea le connessioni tra potenze diverse, un vigile che controlla i flussi, un lievito che fa crescere la pasta del gruppo è un fluidificatore delle relazioni e colui che indirizza e infonde fiducia»

CHI E' IL FACILITATORE?



Ascolto

Dinamica figura-sfondo

Presenza Neutra sui contenuti
(livello meta)

Regista interazionale

Sta tra e sulle parti
distanza equa e non
implicazione nel senso di Lewin

L'agevolazione avviene attraverso la tecnica e attraverso il soggetto in presenza:

- **Metafora della porta:** facilitatore come portatore di metodo
- **Mediatore necessario**
- **Metafora del ponte:** accompagnano gli attori nell'attraversamento da una sponda all'altra, da una mappa all'altra per cogliere meglio il territorio attraverso
- **Comunicazione partecipata:** tecnologia aperta, insieme di metodi e strumenti diretti a facilitare l'interazione degli attori durante le sessioni di gruppo e inter-gruppo

CATALIZZATORE

- Struttura contenuti, modi e tempi
- Ordina e fissa la riunione
- Crea clima costruttivo e team work
- Cura ambiente e aderisce al contesto
- Accompagna il problema/soluzione
- Facilita la presa di decisione
- Alterna direttività-non direttività
- Capacità negativa

MEDIATORE

- Stimola un ambiente franco e collaborativo
- Comunicazione partecipata (fa girare la parola)
- Feedback e rimandi brevi
- Complessità multi-casuale
- Gestione costruttiva del conflitto
- Concretezza
- Menù di linguaggi

Facilitatore

AGENTE DI AIUTO

- Self facilitatore
- Incoraggiamento, rinforzo, supporto,
- Accoglie confusione e dispersioni
- Aiuta l'emergere del disagio emotivo
- Preferisce l'osservazione di fatti
- Stimola la conoscenza interpersonale
- Dal negativo alla vitalità

MOTIVATORE

- Stimola la conoscenza nel gruppo
- Coordina apprendimenti e costrutti
- Facilita il ponte conoscenza-azione
- Fissa programmi fattibili
- Facilita la ripartizione dei compiti
- Costruisce reti socio tecniche
- Promuove impegno, valori, valutazione
- Stimola la creatività

Sario, Ecosfera, (2005)

COMPITO

RELAZIONE

CATALIZZATORE

Sollecita e incoraggia la partecipazione

MEDIATORE

Tutela le parti in caso di conflitto nel reciproco rispetto evidenziando gli scambi più autentici e risolutivi;
Affronta in modo diretto e assertivo il confronto con l'altro in vista di accordi per il benessere.

Facilitatore

AGENTE DI AIUTO

Stimola la concretezza di intenti, la pregnanza del linguaggio, l'apprezzamento delle capacità individuali e di gruppo

MOTIVATORE

Auto ed etero-centrato

Sario, Ecosfera, (2005)

RELAZIONE

COMPITO

- **Facilitatore professional:** consulente esterno che si occupa di interventi SOS o programmati in termini di formazione, riunioni, mediazioni, counseling
- **Facilitatore trainer :** interno ad un organizzazione/ente (dirigente/responsabile/ che si occupa di tutti gli ambiti con la competenza dell'animatore.
- **Tecnico facilitatore:** Moderatore con funzione mediatore interno (coordinamento task force) o esterno nella gestione di tavoli multiattore, spesso in squadra.

AREE DI PRESIDIO DEL FACILITATORE



Organizzazione

Definisce idee, azioni e compiti

Distribuisce responsabilità/impegni

Interazione

Gestisce i turni di parola e gli interventi

Presidia l'introduzione e lo sviluppo dei temi, i fuori tema, ecc.

Relazione

Cura il legame

Cura la comunicazione partecipata

Partecipazione

Sistema di coinvolgimento guidato al processo attraverso metodologie e strumenti

Apprendimento



APPROCCIO ECOLOGICO ALLA COMUNICAZIONE

- Focus sulla persona situata nel suo ambiente (LISS, 1992)
- Applicazione dei **principi ecologici** alle relazioni umane: coltivare le risorse di ognuno, rispettare la diversità, agire insieme per un obiettivo comune, curare l'individuo e cooperare con il gruppo
- Si basa sul principio della **DUALITA'**: dell'inclusione e integrazione multi-prospettica come guida all'azione situata

APPROCCIO ECOLOGICO e DUALITA'

Si basa sulla capacità di sostenere l'incertezza, di non cercare il bianco e il nero, ma vederli come parte di un sistema che permette il funzionamento ottimale del sistema:

Il TAO è l'unità che consente e determina l'azione reciproca dello Yin e Yang



APPROCCIO ECOLOGICO e DUALITA'

1) VANTAGGI E SVANTAGGI: Conseguenze multiple

2) PROBLEMA E SOLUZIONE:

ESPLORAZIONE DEL PROBLEMA VS SOLUZIONE



3) AZIONE E RIPOSO
(sistema simpatico e parasimpatico)

APPROCCIO ECOLOGICO e DUALITA'

4) ASTRATTO E CONCRETO (oggetto, soggetto, modo luogo e tempo)

5) OPINIONE E FATTO (Personalizzazione vs. Descrizione)

6) NEGATIVO E POSITIVO



GESTIONE DELLA NEGATIVITA'

INCOMPRESIONI, CONFLITTO, SFIDUCIA, MALINTESI, SQUALIFICA,
RIVALSE, OPPOSIZIONI

PER IL FACILITATOR E

- TENSIONE
- DISAGIO
- SOSTENERE

PER I PARTECIPANT I

- ATTIVANTE
- CONTAGIOS
A

LA NEGATIVITA'



N.B. IL CONFLITTO

- Il conflitto come guerra: si tenta di annientare a tutti i costi il nemico
- Il conflitto come opportunità: si ricercano possibilità per risolvere situazioni di antagonismo
- Il conflitto come viaggio: esplorando varie possibilità si cerca un punto di incontro
- Il conflitto negato : si cerca di sfuggire per paura delle conseguenze

????

DEFINIZIONI DI CONFLITTO

IL CONFLITTO INTER-PERSONALE

un'interazione tra agenti (individui, gruppi, organizzazioni, etc.)

in cui **almeno un attore** percepisce una **incompatibilità** con uno o più attori

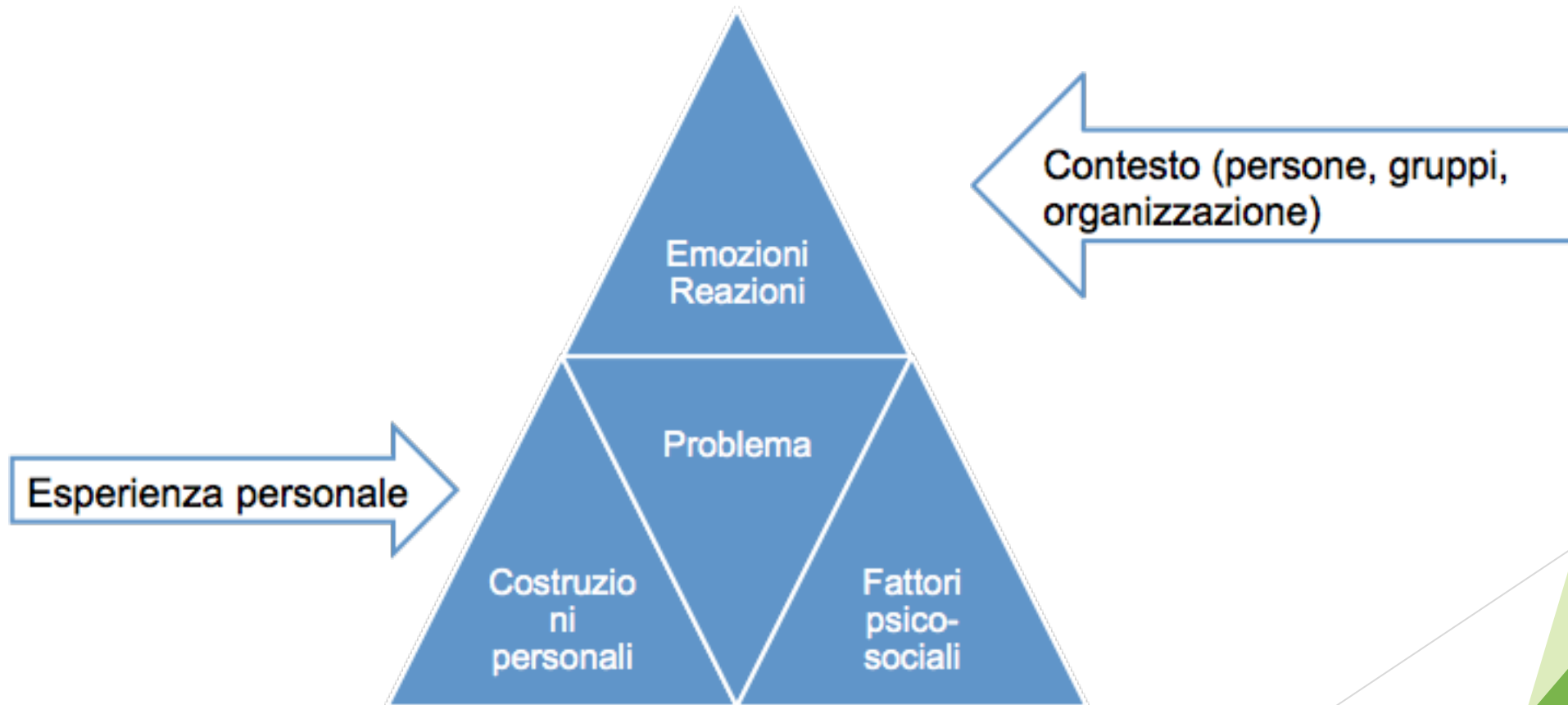
nella dimensione del *pensiero* e della *percezione*, nella dimensione delle *emozioni* e/o nella dimensione della *volontà*

in una maniera tale che la realizzazione (dei propri pensieri, emozioni, volontà) venga ostacolata da un altro attore.

Gasl

REAZIONI AL CONFLITTO

Legate agli interessi in gioco, alla nostra rappresentazione del conflitto, alle esperienze passate, allo specifico contesto



Idee sul conflitto

Conseguenze

Io vinco se tu perdi

Mi odi

Se tu vinci io perdo

Ti odio

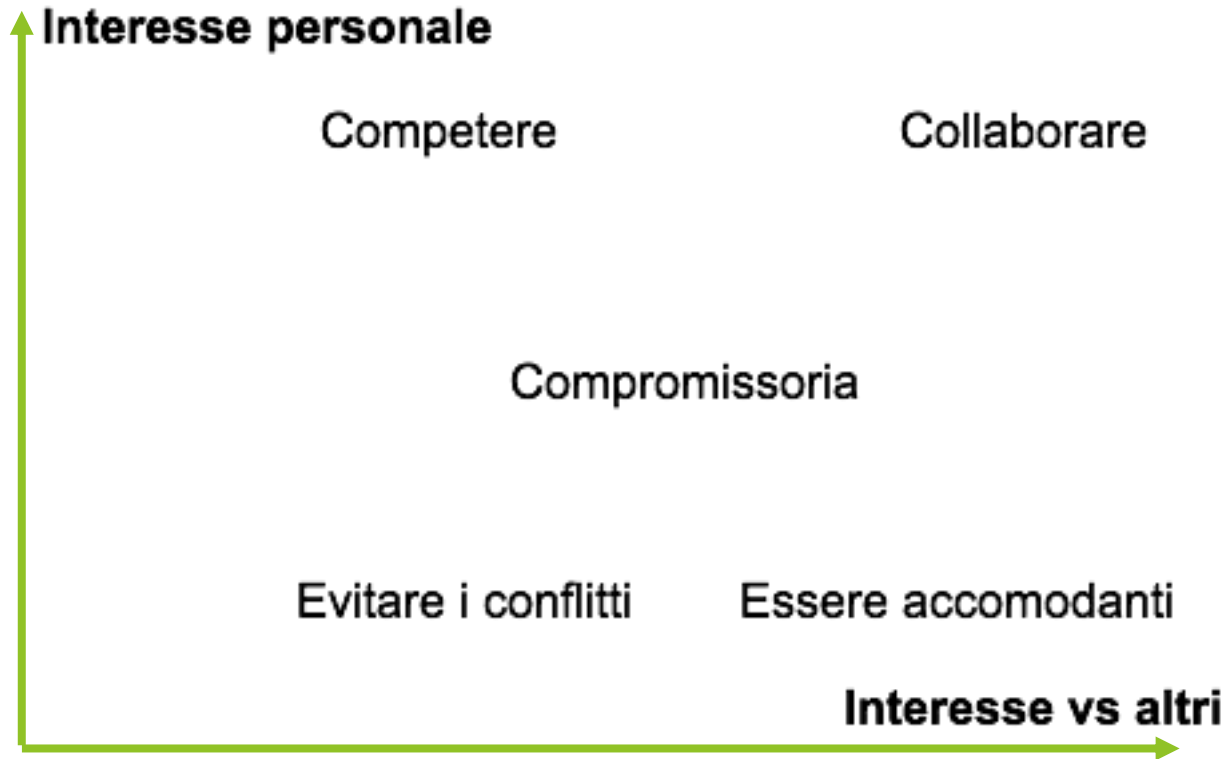
Piuttosto che farti vincere
e' meglio perdere entrambi

Siamo due poveracci

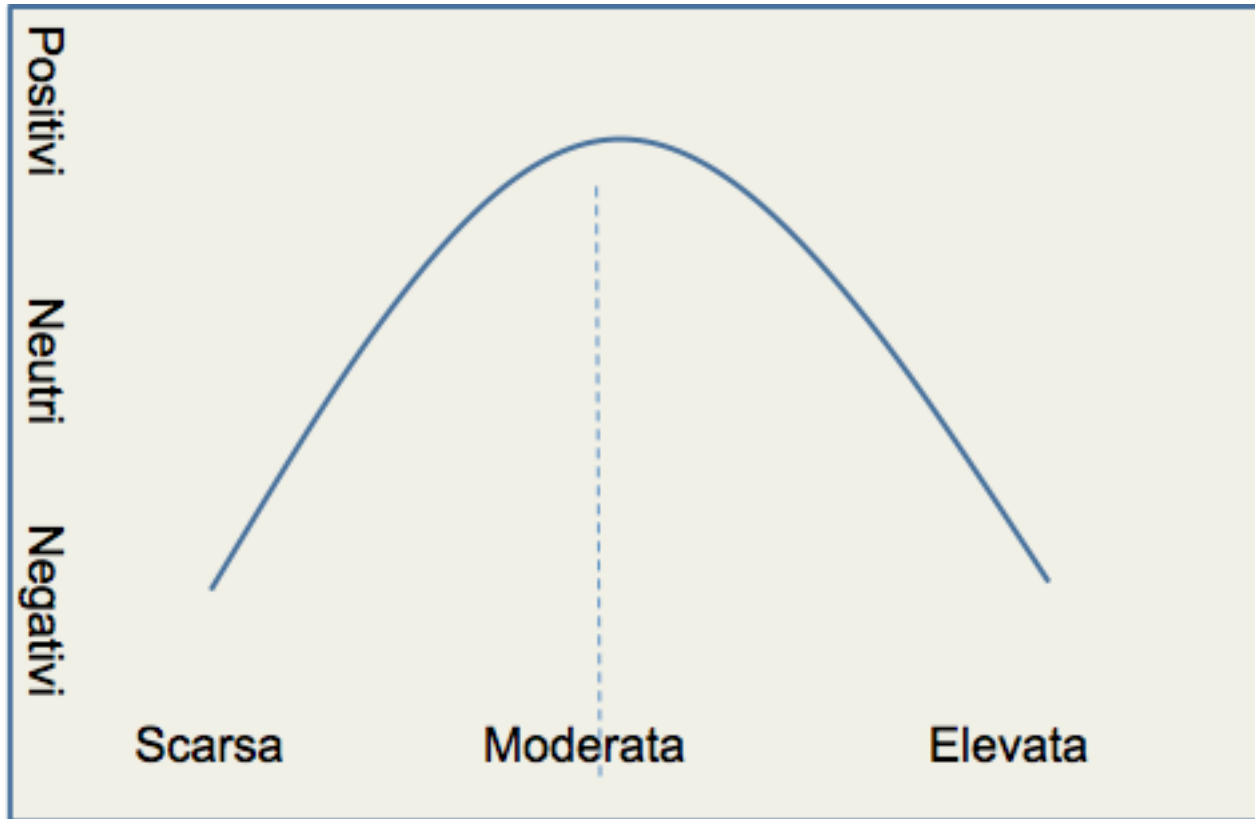
Io vinco se anche tu vinci

Siamo vincenti

REAZIONI AL CONFLITTO



EFFETTI SUL GRUPPO



INTENSITA' DEL CONFLITTO

APPROCCI AL CONFLITTO

Approccio Classico

Fenomeno negativo: il conflitto è “**patologico**” per l’organizzazione, capace di intaccare risorse ed efficienza, da sopprimere in maniera scientifica e razionale

Approccio HR

Negli anni '50 il conflitto veniva considerato **inevitabile** per l’organizzazione, ma non necessariamente negativo, da risolvere attraverso strumenti sociali

Approccio Sistemico-Interazionista

Oggi, considerando le organizzazioni come sistemi complessi ed in evoluzione, si considera il conflitto - adeguatamente gestito - come **costruttivo e desiderabile**, capace di esternare problemi e criticità che, altrimenti, non trovando soluzione, potrebbero diventare potenziali cause di frustrazione ed insoddisfazione.

GESTIONE DELLA NEGATIVITA'

LA NEGATIVITÀ
SCAVA LA BUCA

LA POSITIVITÀ
PIANTA L'ALBERO



CONCENTRARSI SULLA
PARTE UTILE DELLA
NEGATIVITA',
GIOCARRE IL
PROBLEMA, ANALISI

INDIVIDUARE
L'ALTERNATIVA POSITIVA E
GUIDARE VERSO L'AZIONE
INTEGRANDO IL
NEGATIVO

GESTIONE DELLA NEGATIVITA': vs. la vitalità e l'apprendimento

Un esempio: l'attacco al facilitatore (al metodo/alla persona)

Nonostante un comportamento democratico, coerente, competente il facilitatore può diventare oggetto di critiche, squalifiche, sfiducia, attacchi: **Paga per le esperienze passate dei partecipanti**

Immagina di essere un facilitatore e il gruppo inizia un attacco totale contro di te. Che fantasie o immagini ti vengono in mente?



Riattiva un trauma aggressivo del passato

Rappresenta nell'inconscio collettivo chi detiene il potere, il padre

GESTIONE DELLA NEGATIVITA': vs. la vitalità e l'apprendimento

Un esempio: l'attacco al facilitatore (al metodo/alla persona)

- Attiva a livello individuale diverse parti del cervello
- Aumento emotività
- Aumento arousal e energia
- Destra attenzione (c'è chi attacca, chi difende, chi è curioso)
- Coinvolge le persone
- Fa emergere un tema fondamentale
- Senso del dramma
- Test del facilitatore

Il facilitatore può vivere ansia, disagio e paura e si può innescare in lui lo stesso trauma che lo invischia e lo spinge a rispondere all'attacco con Escalation del conflitto

GESTIONE DELLA NEGATIVITA'

Il facilitatore deve riconoscere il momento come un'opportunità, permettersi di sentire le sensazioni spiacevoli che connotano quel momento e di lasciarle andare col non verbale ma senza entrare in difensiva, accogliendo le sensazioni e lucidamente



Permette l'espressione e non interviene prematuramente altrimenti sarà letto come un comportamento di difesa

Può fare un ricalco della parola con tono riflessivo sul significato (incompetente...mmh), direzionando l'attenzione (nello specifico quando? In quale occasione della discussione?), stimolando l'espressione dell'emotività restituendo con ipotesi il momento di difficoltà, per esempio.

Chiede specificazioni per approfondire: «Che cosa hai visto o sentito da parte mia che ti fa sentire inutile l'incontro?» / Cosa vuoi proporre?»

Gira la critica al gruppo anche col non verbale

APPROCCIO ECOLOGICO e COMUNICAZIONE



- ▶ **SPIRALIFORME e CICLICA:** Rapporto incessante e dinamico tra polarità opposte (negativo e positivo, individuo gruppo, riflessione azione),
- ▶ **NEGOZIALE:** PONTE tra differenze e bisogni individuo-gruppo
- ▶ **SITUATA:** qui ed ora: contingenza e specificità
- ▶ **COSTRUTTIVA**
- ▶ **DINAMICA:** non si irrigidisce su **assolute posizioni, verità, ricette, soluzioni**
- ▶ **PULITA:** **CURA** la comprensione del messaggio altrui come autentica espressione di un punto di vista limitato e di una **mappa** che si è costruita con l'esperienza.



APPROCCIO ECOLOGICO e COMUNICAZIONE

Punta alla costruzione di un **punto di contatto** con l'altro costruendo una **sintonia verbale e non verbale** attraverso uno stile di comunicazione assertivo basato sull'uso dell'ascolto attivo



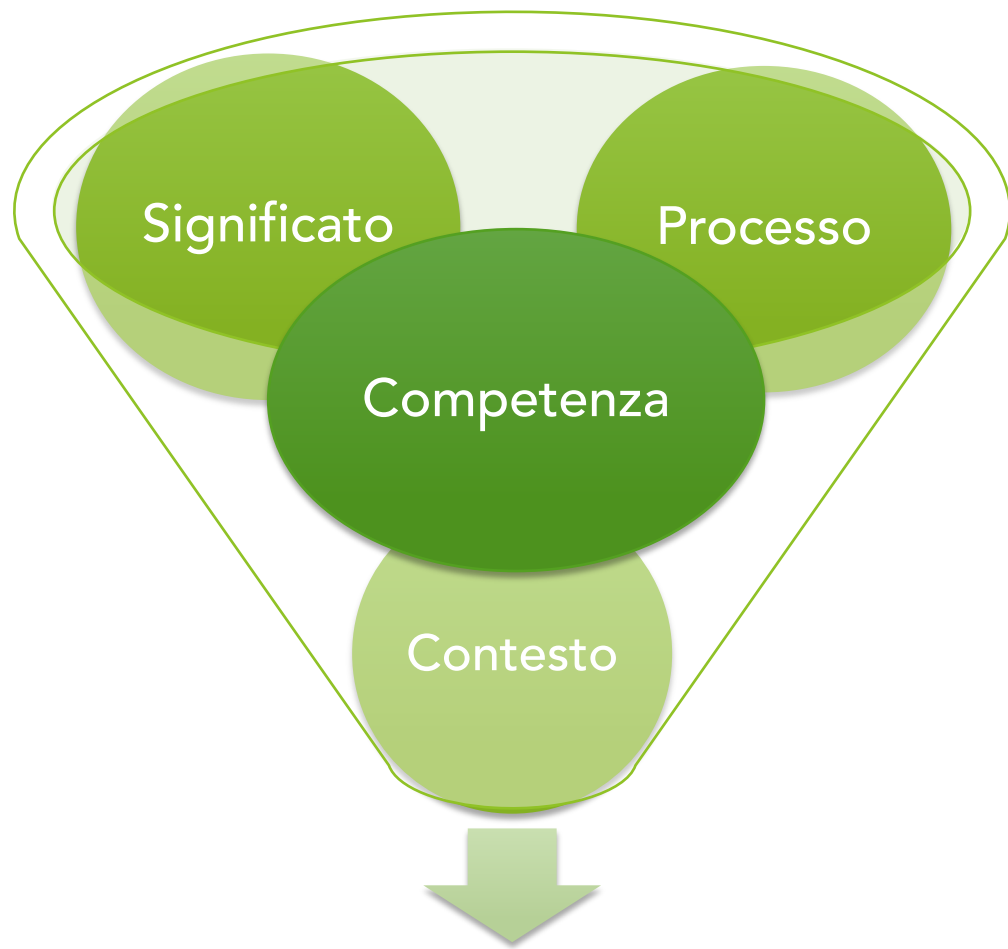
Comunicare efficacemente significa mettere in comune mappe diverse e ampliare l'area condivisa

Mappa A

Mappa B

“La mappa non è il territorio”



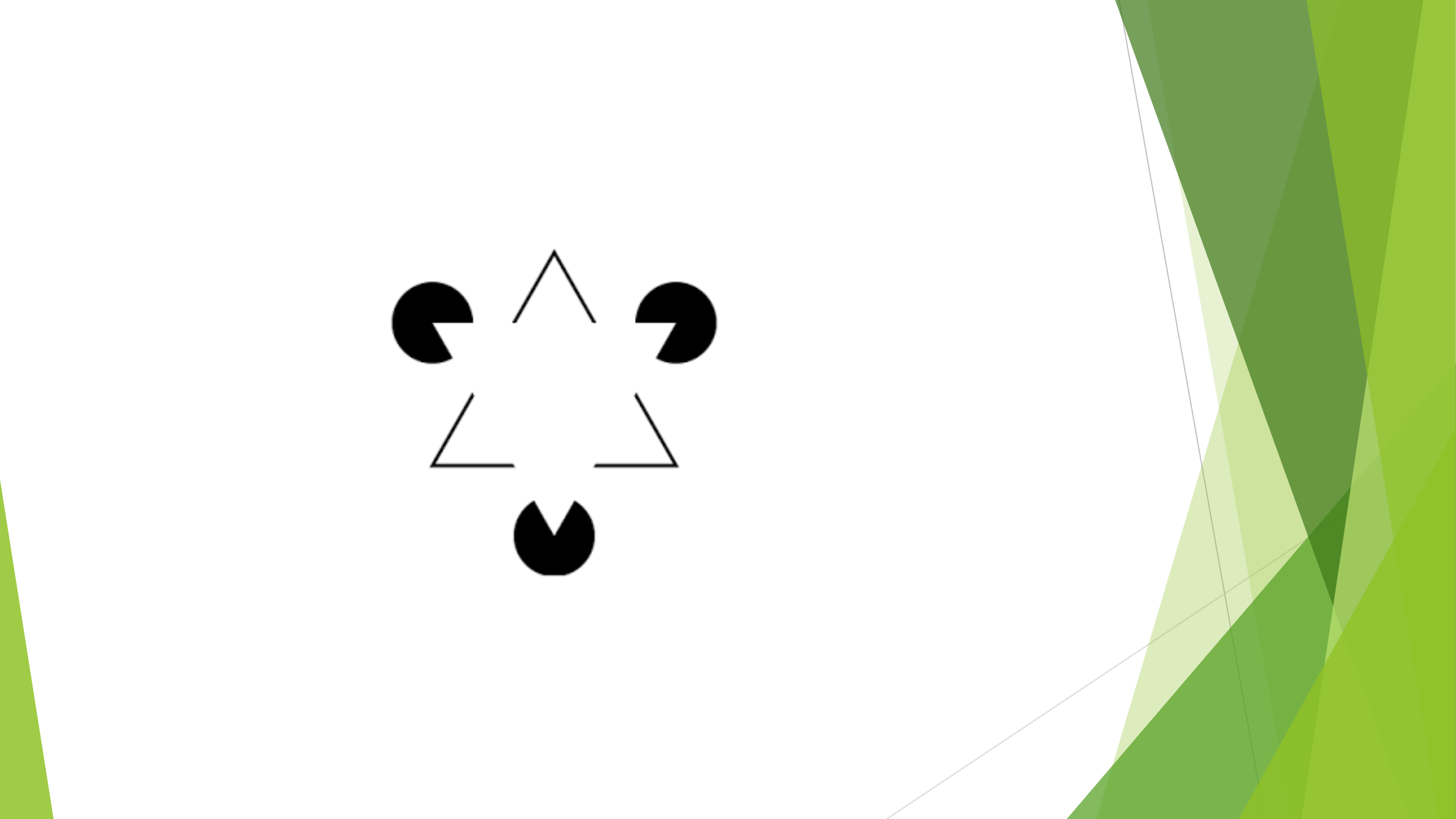
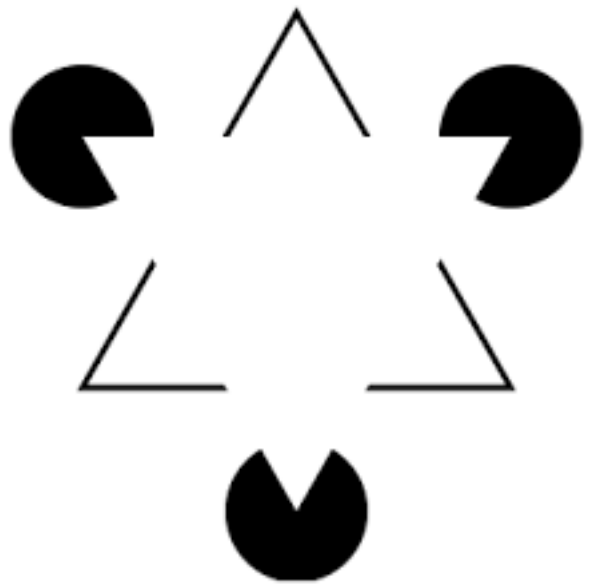


Comunicazione

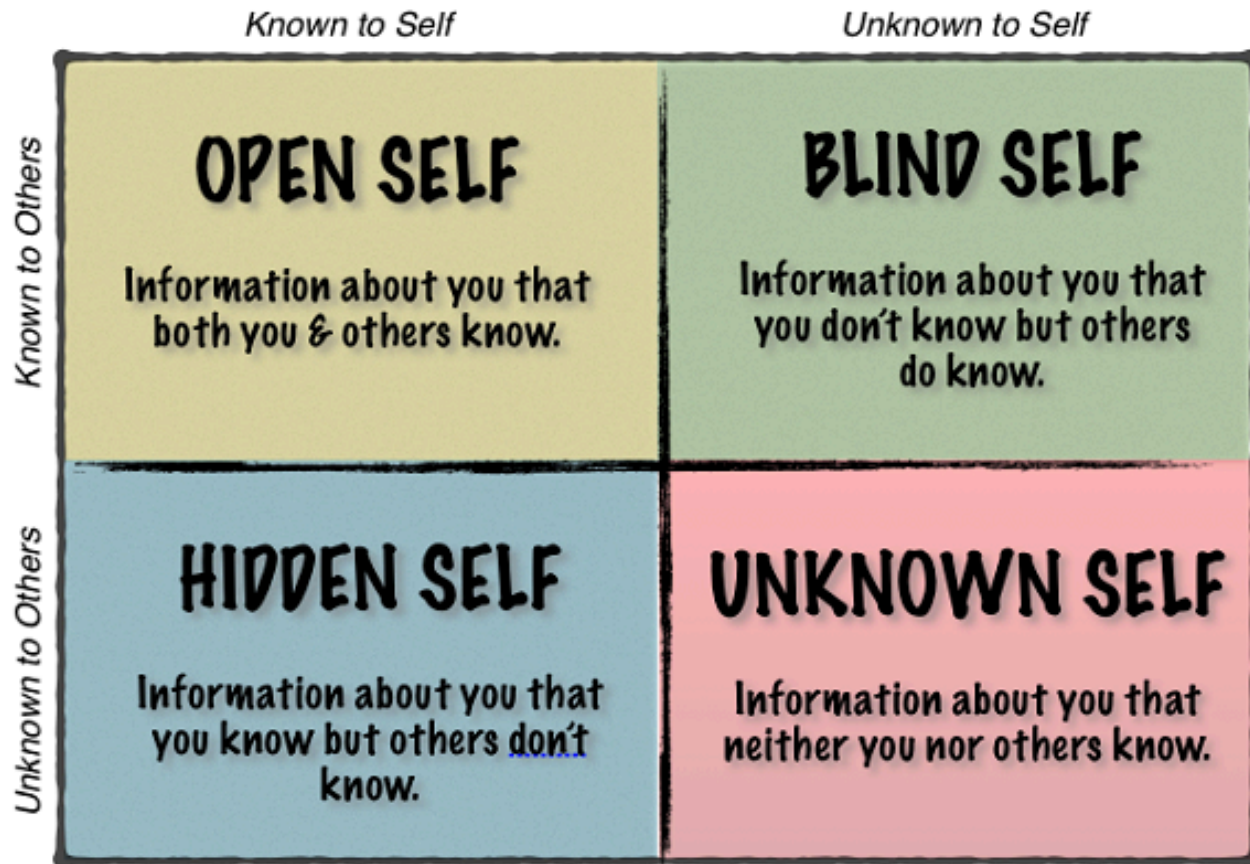
MODELLO ELABORAZIONE INFORMAZIONI



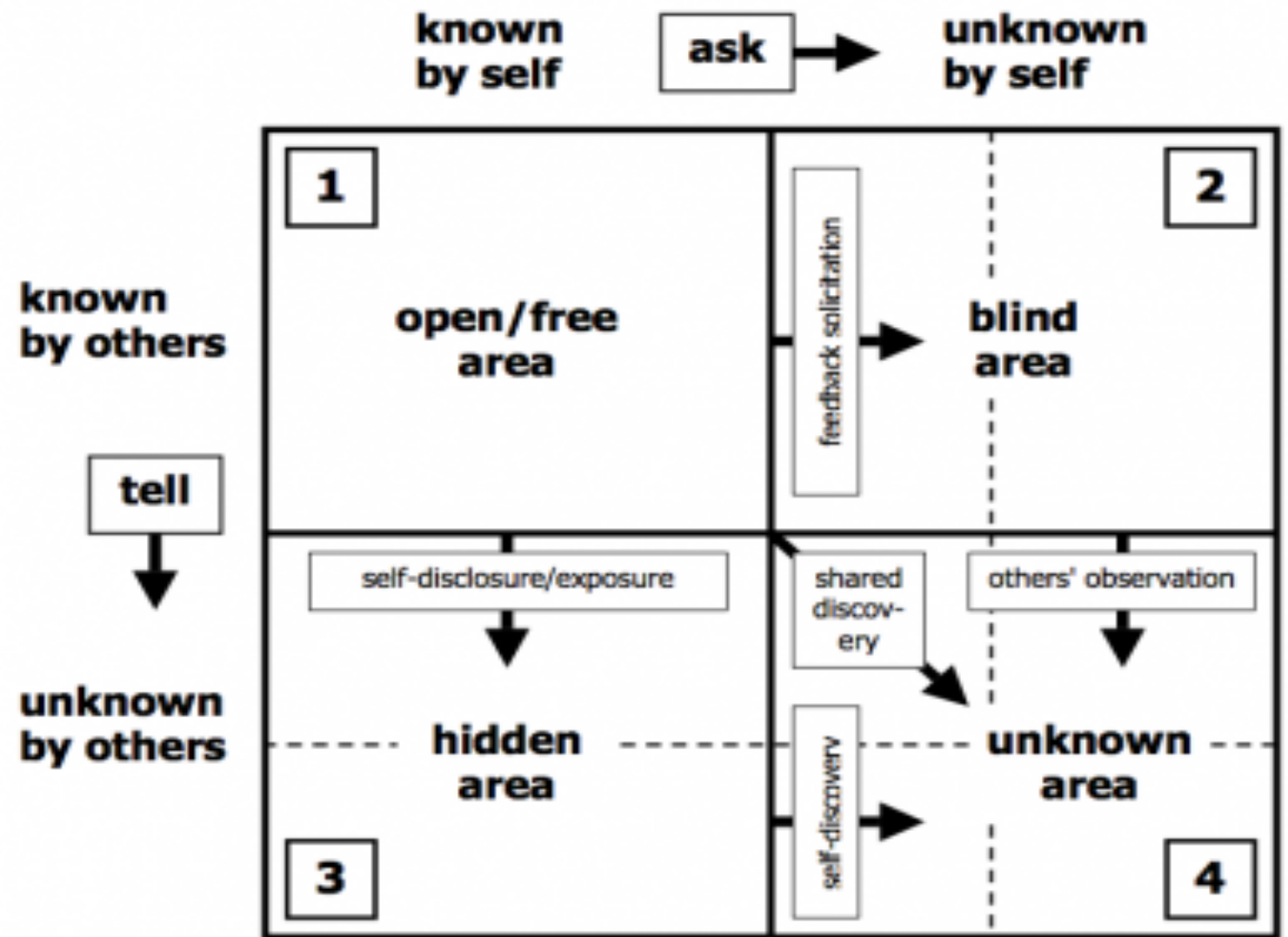




JOHARY WINDOW



JOHARY WINDOW



COSA SIGNIFICA COMUNICARE?

Approccio Semiotico

La proprietà fondamentale di ogni messaggio è avere un senso per i soggetti che comunicano. Focus sulla capacità del processo comunicativo di generare significati.

Approccio pragmatico

Focus su come i significati sono impiegati dai soggetti in base alla situazione. Ogni atto comunicativo è un'azione (Austin, 1962)

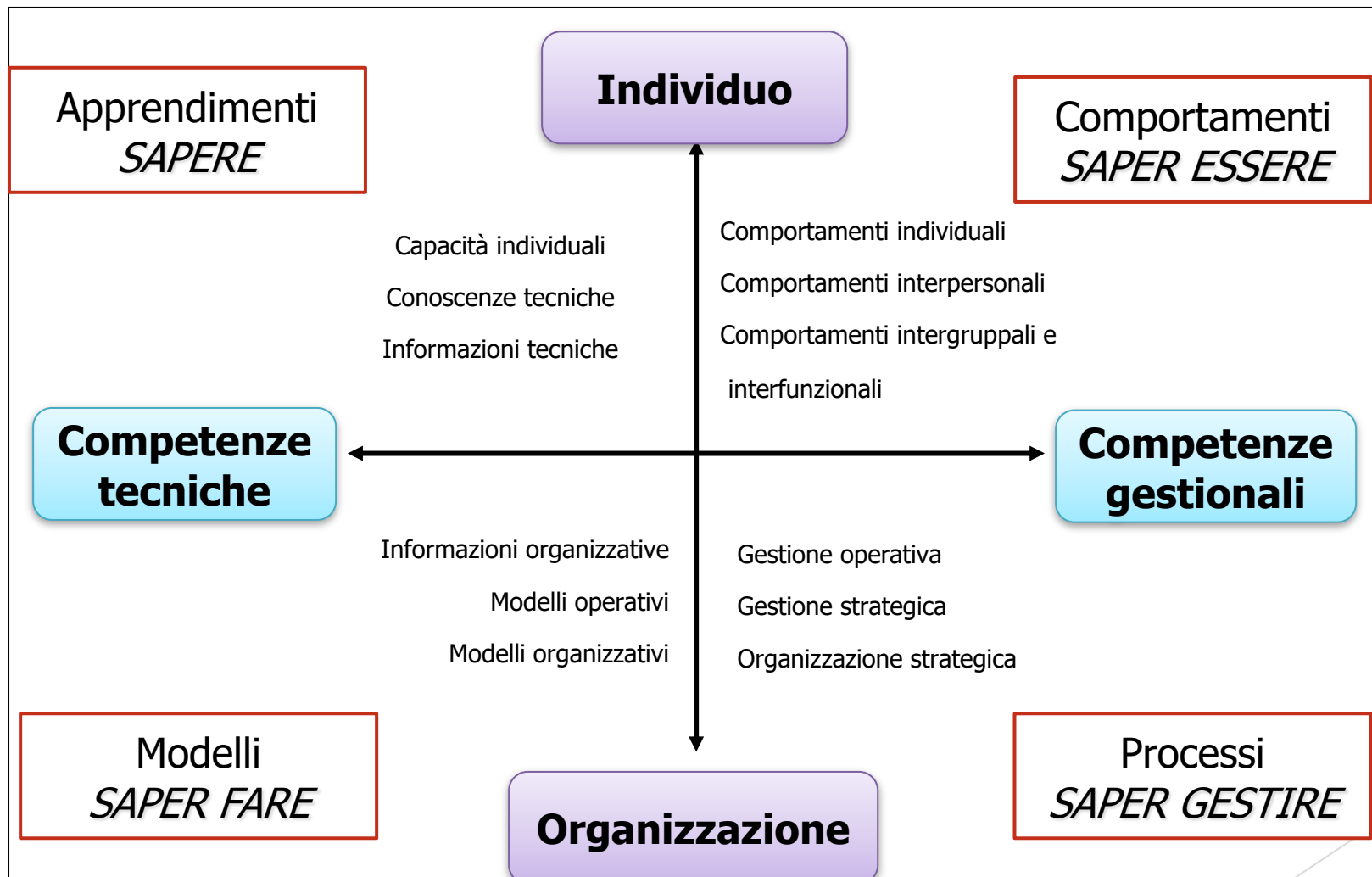
Approccio Psicologico

Comunicazione come dimensione propria dell'individuo che esprime la sua identità personale e posizione sociale.

“Tessuto che crea, mantiene, modifica e rinnova i legami tra le persone. Quando qualcuno comunica qualcosa all'altro definisce contemporaneamente se stesso e l'altro, nonché la natura e la qualità della relazione che li unisce”

Anolli, 2002

LE COMPETENZE DEL FACILITATORE



LE RICADUTE DELLA COMUNICAZIONE EFFICACE SUL LAVORO

Efficacia del
lavoro di
squadra

Comunicazione
chiara della
propria identità
organizzativa

Gestione dei
conflitti

Raggiungimento
obiettivi

Condivisione
informazioni,
obiettivi, risultati,
cultura

ASSIOMI DELLA COMUNICAZIONE

1^ ASSIOMA

“L ’uomo non può scegliere se essere o meno comunicante, ma può scegliere intenzionalmente, ogni volta, in che modo comunicare” (Anolli e Ciceri, 1995)

Non si può non comunicare: l’attività o l’inattività, le parole o il silenzio comunicano comunque qualcosa.

ASSIOMI DELLA COMUNICAZIONE

2^ ASSIOMA

Ogni comunicazione presenta un aspetto di contenuto (aspetto di notizia) e uno di relazione, in modo che il secondo classifica il primo, ed è quindi meta-comunicazione”

La componente di relazione è molto importante in quanto definisce il tipo di rapporto che si instaura tra gli interlocutori, da/toglie efficacia al contenuto e va dunque valorizzata.

ASSIOMI DELLA COMUNICAZIONE

Matrice contenuto-relazione

		Contenuto	
		Accordo	Disaccordo
Relazione	Comprensione	La comunicazione è efficace e generativa.	La comunicazione è positiva e ha possibilità di successo.
	Incomprensione	La comunicazione è bloccata. La non consapevolezza della relazione impedisce una comunicazione efficace.	La comunicazione è distruttiva.

ASSIOMI DELLA COMUNICAZIONE

3° ASSIOMA: La natura e e la durata della relazione dipende dalla punteggiatura delle sequenze di comunicazione tra i comunicanti.

Gli scambi comunicativi non sono sequenze ininterrotte, ma sono organizzati come se seguissero una punteggiatura che permette ai comunicanti di rilanciare gli scambi affinché questi si prolunghino armonicamente....

Ciò implica che in base alla punteggiatura che si dà alla comunicazione, il significato della relazione può essere diverso, l'effetto può essere la causa, o viceversa:

“lei brontola”..... “lui si chiude in se stesso”
“lui si chiude in se stesso”.... “lei brontola”.....

Punti di attenzione per il facilitatore sull'interazione:

Azione di interazione reciproca tra i/g in presenza fisica immediata con conseguenze sulle azioni/comportamenti (n. scambi, velocità, feedback, significati espressi).

- Turn taking
- Sovrapposizione nella presa di turno
- Dinamica sulle sequenze (come si apre e chiude un turno, un topic)
- Allacciamento
- Slittamento
- Sistema delle preferenze (domanda risposta)
- Turni non lessicali
- Riparazione
- Non verbale e intonazione

ASSIOMI DELLA COMUNICAZIONE

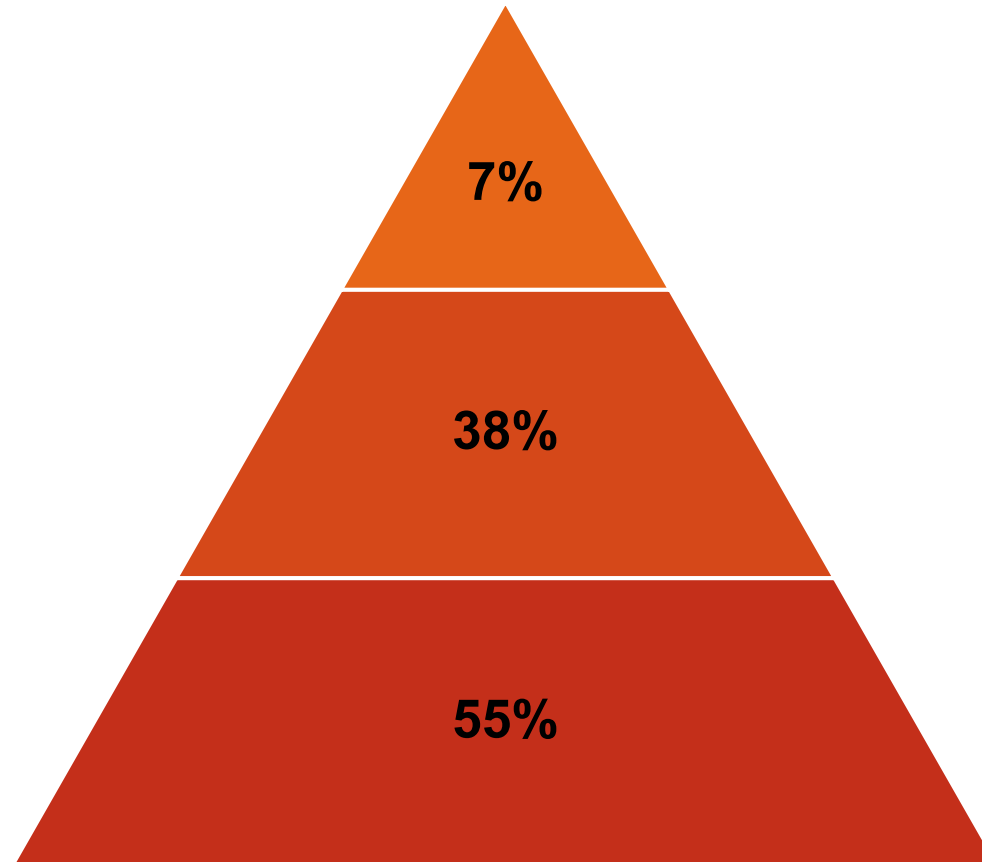
4° ASSIOMA: La comunicazione consta di 2 canali:

- Canale numerico: linguaggio del contenuto e della comunicazione verbale che fa riferimento agli oggetti attribuendogli un nome.
- Canale analogico: linguaggio della relazione e/o della comunicazione non verbale che rappresenta gli oggetti con le immagini.

In caso di discrepanza tra i due canali tende a prevalere quello non verbale

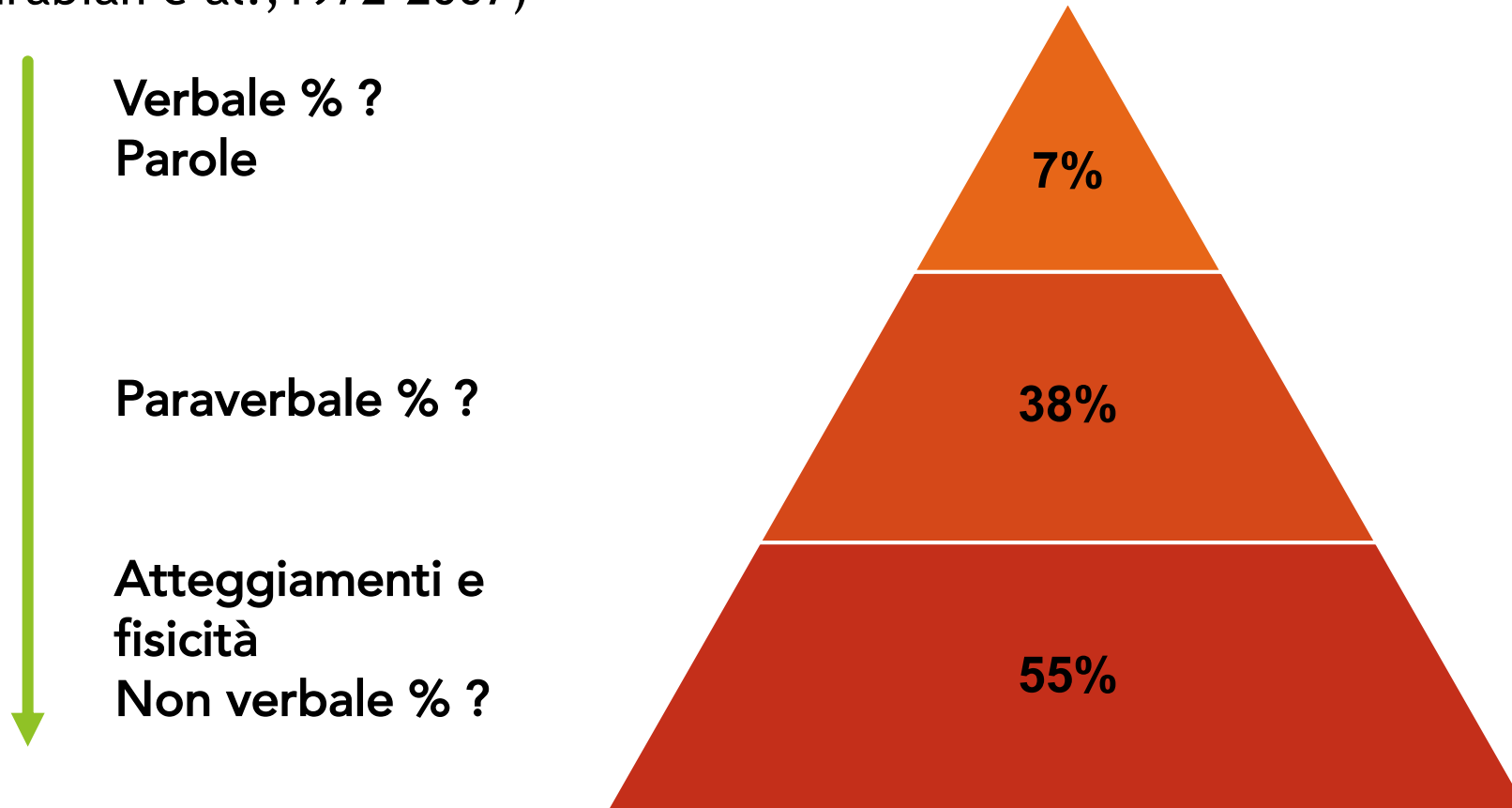
I LIVELLI DELLA COMUNICAZIONE FACCIA A FACCIA E L'EFFICACIA RELAZIONALE "PERCEPITA"

(Mehrabian e al., 1972-2007)

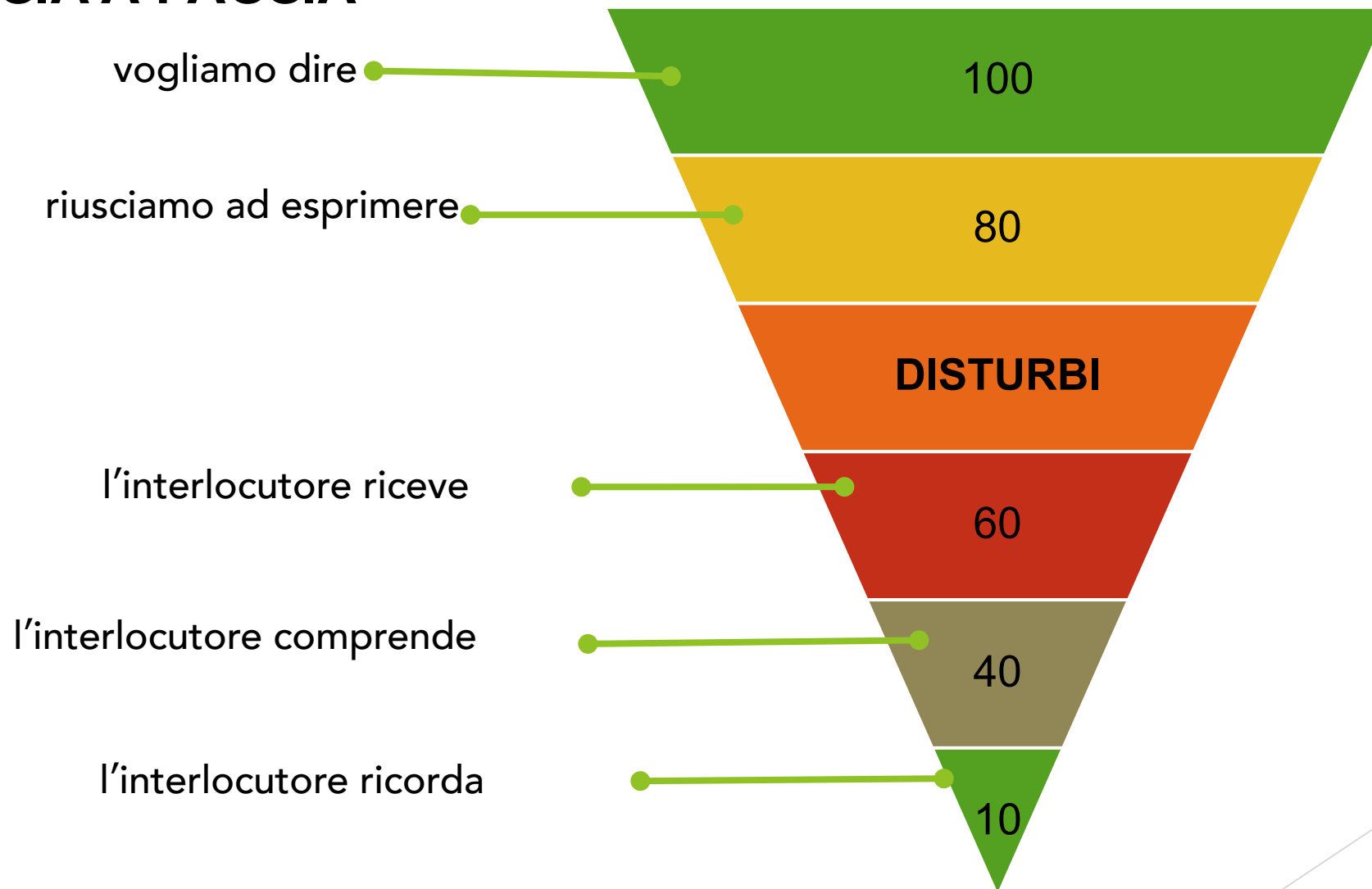


I LIVELLI DELLA COMUNICAZIONE FACCIA A FACCIA E L'EFFICACIA RELAZIONALE "PERCEPITA"

(Mehrabian e al., 1972-2007)



QUANDO TRASMETTIAMO UN MESSAGGIO FACCIA A FACCIA



ASSIOMI DELLA COMUNICAZIONE

5° ASSIOMA

qualsiasi scambio comunicativo può essere simmetrico o complementare a seconda che si basi sull'uguaglianza o sulla differenza degli interlocutori.

LA COMUNICAZIONE EFFICACE=STRATEGICA

«La comunicazione è un processo continuo e circolare tra interlocutori che si influenzano reciprocamente» [Watzlawick, Beavin, Jackson, 1974]

- Chi interagisce ha sempre un **obiettivo**, un'intenzione
- Ogni obiettivo comunicativo persegue sempre un **risultato**
- Nella comunicazione strategica obiettivo = risultato

GLI STILI DI INTERAZIONE

Gli stili di interazione in gruppo sono fortemente influenzati dall'atteggiamento che la persona ha verso se stessa e verso gli altri.

La *considerazione di sé e degli altri*, variamente combinate, descrivono 3 stili d'interazione:

Assertivo

Aggressivo

Remissivo/Passivo

STILE REMISSIVO O PASSIVO



- Desiderio di essere sempre simpatici ed accettati da tutti
- Riluttanza verso conflitti che si pensa di non saper gestire
- Timore che il proprio coinvolgimento non vada a buon fine
- Apprensione e senso di colpa in caso di perdita del controllo

STILE AGGRESSIVO O AUTORITARIO



- Attraverso uno stile duro si ottengono i risultati migliori
- Dopo aver aggredito qualcuno ci si sente meglio
- Il mondo è pieno di gente ostile, bisogna difendersi
- Si deve rendere “pan per focaccia!”
- Quando non se ne può più, uno scoppio di collera è quello che ci vuole!

STILE ASSERTIVO O STRATEGICO



STILE ASSERTIVO O STRATEGICO

La parola “assertività” deriva dal latino

ASSERERE = SOSTENERE CON FERMEZZA



Capacità di comportarsi in modo
affermativo, diretto, autorevole

Il livello di assertività
ha grande impatto
sulla capacità di
ogni individuo di:

- Farsi ascoltare
- Orientare le scelte
- Influenzare i comportamenti

PERSONA ASSERTIVA

E' **affermativa**, ovvero evita di usare il “no” ed il “non” e tende ad usare formulazioni “forti”

E' **autorevole**, ovvero evidenzia determinazione e fiducia, ma nel contempo è collaborativa

E' **flessibile**, ovvero è orientata alla soluzione del problema più che alla ricerca delle responsabilità

Accetta momenti di stress, conflitto e tensione

E' **strategica**, ovvero è consapevole ed utilizza più soluzioni per raggiungere l'obiettivo

GLI STILI DI COMUNICAZIONE

La comunicazione verbale nei tre stili

Passivo

Affermazioni lunghe e ripetitive

Uso eccessivo del “forse”

Frequenti giustificazioni

Offerta costante di scuse

Uso eccessivo del “dovrei”

Poche affermazioni iniziate con “Io”

Fraasi di autocommiserazione

Aggressivo

Uso eccessivo dell’ “Io”

Opinioni spacciate per fatti

Domande e frasi minatorie

Consigli del tipo “dovresti fare...”

Induzione nell’altro di sensi di colpa

Uso del sarcasmo e della svalutazione degli altri

Assertivo

Affermazioni concise e chiare

Adeguate uso dell’ “Io”, “mi piacerebbe”

Distinzione tra fatti e opinioni

Suggerimenti non costrittivi o colpevolizzanti

Nessun uso di imperativi

Critica costruttiva senza colpevolizzazione

Domande per capire pensieri e sentimenti altrui

Proposta di strategie operative di soluzione

GLI STILI DI COMUNICAZIONE

La comunicazione non verbale nei tre stili

Passivo

Voce tremolante e volume basso

Eloquio esitante e pieno di pause, con schiarimenti di gola frequenti

Mimica facciale spesso inadeguata rispetto ai contenuti verbali, co sorrisi di circostanza davanti ai rilievi

Contatto visivo evasivo ed erratico, orientato verso il basso

Corpo: Spesso in punta di sedia, braccia conserte, mano che copre la bocca, distanza

Aggressivo

Ferma con tono spesso sarcastico e freddo, ritmo concitato

Fluente, senza esitazioni imbarazzate,

Il sorriso muta in ghigno, viso avanti

Contatto visivo dominante, dall'alto verso il basso

Corpo: Indice usato verso l'interlocutore, vicinanza eccessiva, braccia conserte

LA COMUNICAZIONE NON VERBALE ASSERTIVA

CANALE

COMPORTAMENTO

Voce

Ferma ed espressiva

Tono intermedio

Chiara e calda

Eloquio

Fluente, senza esitazioni imbarazzate

L'accento è posto sui punti importanti del dialogo

Costante, senza cambiamenti repentini

Mimica facciale

Il sorriso in presenza di eventi positivi

La collera viene espressa visibilmente

Mascelle rilassate

Contatto visivo

Fermo ma non dominante

Movimenti del corpo

Movimenti delle mani aperti ed invitanti

Postura rilassata

Distanza fisica adeguata alla natura del rapporto

LA COMUNICAZIONE ASSERTIVA

Struttura del messaggio assertivo

- Ascolto attivo (attraverso *parafrasi* e *rispecchiamento*)
- Descrizione non valutativa del comportamento altrui
- Accettazione ed espressione dei sentimenti
- Indicazione degli effetti prodotti dal comportamento sul quale si è deciso di intervenire

Caratteristiche del messaggio assertivo

- Il messaggio assertivo è diretto
- Il messaggio assertivo è onesto
- Il messaggio assertivo è coerente
- Il messaggio assertivo è adeguato
- Il messaggio assertivo favorisce la comunicazione

I DIRITTI DEL COMUNICATORE ASSERTIVO

(Back & Back)

- Esprimere la propria opinione anche se contrasta con quella altrui.
- Ottenere l'ascolto e l'attenzione degli altri.
- Sentire bisogni, sensazioni e sentimenti che possono differire da quelli degli altri.
- Chiedere (non pretendere) agli altri di rispondere ai propri bisogni e richieste.
- Rifiutare di rispondere ad una richiesta altrui senza sentirsi colpevoli.
- Vivere sentimenti ed esprimerli (rispettando quelli altrui).
- Commettere errori di tanto in tanto.
- Decidere di non essere assertivi.
- Essere se stessi e non come gli altri vorrebbero che si fosse.
- Far sì che gli altri rispettino i propri diritti.

PARTECIPAZIONE

AREA MOTIVAZIONE E ORGANIZZAZIONE

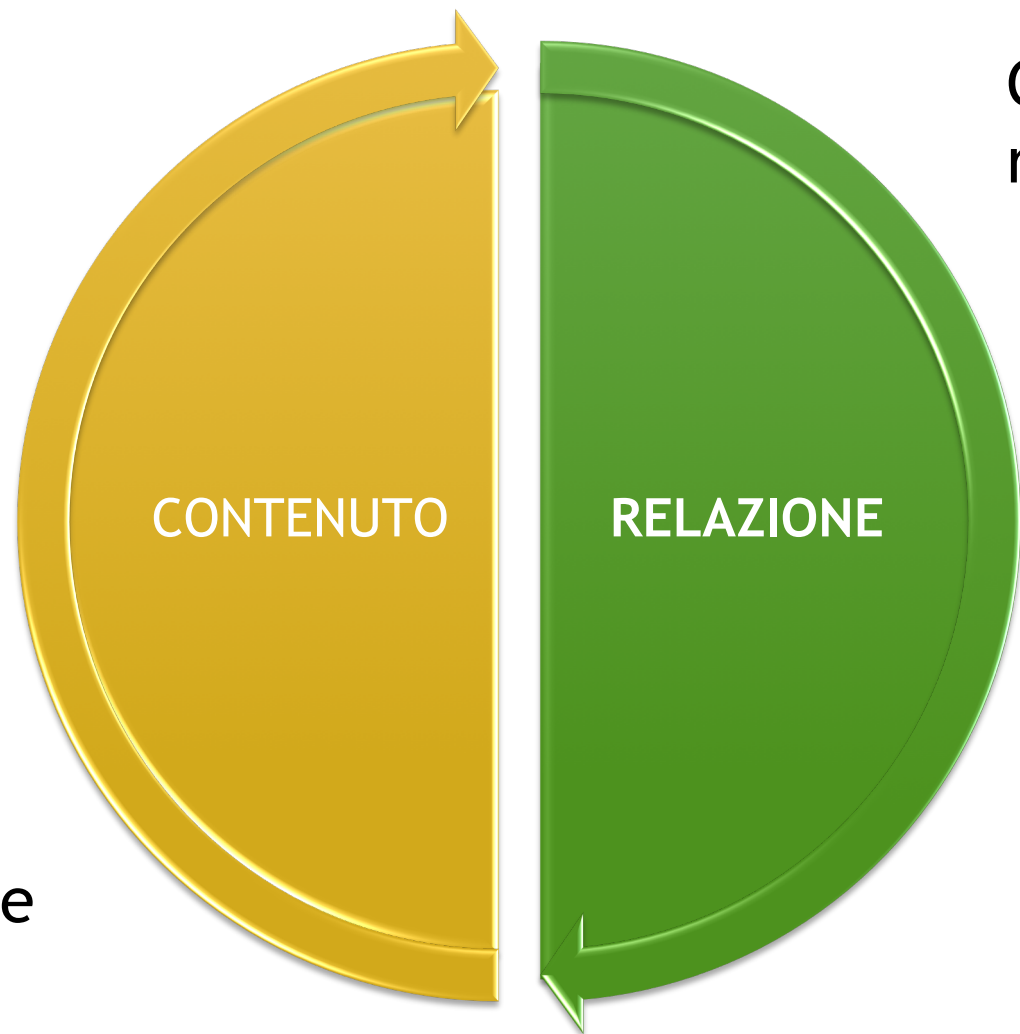
Partecipazione guidata: *si offrono sistemi di coesione organizzativa, coinvolgimento e comunicazione per guidare i membri del gruppo nell'intervenire in modo funzionale nel processo decisionale e in attività culturalmente rilevanti*

Stimola apprendimento (learning organization + problem solving organizzativo)

Assume un'importanza crescente nei contesti organizzativi, territoriali, socio-economici e politici

Rientra in un **approccio partecipativo** strategico in cui si intende promuovere responsabilizzazione e impegno, attraverso l'empowerment, la motivazione, il riconoscimento dei bisogni dell'individuo e del contesto più ampio.

LIVELLI DI PARTECIPAZIONE



Comunicazione/
relazione

Performance e
obiettivi

Interaction Process Analysis (IPA) (Bales, 1950)

Problemi	Categorie analitiche	Categorie sovraordinate
INTEGRAZIONE	1. Dimostra solidarietà, elogia, mostra stima	<i>Comportamenti socio-emotivi positivi</i>
TENSIONE	2. Allenta tensioni, ride, scherza, si mostra soddisfatto	
DISCUSSIONE	3. Concorda, comprende, contribuisce, accetta facilmente, esegue	
INFLUENZA	4. Da suggerimenti	<i>Comportamenti orientati al compito (tentativi di risposta)</i>
VIBRAZIONE	5. Esprime opinioni, emozioni, desideri, valuta, giudica	
COMUNICAZIONE	6. Da orientamento, informa, chiarifica, conferma	<i>Comportamenti orientati al compito (domande)</i>
	7. Chiede orientamento, informazioni, ripetizioni, conferme	
VIBRAZIONE	8. Chiede opinioni, emozioni, desideri, valutazioni, giudizi	
INFLUENZA	9. Chiede suggerimenti, direttive, opzioni di azione	<i>Comportamenti socio-emotivi negativi</i>
DISCUSSIONE	10. Disapprova, Rifiuta, non aiuta, si formalizza	
TENSIONE	11. Manifesta tensione, chiede aiuto, si pone all'esterno del gruppo	
INTEGRAZIONE	12. Mostra antagonismo, si difende, si fa valere, superiorità	

PARTECIPAZIONE

I LUOGHI



Metodologie e strumenti del facilitatore



PICCOLO GRUPPO (3-15)

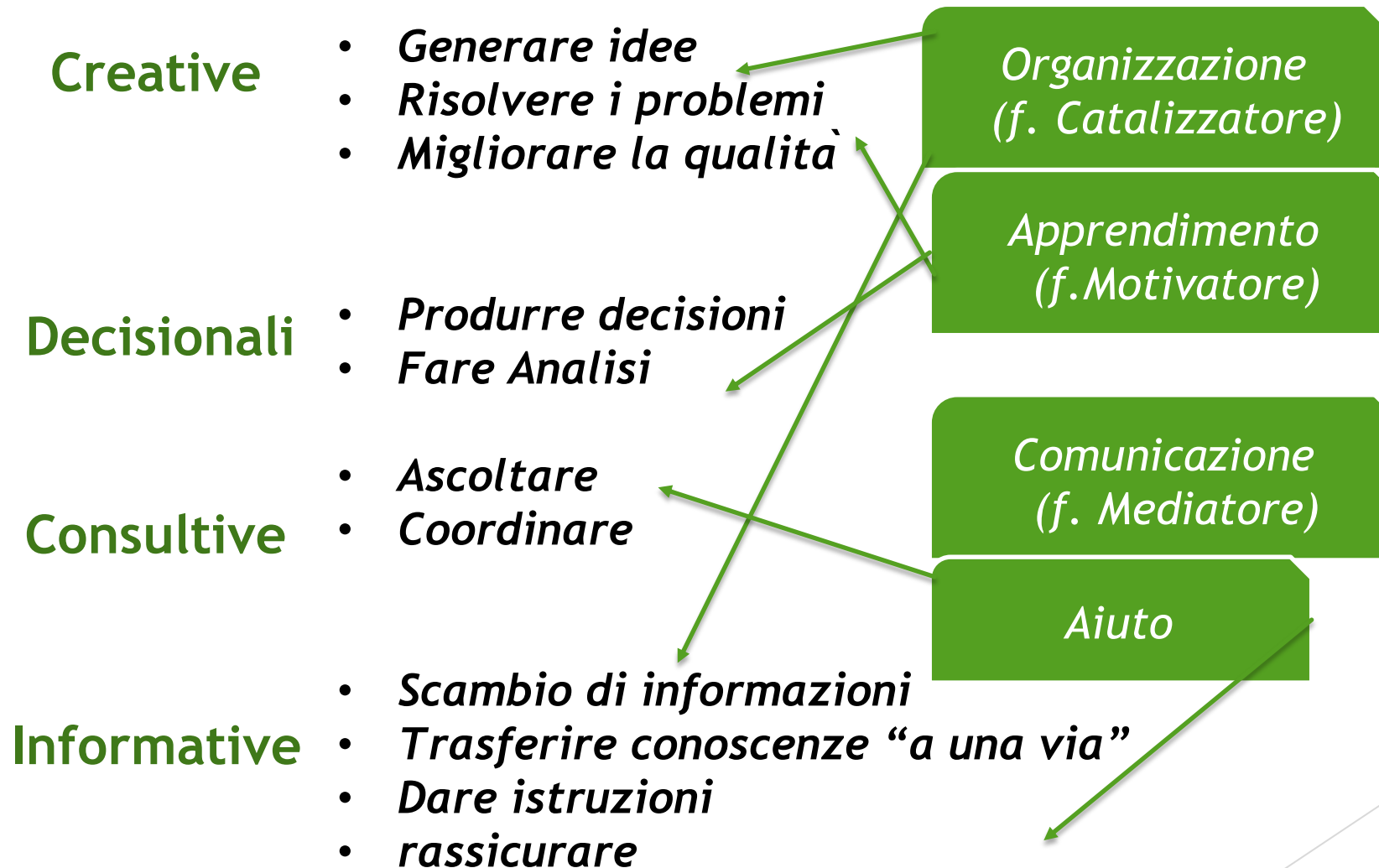


GRUPPO TAVOLO (15-30)



GRANDE GRUPPO (30 in su)

Incontri/Riunioni



LA STRUTTURA

FASE ESPRESSIVA

ACCENDERE

FASE REGOLATIVA

ORDINARE

FASE
PERFORMATIVA

CONCRETIZZARE



PER ORGANIZZARE i Processi decisionali:

L'esplorazione del consenso, emersione di idee, punti di vista

**NO
GIUDIZIO**

- **BRAINSTORMING:** In risposta ad uno stimolo i partecipanti propongono idee in forma rapida, sono scritte sulla lavagna, e si evidenziano le idee che riscuotono maggiori consensi
- **NOMINAL GROUP:** le idee sono scritte in post-it, sono riportate sulla lavagna, sono gerarchizzate. Si conclude con una sintesi e si tratteggia la decisione probabilmente emergente

PER ORGANIZZARE i Processi decisionali:

L'esplorazione del consenso, emersione di idee, punti di vista

**NO
GIUDIZIO**

- **AVVOCATO DEL DIAVOLO:** a fronte di una soluzione possibile un membro o parte del gruppo sviscera gli aspetti inconsistenti e negativi. I sostenitori argomentano ciascuna critica. Si conclude in gruppo col decision making.
- **VANTAGGI E SVANTAGGI:** A fronte di due soluzioni il proponente A presenta i pro e i contro della propria opzione e così fa anche il proponente B. Si conclude in gruppo col decision making.

PER LAVORARE SULLA COMUNICAZIONE

*Stimolare la pluralità di prospettive nell'analisi di 1 situazione
Il legame tra dominanze encefaliche ($d=r$ $s=an$) (Demetrio, 1994)*

- **VIAGGI IMMAGINALI/VISUALIZZAZIONI CREATIVE**
- **EVOCAZIONI MENTALI** di parole evocative di significati, emozioni, sensazioni, percezioni diverse da definizioni abituali
- **METAFORE:** per scoprire nuove relazioni tra pensieri, emozioni, rappresentazioni
- **SIMULAZIONI:** il ricrearsi di condizioni esperienziali immaginarie in cui la persona può ritrovarsi
- **FIABE**
- **DRAMMATIZZAZIONE**

LE SIMULAZIONI

SIMULAZIONI ADDESTRATIVE:

mirate a riprodurre comportamenti interpersonali limitati ad una specifica situazione:

- **simulazioni sequenziali, o *business games***: si presenta una situazione aziendale e si richiede al gruppo di prendere delle decisioni con il procedere del gioco e di confrontarle continuamente con i risultati raggiunti, valutati sulla base di criteri prestabiliti.
- **in-basket**: richiede ai singoli individui di trovare soluzioni a specifici problemi attraverso la comunicazione scritta, in condizioni di tempo limitate, e permette agli stessi di confrontarsi con le soluzioni progettate dagli altri attraverso una discussione di gruppo finale.

LE SIMULAZIONI

SIMULAZIONI SU CASI

- **role playing**: analisi di una situazione presentata attraverso un caso scritto e nella rappresentazione scenica delle relazioni sociali possibili o rese necessarie dal caso stesso. Permette lo sviluppo di capacità logiche, razionali, interpersonali, di comprensione del feedback e di controllo dell' emotività.
- **esercitazioni** : simulazione dei diversi aspetti della vita relazionale dei gruppi e delle organizzazioni, per permettere ai soggetti in formazione di osservare e riflettere su tali fenomeni.

LE SIMULAZIONI

❖ **dimostrative o analogiche:** propongono *situazioni fantastiche* per mettere in evidenza determinati fenomeni sociali e le relazioni tra essi e determinati processi cognitivi. Le dinamiche interpersonali e sociali che si sviluppano sono comunque analoghe a quelle che devono essere gestite nell'affrontare problemi o situazioni che riguardano l'attività lavorativa.

❖ **esercitazioni di analisi:** propongono un compito in base ad una situazione che si vuole esaminare e contribuiscono all'analisi di gruppo su ciò che è accaduto, sulle ragioni, gli effetti a livello emotivo sull'individuo e sul gruppo, sulle conseguenze dell'evoluzione della situazione e le eventuali analogie con la usuale vita di relazione.

6 CAPPELLI per pensare

(E. De Bono 1991)

Processo in cui progressivamente si usano diverse chiavi di lettura della situazione

- ▶ BIANCO: fatti e dati oggettivi
- ▶ ROSSO: Emozioni
- ▶ NERO: Aspetti negativi
- ▶ GIALLO: Ottimismo e positività
- ▶ VERDE: Creatività + nuove idee
- ▶ BLU: Controllo del processo e coordinamento degli altri cappelli

PER STIMOLARE L'EMERSIONE DEL DISAGIO

Incoraggiare l'approfondimento di un tema che crea disagio e che si vuole generalmente dribblare in fretta

METODO DELLA REALTA' VISSUTA

ESPLORAZIONE

- ▶ Analisi della situazione ed espressione dei sentimenti
- ▶ Possibili azioni/soluzioni

SOLUZIONE: Lavoro di specificazione della soluzione dall'intuizione all'azione (cosa, chi, con chi , come, quando)

SPERIMENTAZIONE

PER FAVORIRE APPRENDIMENTO

Unire azione-riflessione e costruire progetti e piani di azione

1) ANALISI DEL CONTESTO/PROBLEMA



2) PIANO D'AZIONE

Si segmentano i contributi in aree omogenee
Si definiscono le priorità
Si assegnano ruoli e compiti

PER FAVORIRE APPRENDIMENTO

Unire azione-riflessione e costruire progetti e piani di azione

1) ANALISI SWOT



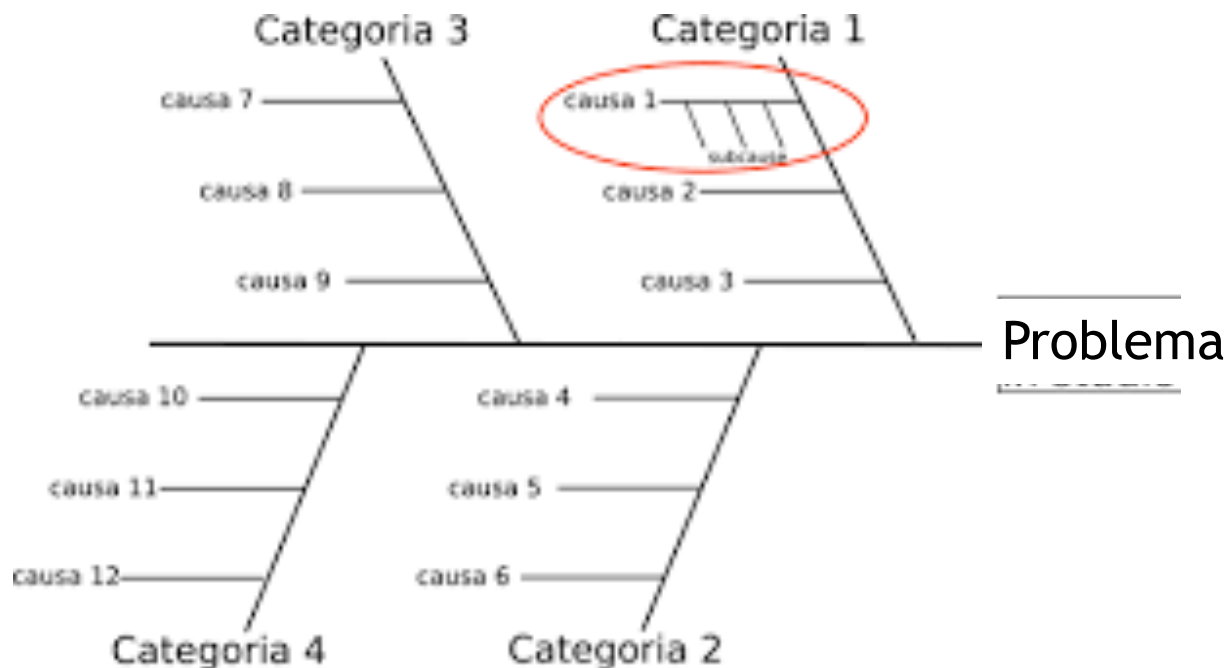
**BRAINSTORMING
POST-IT
GRUPPO-
SOTTOGRUPPO**

2) PUNTI DA REALIZZARE

- PRIORITARI
- SU CUI RIFLETTERE
- DA RIMANDARE

PER FAVORIRE APPRENDIMENTO

- ▶ SASE (Self -assessment Self-empowerment)
- ▶ ALBERO DEI PROBLEMI/DEGLI OBIETTIVI
- ▶ ISHIKAWA



PER FAVORIRE APPRENDIMENTO ORGANIZZAZIONE SEMANTICA

► MAPPE CONCETTUALI (a raggi/a processo)



PER FAVORIRE APPRENDIMENTO

DIVISIONE DELLE RESPONSABILITA'

► MATRICE RESPONSABILITA'

Attività	Stakeholder					
	Direttore	Segretaria #1	Segretaria #2	Docente	Tutor	Discenti
Progettazione	A	R	I			
Selezione Docente	A/R	R	I			
Planificazione	A	R	R			
Promozione	A	R	R	I		I
Iscrizioni	I	A	R	I		I
Erogazione	I	I	C	A/R		
Test in itinere		I	I		A	R
Esami	A	I	I	I		R
Certificati	I	A	R			

PER FAVORIRE APPRENDIMENTO

STIMOLARE LA CREATIVITA'

► MOVIMENTO MENTALE (DE BONO, 1996)

Richiede sospensione del giudizio e apertura

- 1) 1 idea da stressare
- 2) Focus sulle differenze
- 3) Scomposizione dell'idea per arrivare alla motivazione dell'interesse sottostante
- 4) Aspetti positivi
- 5) Contesti e situazioni in cui sperimentare

PER FAVORIRE APPRENDIMENTO STIMOLARE LA CREATIVITA'

▶ Ruota libera (Osborn)

Libera espressione di idee obbligatoriamente folli

▶ AVVOCATO DELL'ANGELO

«quello che mi piace della tua idea è....»

«come pensi di risolvere il problema....?»

Metodologie e strumenti del facilitatore



GRUPPO TAVOLO (15-30)



GRANDE GRUPPO (30 in su)
Salone/Forum partecipato

Progettazione partecipata

- ❖ **G.O.P.P. (Goal Oriented Project Planning)** (Anni '60)
- ❖ **EASW: EUROPEAN AWARENESS SCENARIO WORKSHOP** (1993 Programma Comunitario *Value Interfaces Research - Society*)
- ❖ **SASE (System Assessment/Empowerment)** (Rutelli, 2004)
- ❖ **METAPLAN** (Wolfgang ed Eberhard Schnelle, 1970)

Analisi idee e contenuti

- ❖ **Workshop partecipati** (P-S-P)
- ❖ **Key Probes** (Tavoli costruiti su domande/punti chiave)
- ❖ **Focus Group**
- ❖ **Tavola rotonda**
- ❖ **Convention:** (info+cerimonia)

EASW: EUROPEAN AWARENESS SCENARIO WORKSHOP

E' uno strumento di progettazione partecipata utile a promuovere il dialogo e la partecipazione dei diversi stakeholder alla soluzione dei problemi in discussione.

Conduce i diversi soggetti coinvolti nella:

- **definizione degli obiettivi integrati di lungo periodo del cambiamento (VISIONI/SCENARI).** Gli scenari presentano quattro possibili futuri declinati secondo soluzioni (come) e responsabilità gestionali alternative (chi).
- **Definizione specifica delle azioni prioritarie da sviluppare nel breve/medio periodo per raggiungerle.**

Analisi idee e contenuti

- ❖ **Open Space Technology (OST)** (Owen, 1985)
- ❖ **WORLD CAFE'** (Tavoli costruiti su domande/punti chiave)
- ❖ **BAR CAMP**

Open Space Technology (OST)

(Owen, 1985)

Si tratta di una tecnica di gestione di workshop che consente di promuovere apprendimento, innovazione e uscita dal quotidiano mentre non è una metodologia adeguata se lo scenario è già definito e in parte desiderato.

La metodologia si basa **sull'autorganizzazione** e permette di far lavorare insieme, su un tema complesso, gruppi con un numero di partecipanti variabile da 5 a 1000 persone, in workshop di una giornata, convegni di tre giorni o nella riunione settimanale di staff.

- Si propone il tema
- Si chiede ai partecipanti di dichiarare e appuntare sul muro aspetti o opportunità collegate al tema
- Si scrive orario e luogo di discussione e il muro diventa una bacheca di direzione lavori/cabina di regia
- Le persone visionano e decidono a quale incontro partecipare in base al proprio interesse/curiosità
- Si uniscono alla fine i lavori attraverso una plenaria con report

IL WORLD CAFE'

Brown (2002)

Gruppi di quattro o cinque persone siedono a tavolini come in un Caffè, o in piccoli gruppi. Ogni gruppo esplora argomenti o temi veramente importanti per la propria vita, lavoro o comunità locale.

I partecipanti sono incoraggiati a mettere alla prova la propria capacità di ascolto e ad usare le tovagliette di carta per visualizzare le proprie idee. Ogni tanto le persone sono invitate a spostarsi da un tavolo all'altro, ogni mezz'ora più o meno. Così facendo traghettano intuizioni, spunti e questioni da una conversazione all'altra.

Un partecipante per tavolo non si sposta ed accoglie ogni volta i nuovi ospiti, che continuano la discussione appuntando idee e spunti su fogli di carta.

Alla fine i partecipanti condividono in una sessione plenaria ciò che hanno imparato e/o scoperto. In questo modo la conoscenza maturata da tutto il gruppo diventa visibile ed si creano, in modo naturale, le premesse per nuove opportunità d'azione.

IL WORLD CAFE': OBIETTIVI

- Per raccogliere spunti di riflessione, condividere conoscenze, stimolare idee innovative utili ad affrontare questioni concrete ed importanti;
- Per condurre un'analisi approfondita delle principali sfide ed opportunità strategiche;
- per coinvolgere persone, che magari si incontrano per la prima volta, in una conversazione autentica;
- per approfondire e far sentir propri i risultati di un lavoro di gruppo;
- per promuovere un dialogo significativo tra qualcuno che parla e il suo pubblico

IL WORLD CAFE': FASI DI LAVORO

1. Chiarire il contesto
2. Creare un ambiente di lavoro ospitale
3. Formulare domande importanti
4. Incoraggiare il contributo di tutti
5. Collegare i diversi punti di vista
6. Ascoltare per cogliere intuizioni e riflessioni profonde
7. Raccogliere e condividere i risultati

BARCAMP

GETTING STARTED

ALL BEGINS WITH A GROUP OF ENTHUSIASTS WHO DECIDE TO MEET ABOUT A THEME.



Rules to follow

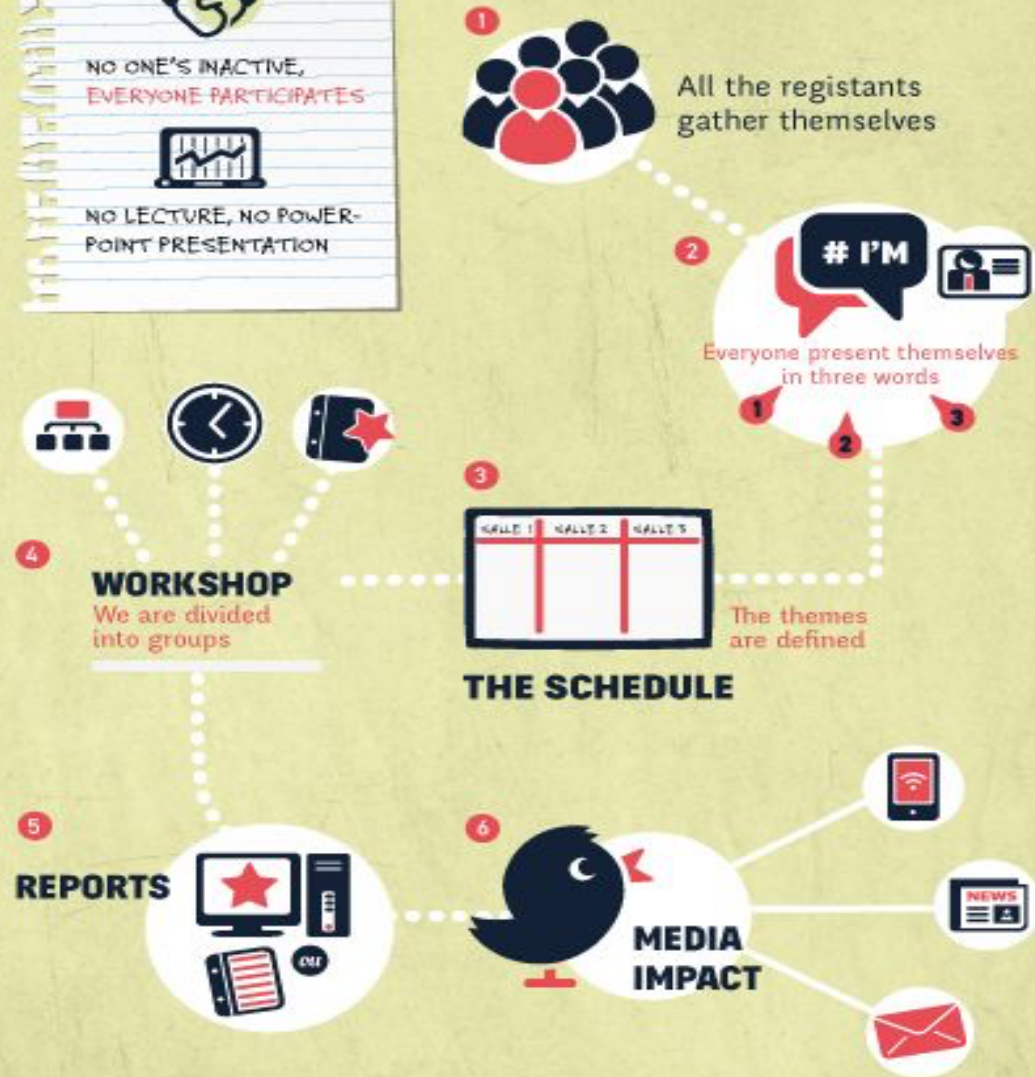


NO ONE'S INACTIVE,
EVERYONE PARTICIPATES



NO LECTURE, NO POWER-
POINT PRESENTATION

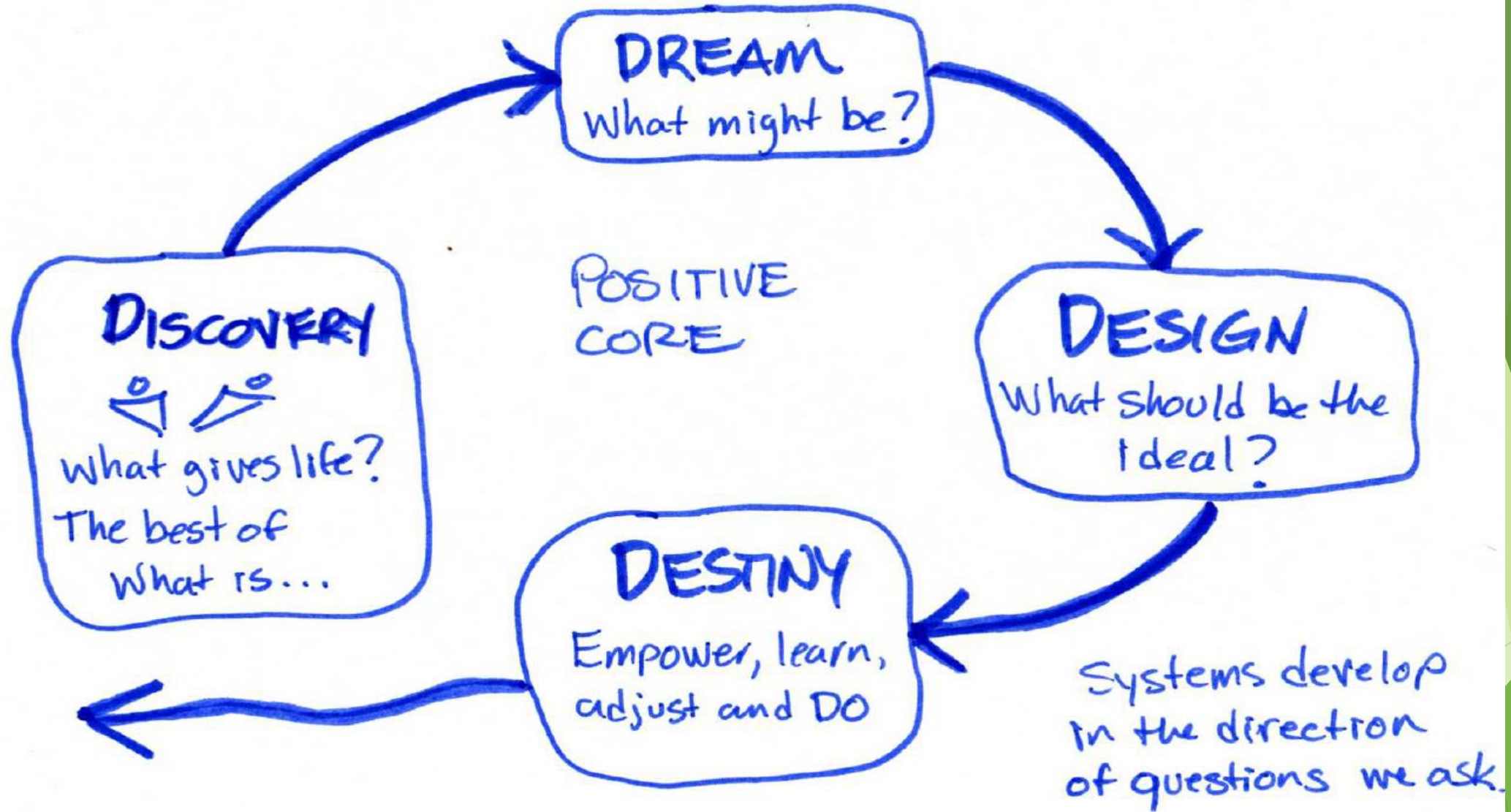
D - DAY



Cambiamento-Miglioramento

- ❖ **Appreciative Inquiry** (Cooperrider, Srivastva, 1986)
- ❖ **Action Research**

APPRECIATIVE INQUIRY



Source: Cooperrider et.al



Per riassumere ...

I COMPITI PRIMA DEI PROCESSI DI FACILITAZIONE

- Arrivare in anticipo
- Studiare il luogo e lo spazio
- Definire i primi dilemmi chiave con il committente/cliente
- Fare mente locale su obiettivi/passi del processo/problemi
- Ricordarsi gli assiomi pratici sulla buona conduzione
- Incoraggiarsi!

I COMPITI

DURANTE I PROCESSI DI FACILITAZIONE

«Siamo allo sfascio e che ci sia lei a coordinare questa riunione non cambia niente, anzi dimostra che non sappiamo gestirci le cose»

- **Non raccogliere provocazioni:** non carica su di sé la tensione ma la gira al gruppo, prendendo il tempo e lo spazio per la riflessione
- **Evitare la passività nel gruppo:** Importanza di stimolare arousal e attenzione attraverso piano di attivazione che lavori sul piano del clima, del ponte attraverso facilitatori istituzionali e naturali e facilities di agevolazione pratica verso l'azione vs. appiattimento
- **Promuovere, gestire, modulare riunioni attive:**

I COMPITI DURANTE I PROCESSI DI FACILITAZIONE

Promuovere, gestire, modulare riunioni attive:

- Formalità vs. informalità
- Incoraggiamento al gruppo di sperimentarsi in modo collaborativo e concreto
- Stimolare una parola dinamica, frizzante, negativa e positiva;
- Proporre e modulare interventi brevi, pregnanti in cui nessuno ha la verità in tasca per favorire l'integrazione dei punti di vista;
- **Clima genuino**, fluido, alla portata di tutti, che accolga il negativo e il positivo senza polarizzazioni;
- Distribuire i ruoli per mobilitare i partecipanti (tempi di parola, andare alla lavagna a scrivere le idee, verbalizzare l'interesse non verbale di qualcuno, ecc.).
- **Fa emergere bisogni e visioni**
- Costruisce **link e sintesi** da riproporre al gruppo
- Cura la **dimensione motivazionale** nel triangolo se-cliente-committente: interdipendenza, multi- fattorialità, confini, obiettivi e bisogni espressi/inespressi, gestione aspetti emotivi e cura dei propri e di quelli degli altri.

I COMPITI ALLA FINE DEI PROCESSI DI FACILITAZIONE

Promuovere, gestire, modulare riunioni attive:

- **CHIUDERE - IN POSITIVO:** Chiusura dei processi - Apertura a soluzioni costruttive e nuove prospettive.
- **Agganciare la prossima riunione/i prossimi impegni fino al prossimo incontro:** Rinforzo su quanto fatto e definizione di quanto rimasto in sospesa e va affrontato quando e dove. *Mediare tra la tendenza tra ricerca di soluzioni immediate e stazionamento sul problema in modo approfondito.*
- **Accogliere feedback post incontro** come fonte importante di informazioni da appuntare, chiedere il perché della mancata espressione dello stesso in riunione e invitare all'espressione.
- **Sintesi scritta con compiti**

I COMPITI DOPO I PROCESSI DI FACILITAZIONE

IL PUNTO CON IL COMMITTENTE

- **NELL'IMMEDIATO:** Brevi feedback su aspetti salienti, processi di gruppo, criticità, accorgimenti per la volta successiva impegni tra un incontro e l'altro, compiti del facilitatore in termini di impiego di metodologie particolari o sintesi o modelli.
- **EX POST:** briefing/scritto in cui si esplicitano gli obiettivi raggiunti e i prossimi passi.



Namaste !