



REGIONE AUTONOMA  
FRIULI VENEZIA GIULIA



Università degli Studi di Udine  
Dipartimento di Scienze Umane

# IL FACILITATORE

---

RUOLO E COMPETENZE

# ASCOLTO ATTIVO, LE 7 REGOLE

Prima regola: *Non avere fretta di arrivare alle conclusioni. Le conclusioni sono la parte più effimera della ricerca*

Seconda regola: *Se vuoi comprendere quello che un altro sta dicendo, devi assumere che ha ragione e chiedergli di aiutarti a vedere le cose e gli eventi dalla sua prospettiva.*

Terza regola: *Quello che vedi dipende dal tuo punto di vista. Per riuscire a vedere il tuo punto di vista, devi cambiare il punto di vista.*

Quarta regola: *Le emozioni sono strumenti conoscitivi fondamentali se sai comprendere il loro linguaggio. Non ti informano su cosa vedi, ma su come guardi.*

Quinta regola: *Un buon ascoltatore è un esploratore di mondi possibili. I segnali più importanti per lui sono quelli che si presentano alla coscienza come al tempo stesso trascurabili e fastidiosi, marginali e irritanti, perché incongruenti con le proprie certezze*

Sesta regola: *Un buon ascoltatore accoglie volentieri i paradossi del pensiero e della comunicazione interpersonale. Affronta i dissensi come occasioni per esercitarsi in un campo che lo appassiona: la gestione creativa dei conflitti*

Settima regola: *Per divenire esperto nell'arte di ascoltare devi adottare una metodologia umoristica. Ma quando hai imparato ad ascoltare, l'umorismo viene da sè*

**Blu: contenuto  
oggettivo**

**Messaggio  
verbale  
e non verbale**

**Verde:**  
informazione  
su di sé ("Io  
sono, io mi  
sento")

**Rosso:**  
appello ("Tu  
devi")

**Giallo: rapporto  
personale ("Tu sei")**

Friedemann Schulz von Thun (1981) ha proposto un modello di comunicazione interpersonale che distingue quattro dimensioni diverse, nel cosiddetto "quadrato della comunicazione":

**contenuto:** di che cosa si tratta? (lato blu del quadrato, in alto)

**relazione:** come definisce il rapporto con te, che cosa ti fa capire di pensare di te, colui che parla? (lato giallo, in basso)

**rivelazione di sé:** ogni volta che qualcuno si esprime rivela, consapevolmente o meno, qualcosa di sé. (lato verde, a sinistra)

**appello:** che effetti vuole ottenere chi parla? Ciò che il parlante chiede, esplicitamente o implicitamente, alla controparte di fare, dire, pensare, sentire. (lato rosso, a destra).

## IL FACILITATORE

- è attore neutro
- aiuta le persone a lavorare assieme per raggiungere un risultato il più possibile condiviso;
- assicura che ogni partecipante abbia le stesse opportunità per esprimere la propria opinione;
- gestisce e modera il processo e i flussi di informazione senza prevalere o manipolare le decisioni del gruppo;
- assicura che il risultato della discussione sia visibile e disponibile;
- aiuta il gruppo a focalizzarsi sul tema della discussione e sui reali bisogni delle parti;
- fa rispettare le regole;
- promuove un clima amichevole e adotta un ascolto “attivo” (riconoscere, enfatizzare, chiarire);
- riassume e sintetizza i concetti;
- aiuta a giungere alle conclusioni;
- gestisce l’eventuale conflitto;
- gestisce le avversioni personali rimandandole a dopo la riunione.

Le diverse parti coinvolte nel processo hanno dei diritti che devono essere rispettati:

Diritti dei partecipanti	Diritti del facilitatore
<ul style="list-style-type: none"><li>- vivere in un ambiente accogliente</li><li>- incontrare un facilitatore disponibile</li><li>- conoscere le regole del gruppo e della riunione</li><li>- apprendere ed essere aiutati nei momenti difficili</li><li>- ricevere feedback positivi e negativi sui propri comportamenti</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- decidere le regole per un lavoro di gruppo in grado di favorire un clima ottimale</li><li>- stringere un patto sulle norme di gruppo da far rispettare</li><li>- esigere da parte dei partecipanti un comportamento di impegno perché l'intero gruppo si possa mettere in gioco</li><li>- essere appoggiato dall'organizzazione/ente promotore del processo nella facilitazione</li></ul>

## LE CARATTERISTICHE DI UN FACILITATORE

- La pazienza di Giobbe
- La sincerità di un bulldog inglese
- L'arguzia di un Irlandese
- La resistenza fisica di un maratoneta
- L'abilità di gioco di una mezzala di football americano
- La spregiudicatezza di Macchiavelli
- Le capacità di analisi psicologica di uno psichiatra
- La capacità di mantenere un segreto di un muto
- La pellaccia di un rinoceronte
- La saggezza di Salomone

## SUGGERIMENTI PRATICI

- Autopresentazione: il facilitatore accoglie il gruppo salutandolo e presentandosi.
- Esordio genuino, fin dalle prime battute il facilitatore dà un'immagine di sé come persona attiva ma non invadente, attento ma non cerimonioso, impegnato ma non prevaricatore
- Rompighiaccio, tramite alcuni “segni aperti” mimica facciale distesa, occhi rilassati, gestualità morbida e consapevole, sorriso e parole di interessamento.
- Gioco d'anticipo, spesso il facilitatore sa già ciò che le persone desiderano prima che loro lo chiedano.
- Aiuta chi non parla ad esprimersi
- Non dimentica che è lì perché chiamato a dare un servizio a persone e struttura, è lì come soggetto pubblico per svolgere un ruolo utile.
- Dare del tu, è bene valutare volta per volta e chiedere il permesso

- Bisogna usare un linguaggio comprensibile alla maggioranza degli interlocutori
- Bisogna dare delle regole che devono essere condivise:
  - fasi: i processi sono in genere strutturati in fasi, la cui successione dev'essere – grosso modo – nota fin dall'inizio;
  - tempi: la durata delle varie fasi e dei singoli incontri deve essere predefinita accuratamente, non sono utili riunioni che durano per ore;
  - spazi: l'organizzazione degli spazi deve essere molto curata, perché l'interazione tra i partecipanti può essere favorita dalla loro disposizione;
  - informalità, mettere a proprio agio i partecipanti, accoglierli e trovare spazi che siano facilmente
  - trasparenza, mettere a disposizione dei partecipanti tutti gli elementi conoscitivi in suo possesso e rendere trasparenti agli occhi dei partecipanti lo svolgimento del processo stesso.



### Apertura dell'incontro:

- Mettere a proprio agio le persone;
- Stabilire le regole
- Inquadrare gli obiettivi dell'incontro, le fasi ed i tempi
- Chiedere ai partecipanti se sono d'accordo

### Chiusura dell'incontro:

- Evidenziare gli elementi emersi
- Manifestare soddisfazione per il lavoro svolto
- Indicare i prossimi passi
- Indicare quando e di cosa di occuperà la prossima riunione

## **Accettazione e condivisione delle regole della partecipazione:**

- a) Parla uno alla volta
- b) Tutto ciò che emerge può essere rilevante per raggiungere l'obiettivo, costituisce un arricchimento
- c) Tutti hanno il diritto di esprimere liberamente la propria opinione sull'argomento
- d) Rispettare le opinioni altrui
- e) Rispettare i tempi e delle fasi stabiliti

- Le parole e la struttura del discorso devono saldarsi in una rete di rapporti che aiutano l'ascoltatore a orientarsi.
- Per non lasciare zone oscure trattare il tema da più punti di vista
- Si può ripetere un concetto allo scopo di renderlo più chiaro
- Trattare un argomento per volta, secondo un ordine logico
- **PRECISIONE** nell'uso dei nomi, usare i nomi delle cose
- Usare il linguaggio più vicino ai partecipanti, anche il dialetto o parole straniere se sono più comprensibili

**Gestire i momenti di dispersione, si può tollerare in una certa misura poi bisogna riportare l'attenzione sul tema:**

- Sviluppare la concretezza: cosa, come, chi, quando, dove
- Estrarre le parole chiave, i passaggi di maggior significato
- Usare il foglio su muro dove vengono rappresentati gli elementi della discussione

**Saper sostare dentro la difficoltà, nei momenti critici.**

- Cosa ci dice questo?
- È tutto da rifare secondo lei, in che senso?
- Cosa non ha funzionato?
- Proviamo ad analizzare questo problema, cosa emerge?

**Stile di parafrasi o rispecchiamento (in inglese parroting).**  
**Aiuta a chiarire i concetti sia a chi li espone sia al resto dei partecipanti.**

Se ho capito bene..., provo a dire quello che sto comprendendo...

Lei vuole dire...; mi corregga se sbaglio..." a suo avviso...."

In altre parole...." Dal tuo punto di vista....; tu vuoi dire che.....

**Fare sintesi e sommari= formare un insieme coerente di punti e informazioni.**

- Il facilitatore trova ciò che diversi punti hanno in comune
- Riepiloga contenuti e interventi sia concordi che discordi
- Evidenza una o più idee essenziali comuni agli interventi
- Costruisce una regola generale suffragata da esempi

**Gli scambi i tra chi partecipa devono essere rapidi, concisi e pertinenti. Il ritmo deve essere serrato.**

Si può aiutare la discussione con alcuni parole:

- Ottimo, va bene, apprezzo, interessante, molto bene
- Bene!!!
- Io direi..., propongo..., altro? Altre idee?
- D'accordo, capisco bene?

## Togliere la parola in caso di monopolizzazione

- Gesto a pinza o mano aperta con il braccio disteso davanti al petto
- Attivarsi, guardare le altre persone, muoversi facendo capire che è ora di concludere
- Utilizzare in modo imperativo la parola: Bene!
- Oppure: Bene! Proviamo ad andare avanti, servono altri pareri!
- Abbiamo compreso, dobbiamo sentire altri pareri, altre idee...?



**Il feedback= ritorno della comunicazione, ciò che la comunicazione produce**

Può essere non verbale: cenni con la testa, gesti e posture

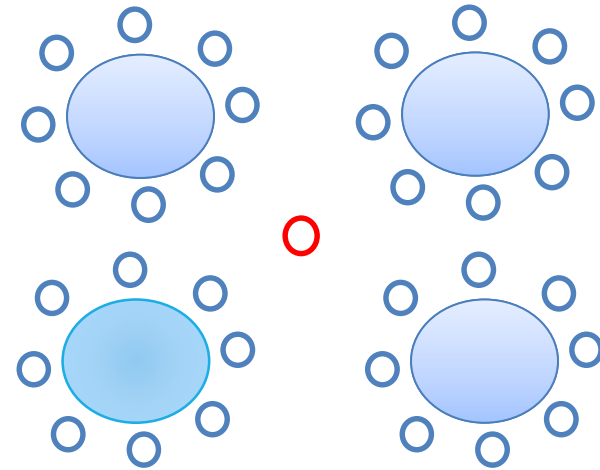
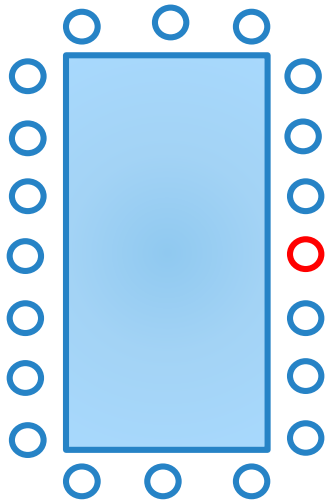
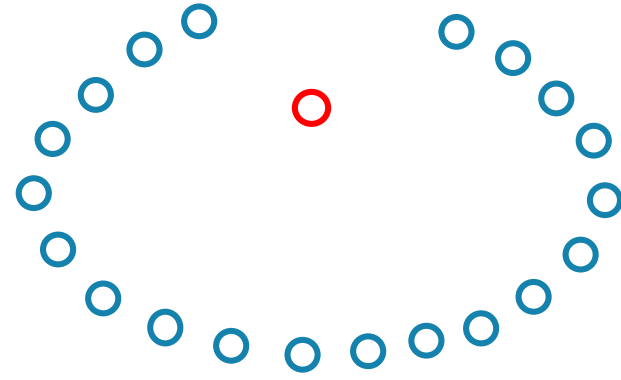
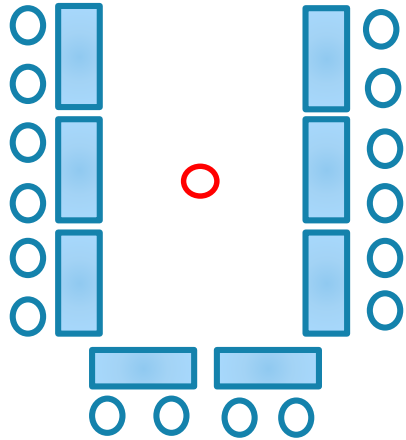
Feedback di attribuzione: e voi cosa ne pensate; siete d'accordo, chi ha un parere opposto; chi simile?

Feedback semantico - verifica sul significato della comunicazione inviata: "riesco a spiegarmi?"

Feedback sul canale - controllo il grado di attenzione e ascolto "posso aggiungere? – mi seguite?"

Feedback proattivo - richiesta di informazioni sul proprio operato: come valutate il lavoro svolto?

# LA LOGISTICA: COME ORGANIZZARE I TAVOLI DI DISCUSSIONE



# LA GESTIONE DEI CONFLITTI

Due metodi: la negoziazione e la discussione.

La **negoziazione** mira ad uno scambio tra le parti per il raggiungimento di un accordo

La **discussione** mira al raggiungimento di un punto di vista comune.

Il processo di trasformazione può fallire in tutto o in parte, può condurre a risultati parziali (per esempio un accordo su alcuni aspetti e non su altri) o instabili (per esempio un accordo che dopo un po' di tempo viene rimesso in discussione).

Ma costituisce comunque un'occasione di arricchimento e di confronto.

**Nei processi partecipativi non è auspicabile utilizzare la metodologia del voto, così come quella di ricorrere ad un giudice esterno.**

Il primo passo: convincere le parti ad un confronto, per fare questo però bisogna comprendere bene i termini del conflitto attraverso un'indagine-ascolto da cui può emergere che il conflitto è più o meno complesso di quello che si pensava e che forse coinvolge altri soggetti

## LA NEGOZIAZIONE INTEGRATIVA

Le parti dovrebbero rinunciare a un confronto basato sulle posizioni, ossia evitare di lavorare esclusivamente su quello che ciascuna di esse dichiara di volere: questo conduce al muro contro muro e forse a un compromesso.

Devono piuttosto lavorare sugli **interessi** che stanno dietro alle posizioni.

Perché possono esistere altre soluzioni (altrettanto soddisfacenti) per quello stesso problema.

Come si fa a passare dal confronto sulle posizioni al confronto sui problemi? Semplicemente chiedendo: **“Perché?”**: “Perché sostieni questa posizione?”. “Quali sono i tuoi interessi?”, “Qual è il problema che vorresti risolvere dichiarando quella posizione?”.

Se le posizioni sono contrapposte, non è detto che lo siano anche gli interessi delle parti. Anzi spesso si può scoprire che gli interessi sono semplicemente diversi e che è possibile sfruttare le differenze per trovare una soluzione soddisfacente per tutti.

## L'arte del negoziato

**Separare le persone dal problema.** Focalizzarsi sulle questioni tecniche e pratiche. Affrontare direttamente il problema senza mascheramenti, in una posizione di reciproco ascolto delle parti che giungono così a considerarsi alla pari e quindi non come avversari.

**Focalizzarsi sui bisogni e gli interessi, non sulle posizioni.** Trovare opzioni di risposta/soluzione su cui i risultati che si stanno cercando possano convergere.

**Inventare opzioni diverse che permettano un guadagno reciproco (modalità win-win).**

Essere creativi con idee che potrebbero rispondere a interessi che si sovrappongono in quanto compatibili e/o complementari.

**Puntare su criteri oggettivi.** Accettare modi di giudicare e di giungere a soluzioni riconosciute dalle parti come corrette.

FISHER R., URY W., PATTON B., *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, New York, Penguin Books, 1983 (ed. it., *L'arte del negoziato: come difendere i propri interessi in ogni sorta di trattative*, Mondadori Editore, Milano, 1990).

## LA DISCUSSIONE

La **discussione** è basata sull'utilizzo della migliore argomentazione e sui principi, le parti cioè tendono ad utilizzare argomentazioni imparziali basate su **principi riconosciuti come volti al bene comune**: in questo modo tutti i partecipanti sono propensi a ragionare in tali termini, raggiungendo così risultati più efficienti e più equi rispetto alla negoziazione.

Nei processi partecipativi non si dovrebbe **mai fare ricorso al voto** come metodo di risoluzione dei conflitti.

## PRIMO TAVOLO

Facilitatore: presentazione, obiettivi della riunione, regole.

Presentazione dei partecipanti quali competenze hanno.

Se ci sono **testimoni qualificati** si può farli parlare prima della riunione, oppure si può pensare di organizzare una serata dedicata a questo.

Facilitatore chiede che ciascuno scriva su un post-it propria opinione sugli **elementi di criticità** (massimo 3 per persona) del paesaggio dell'area.

I post-it verranno raccolti e appesi al muro. Si discuterà poi su ogni singolo elemento presentato (se un elemento è stato indicato più volte si discuterà un'unica volta di quello), indicandolo su una mappa.

Alla fine verrà prodotta una mappa con le indicazioni puntuali degli elementi di criticità, segnati in rosso, con accanto una loro descrizione.

Stesso procedimento sugli **elementi di valore**, che sulla mappa verranno indicati in verde. Per gli elementi di valore si chiede nella descrizione di indicare se sono oggetto di una buona o cattiva pratica.

La mappa costituirà, assieme ad un report, il resoconto finale della riunione.

Chiusura della riunione: con un breve riassunto di quanto fatto.

Il facilitatore nei giorni successivi invierà ai partecipanti un breve report di quanto emerso dalla riunione

## SECONDO TAVOLO

Il facilitatore riassume quanto emerso dalla riunione precedente,

- indica gli obiettivi del nuovo incontro,
- chiede se è emerso qualcosa di nuovo, se quanto fatto va integrato con altre informazioni.

Se emerge un argomento nuovo si chiede al gruppo se è d'accordo nell'affrontare questo nuovo elemento.

**Scenari futuri:** a ogni partecipante viene chiesto come vorrebbe diventasse la propria area, viene chiesta una breve descrizione sui post-it. I post-it vengono raccolti, eventualmente raggruppati e discussi.

Si cercherà di trovare una sintesi immaginando un unico scenario futuro.

Una volta individuato lo scenario futuro ottimale viene chiesto a ciascuno di immaginare **due azioni** possibili per giungere a quello scenario e di scriverle in modo sintetico su alcuni post-it. Si discute delle azioni (di quelle simili una volta sola). Si cercherà di individuare le azioni prioritarie (da 5 a 10)

Compilazione di un'analisi SWOT

Materiale da utilizzare: carta tecnica, post-it, cartelloni, pennarelli.



<b>Strengths (Punti di forza)</b>	<b>Weaknesses (Punti di debolezza)</b>
Opportunities (Opportunità)	Threats (Minacce)

**AIF**  
associazione  
italiana  
formatori

Pino De Sario

# IL FACILITATORE DEI GRUPPI

Guida pratica per la facilitazione  
esperta in azienda e nel sociale

Prefazione di Enrico Cheli



Metodi, strumenti e buone pratiche

**FrancoAngeli**