

Ruolo del Facilitatore nei progetti di trasformazione

Ercole Colonese

2006

L'articolo descrive l'esperienza maturata dall'autore in progetti di consulenza per la trasformazione di alcune organizzazioni software. In un progetto, per esempio, rivolto ad un gruppo di 30 piccole e medie imprese informatiche siciliane, si è affrontato il tema della trasformazione dei processi produttivi e gestionali per migliorare i prodotti ed i servizi ai clienti ed accrescere la loro competitività sul mercato. Un altro progetto, invece, ha affrontato il tema della trasformazione dei processi produttivi di una delle più grandi organizzazioni software italiane. Quanto riportato nell'articolo, quindi, risulta di validità generale in quanto descrive l'esperienza acquisita in progetti reali di tipologia e dimensioni diverse.

La trasformazione di un'organizzazione verso un modello più efficiente richiede uno sforzo di grandi dimensioni. Ogni modifica dello stato attuale è visto con diffidenza e la resistenza al cambiamento è sempre notevole. La trasformazione può risultare traumatica per molti, anche se lo scopo del cambiamento è sempre positivo. Un progetto di trasformazione, organizzativa e di processo, è sempre anche culturale e coinvolge perciò moltissime persone. Queste possono collaborare, rimanere passive oppure opporsi al cambiamento.

Tutti credono di avere ragione nel loro atteggiamento. Occorre coinvolgere le persone nel processo di trasformazione e renderle protagoniste del cambiamento, piuttosto che spettatori passivi. Il successo di un progetto di questo tipo passa attraverso il coinvolgimento del personale, a tutti i livelli. Il modo più efficace per coinvolgere le persone nel processo di cambiamento è quello di organizzare apposite sessioni di lavoro, dette "Transformation Workshop".

Un transformation workshop è quindi una sessione di lavoro con lo scopo di discutere con i partecipanti come cambiare i processi, l'organizzazione, le modalità di lavoro dell'organizzazione stessa. Perché essa abbia successo occorre che sia condotta con efficacia. La responsabilità è assegnata al ruolo di colui che deve "facilitare" lo svolgimento della sessione di lavoro in modo da raggiungere gli obiettivi definiti. Il "facilitatore" di un progetto di trasformazione ha il compito primario, quindi, di far sì che la sessione di lavoro si svolga nel modo più efficace, che tutti partecipino con le proprie idee, che gli obiettivi siano raggiunti. In pratica, egli partecipa alla riunione e guida la discussione del gruppo di lavoro aiutandoli a trovare la "soluzione" ai problemi discussi di volta in volta.

Il *facilitatore* svolge quindi un ruolo totalmente differente, per esempio, da quello dell'istruttore in un corso. Un istruttore, tipicamente, trasmette messaggi e fornisce informazioni ai partecipanti. La comunicazione è principalmente ad una direzione: dall'istruttore ai partecipanti. Il ruolo del *facilitatore*, al contrario, è di "guida" durante le discussioni nei vari incontri, solo a volte quello di un "esperto che suggerisce". Ciò non significa che egli non possa dare consigli, esprimere opinioni o fornire supporto tecnico qualificato al gruppo di lavoro: significa solo che farà questo il meno possibile, preferendo aiutare i membri del gruppo di lavoro a trovare da soli la soluzione migliore al loro contesto.

I compiti principali connessi al ruolo di *facilitatore* sono:

1. **generare la discussione**, mantenerla viva e nell'ambito dello scopo; solo raramente quello di moderarla, e mai quello di bloccarla o manipolarla;
2. **gestire la discussione** e condurla in maniera organizzata in modo che il lavoro prodotto durante la sessione non vada perso;
3. **generare il consenso** all'interno del gruppo;

4. **instillare la ownership** dei problemi nel gruppo (cioè, farsi carico dei problemi).

In teoria potremmo dire che il *facilitatore* quanto meno parla, tanto meglio svolge il suo compito. Infatti, egli interpreta perfettamente il suo ruolo quando i partecipanti sono così coinvolti nel workshop da dimenticare la sua presenza.

Aspettative

Ciascun workshop è peculiare e diverso dagli altri. Persone diverse partecipano a diversi workshop, ma anche le stesse persone possono comportarsi in modo diverso nei vari workshop. I risultati quindi possono variare di giorno in giorno e da gruppo a gruppo.

Occorre perciò concentrarsi sugli obiettivi di ciascuna sessione. Ma ci possono essere diversi modi di raggiungere uno stesso obiettivo in gruppi diversi. Non bisogna quindi scoraggiarsi se non sono raggiunti pienamente i risultati attesi. E' da preoccuparsi solo se l'insuccesso si ripete più volte di seguito!

Atteggiamento verso i partecipanti

L'atteggiamento del *facilitatore* nei confronti dei partecipanti deve essere sempre positiva ed incoraggiante. Occorre sinceramente pensare che i partecipanti siano competenti, preparati, creativi con l'unico handicap dell'esperienza attuale e passata; di operare cioè in un contesto che forse li limita e li condiziona, di operare in un ambiente che necessita appunto di forti cambiamenti. Il *facilitatore* ha quindi il compito di aiutare il gruppo ad oltrepassare tali barriere in modo che essi possano esprimere al meglio le loro capacità e creatività. Ciò è quanto il gruppo di lavoro si aspetta inconsciamente dal *facilitatore* e rimarrebbe disorientato, deluso se ciò non avvenisse.

Come prepararsi a "facilitare"

Una buona preparazione, prima del workshop, aiuta sicuramente lo svolgimento della sessione di lavoro. Ecco alcune cose importanti che il *facilitatore* deve fare prima del workshop.

1. Assicurarsi che il responsabile del progetto abbia organizzato l'incontro: prenotato l'aula e mandato per tempo l'invito ai partecipanti;
2. Assicurarsi che l'aula sia confortevole e ci sia tutto il materiale necessario: lavagna luminosa, proiettore, fogli, pennarelli, sedie a sufficienza, ecc.;
3. Assicurarsi che siano disponibili copie a sufficienza del materiale preparato e da distribuire;
4. Rivedere la lista dei partecipanti e conoscere di loro quanto più possibile (ruolo attuale, reparto di appartenenza, progetti cui partecipano, ecc.); se possibile incontrarli preventivamente e separatamente nei loro uffici.

Il modo migliore per prepararsi a "facilitare" è quello di "anticipare mentalmente" tutto quello che succederà, passo dopo passo: benvenuto, presentazione iniziale, battuta spiritosa per rompere il ghiaccio, fogli da presentare, possibili domande e relative risposte, ecc. Più si entra nei particolari, nei dettagli da affrontare e meglio sarà condotto il workshop, più probabilità di successo si avrà.

Il primo problema da affrontare

Il primo vero problema da affrontare è quello di mettere a loro agio i partecipanti al workshop. Occorre far sì che essi si sentano al giusto posto; un posto importante per l'azienda in questo momento: partecipare alla definizione del nuovo modo di lavorare. Meglio si supera questo primo impatto e più facile sarà tutto il resto.

Il *facilitatore* si è accuratamente preparato prima dell'incontro. Ha rivisto più volte il materiale, ha pensato ai problemi tecnici e conosce le soluzioni e le alternative. Sa come districarsi dalle eventuali difficoltà che dovessero insorgere durante il workshop. Ma solo il *facilitatore* conosce tutto ciò.

Diamo ora un'occhiata ai partecipanti. Potrebbero verificarsi diverse situazioni contrastanti:

- Dario è geloso di Mario che è stato appena promosso;
- Giada e Antonella partecipano solo perché è stato loro comandato;
- Antonio è sulle sue ogni volta che è presente Mario;
- Edoardo è timido, specialmente quando nel gruppo ci sono più di due persone;

Ruolo del facilitatore nei progetti di trasformazione

- Mario ha dormito poco e male ieri notte e si sente stanco, assennato, poco propenso a discutere;
- Antonio cerca di dominare sempre;
- Antonio, Mario e Giada generalmente non amano che qualcuno dica loro come dovrebbero lavorare;
- Tutti sanno che Antonella ha buone idee ma nessuno lo ammetterebbe mai;
- Dario pensa che il *facilitatore* possa danneggiare la sua posizione proprio adesso che aveva acquisito la necessaria competenza;
- Ed altro...

Questo potrebbe essere il problema. Ciascuno partecipa all'incontro da un punto di vista differente. Si creano diverse aspettative. Ciascuno ha in mente un'agenda diversa dell'incontro ed un obiettivo differente. Alcuni sono stanchi, qualcuno è prepotente e qualcuno timido, alcuni sono demotivati ed altri diffidenti. Tutti hanno qualcosa da recriminare, molti sono insoddisfatti dell'attuale situazione, e la maggioranza non crede più ai cambiamenti. Forse il quadro fatto è troppo negativo, pessimista. In ogni caso, compito del *facilitatore* è quello di creare subito (entro il primo incontro) un gruppo di lavoro motivato, che condivide uno stesso obiettivo, che pensa in maniera proattiva, che sa di potersi esprimere liberamente e che rispetta l'opinione degli altri, che sa di poter anche sbagliare ma sa di non essere giudicato per questo, che finalmente può esprimere tutta la sua creatività partecipare alla soluzione del problema.

Occorre pensare che un gruppo di persone che si incontra per la prima volta crea sempre una sorta di barriera che limita le relazioni spontanee ed impedisce la comunicazione proattiva, una cortina di "ghiaccio" tra ciascun partecipante. Ed il "ghiaccio" riappare ogni qualvolta si crea un nuovo gruppo di lavoro. Compito del *facilitatore* è quello di rompere tale ghiaccio all'inizio della sessione ed ogni qualvolta tenda ad apparire.

Come rompere il ghiaccio

Ci sono diversi modi per rompere il ghiaccio all'interno di un gruppo. Ciascun *facilitatore* cercherà il modo più congeniale al proprio stile, carattere, attitudine. Oppure cercherà un modo originale, nuovo. Ecco alcuni suggerimenti:

- Permettere a ciascun partecipante di farsi conoscere, di presentarsi agli altri, spiegare le

ragioni per cui partecipata al workshop e quali sono le sue aspettative;

- Una tecnica alternativa può essere quella di chiedere alle persone, a coppie di due vicine tra di loro, di scambiarsi brevemente le informazioni più salienti per conoscersi e quindi chiedere a ciascuno di presentare l'altro;
- Inventarsi qualsiasi gioco breve e semplice che permetta a ciascuno di parlare agli altri durante l'incontro;
- Raccontare una storiella e permettere agli altri di raccontarne un'altra.

Qualunque sia la tecnica adottata o il gioco utilizzato, è importante che ciascuno abbia la possibilità di parlare agli altri. Il *facilitatore* incoraggerà tali atteggiamenti. Egli non metterà mai nessuno in difficoltà, romperà il ghiaccio iniziale e farà di tutto perché non si crei nuovamente, creerà un gruppo capace di scambiare opinioni liberamente.

Attenzione

Spesso, alcuni *facilitatori*, specialmente quelli più giovani, saltano più o meno questa fase perché pensano sia poco tecnica e, quindi, non importante ai fini della sessione di lavoro. Sembra loro un gioco più che una fase di lavoro. In qualche caso, anche una perdita di tempo. Niente di più errato. Se non si spende il tempo necessario per rompere il ghiaccio iniziale, rimarrà latente una sorta di disagio in alcune persone ed il loro coinvolgimento potrà essere compromesso definitivamente. E' quindi molto importante "riscaldare" il gruppo all'inizio della sessione di lavoro.

Durante la sessione

Attività da svolgere

Ecco le attività principali che il *facilitatore* deve compiere durante la sessione di lavoro:

1. **Mantenere un'atmosfera viva**
Occorre impostare il tono della discussione rilassato ma serio, importante, come l'argomento della sessione stessa. Ciò è permesso mantenendo un atteggiamento aperto ed entusiasta sull'argomento della sessione di lavoro.
2. **Introdurre ciascun punto dell'agenda e spiegare cosa ci si attende dai partecipanti**

Ogni persona del gruppo deve prendere parte alla discussione; nessuno deve essere perso durante la sessione di lavoro. Ad ogni punto dell'agenda stabilita, riassumere cosa è stato già fatto, cosa ancora c'è da affrontare, cosa ci si aspetta dalla discussione che deve appena incominciare. Le persone si sentono più coinvolte e sicure di sé quando è loro chiaro il contesto attuale nel quale si sta dibattendo l'argomento in oggetto. Mostrare, quindi, il punto esatto dell'agenda in cui si è.

3. **Facilitare la discussione e le attività**

Le discussioni inerenti l'argomento chiave della sessione di lavoro, la creazione del consenso e della ownership sono il cuore stesso di un transformation workshop. Non c'è alcun bisogno di enfatizzare la discussione; vi è invece la necessità di creare un'atmosfera che faciliti la discussione nel gruppo e permetta di affrontare pienamente ogni argomento trattato.

4. **Preparare i partecipanti a ciò che c'è da fare dopo il workshop**

L'agenda "nascosta" del *facilitatore*, si è già detto, è mirata a costruire il consenso e far sì che il gruppo accetti pienamente il vero problema al centro della discussione del workshop. Come consulente, il *facilitatore* aiuta il gruppo a discutere il problema e trovare la soluzione migliore. Ma il problema rimane di responsabilità del gruppo. Se il gruppo percepisce che il *facilitatore* può, o peggio, vuole farsi carico del problema discusso farà di tutto per non assumersi alcuna responsabilità, aspettando che sia egli a risolverlo.

Per aiutare il gruppo a farsi carico del problema discusso, occorre che il *facilitatore* insegni ai componenti a fare da soli quello che egli sta ora facendo nel workshop. Egli deve insegnare con l'esempio come aprire la discussione a tutti, governare la discussione per mantenerla aperta ma aderente agli obiettivi attesi. Deve insegnare loro come raggiungere il consenso tra i partecipanti. Se i membri del gruppo vedono che il *facilitatore* svolge bene il suo ruolo, tenderanno ad imitarlo. Non bisognerebbe mai insegnare la teoria di "come" facilitare il lavoro di un gruppo. Non funzionerebbe. E' meglio insegnate con l'esempio.

Alcuni suggerimenti utili

1. **Creare una situazione confortevole per l'apprendimento**

Si può creare una situazione confortevole, dal punto di vista emotivo, nella sessione di lavoro, utilizzando diversi accorgimenti:

- Concordare con i partecipanti una modalità di "penalizzazione" ogni qualvolta si verifichi un atteggiamento negativo per la riuscita del lavoro (per esempio, si può decidere di pagare una cifra stabilita ogni qualvolta qualcuno arrivi in ritardo all'inizio della sessione di lavoro. I soldi raccolti saranno depositati in un contenitore tenuto in vista sul tavolo e poi utilizzati per prendere il caffè tutti insieme. Ciò permetterà di mantenere piacevole il rapporto di gruppo e alto il livello di serietà sugli argomenti trattati).
- Trattare i partecipanti come dei partner in questa esperienza di insegnamento e di apprendimento.
- Ascoltare più che parlare.
- Essere sempre aperti rispetto a quello che viene detto durante le discussioni, piuttosto che a quanto asserito dal *facilitatore* all'inizio della sessione.
- Evitare sempre di esprimere giudizi sulle persone e su quanto viene detto dai partecipanti.
- Evitare di mettersi in situazioni difensive quando si discute su qualche affermazione fatta dal *facilitatore*.
- Essere flessibili.
- Usare sempre il giusto ed appropriato umorismo, diretto magari su noi stessi (e mai verso i partecipanti). Se non si è portati per l'umorismo facile e sobrio, evitare di improvvisarlo. Ma nemmeno bloccare quello spontaneo degli altri.

2. **Comunicare l'agenda**

Oltre a mostrare e discutere l'agenda all'inizio del workshop, mostrare il punto in cui si è arrivati all'inizio di ciascun modulo della sessione di lavoro.

Mostrare:

- Come si inserisce nel quadro generale il modulo che si sta per affrontare.
- Quale obiettivo ci si pone.
- Cosa sarà coperto dalla discussione.
- Cosa sarà importante ricordarsi nella discussione.

3. Incoraggiare la discussione

Ci sono atteggiamenti, verbali e non, che possono incoraggiare la discussione (essere attenti a quanto detto dai partecipanti, permettere a tutti di esprimere la propria opinione, incoraggiare i più silenziosi a dire la loro, ecc.). E' importante dimostrare con i fatti che la discussione non è solo la benvenuta, ma è la cosa più importante per la riuscita del lavoro.

La tecnica di porre domande gioca un ruolo importante nel generare la discussione e mantenerla viva.

Alcune di queste tecniche sono:

- Usare domande "aperte" (chiedere, per esempio, *"Quali pensate siano gli obiettivi principali dei vostri clienti?"* e mai *"Un obiettivo dei vostri clienti è sicuramente quello della qualità delle applicazioni, vero?"*).
- Fare sempre una sola domanda alla volta.
- Rimanere in silenzio dopo aver fatto la domanda (contare almeno fino a 10 prima di interrompere il silenzio e porre, per esempio la domanda in maniera differente).
- Essere sicuri della correttezza del linguaggio non verbale (*body language*). Essere sicuri che esso crei entusiasmo ed interesse.
- Non interrompere mai le persone che parlano.
- Spostarsi dal centro dell'attenzione appena formulata la domanda per facilitare la discussione tra le persone (per esempio, sedersi, spostarsi di lato, ecc.).
- Avere sempre in mente una seconda domanda per verificare la correttezza dell'interpretazione data alle risposte.
- Usare frasi come:
 - *"Per estendere il concetto espresso da Bruno, ..."*
 - *"Data la diversità del concetto espresso da Maria, come possiamo trovare un punto di riconciliazione a quanto detto prima?"*
 - *"Non sono sicuro di aver capito bene. Puoi aggiungere qualche dettaglio a quanto hai detto?"*
 - *"Qualcuno può aggiungere qualcosa a quanto abbiamo detto?"*
- Evitare sempre frasi del tipo:
 - *"E' semplice!"*
 - *"Quanto detto non è niente di trascendentale"*

- *"E' ovvio"*
- *"Penso che ..."*
- *"Il modo giusto di porre il problema è ..."*

4. Assicurarsi che tutti abbiano capito

Ci sono molti modi per capire se tutti abbiano capito quanto detto o concluso.

- Parafrasare l'idea espressa o riassumere le conclusioni.
- Chiedere a qualcuno dei partecipanti di riassumere.
- Chiedere di fare qualche esempio.
- Verificare quanti siano d'accordo o in disaccordo con quanto detto o concluso.
- Verificare attraverso il linguaggio non verbale (*body language*) quanti si siano persi nella discussione.
- Fare qualche domanda e dare il tempo sufficiente perchè capiscano e formulino una risposta coerente. Generalmente, chi si è distratto o si è perso chiederà chiarimenti o dichiarerà di aver perso il precedente argomento.

5. Aggiungere valore alla discussione

Alcuni suggerimenti:

- Riassumere le idee chiave emerse nella discussione.
- Incoraggiare la discussione sui punti non risolti o che sembrano bloccare la discussione.
- Interrompere le discussioni parallele.
- Puntualizzare l'importanza di alcuni punti di vista espressi, ed introdurne altri.
- Leggere, tra le righe di quanto detto, i vari punti di vista, renderli espliciti e verificarne la reale consistenza.
- Girare al gruppo eventuali domande fatte al *facilitatore*, anche dopo un'eventuale risposta.
- Evitare di enfatizzare il proprio punto di vista.
- Ricordarsi sempre il ciclo di apprendimento: *osservazione, introspezione, implicazione, rilevanza*.
- Riassumere i punti salienti espressi e le conclusioni.

6. Mantenere la focalizzazione sull'obiettivo del gruppo

Uno dei ruoli principali del *facilitatore* è quello di assicurare che il workshop vada avanti e si muova sui binari stabiliti fino a raggiungere gli obiettivi stabiliti.

A volte, ciò richiede l'intervento specifico del *facilitatore*.

Queste tecniche possono aiutare a mantenere il workshop nei suoi binari:

- Elencare i punti salienti della discussione sulla lavagna o su di un foglio appeso al muro.
- Chiedere *“Altro da dire, prima di passare al seguente argomento?”*
- Ricordare al gruppo che bisogna comunque andare avanti nel lavoro.
- Fare riferimento a commenti e conclusioni precedenti per riportare la discussione sul “giusto cammino”.
- Suggestire di ritornare in seguito su di un punto che momentaneamente blocca la discussione, ed annotarlo sulla lavagna, ricordandosi dopo di riprendere l'argomento.
- Dire, per esempio *“Proviamo a discutere questo in un secondo momento”*.
- Fermare discussioni parallele.
- Interrompere commenti sovrapposti (due che parlano in contemporanea).

7. Catturare la discussione

Ciascun workshop può avere un metodo diverso per “raccolgere” quanto discusso e deciso dal gruppo.

Si può riassumere alla lavagna, usare i “post-it”, flipchart, ecc. In ogni caso, occorrerà poi riassumere in un documento (rapporto) da distribuire ai partecipanti. Concordare prima le modalità di documentazione dei risultati.

Ricordarsi: Si sta insegnando con l'esempio come raccogliere i dati e le conclusioni. Chiarire bene come documentare i risultati. I partecipanti tenderanno di imitare il *facilitatore* quando si troveranno a svolgere da soli un lavoro di gruppo. Essere professionali nel raccogliere i dati e nel riassumere le conclusioni.

Come gestire le situazioni

Ecco alcune situazioni tipiche che si possono verificare in un workshop e come gestirle.

Uno dei partecipanti tende a dominare

- Evitate di isolare la persona. Nessuno nel gruppo deve essere mai isolato.
- Riconoscete il contributo. Identificate qualche elemento di sicuro valore nel suo intervento, riconoscetegli pubblicamente il valore, quindi

chiedete al resto del gruppo di ampliare il discorso aggiungendo altri elementi di valore.

- Riconoscete lo stato della persona. Per esempio, *“Capisco quanto importante sia per te questo argomento. Vediamo se altre persone hanno maturato la tua stessa esperienza oppure hanno una visione diversa sull'argomento.”*
- Stabilite quanto importante sia ascoltare altre opinioni al riguardo. Per esempio, *“Vediamo come la pensano al riguardo gli altri componenti il gruppo”*.
- Chiedere al gruppo o ai singoli partecipanti informazioni al riguardo. *“Cosa pensa il resto del gruppo su questo argomento?”*.
- Ringraziate per il contributo ma evidenziate quanto importante sia l'opinione anche degli altri.
- Nel caso di un attacco diretto ad una persona del gruppo, evidenziate l'argomento e traducete la critica in possibile momento di crescita. Per esempio, *“Capisco che non sei d'accordo con la decisione presa da Mario. Tu cosa suggerisci in alternativa. Oppure, Come pensi che si sarebbe dovuto agire?”*.
- Organizzate una discussione fuori dal contesto (dopo la riunione).
- Discutete in privato con i singoli partecipanti eventuali impatti negativi.

Partecipanti che “saltano di palo in frasca”

- Appena la persona fa una pausa, riprendete il controllo della discussione, ringraziate per l'intervento e tornate alla discussione originale.
- Quando finisce, riassumete i punti importanti toccati dalla persona, quindi proseguite secondo quanto pianificato.
- Chiedete alla persona di riassumere prima di proseguire nella discussione pianificata. *“Gianna, hai toccato alcuni punti importanti. Puoi per cortesia riassumerli per tutti noi usando solo un paio di frasi. Grazie!”*. Oppure *“Mario, puoi riassumere per tutti noi in un paio di frasi quanto ha detto Gianna? Grazie!”*.

Conversazioni in parallelo

- Fermarsi, guardare le persone che stanno conducendo la conversazione in parallelo in modo amichevole e chiedere loro di ritornare alla riunione di gruppo, magari con il solo linguaggio non verbale.
- Spostarsi vicino alle persone che stanno parlando ed essi tenderanno a stare zitti e ritornare nel gruppo.

- Chiedete esplicitamente alle persone di non avere conversazioni in parallelo.
- Evidenziate che il gruppo sarà più produttivo se si parla uno alla volta.
- Chiedete alle persone di condividere con tutto il gruppo l'argomento importante che stanno discutendo in parallelo.

Attenzione: L'importante è fare queste cose in maniera da non offendere nessuno.

Un gruppo silenzioso

- Dopo aver posta la domanda, attendere almeno 15 secondi prima di fornire maggiori elementi o una guida specifica. Dare alle persone il tempo di pensare e rispondere. (Tenete presente che 15 secondi sembrano scorrere velocemente quando si è in piedi davanti ad una platea).
- Riformulate la domanda oppure aggiungete esempi di possibili risposte alla domanda fatta, se necessario, per maggiore chiarezza.
- Invitate esplicitamente qualcuno a partecipare alla discussione. Per esempio, "Carlo, qual è la tua opinione al riguardo?".
- Incoraggiate la partecipazione. Per esempio, "Questo è un punto molto importante. Mi piacerebbe conoscere la vostra opinione al riguardo". Oppure, "C'è qualcuno che può aggiungere un altro punto di vista?".
- Chiedete alle persone di discutere l'argomento con il vicino e quindi di riassumere a tutto il gruppo le idee emerse (questa tecnica può aprire molte discussioni e rendere difficile la ripresa del lavoro comune).

Cose da evitare

Dovreste accuratamente **evitare** di:

1. Non ascoltare

Se avete dei preconcetti o la soluzione del workshop già confezionata, rischiate di non ascoltare quello che dice il gruppo. Rischiate di perdere quanto di buono il gruppo sta creando. E il gruppo prima o poi se ne accorgerà e smetterà di seguirvi. Non collaborerà più.

2. Offendere

Se toccate la suscettibilità di qualcuno, volutamente o per errore, riparate subito al torto. Altrimenti perderete la sua collaborazione e quella di eventuali amici o alleati nel gruppo.

3. Controllare o manipolare la discussione

Se tendete a controllare o a manipolare la discussione, il gruppo se ne accorgerà e tenderà a chiudersi, a proteggersi. Perderete la sua fiducia e non collaborerà più. La possibile reazione negativa potrebbe essere: "Se conoscete già la soluzione, che cosa volete dal gruppo? Perché volete coinvolgerlo?".

4. Prendervi la responsabilità del problema

L'obiettivo del *facilitatore* è quello di far acquisire al gruppo sufficienti informazioni per potersi far carico del problema e trovare la soluzione più adatta al loro ambiente. Ricordarsi sempre che il *facilitatore* è lì presente solo per un breve periodo. Poi saranno le persone del gruppo a dover convivere con i problemi.

Qualcosa di più da sapere

Conoscere la dinamica dei gruppi è sicuramente di grande aiuto, se non fondamentale, nell'attività di un *facilitatore*.

Sapere distinguere le componenti di un gruppo, le fasi che attraversa lungo il tempo in cui si sta insieme, le modalità di espressione, i rituali che si consumano, ecc. aiuta a capire perché succedono alcune cose.

Conoscere, poi, le diverse tipologie delle personalità dei partecipanti, dei modi di pensare, di comunicare, di giudicare è importantissimo. Individuare subito le tipologie ed instaurare con ciascuna di esse il giusto canale di comunicazione può risultare determinante.

Ma tutto ciò non è né facile né immediato. Occorre conoscere la teoria ed esercitarsi nella pratica quotidiana. Un buon *facilitatore* dovrebbe acquisire tale competenza e farne uso continuamente. Le dinamiche di gruppo sono presentate in molti libri e corsi specifici.

Come riconoscere le tipologie delle persone ed entrare in sintonia con il loro linguaggio è modo di pensare è ampiamente studiato dalle scuole di psicologia. Un modello riconosciuto nel mondo occidentale è quello della dottoressa Isabel Briggs-Myers. Esso descrive i processi mentali, i tipi e le preferenze, il modo di pensare, capire, interpretare, agire e reagire. Capire i gruppi permette di comportarsi adeguatamente ed ottenere il massimo delle capacità individuali.

Bibliografia

Di seguito è suggerito un elenco di libri che trattano l'argomento e quanto è al suo contorno. Alcuni, pur se datati, rimangono testi fondamentali.

- Chris Roebuck. *La comunicazione efficace*. DeAgostini, 1999.
- Luigi Manzolini, Giuseppe Soda, Luca Solari. *L'organizzazione snella. Processi di cambiamento per innovare l'impresa*. ETASLIBRI, 1994.
- Briggs-Myers, Isabel. *Introduction to types*. Consulting Psychologists Press, Inc. Palo Alto, California, 1993.
- Jon R. Katzenbach, Douglas K. Smith. *The Wisdom of Teams. Creating High-Performance Organization*. HarperBusiness, 1993.
- G.P. Quaglino / S. Casagrande / A. Castellano. *Gruppi di lavoro, Lavoro di gruppo*. Raffaello Cortina Editore, 1992.
- Kenneth Blanchard. *Costruire gruppi di successo*. Franco Angeli, 1992.
- Otto Kroeger with Janet M. Thuesen. *The Workplace Profile. Type Talk At Work*. Otto Kroeger Associates, 1992.
- Blanchard, Ken - Parisi Carew, Eunice - Carew, Don. *Costruire gruppi di successo*. FrancoAngeli, 1992.
- Geary A. Rummler and Alan P. Brache. *Improving Performance*. Jossey-Bass, 1990.
- Stephen R. Covey - *The 7 Habits of Highly Effective People*. Powerful Lessons in Personal Change. A Fireside Book, 1989.
- Roger Fisher and Scott Brown - *Getting Together. Building Relationships As We Negotiate*. A Pinguin Book, 1988.
- Roger Fisher and William Ury - *Getting To Yes. Negotiating Agreement Without Giving In*. A Pinguin Book, 1981.
- William C. Byham with Jeff Cox. *Zapp! The Lightning of Empowerment*. Fawcett Columbine New York, 1988.

L'autore



Ercole Colonese è professore aggiunto di Ingegneria del software presso l'Università di Tor Vergata, Roma. Svolge attività formativa nel campo dell'ingegneria del software e di molti temi correlati presso aziende private. È membro dell'Associazione Italiana Cultura Qualità (AICQ), Comitato Software. Collabora

con il Cnipa nello studio di tematiche inerenti la gestione applicativa presso le pubbliche amministrazioni. Pubblica articoli sul proprio sito (www.colonese.it). Svolge attività di consulenza nell'area dello sviluppo software e dei sistemi qualità. La sua esperienza nel campo dello sviluppo software è maturata presso i laboratori internazionali IBM dove ha ricoperto ruoli tecnici e manageriali. Ha realizzato sistemi qualità aziendali certificati ISO9000 presso grandi organizzazioni. Ha condotto molti progetti di ottimizzazione dei processi produttivi del software con l'obiettivo di ridurre i tempi ed i costi di sviluppo presso molte aziende. Ha operato nell'area del miglioramento della qualità dei prodotti e dei processi introducendo il modello Capability Maturity Model (CMM e CMMI).

E-mail: e.colonese@virgilio.it

www.colonese.it