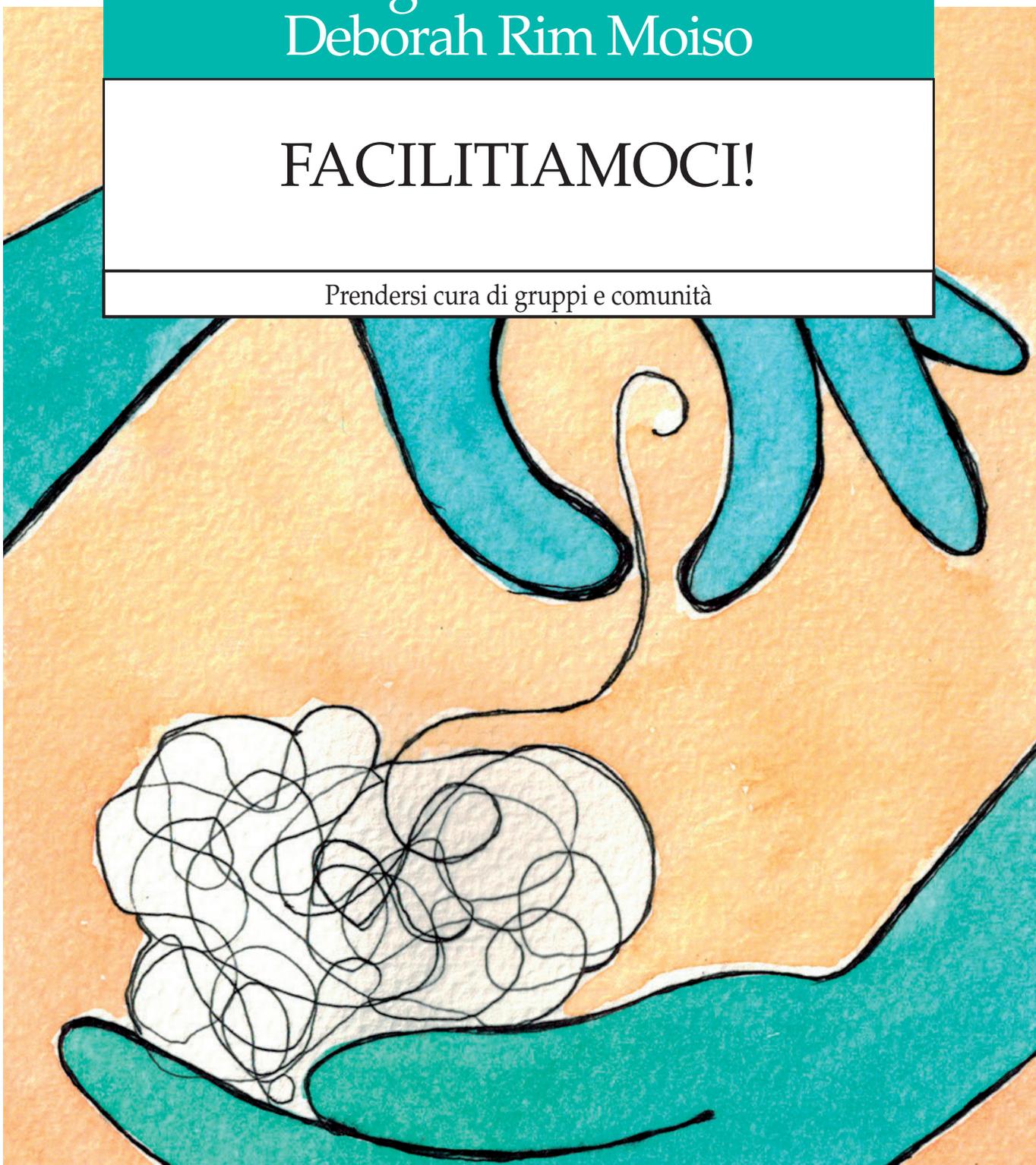


Melania Bigi - Martina Francesca
Deborah Rim Moiso

FACILITIAMOCI!

Prendersi cura di gruppi e comunità



edizioni la meridiana
p a r t e n z e

Melania Bigi
Martina Francesca
Deborah Rim Moiso

FACILITIAMOCI!
Prendersi cura di gruppi
e comunità

Prefazione di
Marianella Sclavi

edizioni lameridiana
p a r t e n z e

Indice

Prefazione <i>di Marianella Sclavi</i>	9
Parte Prima	
IL PROGETTO	
Perché “facilitazione”?	17
Perché un mazzo di carte?	19
Il libro	21
La facilitazione	25
Il facilitatore / la facilitatrice	27
Le carte	31
Giochi con le carte	33
Parte Seconda	
LE CARTE DELLA FACILITAZIONE	
Testa	39
Carta per carta	41
Cuore	61
Carta per carta	63
Mani	81
Carta per carta	83
Energia	105
Carta per carta	107
Parte Terza	
RISORSE PER COMINCIARE	
Come iniziare a facilitare	127
Cominciamo da... le riunioni	129
Facilitazione all’opera: una riunione all’orto urbano	131
Glossario	135
Indice analitico delle carte	139
Bibliografia	141
Sitografia	143

Prefazione

Le tre autrici di questo volume fanno parte di una generazione di trentenni che, anche grazie alla rivoluzione informatica, sono oggi in grado di scorgere con lucidità sia i trend negativi dominanti nel mondo attuale, per cui produciamo in continuazione soluzioni inadeguate ai problemi più gravi e sistemici, quando non peggiorative o addirittura catastrofiche, sia il contemporaneo emergere di altrettanto inaudite possibilità di profonda e positiva trasformazione personale, sociale e globale.

Queste giovani donne e l'intera rete decisamente globale di cui fanno parte, riescono – cosa più facile oggi che non nella mia generazione (che è quella del famoso '68) – a stare nel mondo in modo radicalmente innovatore – per davvero rivoluzionario – senza dover essere ribelli.

Non che manchi lo sdegno per la inettitudine delle classi dirigenti ed educatrici di fronte alle crescenti diseguaglianze, all'accaparramento delle ricchezze da parte di poche potenti cosche, alle conseguenti guerre e migrazioni epocali o la preoccupazione per inquinamento e riscaldamento

globale, per non parlare della disoccupazione giovanile, e così via. Ma – probabilmente anche grazie alla inefficacia della nostra ribellione e alla palese nostra incapacità di innovazione – hanno preferito incanalare le loro energie, la loro rabbia e disagio e disgusto, verso la ricerca di modi alternativi di incontrarsi, di elaborare diagnosi collettive e visioni condivise di futuri desiderabili, nonché modi di decidere basati sull'ascolto e apprendimento reciproco, sulla moltiplicazione delle opzioni e sulla invenzione creativa di soluzioni di reciproco gradimento.

Riprendo qui, dalla loro introduzione, la diagnosi di partenza: “Non ne potevamo più di conflitti irrisolti, processi mal gestiti, progetti senza partecipazione, accordi non rispettati. Di gruppi che parlano e non fanno, di gruppi che fanno e non si parlano. Ma soprattutto, non ne potevamo più di riunioni che finiscono alle tre di notte, senza sapere perché siano state convocate, cosa sia stato deciso e, sì, anche perché eravamo lì. L'unica cosa che sai di certo è che, alla fine, hai mal di testa; e che se vuoi che qualcosa venga fatto, probabilmente dovrai farlo tu stesso.

Per questo siamo andate in cerca di qualcosa che aiutasse a sanare una specifica ferita: quella che fa sentire immensamente soli, proprio quando lavoriamo con gli altri.”

In altre parole hanno vissuto situazioni ed esperienze assolutamente comuni, con un senso di esasperazione, di insulto alla intelligenza più accentuato della media e con una reazione opposta a quella del senso comune. Invece di cedere al conformismo e alla depressione, invece di accontentarsi di teorie del complotto, di crogiolarsi in denunce moralistiche, di auto-flagellarsi con dosi massicce di lamentele e vittimismo, si sono tirate su le maniche, messe al computer, salite su molti aerei per osservare personalmente le “buone pratiche” in giro per il pianeta, per rispondere

alla domanda “Come altro si può fare per facilitare decisioni più inclusive e trasparenti, incontri meno frustranti e inefficaci, una vita sociale che garantisca ad ogni essere umano di realizzare fino in fondo le proprie potenzialità creative, invece di rimanere ingabbiato in abitudini sociali e culturali che andavano bene nel XIX° secolo?”. L’ingegnere elettronico, l’architetto e l’esperta in comunicazione internazionale (perché queste sono le competenze e professionalità di partenza delle nostre tre autrici) hanno riconosciuto, prima ognuna per conto proprio poi congiuntamente, che un sistema educativo che non mette a disposizione dei giovani la possibilità di praticare una socialità capace di collaborazione creativa, “non è in grado di valorizzare i nostri talenti e le nostre intelligenze”, è un sistema che mette sul mercato dei lavoratori monchi, privi delle abilità di base per esercitare degnamente la propria professione in un mondo complesso. E allora, che fare? Invece di bloccarsi a discutere sui pro e i contro con i guardiani dello status quo, da vere future facilitatrici, li hanno cortesemente salutati e si sono messe a girare per il mondo virtuale e reale, alla ricerca delle alternative. “Ci rivediamo quando saremo pronte”, hanno detto e così agendo hanno messo in atto uno dei principi dialogici centrali della facilitazione e cioè che ognuno ha il diritto di esplorare l’intero arco delle opzioni, prima di giudicare e decidere. **Devo riconoscere che ai miei tempi una mossa del genere sarebbe stata molto più difficile umanamente e dispendiosa sia in termini di tempo che di denaro.** Il XXI secolo, da questo punto di vista, è proprio un altro mondo.

Hanno navigato via Web, hanno collezionato biglietti low cost, hanno incontrato una quantità di persone stupende, hanno scoperto che molta altra gente si era già posta le stesse domande e che in tutto il mondo sono in corso esperienze di incontri meno noiosi e frustranti, e lo sono da

decenni, con un accumulo e intreccio di saperi incredibilmente ricco e prezioso.

Questo libro è appunto una cassetta degli attrezzi, un eserciziaro, un palinsesto di condivisione di queste esperienze, metodologie, teorie, storie personali, di queste scoperte.

Il messaggio di fondo è una estensione e radicalizzazione di una famosa citazione di Einstein: “Non si possono risolvere i problemi con le stesse forme di pensiero che li hanno provocati”, che diventa **“non si possono risolvere i problemi senza cambiare l’humus sociale e culturale che li perpetua”**. Le parole chiave sono “facilitare”, “facilitazione” e “fluidificazione”, in quanto la figura e ruolo della facilitatrice/facilitatore sono in questo quadro i garanti della creazione e cura di contesti di mutuo apprendimento e della continua trasformazione degli impulsi difensivi-offensivi (“io ho ragione tu hai torto”) in moltiplicazione dei punti di vista e delle scelte di tutti. È compito del facilitatore riportare continuamente l’attenzione del gruppo alle dinamiche della comunicazione a tutti i livelli (micro, meso e macro) e alle dinamiche di gruppo che consentono o impediscono la creatività dei singoli e collettiva.

Arrivare a decidere che la variabile cruciale per impostare oggi giorno delle politiche efficaci non è connessa prioritariamente alle conoscenze tecniche e neppure alle teorie economiche o alle formule politiche ma invece alle forme della socialità, al superamento di modi di stare insieme inefficienti ed inefficaci, non è cosa da poco.

È con profonda riconoscenza dunque che saluto e riconosco in questo testo un manifesto di una generazione sanamente edonista, che non transige sul fatto che la creatività, specialmente collettiva (il “genio collettivo”, lo chiamano) ha bisogno di spazi circolari e protetti che facilitano l’esplorazione – con la testa e col cuore – con rigore e immaginazione – di altri mondi possibili. La complessità del mondo contemporaneo ri-

chiede che gli esseri umani coltivino una intelligenza superiore, relativa alla capacità di uscire dalle cornici di cui siamo parte, che si esercitino nella capacità di vedere ogni cosa da una molteplicità di punti di vista (la conoscenza di diverse lingue, e l'immersione in diverse culture aiuta), che sappiano accogliere il disagio e i conflitti come occasioni per una migliore comprensione della realtà. In una parola che tutti noi si sappia che è fondamentale e non facile (non di rado è contro-intuitivo) saper trasformare la diversità in risorsa, ed è per questo che abbiamo bisogno di essere noi stessi e di ricorrere a dei "facilitatori". La cassetta degli attrezzi che questo testo ci mette a disposizione, ha suscitato in me oltre che riconoscenza per i radicali ribaltamenti del senso comune che suggerisce, anche un profondo senso di *riconoscimento* per il cammino indicato, (perché anch'io negli anni ho tentato di percorrere sentieri che in parte sono gli stessi, in parte sono paralleli e convergenti) e anche di *sorpresa* per approcci e nozioni che non avevo prima messo così bene a fuoco, e che mi hanno indotto a capire meglio, in modo diverso e illuminante (AHA!!) aspetti importanti, che avevo trascurato oppure ritenevo di sapere già.

Primo tra questi, vorrei accennare allo strano rapporto fra il mio "guru" principale, Gregory Bateson con la sua *Ecologia della Mente* e quello che a tutti gli effetti mi sembra uno dei maestri più importanti incontrati dalle autrici, di nome Arnold (detto Arny) Mindell, fondatore di un approccio chiamato Processwork, ovvero la capacità di accogliere con riconoscimento e rispetto qualsiasi presa di posizione ed emozione in modo da far emergere il "dream-body in action", il "corpo sognante in azione", la comunicazione inconscia costantemente presente nella nostra vita. Andando a documentarmi sul Web su chi sia più esattamente questo signor Mindell (ma non credo amerebbe essere chiamato "signore"...) ho

scoperto che le convergenze fra i due sono numerose, a partire dal fatto che entrambi a dieci anni di distanza, sono stati invitati in qualità di *teachers in residence* presso quel grande incubatore di approcci sistemici ed ecologici che è l'Istituto Esalen, a Big Sur, California. Entrambi interessati al concetto di inconscio junghiano, agli input sapienziali delle filosofie della vita orientali (Zen, Tao, Buddismo) entrambi teorici della centralità delle varie forme della comunicazione non verbale che la cultura dominante considera marginali e fastidiose. Bateson che studia la comunicazione fra e con i delfini, Mindell la comunicazione con le persone in coma. Entrambi profondamente consapevoli che quando il cambiamento riguarda abitudini radicate, è accompagnato da una costellazione di sentimenti che è necessario saper leggere correttamente: il senso del ridicolo, di irrazionalità, il disagio e l'ansia, il sentirsi perduti, privi di orientamento, il timore di essere percepiti come dei pazzi... tutti sentimenti ed emozioni che ci informano su come ci si sente quando stiamo uscendo da cornici date per scontate e che, se si vuole favorire la innovazione e la elaborazione di soluzioni creative, possono e devono essere letti alla luce di altri sentimenti che potremmo chiamare *fede, speranza e carità*, invece che lasciarli approdare nei loro contrari ovvero *incredulità, indifferenza e cinismo*. (Come si vede da questa laica interpretazione delle virtù teologali, volendo anche la dottrina cristiana sarebbe ricca di suggerimenti sapienziali di tutto rispetto...) In altre parole, senza dare spazio al nonsenso nelle nostre vite, in contesti protetti e aperti al gioco, alla esplorazione e all'umorismo, non c'è neppure creatività.

Tenetene conto, gentili lettrici e lettori di questo libro. Perché vi sono alte probabilità che vi sentiate straniti quando dovrete prendere in mano il mazzo di carte dall'elegante design che viene qui proposto come uno degli strumenti princi-

pali di fluidificazione e di mantenimento di una atmosfera di gioco e di incantamento. “Queste carte che ricordano i tarocchi non sono serie” (vi dirà la vostra abitudine di pensiero dominante) “è assolutamente impossibile che con simili mezzi si raggiungano decisioni sensate su problemi reali!”

Al che spero siate abbastanza maturi e impertinenti da aggiungere: “Perché, con i metodi vigenti, si raggiungono forse decisioni sensate e durevoli, per il bene comune? Non c’è nulla da perdere nel provare metodi nuovi.”

Vedete, la situazione ormai è talmente disperata, che questa domanda si affaccia sempre più spesso, in tutti gli ambiti della vita sociale, a tutti i livelli del potere. E sempre più spesso c’è chi trova il coraggio di sperimentare metodologie molto affini a quelle presentate in questo libro.

Fa parte di questa casistica, solo per citare una delle ultime esperienze, il metodo dell’*indaba*, proposto dal ministro degli esteri francese Fabius, per gestire la ventunesima Conferenza delle Parti sui cambiamenti climatici (COP21), tenutosi a Parigi nel dicembre del 2015. Circa 200 nazioni stavano arrivando al vertice con qualcosa come 1700 diverse mozioni e proposte. Grazie all’*indaba*, approccio di confronto creativo in uso fra i popoli Zulu e Xhosa del Sud Africa, le mozioni sono state ridotte a una cinquantina, ognuna delle quali discussa in piccoli gruppi gestiti da appositi facilitatori, nel corso di due ultime giornate chiamate “*indaba delle soluzioni*”. Sulle disposizioni finali sottoscritte da tutti i partecipanti la valutazione rimane aperta, ma non è da poco che invece sul metodo, sul clima dell’incontro, ci sia stato un gradimento unanime e non di rado entusiasta.

Un altro esempio, giusto per dare l’idea che stiamo parlando di metodi e tecniche ormai ben collaudati: è dalla metà degli anni ’90 che il governo federale Usa ha varato una disposizione che

consente di ricorrere al Confronto Creativo per la stesura dei regolamenti attuativi delle norme di legge su argomenti fortemente controversi. Da allora la possibilità di ricorrere a questo approccio è stata più volte ampliata, come conseguenza degli esiti positivi.

La formula “solo se ti diverti il progetto sarà sostenibile” che questo libro propone, è molto più vera e più seria di quanto si pensi, e leggendolo mi sono accorta che una serie di “casi disperati” di “conflitti insolubili” da me studiati perché risolti felicemente, avevano fatto ricorso a tecniche analoghe a quelle qui descritte, al Dragon Dreaming o all’Oasis Game, al Processwork, sempre a partire da una impostazione di “agenda aperta”... insomma proprio la strumentazione che vi apprestate a leggere e spero a praticare.

Ultime due cose, fra loro collegate. Primo, c’è una carta che manca dentro questo mazzo, un concetto a mio giudizio fondamentale. Ed è l’umor, l’umorismo. Siccome però, in modo previdente, le autrici mettono a disposizione anche delle “carte Jolly” per aggiungere possibilità assenti, propongo di considerare tutti i jolly carte-humor per antonomasia. In fondo l’umor è intrinsecamente apertura leggera, giocosa, verso possibilità e significati precedentemente negati. In secondo luogo, apprezzo moltissimo in questo testo le considerazioni e suggerimenti relativi alla “presenza”, alla “centratura”, all’“autorevolezza” che la figura del facilitatore deve possedere e trasmettere: se non hai coltivato in te stesso un senso di calma e di equilibrio, di dialogo fra le diverse componenti della tua personalità, difficilmente sarai in grado di creare e mantenere un clima di fiducia reciproca nel gruppo. E giustamente per conquistare questa centratura vengono proposti esercizi di respirazione, di meditazione trascendentale, di yoga e quant’altro, ovvero esercizi che permettono di entrare in contatto con le parti più profonde del proprio essere

e col nostro essere parte di un tutto che ci trascende. Tuttavia in questo dialogo e ascolto profondo c'è il pericolo che la sospensione dei giudizi venga intesa come una loro rimozione anche se solo provvisoria. E di questo non sono affatto convinta. Penso che i giudizi nella misura in cui affiorano nella nostra mente, vanno trattati umoristicamente (ovvero “fluidificati”) con senso del paradosso e disponibilità alla bisociazione (vedi Arthur Koestler e Gregory Bateson.) Voglio dire: la rimozione di un giudizio è un giudizio negativo su quel giudizio, invece il suo trattamento umoristico facilita il suo ingresso in una realtà polifonica, dentro una concezione della realtà come figura multi-stabile.

Concludo con un augurio: che questa capacità delle autrici di essere protagoniste e divulgatrici del “nuovo che sta emergendo” diventi rapidamente virale sia nel mondo della comunicazione virtuale che in quello degli incontri faccia a faccia, in tutti i campi della convivenza. Che questa cassetta degli attrezzi con la sua dose di allegria e di ottimismo, con il suo lessico un po' da Tolkien e un po' da Guerre Stellari, diventi per davvero un viatico per una buona vita nel XXI secolo.

Marianella Sclavi

Perché “facilitazione”?

Il problema si presenta all’anagrafe. Quando sei lì per la carta d’identità scaduta e ti chiedono:

“Professione?”

“Facilitatrice”.

“Facilita... cosa, scusi?”

“Sì, guardi, fa-ci-li-ta-tri-ce!”

A una ricerca sulle banche dati non risulta. E lì non sappiamo su cosa ripiegare: “architetto?”, “insegnante?”, “traduttrice?”, “disoccupata?”. Queste sono tutte cose vere di noi – che abbiamo messo insieme questo libro (e potremmo continuare con le professioni ufficiali di vari facilitatori che conosciamo: “professore”, “geologa”, “sociologa”, “fisico”, “psicologa”) – ma il ruolo, tra quelli che facciamo, che in questo momento ci interessa di più è proprio quello più difficile da spiegare. Facilita... che?

Che cosa ci accomuna? Che mestiere è questo che facciamo? Perché abbiamo le macchine piene di grandi rotoli di carta da pacchi, blocchetti di Post-it che si rovesciano giù dalla borsa e una

collezione sempre crescente di pennarelli di varie forme e colori? Cosa ci spinge, all’inizio di qualunque riunione, a fare domande irritanti del tipo: “Scusate, sappiamo già a che ora finiremo?”. E che senso ha, per rendere più efficaci le decisioni di gruppi di lavoro, tirare fuori un mazzo di carte?

A poche settimane dalla pubblicazione di questo libro, ci trovavamo in un centro di educazione ambientale per presentare il progetto e, ad appena due ore dal nostro incontro con cinquanta persone interessate a sostenerlo, ci stavamo ancora facendo la stessa domanda: “Sì, ma... che cos’è la facilitazione?”. Nei giorni che seguiranno la pubblicazione, sicuramente, ce lo staremo ancora chiedendo. La facilitazione è sperimentazione permanente; e ogni volta che ci interroghiamo su cosa sia, scendiamo un po’ più a fondo nell’esplorarla.

La storia di come siamo arrivate qui parte da strade diverse ma con qualcosa in comune: *non ne potevamo più!* Non ne potevamo più di conflitti irrisolti, processi mal gestiti, progetti senza partecipazione, accordi non rispettati. Di gruppi che parlano e non fanno, di gruppi che fanno e non si parlano. Ma soprattutto, non ne potevamo più di riunioni che finiscono alle tre di notte, senza sapere perché siano state convocate, cosa sia stato deciso e, sì, anche perché eravamo lì. L’unica cosa che sai di certo è che, alla fine, hai mal di testa; e che se vuoi che qualcosa venga fatto, probabilmente dovrai farlo tu stesso.

Per questo siamo andate in cerca di qualcosa che aiutasse a sanare una specifica ferita: quella che fa sentire immensamente soli, proprio quando lavoriamo con gli altri.

Potevamo continuare a lamentarci, decidere che non valeva la pena di collaborare, gettare la spu-

gna. O potevamo metterci a studiare. Perché là fuori c'è un mondo intero di persone che ci sono già passate, e hanno tracciato non uno, ma centinaia di sentieri nella selva intricata di gruppi e di processi. All'inizio di questo viaggio avevamo pochi strumenti, solo qualche indizio. Abbiamo fatto delle prove e ci siamo buttate in imprese che, guardate a posteriori, ci fanno rabbrivire. Ma piano piano abbiamo imparato.

I gruppi con cui collaboriamo oggi fanno tante cose diverse: comunità, ecovillaggi, associazioni di quartiere e di categoria, comitati contro gli abusi ambientali, aziende agricole. Non tutti i loro progetti avranno successo e non tutti dureranno a lungo nel tempo. Ma ci sembra di poter dire che sono processi più coinvolgenti, partecipati, divertenti di quelli in cui siamo incappate prima di conoscere *la facilitazione*.

In gruppi come questi si fanno cose diverse ma ciò che li accomuna è che si cresce, sempre, personalmente e collettivamente. La facilitazione porta ciascuno, e il gruppo nel suo complesso, a interrogarsi sul perché si facciano determinate cose. Qual è la nostra visione? Cosa vogliamo ottenere? Far parte di un gruppo diventa così un processo più consapevole, evolutivo. Diventa parte della propria vita. In gruppi sbilanciati verso il “fare” o verso il “pensare”, la facilitazione porta equilibrio, permettendo a tutti di esprimersi con maggior pienezza. Gli incontri hanno un sapore diverso (e il mal di testa scompare). I processi facilitati da un lato aiutano a guardare le cose da altri punti di vista, combinando opinioni diverse con flessibilità per far emergere il **genio collettivo**, dall'altro provocano, come effetto collaterale, dubbi su cose che neanche sapevamo di sapere.

Abbiamo incontrato persone che dicono: “Non capisco bene cosa fai, ma riconosco che è effi-

cace”. Se siete tra queste: benvenuti! Se il gruppo ha la sensazione che è stato bello fare i nostri giochi, ma che la soluzione raggiunta, in fondo, era facile e la nostra presenza superflua, possiamo considerarlo un successo. Magari qualcuno avrà capito che è stato (anche) merito dei giochi. E qualcuno no. Abbiamo anche incontrato persone che dicono: “Non capisco bene cosa fai, ma mi piace, e vorrei farlo anche io”. Benvenuti anche voi! Noi abbiamo cominciato così.

Perché un mazzo di carte?

La lezione frontale, alla lavagna (reale o luminosa che sia), con una docente che spiega e tanti discenti che, prendendo diligentemente appunti, incamerano contenuti più o meno teorici, è un modello di apprendimento che, per quanto possa essere utile in molte situazioni, mal si adatta ai temi della facilitazione. Questa riflessione incornicia la sfida che ci si è posta di fronte nel momento in cui abbiamo cominciato, ciascuna per la sua strada, a voler trasmettere ad altri le cose che avevamo imparato sulla gestione del lavoro di gruppo. Come fare formazione in maniera partecipata? Se vogliamo rendere le riunioni divertenti e produttive come la pause caffè, non dovremmo avere lezioni divertenti e produttive come riunioni? In che modo far corrispondere i metodi di formazione con i contenuti?

Per promuovere la diffusione della facilitazione in Italia abbiamo cominciato a proporre dei corsi e laboratori, nei quali non più di un decimo del tempo fosse dedicato a lezioni frontali. Volevamo integrare metodi di apprendimento legati ai sensi, alla musica e, soprattutto, far sì che il

nostro ruolo diventasse quasi invisibile, per permettere ai partecipanti di imparare gli uni dagli altri e, molto spesso, da se stessi.

Dal lavoro con i gruppi abbiamo imparato che la creatività e l'apprendimento fioriscono dove c'è equilibrio tra confini e libertà. La completa assenza di struttura disorienta porta al caos o a rifugiarsi in discorsi in cui ci si sente più o meno al sicuro (meteo, sport, cronaca locale). Troppa struttura spegne l'immaginazione e tira fuori il conformista che è in noi oppure il suo gemello: il ribelle a tutti i costi, che non vuol far altro che disturbare i lavori.

Per questo creiamo strutture, tempi e modalità insieme al gruppo stesso, in modo da formare la cornice dentro la quale siamo più propensi ad imparare e ad inventare. Cerchiamo di costruire modelli di gioco, con regole condivise e chiare, per favorire la partecipazione.

Per trasmettere contenuti siamo partite da un metodo che noi stesse abbiamo conosciuto nei percorsi di formazione delle iniziative di *Transizione*, ovvero gruppi locali che lavorano per attivare la comunità in risposta alle sfide del nostro tempo. Un mazzo di carte viene usato per condividere in gruppo informazioni scientifiche, anche complesse, ad esempio sull'uso delle risorse energetiche e sul cambiamento climatico; invece di tenere una lunga conferenza, ogni carta contiene una parte della storia, un pezzo di informazione: distribuite tra i partecipanti ad un incontro permettono di imparare condividendo e di cominciare a familiarizzare con un linguaggio tecnico settoriale. L'atmosfera nella sala si fa curiosa, vivace: il tipo di energia di cui eravamo in cerca.

In una bella giornata di maggio di qualche anno fa abbiamo portato un primo prototipo di mazzo

di carte, appena scarabocchiate su cartoncini di recupero, ad un laboratorio sul lavoro di gruppo in uno splendido casale sulle rive del lago Trasimeno. Abbiamo chiesto ai partecipanti di sceglierne una e raccontarla agli altri e poi abbiamo collezionato le loro risposte, sensazioni e **feedback**. Ci è sembrato di aver trovato un modo di condividere conoscenze, giocando. Ogni partecipante ha raccontato la stessa carta più volte: a una persona per volta, poi a tutto il gruppo. Abbiamo notato che passo dopo passo le persone acquisivano un linguaggio specifico e interiorizzavano i concetti, senza fare nessuna fatica.

Ricordiamo meglio le cose che abbiamo imparato se abbiamo occasione di spiegarle a nostra volta a qualcuno. Tra i partecipanti a quel primo laboratorio c'è stato un enorme entusiasmo per le carte: ognuno aveva voglia di avere un mazzo per sé. *Condivisione*, quindi: permettere alle persone di giocare con le informazioni, di mescolarle e rimetterle in ordine ogni volta secondo esigenze diverse. *Modularità*. E *bellezza*. La bellezza dei disegni e dei colori. La tradizione dei Tarocchi e la possibilità di lasciarsi ispirare, di introdurre elementi di incanto e di andare oltre il verbale.

Possiamo pensare al lavoro di gruppo come a un processo parallelo. Questo concetto ci invita a riconoscere che il lavoro si sta svolgendo allo stesso tempo su più livelli. Lavoriamo nella pratica quotidiana, con gli eventi o le varie attività. Allo stesso tempo stiamo lavorando su noi stessi nella nostra individualità: non c'è lavoro con gli altri che non ci metta davanti i nostri personali punti di forza e debolezza, i nostri "draghi", i contributi che possiamo dare, le difficoltà che ci bloccano. Sempre *allo stesso tempo* stiamo modellando cambiamenti e trasformazioni che investono la società nel suo complesso.

Anche il lavoro di gruppo che ha portato alla creazione del mazzo di carte e del libro che avete tra le mani è stato un processo parallelo. Mentre creavamo le carte, le usavamo nei nostri laboratori. Le abbiamo portate in giro per l'Italia e si sono arricchite delle idee delle persone a cui le mostravamo. Ogni riunione è stata facilitata e ne abbiamo approfittato per sperimentare metodologie sempre diverse. Incontro dopo incontro ci siamo conosciute meglio, come gruppo di lavoro, come persone, nel dialogo con la casa editrice. Abbiamo usato le carte stesse per aiutarci ad andare avanti nei momenti di blocco scoprendo ogni volta significati nuovi.

Per la nostra formazione e per le nostre storie di vita, conosciamo meglio, e raccontiamo in questo libro, il mondo variegato delle comunità intenzionali, degli ecovillaggi, della cittadinanza attiva, dei gruppi di acquisto solidale e delle iniziative di Transizione. Ci è capitato, nei nostri percorsi, di incontrare il mondo della scuola, le università, le cooperative, le amministrazioni locali. Ma questa è solo una piccola parte della storia: sappiamo bene che la facilitazione trova terreno fertile in molti altri contesti. Molte metodologie, ad esempio, sono nate all'interno di aziende e nelle grandi organizzazioni internazionali. Per esportare esercizi, giochi e proposte potrebbero volerci piccoli sforzi di traduzione; vi invitiamo a trovare il linguaggio adatto e a sperimentare; e speriamo di sentire presto le storie che ne nasceranno.

Il libro

Abbiamo immaginato questo libro come un accompagnamento alle carte di facilitazione. La struttura riflette i quattro semi delle carte: *testa, cuore, mani, energia*. Quando nel testo del libro facciamo riferimento a una **carta specifica**, che potrebbe essere utile andare ad approfondire, lo abbiamo evidenziato in **grassetto**. All'interno di ogni seme, le carte sono descritte *in ordine alfabetico*.

Una *Prima parte*, introduttiva, rappresenta la testa del progetto e ci auguriamo possa cominciare a rispondere a domande come: che cos'è la facilitazione? Chi la usa? Quando e con chi? Esplorare queste domande durante la scrittura e i laboratori, con le parole ma anche con immagini e metafore, ci ha aiutato personalmente ad addentrarci sempre più nel terreno del lavoro di gruppo e di processo. Nel lavorare insieme ci siamo interrogate su quelle che emergevano come apparenti dicotomie (“la facilitazione è lavoro di gruppo”, “la facilitazione è lavoro su di sé”) e abbiamo provato a illuminare ciò che accade se accettiamo che posizioni apparentemente incon-

ciliabili siano parte della verità, tutte allo stesso modo. Le nostre osservazioni e risposte non possono essere altro che parziali: sia per chi comincia che per chi facilita da tempo ci auguriamo che il nostro contributo possa nutrire il dibattito su questi temi.

Il cuore del libro è composto da approfondimenti su ogni singola carta. In questo senso, un avvertimento: non abbiamo la pretesa di scrivere il testo definitivo o l'enciclopedia della facilitazione. Ogni metodologia o argomento trattato è una porta su un mondo intero; nella *Bibliografia* potete trovare materiali per addentrarvi in diversi sentieri. Tra tanti temi e metodi, abbiamo scelto di parlare soprattutto di quelli che conosciamo personalmente e utilizziamo nel lavoro con i gruppi, ma ne esistono tanti altri. La **diversità** è una delle chiavi per trovare nuovi modi di pensare e nuove soluzioni ai problemi che collettivamente affrontiamo, nel piccolo del quotidiano e nel grande panorama globale. Sicuramente ciascuno di noi troverà temi o metodologie che attraggono, interessano, convincono, e altri che ci lasceranno freddi, indifferenti o scettici. Il nostro invito è all'esplorazione: se un tema o un argomento ci muove emozioni particolarmente negative, possiamo chiederci il perché, farne oggetto di indagine personale o anche, semplicemente, osservare che ciò che è poco interessante per noi potrebbe affascinare qualcun altro.

Sparsi per le pagine di questo libro abbiamo inserito giochi ed esercizi, le “mani” del testo. Oltre a giochi da fare usando le carte di facilitazione, abbiamo raccolto esercizi da fare da soli, in gruppo, in famiglia, a scuola, sul lavoro, con i bambini. I percorsi formativi che portano alla facilitazione sono tra i più eterogenei e la materia è fortemente empirica. Il patrimonio di conoscenze pratiche, gli strumenti, i piccoli giochi ed

energizers sono in gran parte trasmessi direttamente all'interno di eventi, nelle comunità, durante laboratori e workshop. Ci troviamo spesso a rispondere alla domanda: "Dove posso trovare schede di giochi ed esercizi da fare?". Anche per questo abbiamo provato a raccoglierne in questo testo. È affascinante vedere come questi strumenti si diffondono per il mondo e si trasformano passando di mano in mano.

Ogni idea prende vita quando è portata nel mondo e realizzata in pratica. Pensiamo che le storie personali, gli aneddoti, i racconti portino una ventata di energia: per questo abbiamo chiesto a una rete di collaboratori e collaboratrici in tutta Italia di raccontarci le loro "storie di facilitazione". Per ogni storia abbiamo incluso il nome dell'autrice o autore e un riferimento ai gruppi, organizzazioni o associazioni con cui collabora; questo per suggerire come la facilitazione sia un processo di apprendimento collettivo, un coro con tante voci. Nello stesso spirito, abbiamo chiesto, per alcune schede, il contributo di facilitatori e facilitatrici che hanno particolarmente a cuore un metodo o il cui sguardo sul mondo della facilitazione potesse aprire nuove prospettive. Presi nel loro complesso, questi interventi sono semi di biodiversità e racchiudono decenni di esperienza. Con le storie di facilitazione speriamo di nutrire la vostra immaginazione, mostrando cosa succede nel mettere tutto questo in pratica nella vita quotidiana. Non sempre tutto fila liscio.

Due note sul linguaggio

Per completare questa presentazione del testo, un paio di note sul linguaggio: lavorando nella formazione, abbiamo a che fare con gruppi eterogenei in ogni senso, incluso nel senso del genere. Nella lingua italiana tutto ha un genere,

dall'abaco alla zanzara. In caso di gruppi misti o se non conosciamo, ad esempio, il genere dei nostri lettori, la grammatica prevede che usiamo sempre il maschile. In uno spirito di inclusività e sperimentazione, abbiamo cercato strategie per equilibrare il maschile e il femminile nel nostro linguaggio, cercando termini neutri quando possibile. Graficamente, non siamo appassionati* dell'uso di segni e simboli alternativi, ma anche in questo, la nostra preferenza va alla sperimentazione, non tanto con lo scopo di stravolgere la grammatica quanto di invitare la riflessione. Benvenuti e benvenute.

Come tanti altri linguaggi settoriali, la facilitazione soffre forse di un'eccessiva infatuazione verso l'inglese e le sue formule spesso efficaci e sintetiche, ma altrettanto spesso alienanti per chi non frequenta le lingue straniere. Quando abbiamo usato termini e parole inglesi abbiamo cercato di farlo con consapevolezza, perché sono entrate nell'uso del settore e di difficile traduzione. Quando abbiamo ritenuto possibile utilizzare traduzioni o trasporre i termini, lo abbiamo fatto. Se questo dovesse in alcuni punti dare un sapore di artificialità al testo, lo consideriamo un passaggio necessario di adattamento per parole e concetti che stanno migrando da un posto all'altro del mondo ed evolvendo nel viaggio.

Gli esercizi

Abbiamo introdotto nel libro una serie di giochi ed esercizi da proporre nei gruppi di cui fate parte e altri da fare da soli per sperimentare e approfondire i temi trattati. Pensiamo che possano aiutare a fare esperienza ed elaborare i concetti che presentiamo in una maniera vissuta e personale. Un suggerimento che vorremmo dare è di accompagnare a questo libro un quaderno di ap-

punti in cui segnare impressioni, disegnare, fare qualche esercizio, annotare le idee che sorgono durante la lettura.

Esercizi

Da soli

Troviamo (o costruiamo) un bel quaderno che possa diventare il nostro diario di facilitazione. Inauguriamolo rispondendo in poche parole (o con un disegno) a domande sui nostri obiettivi nel leggere questo libro e usare le carte.

- Qual è il mio obiettivo personale?
- Cosa mi piacerebbe trovare in questo libro?
- Cosa mi interessa, cosa mi ha spinto ad aprirlo?

La facilitazione

Perché utilizzare metodi e tecniche di facilitazione? Gli obiettivi principali potranno variare di gruppo in gruppo ma ce ne sono alcuni comuni:

- *efficienza*: con la facilitazione gestiamo meglio il tempo e le energie, possiamo fare di più e meglio;
- *inclusività*: la facilitazione sottolinea l'importanza di mettere in luce le diversità interne al gruppo, trasformandole in punti di forza;
- *creatività*: le soluzioni e le decisioni che emergono dai processi facilitati sorprendono per creatività e potenziale innovativo;
- *resilienza*: gruppi e individui coltivano flessibilità e adattabilità ai cambiamenti;
- *sostenibilità*: i progetti si assicurano una maggiore durata e sostenibilità nel tempo coltivando un'atmosfera di accoglienza per chi ne fa parte.

La facilitazione, quindi, ha a che fare con i gruppi. Con le dinamiche che succedono quando gli esseri umani si mettono in testa di realizzare qualcosa insieme. Possiamo pensare a un progetto,

alla gestione condivisa di un bene, a un'associazione, una comunità, una squadra o un gruppo di lavoro, fino alla classe scolastica. La facilitazione, inoltre, ha a che fare con i processi, con il "come" più che con il "cosa". In questo senso trova campi di applicazione persino più ampi: è facilitazione ciò che supporta la naturale evoluzione di un processo, sia personale che collettivo. Forse è un'arte, forse una disciplina, forse una scienza sociale. Possiamo anche pensare di adattare principi di facilitazione alla nostra interiorità, trattando il nostro mondo interiore come un'assemblea di personaggi diversi che potrebbero beneficiare di un po' più di collaborazione.

Detto questo, quando pensiamo alla facilitazione pensiamo in primo luogo al lavoro di gruppo, dove per gruppo intendiamo semplicemente più persone unite dall'intenzione di realizzare un progetto comune. Si può trattare di un progetto circoscritto nel tempo, come un evento o una festa, o di un progetto di vita, come la creazione di un ecovillaggio. Oppure pensiamo a un'équipe di professionisti, una squadra, una classe scolastica. Le sfide che affronteranno questi diversi gruppi possono essere ampiamente diverse sul piano dei contenuti. Sul piano del *processo*, del modo in cui accadono le cose, invece, le sfide che affrontano più persone riunite per costruire insieme qualcosa, si rivelano spesso sorprendentemente simili. Simili sono anche le attitudini da coltivare perché il lavoro di gruppo arricchisca tutti i partecipanti e l'ambiente che li circonda, anche sul piano umano e di crescita personale, invece di esaurirli.

Se nella nostra vita personale abbiamo qualche esperienza passata di lavoro con gli altri (inclusa la nostra famiglia) un semplice esercizio ci può aiutare a identificare gli elementi che sostengono una sana cultura di gruppo. Prendiamoci qualche minuto per completare le frasi che seguono.

Facciamolo di getto, scrivendo le prime cose che ci vengono in mente. Possiamo anche proporre questo esercizio a un gruppo, divisi in coppie, usando il metodo del **cinque più cinque**.

- Un momento che ricordo come particolarmente bello del lavoro con gli altri è stato...
- Quando ho cominciato a lavorare in [questo o un altro] gruppo ricordo che l'ho fatto perché...
- Una cosa difficile del lavorare in gruppo per me è...

Dopo aver fatto l'esercizio, possiamo interrogarci su quali siano i temi ricorrenti. Cosa ci fa sentire creativi, entusiasti, aperti alle proposte e in grado di fare? Come portiamo avanti progetti o compiti, quando ci troviamo in questo stato emotivo? Cosa ci aiuta a mantenerlo nel tempo e cosa, invece, rende difficile un percorso insieme? Questo è il tipo di domanda che guida chi si accinge a facilitare. Come posso sostenere un buon percorso di gruppo? Quali esercizi, ritmi, suggerimenti possono aiutare i partecipanti a raggiungere uno stato psicologico ed emotivo tale da agevolare il loro lavoro? La nostra qualità di "animali sociali" ci viene incontro: cambiare l'umore e l'energia di un gruppo è molto più facile rispetto a cambiare l'umore e l'energia di una singola persona.

Nell'osservare un progetto da questo punto di vista non cerchiamo tanto di coglierne i numeri, i risultati quantitativi, quanto di capire *come* siano stati raggiunti. Le persone che hanno partecipato al progetto sono stanche? Abbiamo trovato una seconda generazione che porti avanti il lavoro fatto dopo di noi? Cosa abbiamo imparato nel cammino? Ci siamo sostenuti a vicenda, o qualcuno è andato in esaurimento, in *burnout*? Tutti questi aspetti, relazionali e immateriali, si riflettono sulla qualità del risultato, sull'efficienza, sulla sostenibilità di medio-lungo periodo.

Viviamo in un'epoca di urgenze ed emergenze. Le energie a nostra disposizione sembrano essere sempre meno, davanti a problemi sempre più complessi. "Il tempo del lupo solitario – dice una profezia Hopi – è finito". Possiamo guardare in faccia i problemi del nostro mondo e cominciare a scioglierne i nodi solo se lo facciamo insieme, unendo talenti e competenze.

Nella facilitazione, spesso, lavoriamo nella tensione tra due opposti. Una persona dice: "Vorrei organizzare un evento con tantissima gente, per portare entrate all'associazione". L'altra ribatte: "In questo momento ci vuole un evento intimo, informale, per contare le nostre forze". La facilitazione non sta nel compromesso né nel mezzo, ma nell'accettare come entrambe le cose, a prima vista inconciliabili, siano possibili, allo stesso tempo. Ci vuole un salto per farlo, ma come dice la carta dell'**intuizione**: *salta, e la rete apparirà*.



La facilitazione ha a che fare con i gruppi e le comunità, con le dinamiche che normalmente accadono quando le persone si mettono insieme per realizzare qualcosa e sperimentano la fatica del progettare e giungere alla fine di un processo.

Interviene non sul cosa fare ma su come fare, perché tutti siano partecipi e protagonisti fino alla fine del processo deciso e avviato. In questo senso trova campi di applicazione ampi: è facilitazione ciò che supporta la naturale evoluzione di un processo, sia personale che collettivo.

Forse è un'arte, forse una disciplina, forse una scienza sociale. Di certo è un metodo che rende fluida la comunicazione e i processi decisionali, integrando le capacità di ognuno: testa, cuore, mani ed energia!

Questo manuale, e le carte della facilitazione, sono dunque uno strumento per imparare a stare insieme affrontando le difficoltà e i conflitti, costruendo spazi sicuri di dialogo e confronto collettivo dai quali possano emergere soluzioni condivise e innovative.

Un progetto che nasce dalla convinzione della necessità di diffondere la facilitazione in Italia oggi: nelle scuole, nei gruppi informali, al lavoro, all'interno di associazioni e istituzioni.

Melania Bigi, architetto e facilitatrice, lavora con l'associazione pugliese Comunitazione ed è tra i fondatori della prima scuola di Arte del Processo e Democrazia Profonda in Italia. Appassionata di partecipazione e creatività, ha disegnato le immagini delle carte.

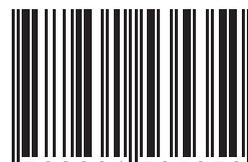
Deborah Rim Moiso, facilitatrice con il movimento di Transizione. Sogna di contribuire a far emergere il cambiamento in Italia, e anche per questo ha co-fondato il sito facilitazione.net e dato vita a *Facilitiamoci!* Vive a Perugia dove sperimenta, con amici e vicini, nuovi modelli di abitare la ruralità.

Martina Francesca, facilitatrice e formatrice con Transition Italia, ama esplorare permacultura, ecologia profonda e teoria dei sistemi (ma anche sentieri di montagna e librerie). Fa parte di un orto condiviso urbano e ha co-fondato il sito facilitazione.net.

In copertina disegno di Melania Bigi

Euro 22,00 (I.i.)

ISBN 978-88-6153-535-0



9 788861 535350