

GLI STRUMENTI PER LA GESTIONE E LA FACILITAZIONE DEGLI ACCORDI

ANALISI E DIAGNOSI DELLE RELAZIONI TRA ATTORI

PROF. UGO MORELLI

Trento, 23/10/2009

1. Il valore del conflitto.

Uno dei principali obiettivi di ogni azione di mediazione e facilitazione è perseguire il dialogo tra differenti posizioni e punti di vista al fine di giungere a contenere l'antagonismo e a generare soluzioni sub-ottimali condivise. Lo sviluppo della capacità di analizzare la differenza delle posizioni e dei punti di vista in una situazione è uno dei principali obiettivi della gestione evolutiva dei conflitti, unitamente alle prassi per sostenerne l'elaborazione e favorire il raggiungimento di accordi partecipati.

Alcune domande cardine da cui partire sono:

- "Perché vi sono difficoltà a capirsi?"
- "Perché i processi relazionali tra esseri umani sono così poco cooperativi nella sostanza, mentre si parte dalla convinzione che essi invece lo siano?"
- "Perché la presunzione morale della disposizione a comprendersi e la presunzione morale dell'accordo come soluzione migliore sono un ostacolo alla cooperazione efficace?"
- "Perché il ruolo del "terzo" può essere generativo di soluzioni che, seppur sub-ottimali, sono più adatti e preferibili delle soluzioni unilaterali?"
- "Perché la relazione è sia un vincolo che una possibilità delle strategie degli attori nella gestione evolutiva di un conflitto, inteso come incontro tra differenze di interessi, di identità, di culture?"

"Modello" di riferimento:

**CONFLICT
and
STRATEGIC
INTERACTION**

(Ciò che l'attore mette in atto a partire dalla propria autonomia e posizione per raggiungere i propri obiettivi)

**RELAZIONI DI
MEDIAZIONE**

(Le motivazioni sono sempre "legittime" per coloro che ne sono portatori. Ogni giudizio di "valore" è un ostacolo, occorre bensì analizzare le relazioni e i



meccanismi base con i relativi effetti)

**MICROMOTIVES
MACROBEHAVIOURS**

(E' fondamentale analizzare le dinamiche e i contenuti nel passaggio dalle micro-motivazioni ai macro-comportamenti)

**PSYCHODYNAMICS
and CULTURAL
PROCESSES**

(I processi psicodinamici, con componenti culturali, cognitive, emozionali e affettive, sottendono alle relazioni tra attori e devono essere analizzati e presidiati nell'attività di facilitazione)

2. Per facilitare.

Per ogni attività di facilitazione è importante imparare ad assumere una posizione scientifica, di osservazione, di ricerca della giusta distanza tra l'esserci (dunque la PRESENZA) e una posizione di relativo distacco dalla situazione (dunque il DISTACCO). Si tratta in sostanza di trovare un equilibrio tra queste due dimensioni, per riuscire a mettersi nella posizione che consenta di "vedere meglio" il fenomeno e gli orientamenti strategici degli attori¹. Per condurre un buon esame di realtà ("Working through") bisognerà imparare ad assumere il punto di vista dell'altro (vicinanza) senza "diventare" l'altro (distanza).

Per il facilitatore è fondamentale non fare ricorso alla possibilità di prescrivere. *Non poter prescrivere* è una mancanza che ogni facilitatore avverte, ma riuscire ad astenersi da ogni prescrizione è una delle condizioni di riuscita della facilitazione. Sarà invece necessario imparare a tenere una posizione terza, osservando il modo in cui gli altri costruiscono ed esibiscono, mettendole in campo, le proprie posizioni. Alla base della posizione da assumere vi sono senz'altro le norme, ma non bisogna eccedere nel ricorrere e nel far riferimento ad esse, pena il rischio di entrare nell'ottica precettiva e prescrittiva. È importante arrivare a considerarsi "animatori" di situazioni relazionali.

Un altro accorgimento da considerare riguarda la capacità di contenere la propria propensione a prendere parte a favore o contro qualcuno, anche avesse piena ragione o evidente torto secondo il facilitatore: ciò comporta il rischio di trasformare le posizioni da tre a due e di scadere nell'antagonismo.

CONFLITTO
**Incontro di differenze di
punti di vista**

diverso da

ANTAGONISMO
giocare contro

¹ Cfr. M. Crozier, E. Friedberg, 1977, *Attore sociale e sistema*, Etaslibri, Milano.

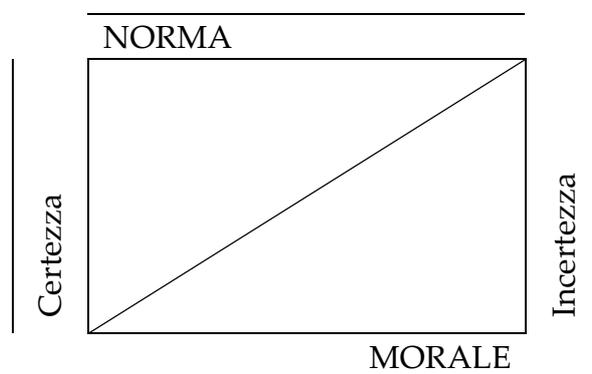
Al conflitto non si accede immediatamente. Vi sono molte strategie messe in atto per evitare il conflitto, essendo molto impegnativo gestire il conflitto e sostare nella fase di gestione. I conflitti occorre farli emergere.

Fare il mediatore in sostanza equivale alla ricerca continua per riuscire a partire dai comportamenti palesi degli attori in gioco, evitando di autoimbrigliarsi nelle categorie morali (es. onestà, bontà, buona volontà, ...) che notoriamente sono un serio ostacolo rispetto a una mediazione efficace.

I nostri comportamenti sono sostenuti da categorie interpretative del mondo, da convinzioni e modi di pensare che spesso affondano nelle radici delle mentalità. Per queste ragioni le credenze e le convinzioni si presentano a chi le sostiene come verità. Diversamente dalla norma che tende al dominio della certezza, le convinzioni morali, essendo diverse da individui a individui e da gruppo sociale a gruppo sociale, sono altamente incerte ma si presentano come certezze e in quanto tali ognuno le propone all'altro o agli altri.

Ogni attività di mediazione mira a riconoscere le categorie morali presenti e in gioco, cercando di contenerne le proposte e, soprattutto, l'irrigidimento delle posizioni nel sostenerle.

Tali categorie sono presenti nella struttura cognitiva e nelle convinzioni di tutti e si situano in un *range* minimo/massimo che differisce a seconda delle persone. L'incertezza è una risorsa decisiva in ogni processo di facilitazione e mediazione. Le aperture che derivano dall'incertezza e dal dubbio sono risorse decisive per la facilitazione.



3. Positioning e incertezza.

Il *positioning* relazionale è un gioco ad esito incerto.

I soggetti coinvolti in una negoziazione tendono a portare sulle proprie posizioni i facilitatori e tentano ogni azione per cercare di riuscirci. I partecipanti ad una negoziazione non tollerano le posizioni terze. È necessario per questo, tuttavia, che il facilitatore eviti di farsi situare da “una” delle parti: si deve, infatti, sempre essere in posizione terza per poter mediare.

E' perché si è influenzabili e influenzanti che è possibile l'esistenza della figura del facilitatore. Senza questa plasticità non esisterebbero né il conflitto né il legame sociale. L'identità intesa come fissità è un concetto che non aiuta: bisogna riconsocere di fatto che essa è in continua evoluzione, è in movimento: siamo vivi perché diveniamo, ecco perché appare più opportuno parlare di “diventità”².

4. Tattiche di mediazione.

Gli orientamenti strategici degli attori in un processo di mediazione si esprimono in tattiche che possono essere orientate e sostenute da diverse aspettative così definibili:

AUSPICABILE
EFFETTIVO
PRESUNTO
CONSENTITO

In una negoziazione non bisogna mai dimenticare di partire dall'effettivo e non dall'auspicabile, pur avendo presente l'auspicabile e la sua funzione.

L'esame di realtà consente di distinguere l'auspicabile dall'effettivo, lavorando sul consentito, e tenendo ben presente la norma.

Occorre altresì fare sempre attenzione ai presunti, assumendo ad esempio, per usare una metafora, che l'essere umano è un “poliedro” variegato, non una “sfera” e pertanto in veste di facilitatori sarà necessario interessarsi a tutte le parti che compongono il poliedro.

Non si lavorerà bene come facilitatore se si andranno a “indagare” le ragioni che stanno dietro ai comportamenti: bisogna stare sulle relazioni e su ciò che emerge nella situazione.

La relazione è il luogo di tutti i problemi e di tutte le possibilità³.

Per anni ci si è mossi dentro una visione binaria dell'essere umano che separava come se fossero parallele la *res cogitans* e la *res extensa* cartesiane. L'essere umano, invece, è *ragione emozionata* (A. Damasio)⁴. Le ragioni sono sempre emozionate: non vi è separazione tra

² Per riflessioni sul tema, da un punto di vista neurofenomenologico, si veda M. Gazzaniga, 2009, *Human*, Raffaello Cortina Editore, Milano; sul tema dell'identità si vedano gli studi dell'antropologo americano J. Clifford, e in particolare: 2001, *I frutti puri impazziscono*, Bollati Boringhieri, Torino.

³ L. M. Pagliarani, 1993, *Violenza e bellezza. Il conflitto negli individui e nelle istituzioni*, a cura di U. Morelli e C. Weber, Guerini e associati, Milano.

⁴ A. Damasio, 1999, *Emozione e coscienza*, ed. it. Adelphi, Milano 2000.

ragione/intelletto da una parte ed emozione dall'altra. Dietro ogni pensiero c'è un'emozione.



5. Mediazione e cambiamento

In ogni mediazione occorre considerare con grande attenzione che le persone di norma non vogliono essere cambiate. Il cambiamento è una conquista difficile e impegnativa a cui si accede con l'aiuto della facilitazione e mentre se ne riconoscono i vantaggi.

Esiste, ed è forte, il concetto di *path dependence*⁵: tacitamente adottiamo una sovranorma che è fatta soprattutto del cammino percorso e della "forza dell'abitudine".

La struttura normativa emozionale ci precede, viene prima; l'emozionalità relazionale è onnipresente.

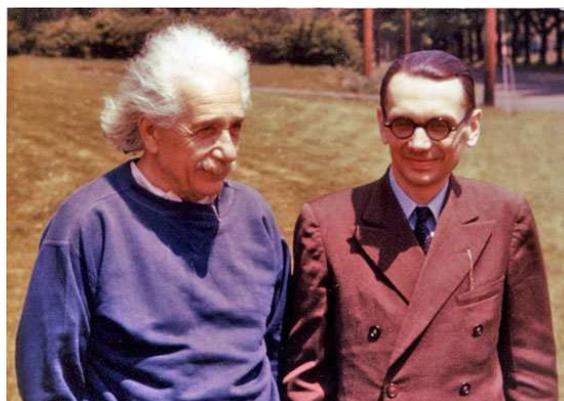
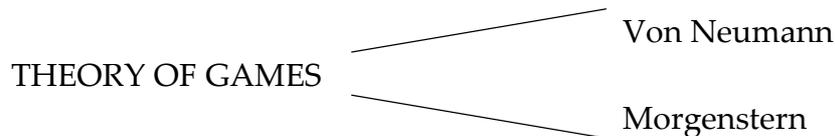
E' bene che il facilitatore abbia la capacità di comprendere e leggere i tratti emotivi soggiacenti ai comportamenti, anche non si tratta, tuttavia, di esplicitare ciò che vede. Deve sempre fare un passo indietro su ciò che emerge dalla situazione. Non deve assumere la posizione dello psicologo interprete.

Deve saper lavorare sulla propria capacità di autogoverno delle emozioni cercando di non diventare come gli attori coinvolti. In questo è importante che il facilitatore elabori con cura i propri orientamenti e modelli mentali.

I modelli mentali non sono prescindibili dall'esperienza; costituiscono in qualche modo gli "occhiali" attraverso cui si osserva la realtà. Il problema ad essi connesso è quando questi modelli vengono, più o meno consciamente, irrigiditi e ritenuti immutabili.

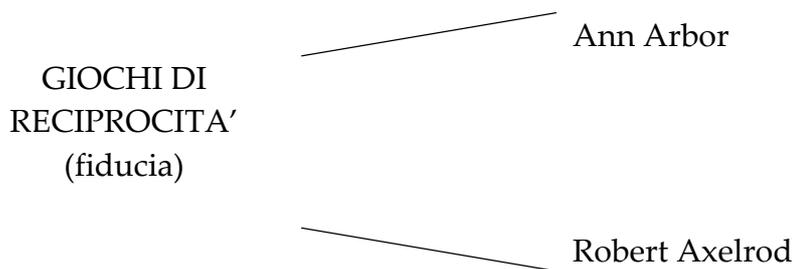
I comportamenti umani sono stati temporaneamente modellizzati secondo formule esatte e perpetue. I modelli sono stati dunque basati su presunzione di fissità ed "esattezza" cui non corrisponde la realtà dei nostri comportamenti effettivi, che è ben più sfaccettata e complessa. Un esempio importante e sistematico di tentativo di modellizzazione dei comportamenti è la teoria dei giochi di Von Neumann e Morgenstern.

⁵ Su questo tema vedi lo studioso statunitense William Bryan Arthur



Il presunto (dimostratosi errato) è che il perseguimento dell'interesse egoistico individuale da parte di ciascuno dei giocatori sia uguale all'ottimo nel risultato. La reciprocità iniziava però ad apparire la forma più conveniente come sarebbe divenuto evidente negli studi successivi.

Altri studiosi, infatti, hanno successivamente integrato la teoria dei giochi: è il caso di Bob Axelrod che attraverso esperimenti sui giochi di reciprocità ha mostrato che la reiterazione dei giochi dà vita all'emergere della fiducia.





Svariati esperimenti successivi hanno dimostrato come il meccanismo fiduciario si ingeneri sulla base delle reciproche aspettative.

Nel suo testo sulla strategia dei conflitti T. Schelling indica le molteplici strategie che possono essere utilizzate per la gestione dei conflitti.



Anche tenendo conto del contributo di Schelling, i seguenti punti possono essere considerati come fondamentali:

1. positioning (come gli attori si mettono in gioco assumendo una posizione nella relazione);
2. fiducia (disposizione ad accedere alla relazione conflittuale accettando il confronto con la posizione altrui);
3. processi psicodinamici rilevanti e loro gestione, come quelli indicati da A. O. Hirshmann:
 - a. lealtà (loyalty)
 - b. protesta (voice)
 - c. uscita (exit)

Quanto meglio verrà gestito ognuno di questi processi e la relazione interdipendente tra essi, tanto più efficace sarà l'esito della mediazione.

Va sempre ribadito, tuttavia, che le soluzioni effettivamente perseguibili sono quelle sub-ottime: cioè quelle che sono l'esito del lavoro al margine tra l'ottimo tendenziale e il consentito. Bisogna sempre cercare di contenere l'attrazione affettiva generata dall'idea di "ottimo" che si ha, cercando di muoversi secondo un *processo di approssimazione* ma avendo chiari in mente i (pochi!) fattori irrinunciabili.

6. Psicodinamica del conflitto.

Il conflitto è il processo che tendiamo a gestire tramite la mediazione. E' un processo psicodinamico che ha implicazioni:

- COGNITIVE (dimensione superiore "visibile" collegata alla conoscenza);
- EMOZIONALI (dimensione biopsichica collegata ad esempio al passaggio dalla sostanza fisica del cervello – materia grigia – al comportamento);
- AFFETTIVE (struttura di legame che muove verso qualcosa o qualcuno. È una dimensione particolarmente complessa, purtroppo piuttosto banalizzata nell'uso quotidiano del termine, che esiste sia tra le persone che verso oggetti).

Il conflitto può riguardare:

- identità
- interessi
- culture (strutture valoriali).

Tradizionalmente si pensa che le parole siano due:

ACCORDO VS ANTAGONISMO
(PACE) (GUERRA)



C'è invece una terza parola: CONFLITTO, inteso come incontro tra differenze di punti di vista, di interessi e di valori; come gestione delle situazioni di disaccordo.



Il conflitto è lo spazio proprio della mediazione e se la mediazione funziona, si instaura un meccanismo di affidamento verso il facilitatore, visto come persona in posizione "terza" che propone soluzioni.

Occorre imparare ad essere in contemporanea attori e osservatori, occupandosi dei segnali *soft* o deboli, oltre che di quelli evidenti e *hard*, mettendo in discussione l'orientamento tendenzialmente spontaneo che Barry Turner stigmatizzava così: "*Real men don't collect soft data*".

7. Coinvolgimento, astensione, distacco.

Imparare a **praticare il differimento** in situazioni di facilitazione/mediazione è una delle principali condizioni di efficacia. Per differire, l'astensione è importante. Differire significa accogliere elementi e posizioni emergenti dalle relazioni in atto e sviluppare la capacità di utilizzarle in modo appropriato nelle contingenze più adatte, sospendendo le reazioni immediate e lasciando spazio all'astensione e all'attesa. L'aumento dello spazio di

riflessione diviene in tal modo condizione di efficacia dell'azione di facilitazione/mediazione.

E' importante tenere a mente che le consegne espresse all'interno di un gruppo, quando lo rappresentiamo per mediarne le dinamiche, non sono mai sufficienti in quanto la situazione è imprevedibile. La relazione con l'altro ci influenza. Nulla è "oggettivo" in un processo di mediazione, in quanto è filtrato dalla percezione e creatività degli attori; basti pensare alla percezione del tempo, che differisce estremamente a seconda delle persone e delle situazioni.

La delega che il mediatore ha e che allo stesso tempo legittima la sua posizione, comporta un vissuto frequente di un senso di abbandono e in parte anche di solitudine. È un meccanismo difficile e impegnativo ed è pertanto fondamentale definire al meglio sia l'oggetto che i margini di discrezionalità.

La legittimazione di una decisione è collegata ai processi ansiogeni che la accompagnano e talvolta, quando sono essi a prevalere, si prendono delle *non* decisioni, fatte di rinvii effettivi o di elusioni.

È anche necessario considerare che spesso la propensione all'accordo, cioè la tensione a ritenere l'accordo preferibile, riduce la possibilità della presa di una decisione attendibile e negoziata.

La capacità di fare un buon esame di realtà (*working through*) è decisiva.

L'autorevolezza del facilitatore nascerà dalla capacità di tenere la posizione terza e dal produrre vantaggi per il gruppo e la situazione.

Non bisogna, infine, mai dimenticare che nelle relazioni interpersonali nessuna azione annulla la precedente né può in qualche modo da essa prescindere. Vige infatti costantemente il criterio della circolarità ricorsiva come in un nastro di Moebius.



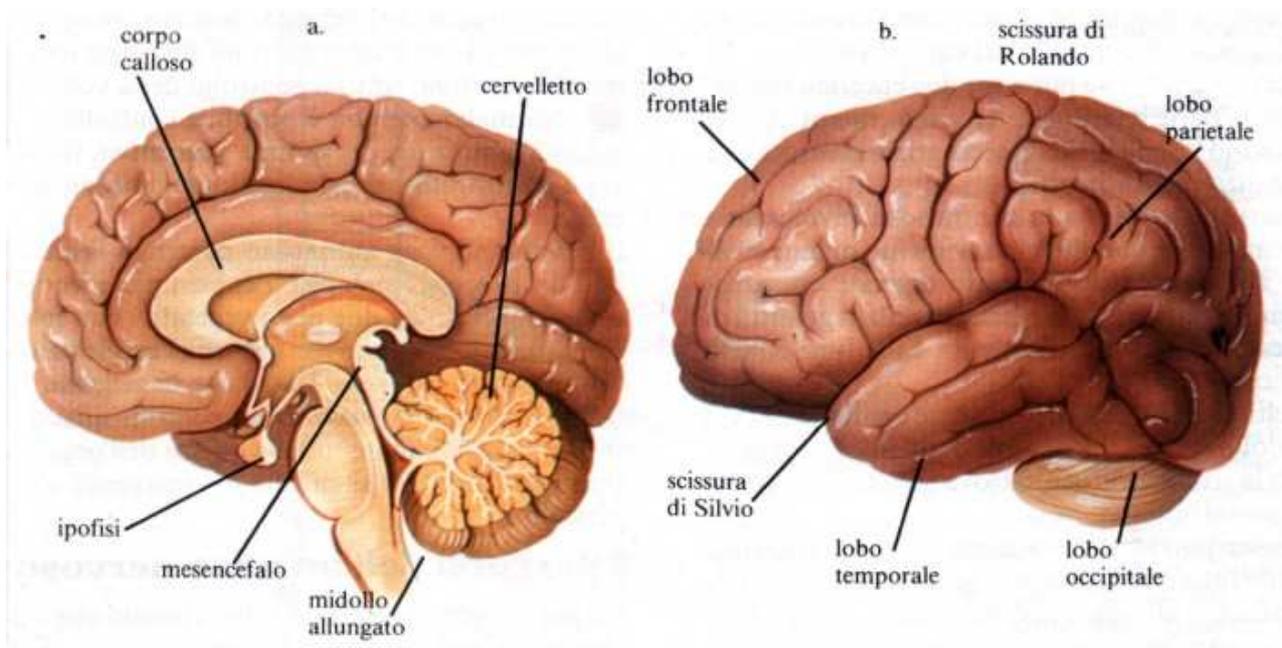
Nastro di Moebius

GLI STRUMENTI PER LA GESTIONE E LA FACILITAZIONE DEGLI ACCORDI

Trento, venerdì 30/10/2009 e giovedì 12/11/2009

8. Storia evolutiva e competenza simbolica.

Il funzionamento del sistema cervello-mente incorporata è alla base della nostra competenza relazionale e comunicativa. La competenza simbolica si evolve nella nostra specie a partire da emergenze e processi di discontinuità e *ex-aptation*.



Come specie umana ci evolviamo a partire da circa sette milioni di anni fa (*Sahelanthropus tchadensis*).

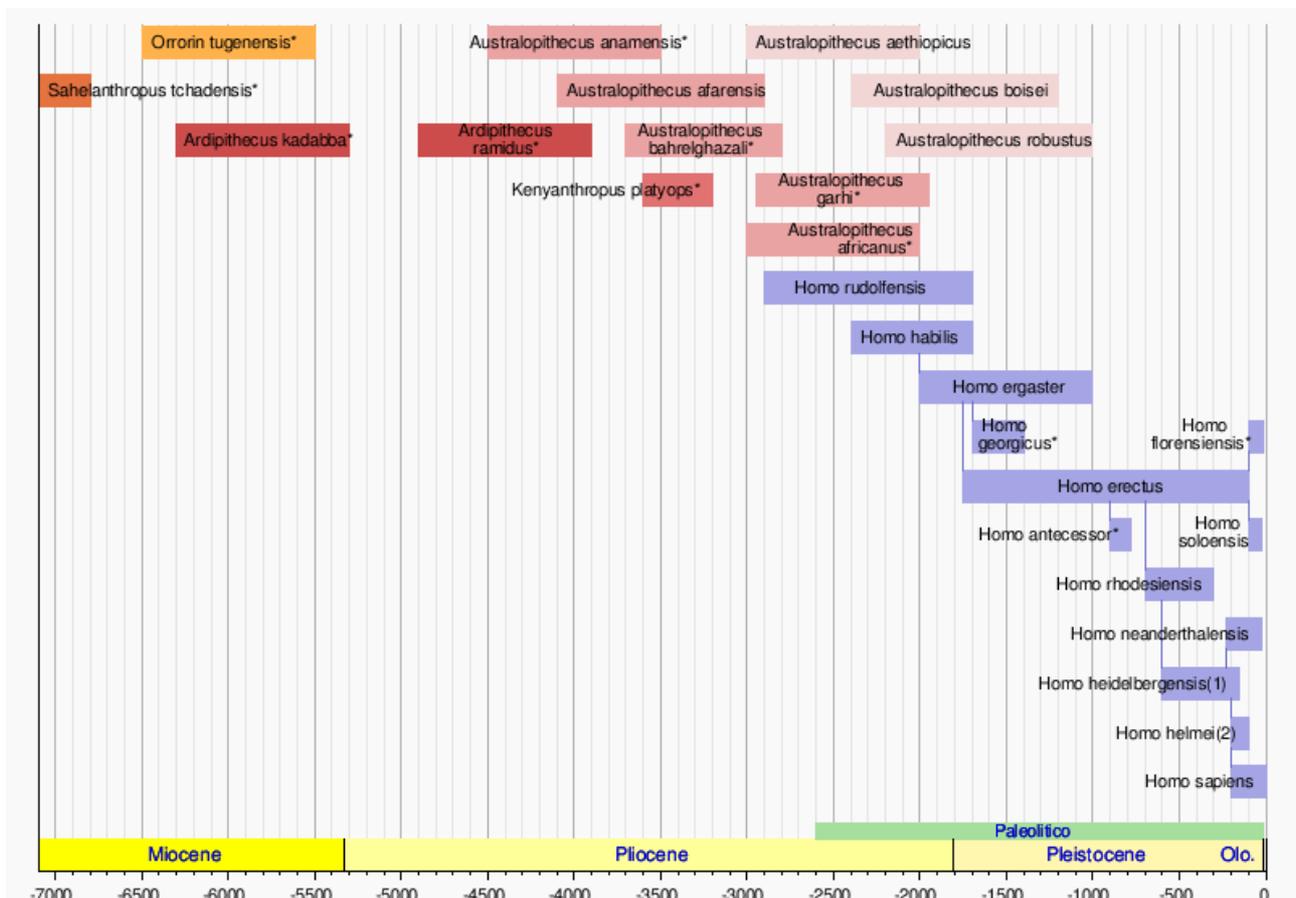
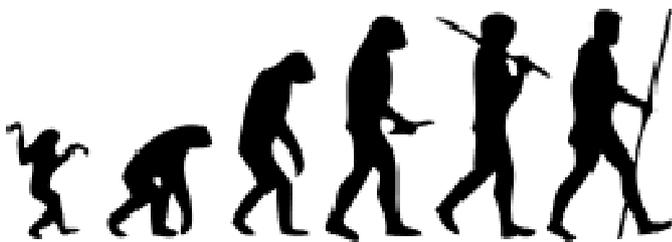
Le prime tracce di bipedismo note si manifestano verso i 3,7 milioni di anni fa (*Australopithecus afarensis*)

Nell'evoluzione della specie è fondamentale il concetto di cespuglio, di discontinuità e dunque di non linearità.

In Tanzania le prime forme di bipedismo risalgono a circa 3,7 milioni di anni fa (la gorge di Olduvai – Laetoli) e poi, con un grande salto temporale a Lucy (conservata al Musée de l'homme a Parigi).

Circa due milioni di anni fa iniziò la rapidissima evoluzione della nostra neocorteccia. Il peso del cervello aumentò significativamente.

La neocorteccia è correlata all'avvento della conoscenza simbolica, e quindi alla coscienza di essere coscienti.



9. **Mente incorporata e relazioni.**

E' decisivo riconoscere l'evoluzione che le neuroscienze cognitive hanno consentito di fare agli studi sul complesso cervello-mente incorporata. Ciò ha modificato l'idea stessa che abbiamo di noi e consente di sostenere che non esiste un "io" unitario stabile nel tempo, ma un continuo divenire della nostra stessa individuazione.

Come specie umana ci distinguono alcune caratteristiche, come il linguaggio verbale e l'aver una coscienza di secondo ordine. Il sense-making è un ulteriore tratto in ragione del quale ognuno di noi attribuisce alla realtà un proprio significato.

	LINGUAGGIO	<i>Operatività consapevole</i>
	COGNIZIONE	
Le emozioni basiche sono il risultato della nostra dimensione biopsicica	SENTIMENTI	<i>Dimensione più inconsapevole</i>
	EMOZIONE	
	AFFETTI/LEGAMI	

Siamo *sempre* emozionati, impegnati cioè nell'elaborazione delle nostre emozioni. Quello che può variare è l'intensità dell'emozione e la nostra modalità di elaborarla.

La connessione mondo esterno/mondo interno è un processo psicodinamico nel quale le emozioni emergono e possono essere riconosciute ed elaborate. Dall'informe biologico e psichico le emozioni emergono e manifestano nelle relazioni sociali, dove possono essere riconosciute ed elaborate.





Il riconoscimento e l'elaborazione delle emozioni non significa la neutralizzazione dell'incertezza, ma lo sviluppo della disposizione ad accoglierla come componente costitutiva delle relazioni. L'incertezza è una delle risorse principali della mediazione e facilitazione. È possibile infine sostenere che la risorsa principale della facilitazione e della mediazione è l'incertezza: se non ci fosse incertezza non ci sarebbe mediazione e facilitazione. Il metodo della facilitazione e della mediazione può essere considerato per molti aspetti come la via per elaborare l'incertezza contenendo i rischi di antagonismo e di fallimento.

10. I processi psicodinamici della relazione di facilitazione e mediazione.

I PROCESSI PSICODINAMICI DI OGNI RELAZIONE DI FACILITAZIONE E MEDIAZIONE POSSONO ESSERE IDENTIFICATI, TRA GLI ALTRI, COME SEGUE:

1. MOTIVAZIONE
2. LEADERSHIP
3. GRUPPO E GRUPPALITA' / INDIVIDUALITA'
4. COMUNICAZIONE

1. LA MOTIVAZIONE

È ciò che muove ognuno di noi verso l'azione mobilitando le nostre capacità e le nostre competenze. È alla base della nostra voglia di fare. La motivazione è un processo relazionale e dipende dalla natura della relazione, dal contesto e dal clima in cui la relazione si svolge. Le dinamiche gruppalità hanno una rilevante influenza sulla motivazione.

I membri di un gruppo, come ognuno di noi, sono sempre mossi dall'ansia; hanno sempre dei pensieri e delle preoccupazioni. L'effetto dell'ansia può essere generativo di motivazione o disperdere le istanze motivanti.

La motivazione è la base della nostra relazione con il compito.

Nel nostro caso sarà il facilitatore a gestire tale relazione con il compito e quindi a sostenere l'emergere possibile della motivazione.

Nell'azione di facilitazione bisognerà porre particolare attenzione a:

- ☆ linearità
- ☆ sintesi
- ☆ capacità di tenere il silenzio (gestendo in primis il contenimento della propria ansia e contemporaneamente quella degli altri presenti)
- ☆ dosare attentamente le parole
- ☆ inviare segnali e attendere la risposta
- ☆ curare la circolarità della comunicazione (evitando che qualcuno tenti di monopolizzarla)
- ☆ valorizzare i risultati provvisori (anche se minimi)
- ☆ controllare il tempo (fonte di autorità)
- ☆ fare una proposta semplice
- ☆ indicare i tempi
- ☆ evitare le sovrapposizioni
- ☆ usare i toni "giusti"
- ☆ non fare promesse
- ☆ utilizzare l'ironia

PROVINCIA AUTONOMA DI BOLZANO PER L'EDUCAZIONE E IL RISPETTO



BULLO



AUTONOME PROVINZ BOZEN SÜDTIROL
Ladinia - Südtirol - Alto Adige



PROVINCIA AUTONOMA DI BOLZANO - ALTO ADIGE
Südtirol - Südtirol - Alto Adige



Gli strumenti a disposizione sono:

- CONTESTO (curare il setting)
- TEMPO (non superare le 2 ore e mezzo circa per incontro; non lavorare sui contenuti ma sulla relazione e cercare di essere poco invasivi. In quanto facilitatori non mai più del 5% del tempo a disposizione per esprimere la propria parte)
- COMPITO (renderlo accessibile e farlo percepire come tale per accrescere l'investimento motivazionale delle persone coinvolte)
- SPAZI DI SCOPERTA EMERGENTI (rilanciare segnali che il gruppo lascia emergere. Attenzione a non "innamorarsi" dei segnali, e soprattutto delle proprie ipotesi sulla situazione).

Co-decidere con gli altri nella collegialità è l'obiettivo del facilitatore.

E' fondamentale contenere la presunzione dell'esito positivo di una mediazione: il suo fallimento deve essere messo in conto a fronte, ovviamente, del cercare di riuscire a considerarlo un'opportunità, cioè qualcosa di costruttivamente possibile.

2. LA LEADERSHIP

Le due domande chiave a proposito dei modi di guidare una riunione o un incontro di facilitazione, sono:

- a. quale tipo di leadership per la facilitazione?
- b. quale gestione della leadership per il gruppo?

La leadership è lo speciale legame che si stabilisce tra leader e follower in base al quale l'azione del leader viene riconosciuta e legittimata come superiore alle capacità dei followers per vie che sono prevalentemente emozionali ed affettive.

Consegna/affidamento a chi va avanti (to lead)

Quando il legame è caratterizzato carismaticamente ogni aspetto del leader (anche negativo agli occhi degli altri non coinvolti) viene visto come positivo.

A noi interessa capire "quale" e "quanta" leadership "utilizzare" in quanto facilitatori.

Bisogna considerare due posizioni:

- a. PENETRAZIONE [indicazione] (codice affettivo maschile)
- b. CONTENIMENTO [vulnerabilità] (codice affettivo femminile)

Partendo dal sesso noi umani assumiamo culturalmente comportamenti di *genere* (procedendo per *forclusione*, cioè eliminando parti possibili di noi per giungere alla prevalenza di una parte).

Noi invece disponiamo di un codice affettivo MATERNO e PATERNO e siamo capaci di utilizzare codici comunicativi bisessuali. Operiamo però una censura educativa e culturale di queste nostre capacità, le quali sono entrambe necessarie per ogni forma di facilitazione e mediazione e per vivere ogni relazione più o meno asimmetrica.



La questione del genere è sempre molto influente rispetto alle possibilità di un utilizzo articolato ed evolutivo dei codici affettivi. Bisognerebbe tendere a saper usare sia il codice materno che quello paterno a seconda della situazione.

Per il facilitatore è fondamentale il CONTENIMENTO piuttosto che il penetrare il gruppo con una proposta forte.

Il tema dell'autorità è decisivo. AUTORITA' viene dall'etimo da AUCTOR (augere), e indica la capacità di influenzare l'azione attraverso l'influenza e il contenimento.

Il facilitatore non è il demiurgo del mondo. Ogni gruppo ha una leadership. Quest'ultima emerge anche inconsapevolmente. Occorre sempre cercare di capire se una certa leadership è più o meno funzionale alla situazione.

Soprattutto se il consenso sembra sempre andare in una direzione, conviene attivare "il gioco del contrario" a scopo di verifica. Non accontentarsi del consenso, bensì lavorando di falsificazione.

Quando c'è una leadership in atto i followers, tendenzialmente, non si accorgono di non vedere. Occorre quindi porre domande che aiutino a moltiplicare i punti di vista.

Prestare attenzione alle pressioni che subisce chi è leader di un gruppo è fondamentale perché potrebbe essere che alcuni del gruppo tendano a cercare di creare alleanze pericolose. Cercare di stabilire una relazione di "diffidenza" con la parola *accordo*, inteso come esito necessariamente positivo, è importante al fine di evitare false soluzioni, così

come è importante attivare un contesto di dialogo e confronto, creando le condizioni per un buon parlamento.

Facilitare va inteso, perciò, come aiutare ad aiutarsi.

Al centro della facilitazione ci sono gli aspetti umani e, quindi, gli elementi relazionali.

Un altro aspetto decisivo è cercare anche di analizzare quali sentimenti prevalgono in noi mentre agiamo da facilitatori, cercando di capire se si avvertono coinvolgimento e soddisfazione nel farlo, o se prevale il disagio e la fatica: l'attenzione a questi aspetti può fornire dati utili.

3. GRUPPO E GRUPPALITA'/INDIVIDUALITA' (Io/noi)

Nel gruppo c'è una rilevanza significativa delle relazioni che creano un contesto emergente e vincolante superiore alla somma delle parti: la "pelle del gruppo".

Al facilitatore è richiesto di prestare particolare attenzione sia all'individuo che alle relazioni tra gli individui. Man mano che inizia a funzionare e produrre, ogni gruppo assume un "vertice": elemento che fa da punto di equilibrio in un dato momento: una sorta di temperatura psicodinamica del gruppo.

Se il gruppo può essere considerato come un iceberg è anche la parte sommersa di questo ipotetico iceberg quella che ci interessa. Nel gruppo agisce qualcosa di sommerso, di inconsapevole.

Vi sono almeno quattro tipi di vertice da considerare relativi al lavoro di gruppo. Questo magma è sempre presente nel gruppo e connette l'io al noi. E' il sottofondo che sostiene il fare del gruppo, secondo W. R. Bion:

1. ASSUNTO DI BASE (domande fondamentali)
2. ASSUNTO ATTACCO/FUGA
3. ASSUNTO DI DIPENDENZA
4. ASSUNTO DI ACCOPPIAMENTO

Occorrerebbe riuscire a non far "fossilizzare" una sola di queste prospettive, facendole in qualche modo circolare tutte.

Facilitare non vuol dire "eliminare" nessuna di queste voci.

Ogni volta che un gruppo è di fronte a un compito c'è una fase problematica: il passaggio dal pre-compito al compito. Facilitare significa lavorare molto su questo passaggio. Si può agevolare il passaggio separando in parti l'obiettivo.

La parola gruppo viene dall'etimo slavo *kroppa* (intreccio, garbuglio).

Le quattro dimensioni sopra citate sono tutte più o meno presenti: la mancanza di una potrebbe significare che manca qualcosa nella qualità di quel gruppo.

Un rischio che si corre in una dinamica gruppale è che, in funzione del consenso, talvolta non ci si focalizzi sulle priorità. Una sponda per facilitare bene è far emergere e richiamare sempre quali sono le priorità del governo.

11. Innovazione e cambiamento.

Spesso l'innovazione e il cambiamento sono erroneamente considerati come fenomeni uguali. A ben vedere però non è così.

Per INNOVAZIONE si intende la composizione o ricomposizione originale di repertori disponibili; mentre per CAMBIAMENTO dobbiamo intendere la perseveranza della forma mediante aggiustamenti progressivi.

Spesso il cambiamento ha prodotto effetti indesiderati perché ha illuso chi lo agiva di stare innovando, mentre non era così.

Facilitare in qualche modo significa sforzarsi di orientare all'innovazione.

Stando in un gruppo si ha necessariamente una posizione; come facilitatore, avendo una posizione "terza" e dovendola mantenere, tuttavia, bisogna sforzarsi di non accontentarsi di ciò che emerge e di agire invece perché vengano espressi punti di vista nuovi, nell'ottica del *changing one's mind*.

Uno dei primi problemi che si incontrano, parlando di paesaggio, è appunto l'innovazione. Il paesaggio è l'emanazione dei segnali e dei comportamenti dei soggetti che lo vivono (enactment) e, quindi, uno spazio di vita.

4.COMUNICAZIONE

La comunicazione è onnipresente nei diversi aspetti psicodinamici della negoziazione.

Che cosa fa funzionare un gruppo?

- ☆ COMPITO
- ☆ TEMPO
- ☆ SPAZIO
- ☆ RISULTATI PARZIALI E COMPIUTI

Gestire questi aspetti significa garantirsi efficienza nella facilitazione mediante la comunicazione.

Il facilitatore crea la situazione e ne cura l'evoluzione.

Il setting è decisivo e la sua cura esige molta attenzione.

Noi siamo una mente incorporata e la cura dello spazio in cui si lavora è importante.

Chiarire l'obiettivo/compito e ricordarlo nel corso dello svolgimento dei lavori è fondamentale.

Per il facilitatore la parte decisiva non è il contenuto, dunque, bensì il contenitore.

Quando, inoltre, il gruppo riconosce i risultati parziali, si sente capace ("questo lo abbiamo fatto noi").

La comunicazione è un'interazione strategica tra persone basata sui vincoli e le possibilità di circolazione dei significati. Non è in nessun modo semplice trasmissione di informazione.

BIBLIOGRAFIA

- Bion W. R., *Esperienze nei gruppi*, Armando, 1997
- Cavalli Sforza L. L., *Geni, popoli e lingue*, Adelphi editore, 2006
- Denton D., *Le emozioni primordiali. Gli albori della coscienza*, Bollati Boringhieri, 2009
- Lakoff George, *Non pensare all'elefante*, Fusi orari, 2006
- Lakoff George, *Pensiero politico e scienze della mente*, Bruno Mondadori 2009
- Malaguti D., *Fare squadra. Psicologia dei gruppi di lavoro*, Il Mulino, 2007
- Quaglino GP., Cortese C., *Gioco di squadra. Come un gruppo di lavoro può diventare una squadra eccellente*, Raffaello Cortina, 2003
- Schelling Thomas, *La strategia del conflitto*, Bruno Mondadori, Milano 2006