

partenze...
per educare alla pace

Melania Bigi **FACILITIAMOCI!**
Martina Francesca Prendersi cura di gruppi
Deborah Rim Moiso e comunità

Contenuti speciali

Ringraziamenti

Grazie a Daniela Annapurna Mugavero, “fata madrina” di questo progetto.
Grazie a Piero D’Argento per averci accompagnati per la prima volta a “la meridiana”.
With thanks to the Transition Network for funding the first test run of the cards.

Deborah ringrazia

Tutte le reti che mi sopportano e supportano: Transition Italia, Facilitazione.net, Panta Rei, il GASTezio, il MercaTezio e la Rabatta. I formatori e le facilitatrici in transizione. E la stramba famiglia di Fattoria Lara, che si è messa per prima a giocare a carte con me.

Martina ringrazia

Gli amici e le amiche de L’Orterìa e Progetto Co-scienza, per aver avuto pazienza con me le prime volte che armeggiavo con questa “facilitaché?”. La rete di Transition Italia per avermi aperto nuove strade e mostrato orizzonti affascinanti. E Dario, naturalmente.

Melania ringrazia

Tutte le persone, i gruppi e le comunità che mi hanno insegnato qualcosa sul vivere insieme, e quelle che continuamente chiedendomi “ma... che lavoro fai?” mi fanno riflettere.

Chi mi ha sostenuto, in questi anni di transizione, e ha creduto in quello che faccio.

Comunitazione che mi permette di essere ciò che sogno di essere.

Grazie ai maestri e pionieri che abbiamo incontrato per la via:

Arny and Amy Mindell, per la democrazia profonda e la fiducia nel processo.

Marianella Scavi, per l’arte di ascoltare.

Sophy Banks, per le dimensioni della transizione interiore.

Joanna Macy, per il lavoro che riconnette.

Carolina Botti, per le danze.

Looby MacNamara, per le applicazioni sociali e personali della Permacultura.

John Croft, per le conoscenze sulla progettazione.

Gerardo de Luzenberger, per averci insegnato l’Open Space.

Beatrice Briggs, per la pragmaticità, la chiarezza, i confini saldi del processo.

Marshall Rosenberg, per la comunicazione nonviolenta.

Javier Fernandez e l’Istituto Elos, per credere nel potere dei sogni.

Grazie a tutte le persone che hanno contribuito al libro con i testi, le storie, gli esercizi, le riletture:

Irene Ausiello, Ellen Bermann, Valentina Bortolussi, Cristina Buongiorno, Valentina Catena, Genny Carraro, Enrico Chiari, Davide Facheris, Giulio Ferretto, Mavi Gianni, Pierre Houben, Viviana Lorenzo, Eva Lotz, Luca Malservisi, Eduardo Montoya, Alessandra Passini, Alessandro Porro, Giulio Pesenti Campagnoni, Manuela Trovato, Sara Seravalle.

Grazie a chi ha sostenuto il *crowdfunding* e ha creduto in questo progetto e contribuito a trasformarlo da sogno in realtà

2016 © edizioni la meridiana

Via S. Fontana, 10/C - 70056 Molfetta (BA) - tel. 080/3346971

www.lameridiana.it

info@lameridiana.it

ISBN 978-88-6153-535-0

In copertina disegno di Melania Bigi

Scopri i contenuti multimediali



Indice

Perché facilitare	9
Le attitudini	11
Cosa si facilita	13
Facilitare con le carte	23

Il tempo del lupo solitario è finito.
Radunatevi
saggezza della nazione Hopi, Arizona

Perché facilitare

Ognuno di noi, almeno una volta nella vita, si trova a far parte di un gruppo: dai banchi di scuola agli uffici, dagli scout alla squadra sportiva, dalla riunione familiare a quella di condominio. E se non abbiamo spesso la possibilità di stare in gruppi di persone, ricordiamoci della molteplicità delle voci e parti che abitano all'interno di noi! Quindi tutti, in un modo o nell'altro, sperimentiamo le difficoltà e le potenzialità della comunità. 1+1+1+1 può davvero fare 5 o 6: il valore aggiunto sta in quei +, in quella creatività che fluisce dalla relazione. Ma 1+1 può anche diventare una gabbia di abusi e conflitti, più o meno palesi e consapevoli, che possono trasformare le nostre vite in un inferno.

Come facilitatrici e autrici, veniamo da esperienze spesso frustranti di attivismo sociale, di vita comunitaria, di formazione. Abbiamo vissuto sulla nostra pelle abusi di chi, in un gruppo, ha più potere, e lo usa esclusivamente per il proprio tornaconto. Conosciamo bene le conseguenze di conflitti rimasti nascosti sotto i tappeti o esplosi in contesti poco sicuri. Abbiamo partecipato ad

innumerevoli riunioni estenuanti, dove le decisioni sono state prese per sfinimento o senza un vero consenso dei partecipanti. Siamo cresciute in un sistema educativo che non ha valorizzato i nostri talenti e intelligenze, ma, più o meno inconsapevolmente, ci ha appiattite.

Stanche di tutto questo, abbiamo cercato, attraverso tante vie e strumenti, nuovi modi di fare, di comunicare, di insegnare. Abbiamo dunque incontrato la Permacultura e i suoi principi, la Transizione ed i suoi modelli di sostenibilità e resilienza, il Processwork e la facilitazione nei diversi livelli della realtà. Ci siamo sperimentate nella meditazione, nello Yoga e in diversi percorsi di consapevolezza, ci siamo messe in discussione in prima persona, applicando i principi della facilitazione nella nostra vita quotidiana, nelle relazioni di ogni giorno. E ne abbiamo testato i risultati. Abbiamo raccolto i **feedback** nei gruppi in cui abbiamo iniziato ad usarla, in una continua ricerca di nuovi metodi e punti di vista: dall'approccio sistemico a quello dell'ecologia profonda, dal teatro alla Sociocrazia.

L'esperienza e la risposta delle persone ci hanno spinte alla scrittura di questo libro, nella convinzione della necessità di diffondere la facilitazione in Italia oggi: nelle scuole, nei gruppi informali, all'interno di associazioni e istituzioni.

Crediamo nella necessità di un **cambiamento**, di un nuovo punto di vista sul vivere insieme su questo pianeta.

Crediamo che i cittadini e le istituzioni possano costruire nuove forme di dialogo attraverso la partecipazione.

Crediamo che in ogni gruppo possiamo trovare forme più sostenibili per costruire una **visione**, prendere decisioni, fare insieme.

Sosteniamo un'integrazione profonda della **celebrazione** in ogni fase di un progetto.

Nel libro e mazzo di carte *Facilitiamoci!* abbiamo raccolto idee, proposte, stimoli per una facilitazione diffusa, condivisa e consapevole, offrendo così il nostro contributo alla diffusione di metodologie e pratiche utili ad accompagnare e sostenere il cambiamento di individui, gruppi, comunità. In questo capitolo abbiamo raccolto approfondimenti per saperne di più su cosa significa “facilitare” e sui campi di applicazione della facilitazione. Inframezzate nel testo troverete storie e aneddoti sulla facilitazione in pratica, ed esercizi da fare da soli o in gruppo.

Quando nel testo facciamo riferimento al titolo di una carta specifica, che potrebbe essere utile andare ad approfondire, lo abbiamo segnalato in **grassetto**.

Le attitudini

Il mondo della facilitazione include un gran numero di metodologie e strumenti utili nelle varie fasi di un progetto collettivo. Ma cosa li accomuna?

Per quanto possiamo, come facilitatori e facilitatrici, appassionarci ad un metodo più che ad un altro, avere nella cassetta degli attrezzi strumenti che preferiamo ad altri, non è certo nella conoscenza di un singolo metodo che risiede la capacità di facilitare. La facilitazione ci sembra piuttosto caratterizzata da un insieme di attitudini. Ecco quelle raccolte dalla rete di Facilitazione.net, un sito web dedicato a diffondere competenze di facilitazione.

ASCOLTARE

Capacità di ascoltare profondamente le persone. Sentirsi ascoltati è uno dei presupposti fondamentali per sentirsi bene all'interno di un gruppo.

ENTRARE IN EMPATIA

Capacità di comprendere le emozioni e gli stati d'animo delle persone che fanno parte del gruppo.

OSSERVARE ED INTERAGIRE

Saper osservare le energie in azione all'interno di un gruppo ed intervenire con soluzioni creative ed appropriate. Saper leggere anche i bisogni che stanno dietro alle parole o ai silenzi osservando la comunicazione non-verbale (posture, movimenti, espressioni del viso, tono della voce) dei partecipanti.

AVERE FIDUCIA NEL GENIO COLLETTIVO

Mantenere una grande, immensa, sconfinata fiducia nel potenziale delle persone e del gruppo, che non è semplicemente la somma delle potenzialità individuali, ma qualcosa di diverso e molto più ampio.

VALORIZZARE LA DIVERSITÀ

Rispettare e favorire l'espressione di tutti, anche quando emergono differenze (di opinione, ma anche di età, classe sociale, cultura...). Attenzione e cura verso le diverse intelligenze e i diversi modi di apprendere.

SEGUIRE IL PROPRIO INTUITO

Capacità di trovare la propria centratura e mantenerla durante lo svolgimento dell'attività di facilitazione, ascoltandosi e fidandosi delle proprie sensazioni. Disponibilità a seguire l'intuito navigando nell'energia del gruppo. Capacità di mettersi in sintonia col flusso degli eventi.

DEFINIRE E MANTENERE DEI CONFINI

Definire con precisione i confini da mantenere durante un incontro: i tempi stabiliti, momento di inizio e di chiusura, accordi e regole di base, rispetto per se stessi, per gli altri, per l'ambiente in cui ci si trova. Capacità di mantenere saldi i confini del processo.

ESSERE CREATIVI E FLESSIBILI

Creatività e capacità di improvvisare durante eventi e incontri, soprattutto quando ci sono

degli imprevisti. Capacità di entrare e uscire da ruoli e modalità diverse.

ESSERE PREPARATI

Gran parte del lavoro di chi facilita viene svolto prima dell'incontro con il gruppo. La professionalità e la precisione nella preparazione favoriscono una buona riuscita del processo.

UTILIZZARE IL FEEDBACK

Per ogni gruppo o progetto la strada migliore è quella indicata dai feedback dei partecipanti. A volte i feedback arrivano spontaneamente, a volte possono essere richiesti esplicitamente. È particolarmente importante raccogliere i feedback al termine di un incontro.

LASCIARSI SORPRENDERE

L'apertura e la curiosità di scoprire quello che accadrà nel processo, senza pretendere di avere il pieno controllo della situazione.

DIVERTIRSI

Una delle cose più preziose che chi facilita può portare in un gruppo è la gioia di fare le cose insieme agli altri, il buon umore, il senso dell'umorismo, la leggerezza, la capacità di giocare e di divertirsi.

Tutto questo è piuttosto facile a dirsi, più difficile a farsi, ma come in ogni cosa, si impara facendo pratica, e accettando i messaggi che arrivano anche da quelli che a prima vista ci sembrano errori. Per chi facilita non è necessario saper fare tutto; ogni abilità e attitudine nel tempo e con l'esperienza si può affinare e migliorare.

ESERCIZI

IN COPPIA

Possiamo praticare l'ascolto profondo di un'altra persona dedicandole un tempo predefinito, 5 minuti, 10 minuti, 30 minuti, dipende da quanto tempo abbiamo a disposizione. In questo lasso di tempo non diciamo niente di noi, possiamo anche stare completamente in silenzio, un silenzio empatico, accogliente e incoraggiante, che permette alla persona di esplorare in profondità un suo problema. L'unico messaggio verbale che possiamo dare alla persona che parla è rimandarle la "parola chiave", cioè una parola significativa che ha detto in precedenza e che ci sembra utile per approfondire ancora di più. Niente domande, commenti, consigli, esperienze personali, interpretazioni, giudizi.

Alla fine ringraziamo, ci possiamo anche abbracciare, e condividiamo brevemente come ci siamo sentiti durante la pratica.

Cosa si facilita

Facilitare riunioni ed eventi

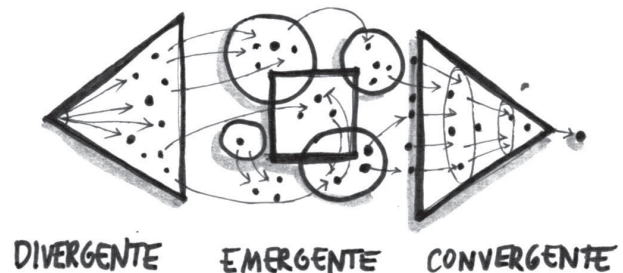
Nella pratica, la facilitazione spesso si esprime durante le riunioni o durante eventi. È qui che è più facile fare conoscenza con queste metodologie per la prima volta. Portando la facilitazione all'interno di una riunione mettiamo chiarezza, definiamo ordini del giorno e proponiamo metodi di lavoro, offriamo uno spazio sicuro in cui dar voce a tutte le opinioni presenti, cerchiamo sintesi e poniamo al gruppo obiettivi da raggiungere. Non è solo questione di risparmiare tempo: il modo in cui gestiamo le riunioni è uno specchio della cultura del gruppo. Introducendo modifiche nel “come facciamo le cose” emerge una diversa cultura dello stare insieme, che apre uno spazio in cui progetti e relazioni possono fiorire.

Facilitare una riunione o un evento (una serata, un pomeriggio, un fine-settimana) è un impegno che si estende nel tempo prima e dopo l'incontro, nella progettazione e nei lavori a posteriori (come raccogliere le email o le fotografie, mandare report, e così via). Possiamo pensare a eventi

di questo tipo come a momenti di gioco: prepariamo il campo, stabiliamo le regole, apriamo uno spazio in cui giocare, giochiamo, chiudiamo lo spazio, celebriamo i risultati.

Può inoltre essere utile considerare che molti processi di gruppo seguono questo schema:

- 1) Fase divergente: in cui raccogliamo idee e proposte. Una fase in cui lasciar esplodere la creatività. Facilitiamoci creando condizioni accoglienti in cui fiorisca la diversità.
- 2) Fase emergente: dalle tante idee emergono alcuni filoni o temi principali. Sosteniamo il gruppo nell'identificarli, metterli in collegamento, esplorare la mappa che stiamo costruendo.
- 3) Fase convergente: l'energia del gruppo si sposta verso l'azione, è tempo di fare valutazioni, scegliere, stabilire i prossimi passi. Nella facilitazione coltiviamo la sintesi, la capacità di dare priorità e prendere decisioni.



Sostenibilità degli eventi

Parlando di facilitazione facciamo spesso riferimento alla sostenibilità in termini di energia umana: abbiamo ben considerato il bilancio tra ciò che diamo e ciò che riceviamo dal gruppo o dal progetto? Molto del lavoro che facciamo con i gruppi è teso a creare strutture e momenti in cui ricaricarsi di energie o dare spazio a pause, celebrazione, riposo, per evitare che il progetto imploda e che prevalgano stress e fatica, dando luogo al *burnout*, o esaurimento. Creare progetti in cui sia possibile prendersi cura della testa, dei cuori, delle mani e dell'energia dei partecipanti è una sfida ambiziosa.

La stessa cura possiamo metterla nel considerare, quando progettiamo incontri ed eventi, la sostenibilità ambientale di ciò che facciamo. Se il nostro gruppo è attivo in campo sociale o ambientale, magari questo ci viene naturale. Ma se anche sono altri i nostri interessi, un'attenzione ai materiali che usiamo, ai rifiuti prodotti, all'energia (stavolta, in termini di bolletta) e agli spostamenti, oltre a far bene al pianeta (del resto, la carta **spazio** invita a lasciare ogni posto più bello di come l'abbiamo trovato) ci può aiutare a riflettere su cosa significa lavorare all'interno di limiti. La metodologia dell'**Open Space Technology** esprime molto bene il concetto che è proprio all'interno di limiti precisi che la nostra libertà personale è più grande.

Storie di facilitazione

di Deborah Rim Moiso

Alla fine di due giorni di laboratorio sul cambiamento sociale, al centro Panta Rei in Umbria, ero proprio soddisfatta: un programma intenso, quindici partecipanti da associazioni di tutta Italia, e dopo tanto lavoro che bello vedere tutte le pareti coperte con i risultati del nostro tempo insieme. Poster realizzati dai partecipanti con idee per

prossimi eventi, raccolte di proposte, disegni delle nostre visioni del futuro: che meraviglia! Quando mi sono seduta a leggere i feedback raccolti, però, ne ho trovati diversi che esprimevano disappunto nel vedere quanta carta, colori, inchiostri e materiali non riciclabili avevamo utilizzato durante il laboratorio. Da quel giorno cerco più attivamente soluzioni per la sostenibilità ambientale: continuo a credere che l'uso di risorse per riflettere e imparare insieme sia giustificato, ma se posso scegliere carta riciclata, pennarelli all'acqua e altri prodotti meno impattanti, o ri-utilizzare gli stessi poster per laboratori diversi, cerco di farlo.

Facilitare decisioni

Quanti modi di decidere conosciamo? Per alzata di mano, tirando una moneta. Votando (per maggioranza), o delegando la decisione al più esperto o a un comitato. Come si decide, nel nostro gruppo? Il metodo decisionale è uno dei passi di un processo più ampio di raccolta idee, elaborazione proposte e implementazione, che coinvolge tutto il gruppo. Se il resto del processo è ben curato, decisioni sagge ed efficaci fluiranno (quasi) spontaneamente. Nel raccogliere idee ed elaborare proposte, chi facilita ha un occhio a dare voce alla diversità di opinioni, includendo e valorizzando in particolare quelle più scomode. Non si tratta solo, in altre parole, di stabilire chi decide, e come, ma anche di offrire al gruppo il miglior materiale possibile su cui basare le decisioni. Detto questo, il momento decisionale rimane un passaggio-chiave, che come tale merita particolare attenzione.

Possiamo vedere la decisione come il punto che demarca un cambiamento tra due diversi momenti: prima abbiamo la discussione, in cui sono benvenuti tanti punti di vista diversi (in facilitazione si parla di momento *divergente*) e in cui arriviamo a formulare una o più proposte (*emergenza*) per poi sceglierne una su cui lavo-

rare (*convergenza*). Ad un certo punto di questo processo succede qualcosa che cambia le carte in tavola: abbiamo *deciso*, e ora si tratta di implementare la decisione con azioni pratiche.

Ma... è proprio così? Una fonte frequente di conflitti è una mancanza di chiarezza su come, e quando, vengono prese le decisioni. Tipicamente, alcune persone sono assolutamente certe che stiamo ancora discutendo, mentre altre sono completamente sicure che sia ora di passare all'azione. Da un lato avremo persone scontente perché "avete fatto tutto voi senza che finissimo di parlarne", dall'altro persone frustrate perché "lo abbiamo deciso insieme ma poi abbiamo dovuto fare tutto noi" (seguito a questo punto da un: "come al solito").

In *Facilitiamoci!* non parliamo approfonditamente di metodi decisionali: abbiamo dedicato una carta al **Metodo del consenso** e una alla **Sociocrazia**, in cui il metodo decisionale è per assenso. Non pensiamo però che questi metodi siano i migliori né tantomeno gli unici validi per qualunque tipo di gruppo. La cosa più importante da sapere sul prendere decisioni è che è fondamentale decidere come decidere. Può essere un metodo che il nostro gruppo adotta in ogni caso o, idealmente, una serie di metodi tra cui scegliere in base al tipo di decisione da adottare. Lanciare la moneta è meglio che non sapere come e quando si deciderà.

Dal metodo decisionale adottato dipende la qualità della partecipazione che avremo nel gruppo. Se so che la decisione, alla fine, verrà presa tirando a sorte da un cappello, la mia partecipazione al processo sarà, giocoforza, minima (e questa può essere un'ottima cosa: è veramente necessario usare le nostre energie per decidere se faremo una pausa di 15, 20 o 30 minuti?). Se abbiamo

bisogno di decisioni urgenti e rapide, delegarle alla persona più competente o esperta può essere una buona soluzione. Per scelte più profonde che dettano la politica del nostro gruppo, potremmo volerci affidare al metodo del consenso: può richiedere più tempo e più formazione, ma alla fine avremo decisioni di alta qualità, condivise da tutti e costruite insieme. E così via. Dediciamo del tempo a parlare di come prendiamo decisioni, e a valutare i vari metodi usati in diverse situazioni. Sarà tempo ben investito.

Nota terminologica

Alcuni gruppi, in particolare quelli che utilizzano metodi basati sulla **Sociocrazia**, parlano di assenso (in inglese *consent*) piuttosto che di consenso (in inglese, *consensus*). I due termini, pur simili, hanno connotazioni leggermente diverse. Nella ricerca del consenso, cerchiamo soluzioni che integrino le opinioni di tutti. Il *focus* è spesso sul lungo periodo e su decisioni che resteranno valide nel tempo. La ricerca di un assenso mira piuttosto all'efficienza ed enfatizza la possibilità di rivedere le decisioni ad intervalli regolari, sperimentando soluzioni "abbastanza buone per questo momento, abbastanza sicure da poterle provare".

ESERCIZI

IN GRUPPO

Dividiamoci in sottogruppi di cinque-sette persone e diamo ad ogni gruppo 20 spaghetti ed un rotolo di nastro adesivo. La sfida è per chi riesce a costruire la torre più alta col materiale a disposizione in 15 minuti. Emergeranno dinamiche di leadership e potere. Importante il momento di discussione a seguire: come ci siamo sentiti? Cosa ha aiutato o disturbato il processo? Quali ruoli sono emersi?

Facilitare la partecipazione

Questa è la storia di un'idea. Quando l'idea è nata, era piccola e fragile: viveva nella testa di una sola persona e le somigliava molto. Con il passare del tempo, nutrendosi di immagini e pensieri, l'idea ha mosso i suoi primi passi, e le è venuta voglia di uscire a scoprire il mondo. Prima l'ha fatto attraverso lo sguardo e l'incontro: ha conosciuto molte altre persone. Loro sono piaciute a lei, e viceversa: si sono appassionate all'idea. E così l'idea si è diffusa per il mondo. Ma ancora si sentiva poco sicura: nel saltare da una persona all'altra creava collegamenti, ma avrebbe voluto qualcosa di più solido sotto i piedi. Avrebbe voluto costruirsi una casa. Per farlo, lei da sola non bastava, così ha radunato molte altre idee che vivevano con altre persone. E in questo fare, progettare e scambiare, l'idea è cresciuta. È diventata grande. Tante persone, soprattutto quella con cui era nata, che ormai quasi non la riconosceva più, sono state felici di vedere quanta strada aveva fatto. E da lei, con il passare degli anni, sono nate tante nuove idee...

Questa è la storia di tutte le idee. Nel condividerle, scambiarle, metterle in gioco insieme ad altre persone, le trasformiamo in progetti concreti. Che a loro volta, generano idee.

Alcune delle metodologie che proponiamo in questo libro sono metodi *di progettazione*: alla fine di un percorso di progettazione avremo come risultato un piano, con azioni e tempi per portare avanti la nostra idea. La progettazione condivisa chiama in causa il **genio collettivo**, le soluzioni che nascono al centro del tavolo, in quei momenti in cui non sappiamo più chi ha avuto questa o quell'altra idea per primo. Lo spazio collettivo che abbiamo aperto funzionerà quanto più sarà partecipato.

La partecipazione ribalta, sul piano sociale e politico, i processi di raccolta di informazione e presa

di decisione, che non fluiscono più dall'alto verso il basso, ma al contrario. Ad un primo livello, può trattarsi di una partecipazione in senso consultivo: chiedo ai portatori di interesse di cosa hanno bisogno, ma poi prendo le decisioni sulla base di quello che penso sia più giusto per la collettività. Posso poi spingermi ulteriormente nel coinvolgimento delle persone, chiedendo un contributo nella fase progettuale. Il livello maggiore di partecipazione è l'attivazione: quando i cittadini non attendono di essere chiamati in causa, ma si muovono autonomamente, per un bene comune. Un punto di svolta rispetto alla progettazione partecipata è il "fare" insieme: durante un **Oasis Game**, ad esempio, i partecipanti contribuiscono sia nella fase progettuale che in quella operativa, riappropriandosi del territorio in cui vivono attraverso azioni che producono un cambiamento visibile. Nei processi di partecipazione si possono utilizzare diversi strumenti: per prendersi cura dei beni comuni ci vogliono buona volontà ma anche risorse e capacità. In questi contesti, la facilitazione aiuta nel far dialogare i bisogni e i sogni di tutti gli interessati, che siano cittadini, associazioni, imprese, o l'amministrazione stessa.

Storie di facilitazione

di Melania Bigi

Sono andata ad approfondire l'Oasis Game in Brasile, dove è stato creato. Sono partita con l'idea di imparare tecniche di coinvolgimento, convinta che sarei tornata con metodologie di progettazione da diffondere nel mio paese.

Abituata a lavorare in un contesto europeo, nei quartieri periferici delle città italiane, ritrovarmi in una favela di Santos è stato uno shock culturale. Come si può costruire qualcosa in un luogo dove mancano le condizioni sanitarie di base? Come progettare con persone di cui non parlo la lingua e per le quali l'obiettivo è la sopravvivenza giornaliera?

Ma la metodologia prevede di imparare a vedere l'abbondanza laddove c'è scarsità, di dar forza all'ascolto dove è solita la paura.

Certo, quella è la teoria... La realtà era l'odore nauseante dell'immondizia ovunque e bambini scalzi nel fango. Ho dovuto trattenere le lacrime, di indignazione e frustrazione.

Poi una bambina dagli occhi immensi e dalla pelle mulatta mi prende per mano: "Tia! Vem!" (ovvero "Zia! Vieni!"). Lei mi ha insegnato a far volare un aquilone senza che rimanesse incastrato nei fili della corrente, mi ha mostrato il giardino segreto della favela, mi ha fatto assaggiare le torte meravigliose di sua madre. Ho conosciuto i suoi fratelli, le sue amiche, la sua comunità. Ho iniziato a vedere i disegni colorati dei bambini sui muri grigi di cemento, le piante coltivate con amore tra le baracche, gli abbeveratoi per i colibrì alle porte delle case. Mi sono lasciata conquistare dalla creatività di inventare giochi con i rifiuti, dalla capacità di sostenersi reciprocamente nei momenti di difficoltà, dall'entusiasmo con cui i bambini passavano le notizie di porta in porta.

In pochi giorni ho imparato a muovermi per le stradine fangose, a dialogare con i costruttori locali, a cantare in portoghese per risvegliare gli animi di coloro che avevano perso la fiducia nel cambiamento: in pochi giorni abbiamo raccolto sogni e talenti della piccola comunità, radunato risorse e maestranze, e in quattro giorni (di cui uno di pioggia intensa) abbiamo costruito un centro comunitario, un campetto da calcio, un orto ed un parco giochi. Il tutto con cura e... ballando! Ho imparato a Villa Charme (questo il nome della comunità) il valore della fiducia e della cooperazione. Ho imparato che niente è impossibile se c'è una volontà comune.

Sono tornata con la convinzione che la partecipazione, e più in generale la facilitazione, non è tanto una questione di tecniche, quanto di relazione.

Storie di facilitazione

Viviana Lorenzo, facilitatrice e architetto – placemakinginperugia.wordpress.com

C'era una volta un vicolo di un quartiere centrale in una bella città medievale. Gli abitanti del quartiere erano preoccupati delle condizioni in cui versava. Questo vicolo pur essendo caratteristico come tanti altri vicoli della città, non era molto frequentato e, anzi, a sera era buio e desolato.

Insieme al presidente dell'associazione locale dei residenti e a una scuola per studenti americani, abbiamo deciso di agire, senza aspettare che lo facesse qualcun altro (il Comune, la politica, i tecnici...) per trasformare i luoghi stessi e prendercene cura in prima persona, per sentirli più propri e rispettarli. Lo chiamiamo *placemaking*, letteralmente fare-luogo.

Il placemaking è un approccio alla pianificazione, alla progettazione e alla gestione degli spazi pubblici, che utilizza le tecniche della facilitazione di gruppi e le metodologie e i principi della progettazione partecipata per creare luoghi più vicini alle esigenze di coloro che li utilizzeranno, in accordo con i desideri della comunità locale, per favorire la riappropriazione degli spazi pubblici da parte dei cittadini. In parole semplici si tratta di osservare attentamente, ascoltare e fare domande alle persone che vivono, giocano e lavorano in un determinato spazio. Gli esperti, infatti, sono gli abitanti.

Nel giro di tre anni, nell'ambito del progetto C.A.R.O. Vicolo, l'associazione Borgo Bello di Perugia e gli studenti del corso di Urban Spaces dell'Umbra Institute assieme ad altri soggetti del quartiere (dall'università ai commercianti, dai teatri alle scuole) e ai cittadini volenterosi, hanno individuato, riprogettato e trasformato insieme vicoli e luoghi abbandonati del quartiere: installazioni luminose, giardini verticali e tante piccole fioriere azzurre, realizzate riverniciando vecchi barattoli di pelati, appese a vivacizzare le mura di mattoni scuri, financo la riprogettazione di un belvedere dimenticato, incastonato nelle mura della città antica. E nel nostro vicolo, prima scuro e abbandonato, oggi le persone del quartiere si prendono cura giornalmente delle piantine e i turisti si fermano ad ammirare il primo piccolo orto urbano per il quartiere, OrtoBello, appunto.

Il processo interattivo, fatto di momenti laboratoriali per generare e raccogliere le idee collettive, di momenti di sintesi e disegno, di raccolta e messa a sistema di risorse locali (umane e materiali) aiuta a creare il senso del luogo e nel farlo mentre ricostituisce le relazioni tra le persone, rafforza l'impegno civico e costruisce capitale sociale. Rispetto alla progettazione partecipata, aggiunge un elemento in più: la realizzazione fisica da par-

te di coloro che quegli spazi andranno poi a utilizzare (gli utenti e gli abitanti stessi) di alcuni degli elementi immaginati e progettati collettivamente. Aver contribuito a realizzare materialmente il luogo crea un forte legame di cura e rispetto, percepito anche da chi non ha partecipato direttamente.

Facilitare comunità

In *Facilitamoci!* parliamo di gruppi e di comunità in modo sostanzialmente intercambiabile, ma se con gruppo intendiamo qualunque numero di persone che condivide un obiettivo, un progetto, o anche solo del tempo e dello spazio insieme, la comunità è qualcosa di più. Un gruppo può diventare comunità con il tempo, approfondendo e cementando relazioni tra i membri, creando una cultura comune. Inoltre, qualunque gruppo fa parte di una comunità più ampia. E tanto per complicare le cose, nel nostro mondo interconnesso, possiamo sentirci parte di una comunità perché condividiamo interessi e aspirazioni, senza essere necessariamente presenti nello stesso posto. In questo momento, possiamo essere parte di una comunità di professionisti di un certo settore, parte della nostra comunità locale e territoriale, di un gruppo di lavoro su un progetto, di un gruppo di amici, e così via.

Qualunque comunità abbiamo in mente, la facilitazione invita a mettere a fuoco l'aspetto relazionale, e a **prendercene cura**. Nella cultura occidentale, i progetti sono spesso squilibrati verso l'aspetto attivo, pratico, gli obiettivi e i risultati. La costruzione e la cura delle relazioni sono vissute come marginali, secondarie ("prima pensiamo a raggiungere i nostri obiettivi, poi vedremo..."). Se non mettiamo energie e tempo nella cura delle relazioni, non sarà sostenibile raggiungere i nostri obiettivi. La relazione, le emozioni, le dinamiche di potere sono dappertutto, fanno parte della no-

stra natura di esseri umani. Nel facilitare la comunità, cerchiamo di creare spazi in cui prenderci cura gli uni degli altri, offrendo anche un vocabolario comune con cui parlare di questi aspetti.

Spesso il **conflitto** scaturisce da dinamiche di potere inespresse. Il potere emerge sempre lavorando con gli altri, e non è una parolaccia da relegare sotto il tavolo! Ricordiamo che esiste una distinzione tra "potere con" e "potere su". Il "potere su" tratta di dominio e prevaricazione, di gerarchie e sottomissione. Con la facilitazione andiamo in cerca di un "potere con", in cui ognuno di noi sia chiamato ad esprimere le sue capacità al meglio. Non gruppi in cui nessuno guida, quindi, ma gruppi in cui *tutti guidano*, in momenti, settori di competenza e tempi diversi, mettendo in luce le proprie abilità. Per facilitare una leadership diffusa, abbiamo bisogno di educarci al potere, di crescere in consapevolezza. Abbiamo visto molti gruppi ricadere in un minimo comune denominatore in cui, pur di non prevaricare sugli altri, nessuno brilla: l'energia si appiattisce e tutto è stagnante. È il tema dell'*empowerment*: come possiamo aiutarci a sviluppare talenti e capacità, elevandoci a vicenda? Ricordiamo le parole di Marianne Williamson, in una poesia spesso attribuita a Nelson Mandela:

"La nostra paura più profonda non è quella di essere inadeguati, ma di essere potenti oltre misura. È la nostra luce, non la nostra ombra a spaventarci di più. Ci chiediamo, chi sono io per essere brillante, bellissimo, pieno di talento e favoloso? In realtà, chi sei tu per non esserlo?"

Facilitare le relazioni in una comunità è un processo di lungo periodo. Coltiviamo pazienza, approfondiamo nel gruppo le conoscenze che abbiamo acquisito, e ricordiamo che il cambiamento non va mai al ritmo della persona più veloce.

ESERCIZI

IN GRUPPO

Chi facilita offre al gruppo un foglio di carta bianco dicendo: “ecco, questo è il potere. Tenedelo. Come ne vogliamo fare?” Cosa succede? Quanti modi diversi di usare il potere possiamo sperimentare? Condividiamo le nostre osservazioni in cerchio.

IN GRUPPO

Dividiamoci in coppie o in gruppi di tre. Ogni gruppetto identifica una situazione di conflitto in una relazione che ci riguarda direttamente, ad esempio sull'alimentazione in un ecovillaggio: dopo aver discusso un po', stabiliamo i due ruoli principali e assegniamo per ognuno uno spazio per terra. In questo esempio potrebbe essere vegetariani e onnivori, Se l'esercizio viene fatto in tre, la terza persona è nel ruolo di osservatore esterno. Ora fate sì che ognuno occupi uno dei due ruoli, come a teatro. Cercate davvero di entrare nel ruolo profondamente. Esprimitevi dal punto di vista di quel ruolo. Quando sentite entrambi di aver espresso quel punto di vista, scambiatevi di posto e quindi di ruolo. Sedetevi e condividete la vostra esperienza: quale ruolo era più difficile occupare? Qual è stata la vostra esperienza e quali sentimenti avete provato occupando quei ruoli?

Una nota sulla *Guerrilla Facilitation*

Prendendo spunto dall'idea del *Guerrilla Gardening*, in cui si interviene in maniera auto-organizzata per abbellire il verde pubblico delle città, abbiamo cominciato a parlare di *Guerrilla Facilitation* per descrivere occasioni di facilitazione... d'assalto.

Nella nostra esperienza, a volte ci vuole molto coraggio per dire, essenzialmente “fermi tutti! Facciamo in un altro modo”. E non sempre è possibile o opportuno introdurre modalità diverse in un gruppo che funziona. Ma guardiamoci intorno: se noi siamo a disagio, confusi, se sentiamo malessere per come si sta svolgendo un incontro, probabilmente non siamo gli unici. Usciamo dalla nostra zona di comfort, proviamo a proporre qualcosa di nuovo e, soprattutto, chiediamo un **feedback**: è stato utile? Come vi sentite ora?

Facilitare riunioni online

Vantaggi e sfide

Nella stesura di questo libro abbiamo lavorato per la maggior parte del tempo a distanza usando strumenti informatici gratuiti e lo facciamo spesso per molti altri progetti di cui facciamo parte... ecco come ci siamo fatte un po' di esperienza anche nella facilitazione di riunioni online. Strumenti come Skype o Google Hangouts sono molto potenti, ma hanno alcune limitazioni: innanzitutto il numero massimo di persone che può partecipare alla chiamata è a volte piuttosto basso; il che ha anche dei lati positivi, perché il non essere fisicamente presenti rende il flusso della discussione più difficile. A volte si creano silenzi imbarazzanti in cui non si capisce chi vuole parlare, o al contrario si sovrappongono le voci perché non è ben chiaro chi ha la parola in un certo momento. Non tutti hanno a disposizione una linea internet veloce e affidabile, per cui capita spesso di non riuscire a collegarsi o che sul più bello cada la linea. Per tutti questi motivi, occorre qualche accorgimento in più per rendere efficaci le riunioni online. L'esperienza ci ha insegnato anche che anche lavorando a distanza la facilitazione aiuta: non cessa di stupirci quanto si possa essere efficaci e quanto sia possibile

prenderci cura delle relazioni e creare momenti profondi, anche da lontano.

Alcuni suggerimenti e strumenti utili

Esistono molti strumenti per condividere file e documenti online, da Dropbox a Google Drive; con i documenti condivisi di Google si può lavorare contemporaneamente e in tempo reale sullo stesso documento. Noi li usiamo ad esempio per scrivere il verbale in diretta e in maniera condivisa: la responsabilità di annotare i punti salienti della riunione è di tutto il gruppo, e così ogni partecipante può prendere parte appieno alla riunione. Per fare questo abbiamo un accordo di base: ogni persona, appena finisce di parlare, scrive appunti per la persona che sta parlando subito dopo di lui o lei. Se per alcuni è più difficile scrivere (per qualunque motivo, magari perché oggi parlano da un tablet) possiamo sempre darci il cambio. Avendo il verbale scritto in diretta, non solo ci risparmiamo un compito da fare dopo, ma abbiamo la traccia della conversazione: chi dovesse perdere momentaneamente il collegamento può in un attimo riprendere il filo. Diventando più abili nell'utilizzare documenti condivisi possiamo arrivare a raccogliere moltissime informazioni, facili da navigare, per **tenere traccia** del nostro lavoro. Per decidere le date degli incontri si può usare Doodle, che permette di realizzare sondaggi on line.

Quando usiamo Skype, Google Hangouts o programmi simili, esistono alcuni accorgimenti per rendere più fluida la discussione. Uno molto semplice è segnalare quando abbiamo finito di parlare. Noi diciamo “passo!”, e se stiamo facendo un giro di parola (per esempio in apertura o chiusura), diciamo anche a chi stiamo passando parola. (Quando ci ricordiamo) ringraziamo chi ci ha passato la parola con un bel “grazie!”. Specie se il gruppo è numeroso, possiamo usare

la chat per chiedere turno di parola o segnalare accordo ed eventuali obiezioni. Abituarsi a silenziare il microfono quando non si parla, in particolare se si sta scrivendo sulla tastiera, può migliorare la qualità della comunicazione.

È facile che le riunioni virtuali abbiano un focus più operativo, però cerchiamo anche qui l'equilibrio e teniamo a cuore l'aspetto relazionale. Un giro di parola in apertura offre spazio per raccontare qualcosa di personale: dove siamo? Cosa ci è successo di bello oggi? In generale, tenere tante videocamere accese allo stesso tempo rallenta la linea, ma possiamo salutarci un momento in video prima di cominciare i lavori. Possiamo mandarci il link ad un video musicale scelto a turno da guardare insieme prima di cominciare, per condividere un ritmo e conoscerci meglio.

Anche online possiamo avere i custodi del tempo e del cuore: è facile che una riunione online diventi molto di “testa”, esaurendo ben presto le energie dei partecipanti. Ma cosa può fare un custode del cuore a distanza? Ci vuole **creatività** e **intuizione** ma tanto per cominciare, ad esempio, proporre una **pausa** per alzarsi dalla scrivania e prendere una boccata d'aria fa miracoli. Tenere i tempi online è particolarmente importante dato che restiamo concentrati alla scrivania: dieci minuti prima della fine, proponiamo un giro di feedback. “Cosa ci è piaciuto di più?” “Ancora meglio se?”. E fissiamo la data del prossimo incontro.

Una nota sugli strumenti informatici

Ricordiamo la **diversità** di scelte e di preferenze comunicative: non tutti sono su Facebook o hanno uno smartphone con Whatsapp. Quindi scegliamo con cura un mezzo di comunicazione condiviso da tutte le persone nel gruppo. Soprattutto, se oltre al mezzo di comunicazione uffii-

ciale se ne formeranno altri paralleli, facciamo attenzione a non prendere decisioni, neanche informali, attraverso questi mezzi. In quanti gruppi capita di decidere la data della riunione in una conversazione su Whatsapp a cui qualcuno non ha accesso? L'inclusività passa anche da questi aspetti apparentemente banali.

Facilitare con le carte

Le carte di facilitazione sono divise in quattro semi: testa (metodologie), cuore (aspetti relazionali), mani (consigli pratici) ed energia (gli aspetti più immateriali della facilitazione). Nel libro sono raccolti giochi ed esercizi che suggeriscono come utilizzarle come fonte di ispirazione, per progettare eventi, e per fare formazione ed auto-formazione.

Immaginiamo un modo in cui una piccola associazione di quartiere potrebbe usarle per “fare il punto” della situazione.

Francesca, la segretaria della Pro Loco di Vattelapesca, è piuttosto frustrata per come si tengono le riunioni del Consiglio Direttivo. Il gruppo, composto da sei persone, è molto volenteroso e i progetti da portare avanti sono tanti, per organizzare la festa del paese e tutte le altre attività associative. Sin dall’inizio i membri del gruppo hanno pensato di rendere le riunioni più piacevoli con una cena condivisa: non manca la convivialità, ma in compenso, almeno secondo Francesca, è l’ordine a mancare! Quando le riunioni cominciano le persone arrivano alla spicciolata, spesso in ritardo. Anche Francesca, per lavoro, a volte fa tardi e trova la riunione già iniziata, ma nessuno le fa sapere cosa è suc-

cesso prima. “Abbiamo incominciato a parlare della lettera del Comune” la informano rapidamente, ma nessuno sta tenendo un verbale e le decisioni prese spariscono nel nulla. Non si capisce la riunione quando comincia, né quando è terminata, e spesso ognuno va a casa convinto che siano state raggiunte decisioni diverse, con il conseguente caos e le incomprensioni che, a volte, finiscono per minare l’amicizia che lega i membri del gruppo... soprattutto quando le comunicazioni si spostano sulle email! Francesca lavora in una ditta nel settore sanitario, le sue riunioni di lavoro sono strettamente regolate con un ordine del giorno, verbali e formalità. Nessuna delle due le soddisfa, così ha deciso di informarsi sulla facilitazione...

Durante la prossima riunione, Francesca prende la parola “vorrei fare una proposta! Ci terrei molto che ci prendessimo un momento di tempo per pensare al nostro lavoro insieme. Vorrei sapere cosa ne pensate di come stanno andando le cose, cosa va bene e cosa c’è da migliorare”. All’inizio è molto difficile concentrarsi sul “come” e la discussione si trasforma più volte in proposte e idee per altre, ulteriori iniziative da fare. Ad ogni riunione però Francesca ripropone l’argomento e alla fine l’idea è accolta: la prossima riunione sarà dedicata esclusivamente a riflettere su “come stanno andando le cose”.

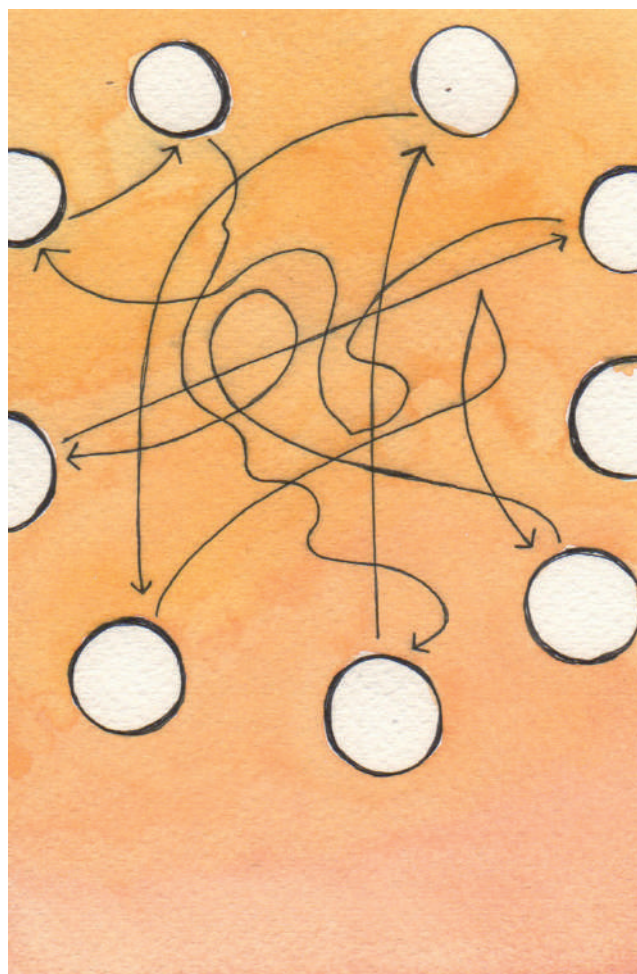
L’appuntamento è alla sede delle Pro Loco alle 19.00. Francesca arriva mezz’ora prima e sistema la sala. Sei sedie in cerchio e, al centro, un tavolino basso (che ha dovuto portare da casa: i tavoli della Pro Loco sono tutti alti e presidenziali!) su cui ha disposto in cerchio una ventina di carte: le “mani” delle carte di facilitazione. Le carte sono disposte in modo che sia visibile il fronte: le prime persone che arrivano sono molto incuriosite dai disegni e dai colori. Quando tutti sono seduti, Francesca fa una piccola introduzione sulla facilitazione e propone di costruire insieme la riunione di oggi: ciascuno è invitato a scegliere una carta dal mazzetto sul tavolo, facendosi attrarre dalle immagini e dalle sensazioni, e poi di parlarne a turno.

La prima a parlare è Enrica, che pensa da tempo che le riunioni siano troppo stancanti ma non ha mai avuto il coraggio di parlarne: “Ho scelto

la carta **silenzio**, perché mi è piaciuto questo disegno, con la lanterna... ma mi rendo anche conto leggendola che spesso arrivo alle nostre riunioni molto stanca dal lavoro e... Che ne dite se prima di cominciare facessimo tre bei respiri profondi? Lo facciamo alla scuola di yoga e... insomma, vi potrei guidare io, vi va?”.



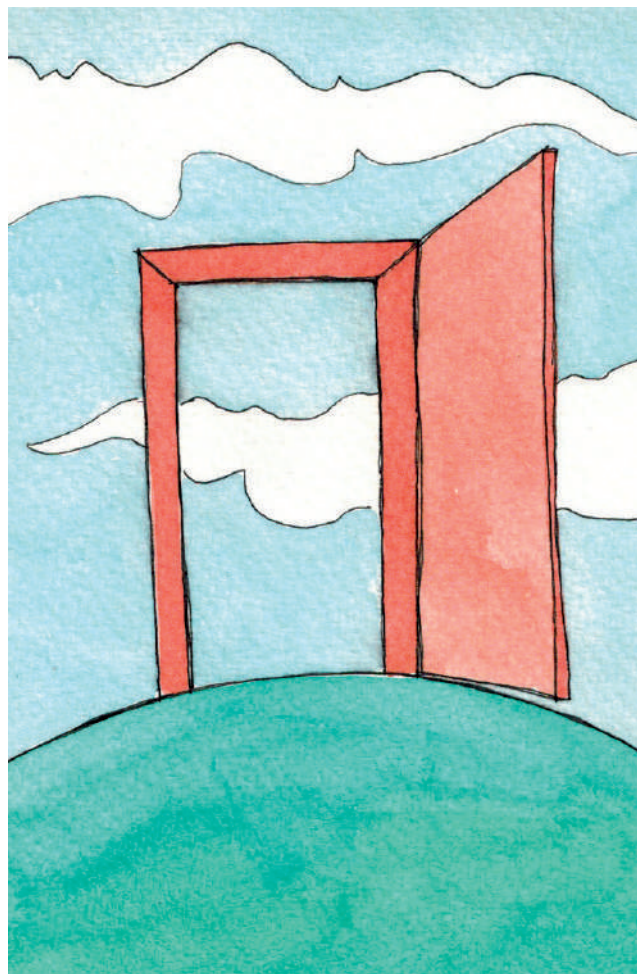
La parola passa a Gianni, il tesoriere della Pro Loco. Tutti questi argomenti gli sembrano molto strani: quand'è che decidiamo le prossime cose da fare e ci dividiamo i compiti? Altro che chiacchiere, al gruppo serve un aumento di efficienza! "Questi discorsi mi sembrano un po' disordinati e poco utili, così ho scelto questa carta, perché mi sembra che dia un'idea di una situazione di disordine. Poi la giro e leggo **cambiare posto**... dice che ogni tanto fa bene cambiare prospettiva. E allora proviamo a cambiare questa prospettiva, vediamo un po' che succede...".



E così via, carta dopo carta emergono riflessioni e proposte per migliorare le riunioni del gruppo. Francesca guida una discussione sulle prossime cose da fare, usando un tabellone per aiutarsi con la **facilitazione visuale** ad riassumere i temi che emergono. Alla fine dell'incontro, sono state prese alcune decisioni.



Dalla prossima volta si aspetterà che tutti arrivino per cominciare, e si aprirà formalmente l'incontro con un momento di **apertura** guidato da Enrica. Prima si potrà chiacchierare, ma non prendere decisioni! L'arredamento della sala della Pro Loco cambierà: Francesca presterà il tavolino basso, e Gianni e Elena si occuperanno di una pulizia dei vecchi poster dal muro. Anna, a cui piace il decoupage, preparerà un quaderno con le foto e i vecchi volantini del gruppo per **tenere traccia**.



Il tempo è quasi finito: Enrica, quella della scuola di yoga, propone di guidare tutto il gruppo in un esercizio di respirazione... chiudendo gli occhi. Quando l'esercizio è finito e tutti li riaprono, il cerchio è pieno di sorrisi. Per finire, Francesca propone a ciascuno di dire una parola di **chiusura** per finire l'incontro, passandosi di mano in mano la carta del **bastone della parola**.

"Quante idee!" "Interessante" "Amicizia" "Novità" "Facciamolo!" "Accordo" "Grazie!"

