



**MANUALE**

.....

# Metodi per **facilitare**

Le basi dei metodi per la facilitazione dei gruppi e delle relazioni al lavoro: coordinare, coinvolgere, aiutare, attivare.  
Obiettivo l'unione, la gestione, il senso collettivo.

.....

**PINO DE SARIO**, PSICOLOGO DEI GRUPPI, CONSULENTE IN FACILITAZIONE  
GIÀ DOCENTE ALL'UNIVERSITA' DI PISA IN "STRUMENTI DI FACILITAZIONE NEL CONFLITTO"

Docenza presso REGIONE E.R.  
Live webinar, ottobre 2020



DISPENSA AD USO INTERNO

---

# I. FACILITAZIONE ESPERTA

## DEFINIZIONI

### CIRCULARITÀ E GRUPPO, Pino De Sario, psicologo

*“Il nostro approccio è il movimento, la nostra alleata è l'integrazione, il nostro modello non è rigido, la “facilitazione” si mobilita, per tentare modi e momenti per unire”.* Pino De Sario, 2017



Mentre il mondo si fa sempre più complicato e fragile, è probabile che nell'immediato futuro si possa affacciare un bisogno sempre più crescente verso le capacità umane per la convivenza e per la gestione dei beni naturali della nostra Terra. Saranno sempre più indispensabili le capacità di unire, di mettere ponti tra ideologie, interessi, schieramenti, di illuminare le idee in senso produttivo e costruttivo. E la “facilitazione esperta” è uno degli strumenti che emergerà in quella direzione, dell'insieme del vivente, del sociale collettivo e dell'economico “bene comune”. La Facilitazione esperta come metodo nasce nel novero degli strumenti di area sistemica, con forti riferimenti di tipo psicosociale (Liss, 1992), codificata a partire dal 1995 per le organizzazioni (De Sario, 2005). Il metodo è nato come sviluppo di un “ruolo” (il facilitatore), ma si sta diffondendo come “funzione” (la facilitazione), una competenza strategica seconda, da affiancare alle capacità tecniche.

#### Aumento delle risorse in gioco

Per Facilitazione esperta si intende: quell'insieme di competenze da agire con attitudine intenzionale, in forma sistematica e con atteggiamento vigile, con l'obiettivo di valorizzare e aumentare le risorse in gioco (2005).

#### Produzione e partecipazione, insieme

La Facilitazione esperta nasce per sviluppare una “competenza integrata”, capace di bilanciamento della produzione (perseguimento di risultati) e della partecipazione (cura delle persone). L'incontro moderato tra questi due piani mira a contenere i reciproci eccessi (rigidità e caos) e a sviluppare una dimensione produttiva, protettiva e costruttiva (2007).

#### Passaggio da “orticello” a “campo”

La Facilitazione esperta mira a far crescere persone e gruppi, passare da interessi chiusi (orticello) a interessi più ampi e comuni (campo), che inevitabilmente comporta l'attraversamento di barriere, resistenze, opposizioni e negatività (2012).

#### Integrazione che trasforma

Grazie alla facilitazione quando riusciamo a mettere insieme due differenze, due persone, due visioni diametrali del problema, stiamo agendo su nuovi collegamenti cervello-mente, che attivano sintesi e nuove forze trasformatrici. Le differenze sono generative, a patto tuttavia che si colleghino. Integrazione = distinzione + collegamento (2015).

#### Intelligenza di unire

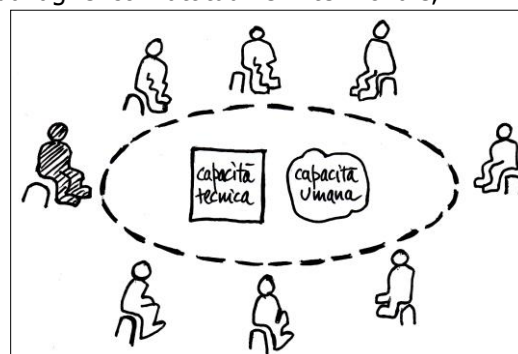
La finalizzazione è nel saper unire, ben sapendo tuttavia delle tante forze che dividono. È l'integrazione di fare + parlare, produzione-partecipazione, l'uso di mappe più sistemiche, che allenta la nozione di controllo e favorisce quella di unione, cooperazione e convivenza (2017).

#### Gestione e risveglio

Consideriamo ogni contesto sociale e organizzativo un vero e proprio impasto di elementi biologici, affettivi, cognitivi, comportamentali, per un continuum conscio-inconscio. La forza del metodo è avere sviluppato strumenti pratici per la crescita di persone e gruppi, in grado di risvegliare i loro potenziali inespressi, ignorati, nascosti (2019).

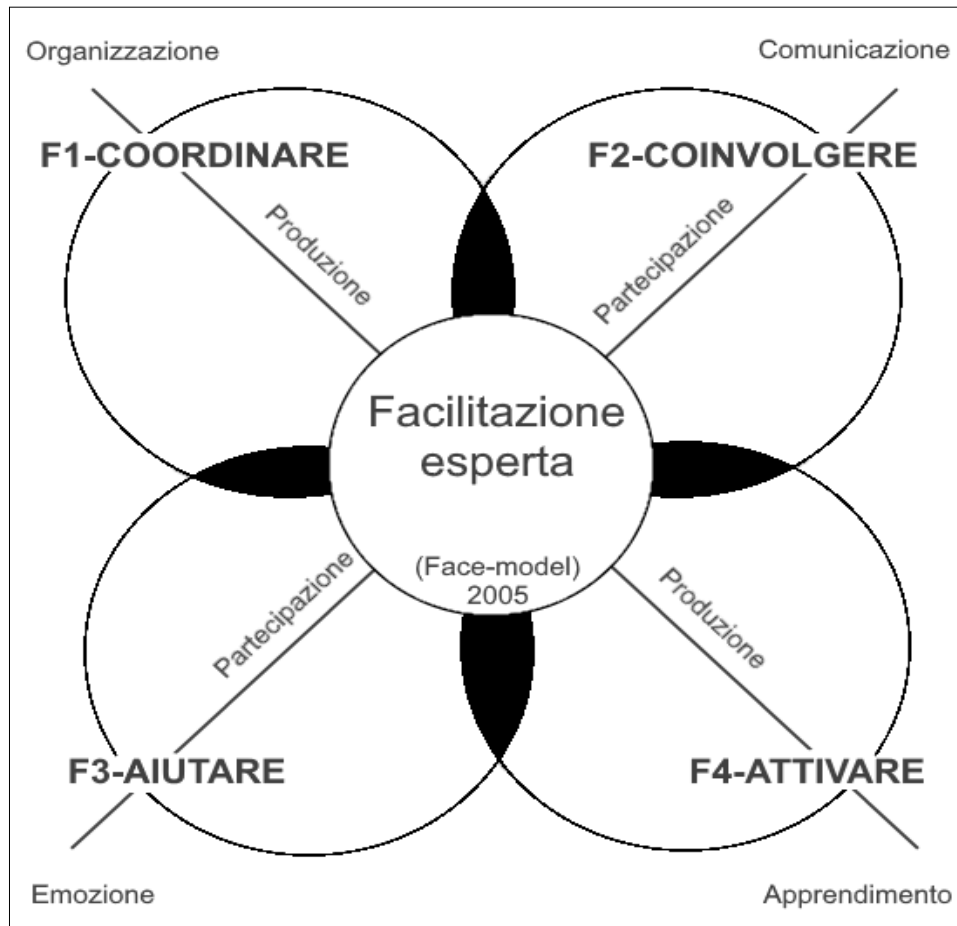
#### Passaggio da difesa a connessione

Sul versante corpo-mente, facilitare significa coltivare la saggezza innata delle persone e trovare modi per accompagnarle a trasformare le mille difese in forme di connessione costruttiva (2020).



# IL FACE MODEL/2

## LE "4F", COMPETENZE MIRATE E STRATEGICHE



Face-model, modello della Facilitazione esperta [2005].

### **F1-Coordinare** (barriera: problemi)

- Alimentare il nesso produzione-partecipazione
- Strutturare contenuti, modi e tempi
- Ordinare e dare ritmo al lavoro
- Creare climi più caldi e meno severi
- Spingere al lavoro di gruppo
- Aderire ai fatti e al contesto
- Alternare guida direttiva e partecipativa
- Impostare contesti efficaci per i gruppi

### **F3-Aiutare** (barriera: malessere)

- Mettere in conto le negatività (bio-psico-sociali)
- Riconoscere la centralità delle emozioni
- Accogliere, contenere, trasformare le negatività
- Agire la capacità negativa
- Fronteggiare negatività media e alta
- Aver presente che il negativo è anche risorsa
- Praticare le diverse tecniche anti-negatività
- Curare il proprio negativo

### **F2-Coinvolgere** (barriera: conflitti)

- Parlare in modo circolare, più cambi di turno
- Attivare il ponte sé-altro
- Ascoltare meglio e in condizioni anche difficili
- Sollecitare punti di vista diversi, feedback
- Mettere più corpo negli scambi, il corpo esperto
- Gestire i conflitti in modo costruttivo
- Favorire buoni accordi, negoziazioni, mediazioni
- Stimolare la parola ecologica, genuina e concreta

### **F4-Attivare** (barriera: errori)

- Aumentare apprendimenti e motivazione
- Definire tempi, compiti, decisioni, piani di lavoro
- Condurre riunioni produttive e riunioni di ascolto
- Agire i metodi per attivare, spinta che attiva
- Seguire il "taccuino del facilitatore" (10 scene)
- Sviluppare le "forme vitali" del facilitatore
- Facilitare processi collettivi e multi-attore
- Stimolare la creatività

## BASI INTRODUTTIVE

# DUALITÀ/1. DEFINIZIONE

## COESISTENZA DI DUE POLARITÀ

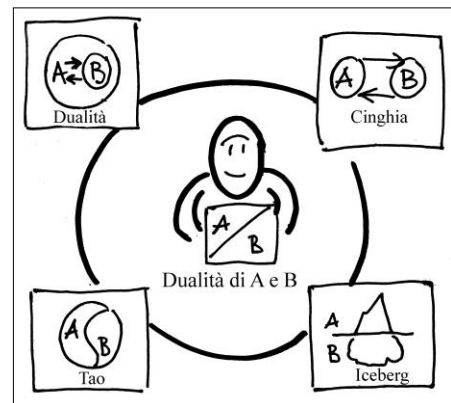
“C'è bisogno di un modo di conoscenza che colleghi e non isoli. Collegare richiede concetti, concezioni e operatori di relianza (collegamento e alleanza)”. Edgar Morin

Al tramonto della *logica che esclude* (dualismo) corrisponde l'avanzamento di una nuova epistemologia fondata su insiemi e relazioni, la *logica che include* (dualità). Il pensiero duale corrisponde alla capacità di seguire contemporaneamente due schemi di riferimento e di interpretazione della realtà, la cui dinamica contraddittoria non ne impedisce una contemporanea effettiva accettazione. Il pensiero duale infatti, accetta e vive le contraddizioni, senza rifiutarle o reprimerle, esso contempla due parti diverse entrambe da considerare.

Tutto è duale: il comportamento sociale, con connotazioni di bene e male; la realtà fisica di tutti i giorni, conformata su giorno e notte; la facoltà dell'impegno umano, costruito su azione e riposo. L'approccio duale ci permette di non tagliar fuori pezzi importanti della realtà, di massimizzare la complessità tramite prototipi di avvicinamento e quindi di convogliarne la nostra azione e presenza col favore delle forze viventi. Soglia che produce stabilità e trasformazione, benessere e salute.



**Dualità:**  
**A e B collegate.**  
**Cinghia di trasmissione.**  
**Nel Tao.**  
**Nell'iceberg.**



EDAGRA MORIN, sociologo

“Il pensiero complesso vuole superare la confusione, la complicazione e la difficoltà di pensare, con l'aiuto di un pensiero organizzatore: separatore e reliante”.

ALBERTO MELUCCI, sociologo

“Occorre abbandonare il pensiero lineare e cominciare a pensare in termini di polarità e di convivenza delle polarità. Niente è mai soltanto bianco o nero, e dobbiamo far sì che la parte bianca e la parte nera possano esistere entrambe e convivere”.

GIANLUCA CEPOLLARO, GIUSEPPE VARCHETTA, psicologi

“Il nostro essere doppio, la duplicità di saper cogliere l'universo di certezze e incertezze, di presenze e assenze. La gestione simultanea di unità e molteplicità richiede un rimbalzo, capace di connettere due realtà compresenti ma in sé opposte e per molti versi inconciliabili. Da qui l'intermedietà, non tanto luogo neutro, nel mezzo, bensì, le condizioni per generare connessioni tra interno ed esterno, tra soggetto e contesto”.

FRITJOF CAPRA, fisico

“L'idea che tutti gli opposti sono polari - che luce e buio, vincere e perdere, buono e cattivo sono soltanto differenti aspetti dello stesso fenomeno - è uno dei principi fondamentali del modo di vita orientale. Poiché tutti gli opposti sono interdipendenti, il loro conflitto non può mai finire con la vittoria totale di uno dei poli, ma sarà sempre una manifestazione dell'azione reciproca tra l'uno e l'altro polo”.

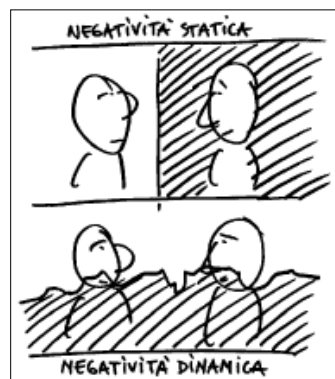
MICHAEL GAZZANIGA, psicologo

“Siamo persone soggette alle leggi fisiche che riguardano gli oggetti animati, ma abbiamo anche delle proprietà psicologiche non soggette alle leggi fisiche: un corpo fisico biologico e un'essenza non osservabile psicologica, due cose in una”.

Dualità, coesistenza di due polarità	
Corpo	Mente
Natura	Cultura
Senso della realtà	Senso della possibilità
Beni materiali	Beni relazionali
Sussistenza materiale	Convivenza sociale
Radicamento nel mondo	Capacità di visione
Individuo	Gruppo

# DUALITÀ/2. PROSOCIALI E ANTISOCIALI

## LE NATURE VARIABILI, NEGATIVO-POSITIVO



La visione della Facilitazione esperta sull'umano e sul comportamento socio-organizzativo è di tipo ecologico, sistemico, duale. Non crediamo infatti alle buone novelle in cui di un gruppo esiste un soggetto che sta male e tutti gli altri stanno bene, per una identificazione del negativo di tipo verticale, un po' come quando a scuola sulla lavagna c'era la colonna dei buoni e la colonna dei cattivi.

Per noi invece la negatività ha sembianze trasversali, si muove, è dinamica, è mutevole, un soggetto prima negativo può divenire positivo e viceversa. Un soggetto ha lati sia positivi che negativi, così come un gruppo, un'organizzazione, una situazione. "Se gli esseri umani sono fundamentalmente insensibili o compassionevoli è stato discusso per millenni. Tuttavia, gli esseri umani possono essere meglio descritti come dotati di *nature variabili*, che vanno continuamente dall'estrema cura all'estrema insensibilità<sup>1</sup>".

Marcial Losada, psicologo

**"La positività senza la negatività è come una batteria con solo un polo. È inutile."**

Philip Zimbardo, psicologo

**La linea tra bene e male è del tutto permeabile."**

Abigail Marsh, psicologa

**"Gli esseri umani, tra insensibilità e compassione: possono essere meglio descritti come dotati di nature variabili, che si divaricano spesso."**

EDGAR MORIN, sociologo

"L'uomo non è né buono né cattivo. Ha in sé tutte le possibilità. In ciascuno c'è il peggio e il meglio, che possono esprimersi secondo le condizioni nelle quali si trova. Quanti sono divenuti boia là dove si praticava la tortura, si esercitava un dominio crudele. In un altro contesto essi sarebbero stati dei cittadini pacifici. Quanti sono diventati quegli eroi, quei santi che essi non sarebbero mai stati se fossero vissuti in condizioni senza eventi particolari, senza problemi e senza tragedie sociali.

Dobbiamo sovrapporre alla faccia seria, lavoratrice, attenta di *homo sapiens* la faccia contemporaneamente diversa e identica di *homo demens*. L'uomo è folle-savio. [...] Sarebbe irrazionale, folle e delirante nascondere la componente irrazionale, folle e delirante dell'umano [...] L'uomo ha la singolarità di essere cerebralmente *sapiens-demens*, cioè di portare in sé nel contempo la razionalità, il delirio, la *hybris*<sup>2</sup> (la dismisura), la distruttività. [...] La vita è quell'unità segreta di bontà e crudeltà".

Jerome Liss<sup>3</sup> scrive:

**"Nel negativo c'è il germe del positivo, come nel positivo c'è il germe del negativo.  
La negatività scava la buca, la positività pianta albero"**

<sup>1</sup> Abigail Marsh, Dip. Psicologia Georgetown University (Usa).

<sup>2</sup> Per i greci, dismisura, la fonte di delirio.

<sup>3</sup> Jerome Liss (1938-2012) psichiatra e psicoterapeuta, negli anni Ottanta fonda la Biosistemica, approccio interno alla psicologia sistemica, da cui prende le mosse la Comunicazione ecologica e la Facilitazione esperta.

# NESSO PRODUZIONE-PARTECIPAZIONE/1

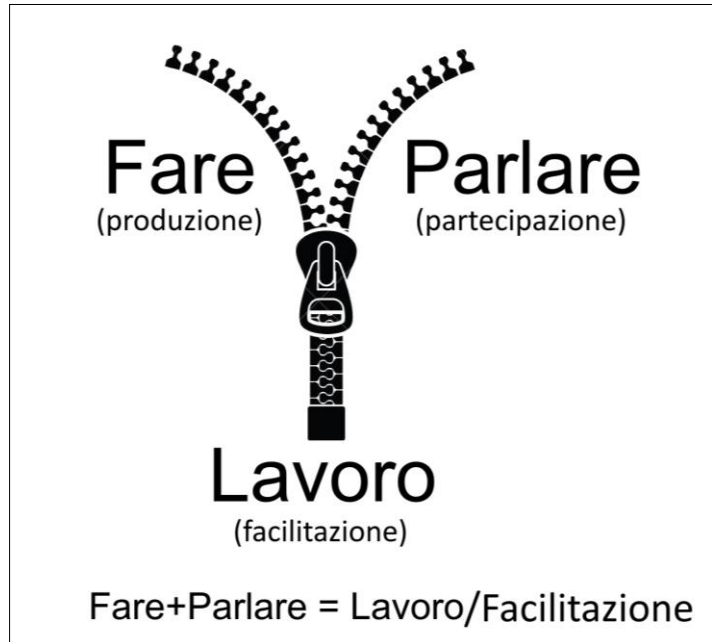
## DUALITÀ GENERATIVA: FARE + PARLARE

“Lui non mi avverte e io faccio il lavoro doppio!” Allievo

Persone e gruppi vivono come un anfibio, con due capacità molto differenti, quella del fatto materiale da governare e quella del pensiero mentale da elaborare. Il clou della Facilitazione è proprio in questo nesso: il nesso materiale-mentale, che traduciamo con: *Fare + Parlare!*

Il nesso medesimo lo denominiamo con un sinonimo, *Produzione-Partecipazione*, una delle chiavi portanti dell'azione facilitante.

In questi anni abbiamo riscontrato come ambienti e gruppi perdano questo nesso, che di suo è fondamentale, sta nelle fondamenta dell'agire umano, come molte discipline scientifiche hanno opportunamente evidenziato. Ma sull'altare di deformazioni frequenti questo nesso si perde e svanisce provocando una miriade di “patologie” comportamentali e di prodotto.



Occorre quindi un giusto dosaggio tra queste due componenti. Un eccesso di produzione può ingenerare fenomeni di competizione, logoramento, irritazione, stress, il cosiddetto “modello caserma”. Parimenti un eccesso di partecipazione può invece provocare fenomeni di assemblearismo, confusione, macerazione, paralisi, per quello che possiamo denominare “modello confraternita”.

Facilitare dunque è proprio il collegamento complementare di fattori materiali e mentali, che di loro non sono così concilianti e moderabili, come invece erroneamente pensiamo. In questi anni il nostro impegno è stato quello di costruire metodo per integrare, assemblare, connettere queste due funzioni indispensabili.

### Facilitare è nesso Fare-Parlare

- 1) Produzione, la concretezza di azione, essere concludenti e fattivi.
  - 2) Partecipazione, il garbo relazionale, essere coinvolgenti, inclusivi, dialettici, dialogici e negoziali.
- Il perseguimento di una doppia funzione compresente schiude i contesti e le compagini a incrementare due forti qualità, quella della concretezza operativa e quella del coinvolgimento inclusivo.

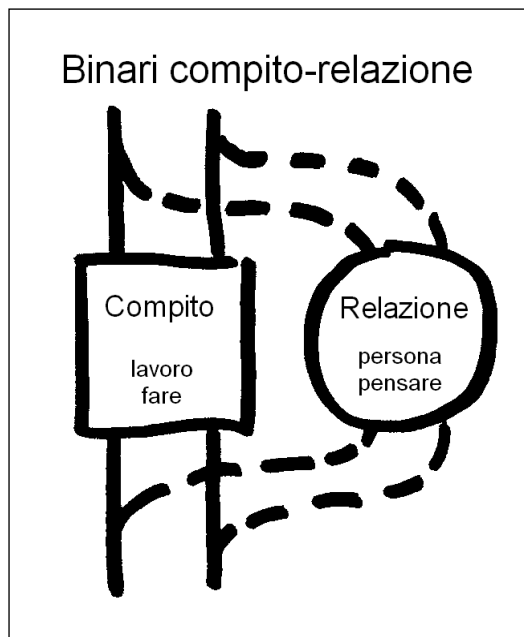
<p><b>Nel fare c'è il parlare</b></p> <p>Mentre siamo in azione si muovono in noi pensieri, riflessioni e parole, sia come dialogo interno, che come agenda, di cose da riferire agli altri.</p>	<p><b>Nel parlare c'è il fare</b></p> <p>Informazioni, aggiornamenti, spiegazioni sono parole già di loro rivolte a scopi pratici, e per questo vanno considerate come delle vere azioni.</p>
--	---

Molte discipline hanno opportunamente evidenziato la duale complementarietà delle due funzioni.

Disciplina	Produzione	Partecipazione
<b>Economia</b>	Beni materiali	Beni relazionali
<b>Antropologia</b>	Sussistenza	Convivenza
<b>Pedagogia</b>	Didattica	Relazione
<b>Management</b>	Competenze tecniche	Soft skills
<b>Filosofia</b>	Ragione pratica	Socievolezza
<b>Psicologia</b>	Area del compito	Area della relazione
<b>Neurobiologia</b>	Sopravvivenza	Connessione

## **BINARIO COMPITO E RELAZIONE**

### **CURO L'AZIONE E LA RELAZIONE: FARE E PARLARE**



**Concetto.** Esistono due aspetti che nel lavoro possono agire nella direzione dell'efficacia:

- La capacità di "compito", quale orientamento ai risultati, al fare.
- La capacità di "relazione", quale capacità di interazione orientata alle persone.

Queste due capacità, non sono antitetiche bensì indissolubilmente connesse, legate insieme per conseguire obiettivi comuni materiali, bisogni concreti delle persone, ma al tempo stesso, cura delle relazioni sociali e delle dinamiche più o meno consapevoli che ne scaturiscono.

Quindi, compito e relazione sono piani fortemente complementari, che vanno alimentati insieme e in contemporanea. Con un adeguato comportamento duale, di co-costruzione, ci apriamo all'efficacia e alla efficienza del lavoro.

**Funzionamento.** Il binario primario è quello di compito (il quadrato) e il binario di relazione corre parallelo (il tondo). Occorre più spesso possibile fare lo "scambio di binario" in un senso e nell'altro, da quadrato a tondo e da tondo a quadrato. La cosa importante da tenere in evidenza è che ogni compito tecnico porta con sé una rosa di pensieri, sensazioni, emozioni sottotraccia, per cui "relazione" non vuol dire solo cura interpersonale, ma anche focalizzarsi sul modo mentale soggettivo e individuale di intendere. Anche ogni pensiero, è sollecitato ed è frutto di proiezioni e visioni che riguardano fatti compiuti o visioni di fatti da compiere.

<b>Compito (aspetto tecnico) - nel merito</b>	<b>Relazione (aspetto umano) - con metodo</b>
- Pianificare lavori e mansioni	- Centratura sulle persone
- Turni e coordinamenti	- Comunicare e curare gli scambi nel gruppo
- Mantenere livelli di impegno	- Approfondire modi personali di intendere
- Passaggio di informazioni	- Intercettare le modalità mentali
- Soluzione costante di problemi	- Metodi di parlarsi e interagire
- Presa di decisioni	- Supportare persone e fattori
- Monitoraggio del lavoro	- Apprezzare e sostenere le persone
- Guida, indirizzo, delega	- Umanizzare il contesto

## 1. Scongelamento (apertura, non severità, autenticità)

È un'atmosfera o una condizione, che è bene introdurre per fare riunioni efficaci e lavorare bene insieme. È infatti un indicatore di clima, clima di gruppo meno contratto, più genuino, per un approccio agli argomenti non ideologico, non severo, non dogmatico (c'è sempre tempo per farsi severi e sanzionatori). Lo *Scongelamento* serve anche ad abbassare le soglie (fisiologiche) di ansia e tensione, tipiche di ogni aggregazione. Esso è un prerequisito chiave nelle fasi di apprendimento e di cambiamento (nella rigidità si apprende e si cambia molto poco) perché tende a connettere il cervello destro intuitivo col sinistro logico, parti inferiori limbiche emotive e parti superiori razionali. Lo scongelamento è la premessa al clima propositivo e costruttivo, al gruppo che si include e partecipa. L'autenticità è fondamentale sia per il facilitatore che per il gruppo. L'autenticità non è uno stato tutto-o-nulla, esistono infatti vari gradi di autenticità che prendono forma con l'esercizio di gesti, posizioni del corpo, voce, frasi e parole impiegate (Stern, 2011).

## 2. Apprezzamento altruistico (metodo di valorizzazione)

Fare apprezzamenti e ricevere apprezzamenti è una funzione che attiva una biologia del benessere sia nell'inviante che nel ricevente. La chimica del corpo benefica è l'ossitocina, la molecola dell'impegno sociale e dell'amorevolezza. Quando il cervello rilascia ossitocina siamo motivati e ci sentiamo ricompensati internamente nel cooperare con gli altri per uno scopo comune. L'apprezzamento è una forma di "carezza positiva", di riconoscimento leggero e piacevole, che attiva il nervo vago che alimenta contemporaneamente le funzioni della comunicazione, del respiro e del cuore, offrendo un senso di sicurezza e calma diffuse.

L'*Apprezzamento altruistico* è la tecnica da attivare quando le persone fanno cose positive e mostrano lati validi in cui hanno agito impegno e capacità. L'apprezzamento è una forma mirata di rinforzo, che porta l'attenzione sugli aspetti positivi dell'altro. Alcune ricerche lo chiamano "innaffiare i fiori", quando cioè si usano parole di approvazione, incoraggiamento e gratitudine verso l'altro. Chi riceve un apprezzamento trae benefici e si sente rassicurato, confermato nella sua posizione. Due tipologie possibili: a) apprezzamento sul fare, per l'azione svolta e il lavoro prestato; b) apprezzamento sull'essere, per le qualità personali profuse.

Come fare un apprezzamento?

- **Con parole semplici** (evitare la cerimoniosità).
- **Con parole genuine** (evitare giri di parole eccessivi).
- **Citando dei fatti concreti** (dare segno eloquente di attenzione).

Con questi accorgimenti la persona è facilitata a ricevere, proprio perché avverte semplicità e concretezza ("eh sì queste cose le ho proprio fatte"), sgomberando il campo quindi da paure e congetture manipolative, che sono sempre con noi e nelle nostre menti.

- Lessico utile: Apprezzo. Ho notato con piacere. Valuto bene. Mi ha fatto piacere. È stato positivo quando hai detto... quando hai fatto.

Tre i tipi di Apprezzamento, i primi due da evitare e il terzo da agire, attenzione a non sbagliare!

<b>Apprezzamento manipolativo</b>	"Sei bravo in inglese, traducimi queste trenta pagine!"
<b>Apprezzamento egocentrico</b>	"Sei bravo in inglese, non l'avrei detto, io ci ho messo...io, io, io"
<b>Apprezzamento altruistico</b>	"Sei bravo in inglese, con John ieri hai tradotto benissimo"

## 3. Doppia cornice (impostare contenuti e modi di parola)

Capacità di strutturare un discorso con l'obiettivo non solo di introdurre l'argomento (il contenuto), ma anche indicarne il possibile modo di discussione (la relazione). Qui la relazione non è da intendersi come qualità



dell'interazione, bensì come modo di parlare, anche questo è considerato relazione<sup>4</sup>. La *Doppia cornice* è la tecnica che traduce per via diretta la mappa F1 dei due binari ed è una tecnica molto efficace per un conduttore, un capo o coordinatore di progetto, ma anche di colui che lancia un argomento o una proposta e suggerisce anche il modo con cui propone di parlarne.

► **Es:** Conduttore di riunione, in apertura, imposta un giro-tavolo.

Cornice-contenuto	Cornice-relazione (vari tipi possibili)
Dobbiamo pensare al prossimo convegno annuale...	Facciamo un primo giro di idee con interventi brevi
“	Andiamo subito al punto senza troppi preamboli
“	Concentriamoci sulle maggiori urgenze
“	La prima cosa che vi viene in mente
“	Dove scorgete criticità
	Solo un giro di proposte, breve, che tutti possano dire

Di fatto, la seconda cornice, quella di relazione, tende a impostare e imprimere, con garbo, una delimitazione-incoraggiamento anche nei modi di parola e non solo nei contenuti, aggiungendo quindi un elemento facilitante ulteriore. Ciò porta solitamente il conduttore a maggiore capacità nell'impostare, ma anche nel coinvolgere, nel delimitare possibili dispersioni, nel sollecitare eventuali resistenze o ritrosie, nell'invogliare a dire.

## 4. Corpo esperto applicato (CEA)

Un tono di voce affermativo, un contatto di occhi, postura e gestualità, l'uso dello spazio possono "parlare" molto di più di tante parole. In questi anni abbiamo messo a punto<sup>5</sup> un sistema di linguaggio esperto a mediazione corporea. Il soggetto, o il facilitatore, può ricorrere intenzionalmente a segni non verbali, per dare più carica e più materialità all'atto comunicativo.

Il *Corpo esperto applicato* (CEA) sta quindi a rimarcare la valenza di segno fisico, tangibile, materiale con cui si intende facilitare l'interazione, spesso eccessivamente sospesa, immateriale, carica di barriere e negatività. Più vicino al corpo delle parole, perché le parole abbiano di loro, più corpo (De Sario, 2014).

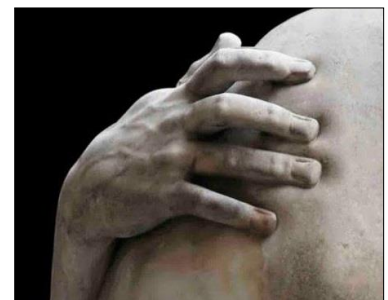
Il linguaggio universale del corpo, più innato del linguaggio delle parole, ci connette con le altre persone e richiede la partecipazione simultanea di entrambi gli emisferi cerebrali (destro e sinistro). I diversi codici corporei sono denominati "organi del dialogo"<sup>6</sup>: gli occhi e i loro movimenti che segnalano direzione d'interesse e focus d'attenzione, le mani e il loro uso in gesti modulati, i suoni espressivi e le articolazioni del tratto vocale, che trasmettono significato con sentimento.

Il CEA è la ricerca di un corpo "unito", "connesso", "espressivo" e "vitalizzato", che comprende:

- **Mimica facciale aperta**
- **Prosodia calda e marcatori vocali**
- **Postura energetica**
- **Prossemica dinamica**
- **Gestualità intenzionale**

Nei tanti casi di discussioni, gestione della confusione, trasformazione della negatività, coinvolgimento, cura dell'attenzione e della motivazione, col Registro CEA attiviamo "codici corporei intenzionali", con l'intento di aumentare la vitalità, il calore, la sincronia, la gestione del tempo, il senso pratico.

Quando sorridiamo ci sentiamo più felici e quando ci sentiamo più felici sorridiamo. Ecco un punto essenziale per il CEA, corpo e mente sono collegati in senso bidirezionale, se si attiva il sorriso (corpo) si muove anche il sentimento di felicità (mente) e viceversa: se si attiva un livello inferiore (corpo), sarà innescato anche un livello superiore (mente) e se si attiva un livello superiore, sarà innescato anche un livello inferiore. Questo spiega l'importanza di agire anche intenzionalmente il nostro corpo, che già di suo svolge gestualità autonome e tic spontanei e inconsapevoli.



<sup>4</sup> Vedi i lavori della Scuola di Palo Alto, approccio sistemico-relazionale alla comunicazione interpersonale, che tra i suoi cinque assiomi, introduce i "livelli di contenuto e di relazione", per cui ogni affermazione presenta una doppia dimensione, il cosa, *report* (contenuto, notizia, codice verbale) e il come, *command* (modalità, atteggiamento, codice non verbale). Col secondo che influenza il primo.

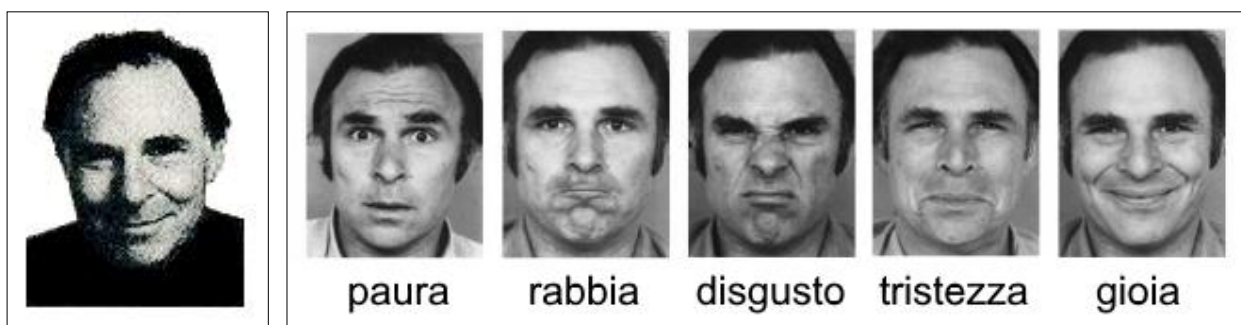
<sup>5</sup> In sede di ricerca e codificazione nel gruppo di studio della Società Italiana di Biosistemica, diretta dal prof. Jerome Liss.

<sup>6</sup> Colwyn Trevarthen.

● **Mimica facciale aperta.** Lo sguardo ha un ruolo centrale nell'interazione umana, perché attraverso gli occhi si esprimono le emozioni e le intenzioni, una finestra del cuore. La comprensione dell'altro passa tramite il guardarsi negli occhi: noi umani abbiamo occhi infatti ben visibili, anche grazie alla sclera bianca e la pupilla riconoscibile, per cui si può intuire facilmente la direzione dello sguardo. Con la faccia si comunicano stati d'animo, si condividono situazioni esterne, si favoriscono soluzioni.

L'attività dei muscoli facciali influenza strutture cerebrali che regolano lo stato viscerale, ovvero la mimica nella faccia può condizionare anche il nostro sentimento provato, come viceversa, il sentimento che proviamo va a conformare la faccia. Esiste una diretta trasmissione tra faccia ed emozioni, se proviamo paura la rappresentiamo nella faccia; ma anche se proviamo a mettere nella faccia un sentimento di calma, questa forgia dei muscoli facciali si trasmette ai vissuti interni.

La *Mimica facciale aperta* prende spunto dal "sorriso sentito" di Ekman, massimo studioso delle emozioni raffigurate nei volti umani. Caratteristiche: occhi caldi, sopracciglia abbassate (vivo interesse), bocca morbida, gli angoli della bocca sono leggermente in su (pensieri e sentimenti positivi), guance rilasciate, contatto visivo nel gruppo (essere a proprio agio), collo rilassato, piano sagittale leggermente proteso in avanti, accenni col capo (annuire, confermare).



Sorriso sentito Fig. - Le Cinque "emozioni primarie" e l'espressione facciale - Fonte: Ekman [1989].

● **Prosodia calda e marcatori vocali.** La voce è uno strumento che richiede una serie di movimenti volontari che coinvolgono le corde vocali, la lingua, la bocca, le labbra, la respirazione. Come base il facilitatore cerca di modulare la propria voce in senso musicale, espressivo, una voce calda e ritmata, in stretto contatto con i partecipanti; un'emissione vocale gradevole, squillante e vivace, chiaramente udibile; ma anche una voce che accolga e si modelli con chi gli sta di fronte (calibrazione). Questa attitudine la chiamiamo "musica della voce", la voce che prova a modularsi come uno strumento musicale, ovvero il potere della prosodia:

- **Ritmo e suono**
- **Frequenza**
- **Durata**
- **Intensità**
- **Intonazione prima del contenuto**

Una prosodia calda comunica ciò che si trova al di sotto delle parole, ovvero, l'intenzione di chi comunica e, tenta la connessione con l'altro.

Di questa parte del "corpo esperto" fanno parte anche i *Marcatori vocali*<sup>7</sup>, suoni paraverbali, che aiutano nell'ascolto e che a volte possono, nelle situazioni di difficoltà, sostituirsi alle parole. Sono suoni non linguistici che solitamente impieghiamo negli scambi (aaah, mmh, oh, bah). Quando non si sa cosa dire, quando vogliamo accogliere qualcosa che ancora non capiamo, quando ascoltiamo in modo attento, possiamo usare questi marcatori vocali.

<sup>7</sup> Queste forme vocali hanno diverse definizioni in letteratura: sono items lessicali (Anolli), marcatori vocali (Franta), risposta empatica di riconoscimento (Liss), interiezioni univoche (Poggi). L'interiezione è un suono verbale che serve ad esprimere uno stato d'animo, di gioia, dolore, sdegno, paura, coprendo da sola il significato di un'intera frase (es. "ehi!" rivolto a qualcuno che ci spinge in autobus equivale a un'intera frase del tipo "faccia attenzione! non mi spinga!").

Comprensione, assunzione di nuova conoscenza	Ah
Incertezza, dubbio	Mah
Ascolto attento, non giudicante	Mhm, mhm
Sorpresa	Uh
Dispiacere	Ohh
Disappunto	Ah!
Soddisfazione	Aah - Oh, ooh

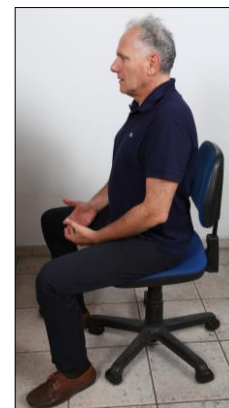
L'obiettivo è mantenere alto il livello di ascolto attivo, la sincronizzazione con l'altro, alleggerire il portato quantitativo delle parole. I marcatori vocali dopo un iniziale disagio, tipico di ogni novità, possono aiutare molto nelle interazioni, perché mettono una dose di ascolto in più, che invece il silenzio passivo è con ogni evidenza molto più limitato e disorientante.

● **Postura energetica.** Postura buona, viva, tonica, che alterna attivazione e rilassamento, come principio generativo di energia. La postura del facilitatore è particolarmente tonica e viva, con alcune caratteristiche salienti:

- **Postura aperta all'altezza del torace**
- **Ben orientata all'altro e all'esterno**
- **Eretta nel suo asse verticale (collo e colonna), il tronco è morbido**
- **Lo sguardo è aperto e mobile nei centottanta gradi**
- **Spalle rilassate e non arricciate**

Cambiare volutamente postura è uno dei modi in cui possiamo influenzare internamente percezione ed emozione. Le persone che siedono con una postura accasciata tendono a ricordare più eventi negativi, mentre coloro che stanno seduti con la schiena dritta hanno memoria di più eventi positivi (Dana, 2019)

Nella *Postura energetica* seduta, intorno al tavolo, è bene sempre mantenere una forma eretta e non rigida, con un radicamento coi piedi (*grounding*<sup>8</sup>), poggiandoli bene in terra, nel tentativo di creare un miglior appoggio e stabilità. In particolare possiamo distinguere due forme posturali: a) "postura di lavoro", in cui il corpo poggia sulla totalità del piano della sedia, la spina è eretta; b) "postura al balcone", quando si dà il fronte a un altro (sportello, conduzione riunioni, faccia a faccia) il punto di appoggio nella sedia è nella parte anteriore, sul ciglio (la figura corporea tipica di chi sta per scattare come per una corsa).



● **Prosemica dinamica.** La prosemica studia l'uso dello spazio e della vicinanza-distanza interpersonale e la sua versione "dinamica" riguarda la disposizione fisica nello spazio, al tavolo o in aula, con posizioni volutamente mobili, che cambiano via via col procedere dell'evento. Il facilitatore evita infatti di stare seduto fisso in un punto, bensì, cambia posizione spaziale per cambiare punto di vista sul gruppo. La prosemica dinamica quindi, tradotta in altri termini può suonare così: cambiare posizione fisica per cambiare punto di vista sul contesto e sulle persone, per uno spostamento di prospettiva e per un decentramento spaziale attivo.

Il facilitatore si offre in prima persona a una dinamica di spazio, cambiando posizioni. Assumendo dislocazioni prosemiche diverse, ci si apre a veri e propri attivatori di conoscenza. Le quattro posizioni essenziali:

- **Prosemica frontale**, faccia a faccia, disposizione di confronto con l'altro, il facilitatore è di fronte al gruppo o al soggetto; ognuno ha una prospettiva opposta; studio di sé e delle parti.
- **Prosemica a fianco**, fianco a fianco, disposizione di sostegno, il facilitatore si affianca, in atteggiamento di aiuto e ascolto; si assume la prospettiva dell'altro; studio di una parte.
- **Prosemica in mezzo**, tra le parti, il facilitatore in posizione mediana, aiuta i partecipanti a dire la loro; posizione detta di terzietà, in cui intercetta le due prospettive differenti; studio delle parti.
- **Prosemica in giro**, girare nello spazio, il facilitatore si fa nomade ed esplora ipotesi, circolando intorno al tavolo o nell'aula; studio tra le parti.

● **Gestualità intenzionale.** Nella lunga storia evolutiva le mani umane, oltre alla destrezza nell'impiego di oggetti e materiali, si sono via via associate agli organi di comunicazione divenendo strumenti efficaci adattabili

<sup>8</sup> Il *grounding* implica che una persona si "lasci scendere", che abbassi il suo centro di gravità, che si senta più vicina alla terra; il risultato più immediato è di aumentare il suo senso di sicurezza. [...] "lasciarsi scendere", visto che inconsciamente noi ci teniamo su di continuo; abbiamo paura di cadere e di non riuscire e perciò di lasciarci andare e abbandonarci alle nostre sensazioni.

anche nelle interazioni. La gestualità così è divenuta capace di trasmettere sentimenti (tatto e carezze), ma anche ribadire concetti e volontà al pari a volte del discorso parlato.

Il facilitatore agisce una gestualità intenzionale<sup>9</sup> nelle relazioni a due e nei gruppi, per due motivi chiave: far girare la parola in forma circolare per sviluppare l'inclusione; regolare il flusso dei turni di parola, che, se stimolati, possono anche produrre sovrapposizioni.

La gestualità intenzionale ha una rilevanza maggiore per le riunioni di gruppo, in cui il conduttore è un "regista interazionale": dare la parola, incoraggiare a intervenire, ascoltare, togliere la parola, dare e togliere il turno simultaneamente, ridurre le interferenze, passare alle azioni.

La gestualità intenzionale è stata studiata per tutti coloro che conducono gruppi e riunioni, ai dirigenti e ai referenti, project-leader; a esperti e professionisti che intendono coinvolgere gli attori ai tavoli. Tutti questi hanno un forte bisogno di coinvolgere e regolare nello stesso tempo, di aprire ma anche di chiudere gli scambi, per aumentare una loro capacità sequenziale: espressiva, regolativa e performativa.

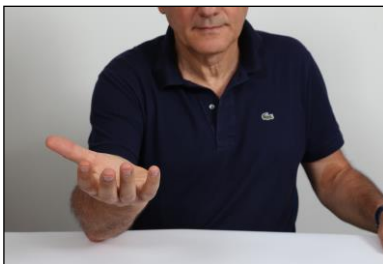


Fig. - Esempio del gesto "vassoio a due mani" - Fonte: Bonaiuto, et al. [2002].

La tecnica della *Gestualità intenzionale* (al tavolo, GIT) è particolarmente adatta al conduttore della riunione, ai coordinatori, a un capo, ma anche ai membri del gruppo. In particolare per dare la parola, togliere la parola, ridurre interferenze, creare collegamenti.





Gesto	Funzione	Formulazione verbale tacita	Componente intenzionale-gestuale
<b>Vassoio-uno</b> 	Dare la parola	Puoi dire Ti ascolto	Ascolto Accoglienza Apertura Disponibilità vs. l'altro
<b>Spada-uno</b> 	Contenere Chiudere Spingere all'azione	Non ci allarghiamo troppo Non divaghiamo	Contenimento Concretezza Delimitazione Tentativo di andare all'azione
<b>Stop</b> 	Togliere la parola Distanziarsi Tenere a distanza fisicamente	Fermati! Basta! Stop ad altre parole! Non ti muovere!	Espressione imperativa Espressione di protezione di sé
<b>Scossa</b> 	Interferire Interrompere persona verbosa Agitarsi platealmente	Dobbiamo andare avanti Cambiamo registro	Espressione fibrillante Elettricità intenzionale

Fig. - Elenco della Gestualità intenzionale. Fonte: De Sario [2014].

<sup>9</sup> Sono tre le fonti scientifiche: la Società Italiana di Biosistemica con gli studi del prof. Liss; l'Università Sapienza di Roma, con le ricerche del prof. Bonaiuto (2002); l'Università di Pisa, con la ricerca-azione del prof. De Sario (2014).

## 5. Respiro presente

“Prendete posto nelle vostre vite”. Gherardo Amadei

Le nostre emozioni i nostri pensieri, sempre così mescolati, ci portano in giro, lontano da quello che stiamo vivendo e da cosa stiamo facendo. Questa ridda che ci affolla la testa, è stata denominata “scimmia”, “traffico”, “testa piena”. Respiriamo senza pensarci, grazie al sistema nervoso autonomo, che pensa per noi, mentre la mente appunto pensa a tutt’altro. La respirazione è:

- **Via diretta per “portare a casa la mente al corpo”** (TNH)
- **Un’ottima risorsa per calmarsi**
- **Presenza... se condotta consapevolmente**
- **Risorsa di calma, ma anche causa scatenante** (*trigger*)
- **Rilassamento, ma può anche aiutare nella riattivazione**

Col *Respiro presente* possiamo con semplicità collegare il respiro (corporeo), con l’attenzione al respiro (mente), saldando la nostra persona nell’unità corpo-mente. Possiamo allenarlo in tanti piccoli momenti quotidiani, prima di una riunione impegnativa, durante un colloquio, mentre lavoriamo al computer. Buoni spunti ci vengono da Jon Kabat-Zinn, medico iniziatore delle pratiche della *mindfulness*<sup>10</sup>, mente consapevole, attenzione consapevole, pienezza mentale:

- **Porta attenzione al respiro** per un minuto ogni ora;
- **Collegati col tuo respiro** in vari momenti della giornata, dovunque ti trovi;
- **Diventa consapevole dei tuoi bisogni** di presenza, pause, rilassamento e rispetti;
- **Prenditi del tempo per ritrovarti**, dopo una giornata molto stressante.

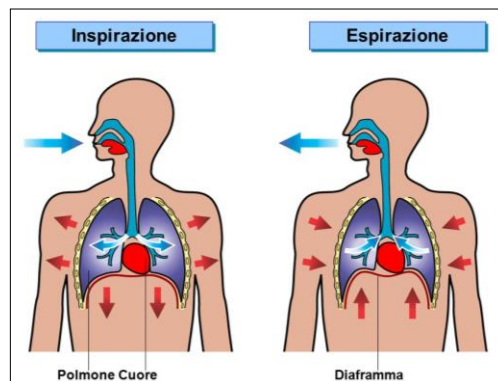
Variando il respiro possiamo azionare anche:

- **Un respiro più lento**, con l’espiazione più lunga rispetto all’inspirazione, aumenta l’attività del parasimpatico e quindi le soglie di calma (agisce sul nervo vago);
- **Un respiro rapido**, irregolare, con esalazioni brusche, tende ad aumentare l’agitazione e lo stress (sistema del simpatico);
- **Un respiro bilanciato** permette di mantenere soglie di equilibrio tra calma e attivazione.

Il Respiro presente è l’esercizio che il facilitatore compie per centrarsi, per imparare a stare nel momento presente, per accendere qualità del qui e ora per governare l’inatteso. “La consapevolezza è sempre di “qualcosa”, quando respiriamo è del respiro, quando camminiamo la consapevolezza è del camminare, quando beviamo sarà del bere” (Thich Nhat Hanh<sup>11</sup>). Alcune semplici pratiche per il facilitatore.

**Respiro pratico.** Come esercizio di avvicinamento possiamo intanto farci caso al respiro. Facendoci caso solitamente rallenta il ritmo respiratorio e lo rende un po’ più profondo. Poggiare una mano sul petto, sullo stomaco o sull’addome aiuta a monitorare la respirazione. Portare l’attenzione al flusso dell’aria che entra e che esce dal naso. Prendiamoci una brevissima pausa per ascoltare il nostro respiro, calmo o agitato che sia. Non forziamolo, lo accompagniamo con attenzione. Possiamo tornare a questa tranquilla fonte di vita ogni volta che camminiamo, scriviamo, mangiamo, ci spostiamo.

**Respiro naturale.** Non è necessario forzare il respiro, concediamoci invece di ispirare in modo naturale. Non lottiamo con l’inspirazione, lasciamo che resti così com’è, breve o lunga, veloce o lenta, profonda o superficiale. Prendiamone consapevolezza, nient’altro.



<sup>10</sup> È la pratica della consapevolezza, che ha a che fare con particolari qualità di attenzione che possono essere coltivate e sviluppate attraverso metodi di concentrazione e meditazione. Sono moltissime le ricerche scientifiche che confermano gli sviluppi positivi cerebrali e dei comportamenti nei soggetti praticanti. Solo qualche esempio: migliora la vitalità, stima di sé, competenza, soddisfazione della vita, ottimismo, capacità di autonomia, oggettività positiva, empatia, buona disposizione d’animo, coscienziosità, flessibilità mentale, duttilità dell’attenzione, aumento del gusto della vita, riduzione del senso di isolamento, riduzione di mal di testa, problemi digestivi, senso di stanchezza, aumento delle emozioni positive.

<sup>11</sup> Thich Nhat Hanh è un monaco zen vietnamita che sta divulgando in tutto il mondo un approccio alla meditazione e alla consapevolezza; ha fondato l’Ordine dell’Interessere e una comunità di monaci e laici in Francia.

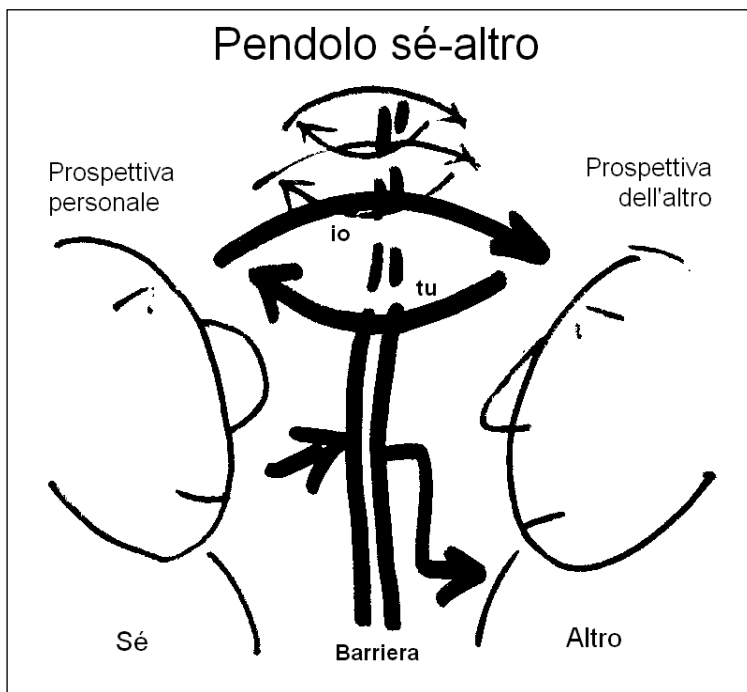
# PENDOLO SÉ-ALTRO

## ALTERNO PUNTO DI VISTA PERSONALE E PUNTO DI VISTA DELL'ALTRO

**Concetto.** Ogni scambio interpersonale, ogni comunicazione con l'altro, contiene al suo interno interazioni passate, memorie emotive, difese e sofferenze irrisolte, tutti elementi che ne fanno uno scambio opaco e carico di trappole e barriere. Nello scambio non corrono solo segni oggettivi, relativi a quel dato momento, bensì agiscono anche convinzioni e premesse perlopiù in maggior parte non consapevoli, implicite.

Una qualsiasi interazione presenta quindi una barriera<sup>12</sup>, che produce distorsione e malintesi, significati alterati (detti *bias*). Perché?

**Funzionamento.** In ogni scambio con l'altro agiscono tendenze percettive, convinzioni emotive, interpretazioni automatiche agli stimoli interpersonali, un insieme di comportamenti difensivi. Il contenuto verbale di un'interazione è solo una piccola parte di quello scambio, che è costituito per la maggior parte da spinte al di fuori della consapevolezza. In questo quadro, tra i parlanti si va a conformare una speciale barriera invisibile, che è prodotta dai tanti fattori in gioco. In una qualsiasi interazione, connotata da promessa, o delusione, da speranza, paura o competizione è inevitabile che agiscano simultaneamente fonti e fattori differenzianti.



### I fattori differenzianti

<b>Personalità</b>	<b>Genetica</b>	<b>Cultura</b>	<b>Anagrafe</b>	<b>Status sociale</b>	<b>Energia</b>	<b>Temperamento</b>
<b>Ruolo</b>	<b>Emotività</b>	<b>Genere</b>	<b>Etnia</b>	<b>Linguaggio</b>	<b>Valori</b>	<b>Stato economico</b>

Ovvero, i fattori personali nell'interazione si evidenziano come differenze. Queste differenze provocano i fenomeni naturali di distanziamento, resistenza, chiusura, malinteso, con un effetto implicito distorsivo e di fraintendimento. Ecco quindi manifestarsi la comunicazione dissonante, egocentrica, distorta, denominata delle "barriere comunicative". Parte per esempio l'emittente con un'intenzione "ti voglio aiutare" e arriva un impatto al ricevente "non sono mica un incapace!". È come se partissero "ravanelli" e arrivassero "carciofi", nella più piena discordanza tra intenzione dell'uno e impatto sull'altro.

Alla divisione verticale (la barriera) occorre contrapporre un flusso più orizzontale, il pendolo, costruito su un frequente passaggio da prospettiva personale a prospettiva dell'altro, su "due vie". Un assetto interazionale maturo, che integra il valore dell'altro, pur mantenendo la propria individualità. Attraverso l'esperienza del "tu", l'"io" riconosce e costruisce significati e prende forma.

<b>Parlare dal proprio punto di vista</b>	<b>Mettersi nel punto di vista dell'altro</b>
Stare in contatto con le proprie ragioni, posizione di "autocentro", fare il proprio ruolo, prospettiva personale ( <i>role-making</i> ). Agire il proprio pensiero e le proprie convinzioni, verbalità centrata sull'emissione "io".	Assumere temporaneamente le ragioni dell'altro, posizione di "decentramento", prendere il ruolo dell'altro, prospettiva dell'altro ( <i>role-taking</i> ). Aprirsi al pensiero dell'altro, fare domande, verbalità centrata sull'ascolto "tu".

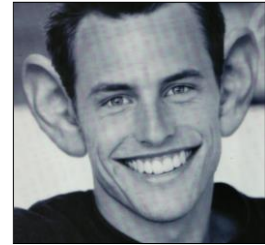
<sup>12</sup> Per MacLean (1984) la barriera linguistica più difficile da superare è quella fra l'uomo e i suoi cervelli animali arcaici.



d'animo, il significato personale. Attivo perché agito tramite il corpo e non solo sulla base delle parole. È infatti un ascolto non solo basato sul sentire con le orecchie, ma anche con altre parti del corpo.

Sono cinque le capacità distintive dell'*Ascolto attivo*:

- **Attivazione del corpo** (faccia, postura, orientazione, gestualità).
- **Uso di marcatori vocali** segni non-giudicanti (mhm, uh, ah).
- **Attenzione all'altro** attenzione fisica e anche psicologica<sup>14</sup>.
- **Fraresi-invito** che incoraggino a parlare ("parla...ti ascolto").
- **Risposte non-giudicanti**, immedesimarsi per accogliere senza giudizio<sup>15</sup> ("mi immagino come puoi stare...", "ti devi sentire proprio giù, vero?", "continua... non sono qui a fare da giudice").



## 9. Tipi di feedback

Per *feedback* si intende quella comunicazione di ritorno che informa l'interlocutore degli effetti prodotti dal suo comportamento.

**Feed = nutrire, alimentare; Back = indietro**

Il feedback è un ritorno di informazione al soggetto emittente, che viene definito come retroazione. Sul piano dell'informazione è quando la persona è invitata o decide di rispondere (feedback esplicito); nel processo comunicativo possono essere invece i messaggi del corpo inviati senza coscienza, involontari<sup>16</sup> (feedback implicito). Infatti, il feedback può effettuarsi: a) a richiesta; b) con volontaria disponibilità; c) come atto involontario e inconsapevole. Seguono i diversi tipi di feedback.

> CENTRATURA SULL'ALTRO

### ● Richiesta parere

Feedback di invito all'altro, lo abbiamo già visto sopra.

### ● Rimando

Feedback di verifica sul significato del messaggio dell'altro, si effettua tramite parafrasi e sintesi con proprie parole senza aggiungere niente di diverso del contenuto dell'altro, detto anche rispecchiamento o riformulazione.

► **Es.:** «Comprendo bene che sei stanco e stressato, è così?»

«Provo a dirti se ho capito bene: ieri eri allegro oggi sei sotto i tacchi, è così?»

«Lei vuole dire»; «Mi corregga se sbaglio»; «A suo avviso»; «In altre parole».

### ● Permesso

Feedback di attenzione all'altro e di richiesta di disponibilità, tipo di domanda che tiene conto di una possibile area sensibile dell'altro.

► **Es.:** «Ti va di parlarne?»

«Posso farti una critica?»

«Posso darti un consiglio?».

### ● Controllo del canale

Feedback di riscontro sul grado di attenzione e ascolto dell'altro.

► **Es.:** «Posso aggiungere?»

«Posso continuare, c'è ancora spazio di attenzione?»

«Riuscite a seguirmi?».

<sup>14</sup> Due definizioni. Attenzione fisica: contatto fisico, postura aperta sull'altro, faccia-a-faccia, corpo proteso inclinato in avanti, ridurre la distanza fisica. Attenzione psicologica, uso caldo degli occhi nel contatto oculare, raggiungere l'altro immedesimandosi, mettersi nei panni, controllo di sé (non arrossire, non impallidire).

<sup>15</sup> O almeno con una soglia ridotta e controllata.

<sup>16</sup> È grazie all'opera di Danilo Dolci, sociologo triestino (1924-1997) se comprendiamo la differenza tra informazione e comunicazione. L'informazione ha carattere trasmissivo, nel senso peggiore del termine - si è formata durante secoli di tirannie e dispotismi, di cultura oppressiva, autoritaria e violenta. Al contrario, la nozione di comunicazione, è comparsa solo negli ultimi due tre secoli di progressivo sviluppo dei grandi stati democratici; la comunicazione possiamo intenderla come partecipazione e apertura agli scambi e alle relazioni reciproche tra individui e gruppi, in una modalità interattiva, detta anche a "due vie".



### ● Non-verbale

Feedback inviati con intenzione o involontariamente, tramite i segni corporei, tra cui in particolare cenni della testa, movimento degli occhi, mimica facciale complessiva, gestualità, posture, tic.

> CENTRATURA SU SÉ

### ● Verifica sul parlato

Feedback di controllo che l'altro abbia compreso il significato preciso del proprio messaggio inviato.

► **Es.:** «Riesco a spiegarti il mio concetto...?»

«È chiaro che per me è centrale il modo con cui accogliamo i cittadini e non tanto le statistiche?».

### ● Proattivo

Feedback di richiesta di informazioni su di sé e sul proprio operato; si tratta di un passo comunicativo volontario, di ritorno arrivano informazioni di sé sulle quali il protagonista seleziona quelle plausibili e verosimili; è un tipo di feedback delicato che conviene effettuare nelle giornate in cui ci si sente bene, selezionando tuttavia le persone a cui rivolgere una tale richiesta.

► **Es.:** «Come mi vedi in questi giorni?»

«Come ti è sembrato il mio discorso? Puoi dirmi, mi aiuta saperlo»

«Oggi mi sembra di trasmettere stanchezza con gli occhi, come li vedi te?».

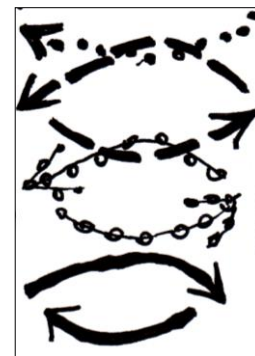
> CENTRATURA SU SÉ-ALTRO

### ● Negoziale

Feedback di esplorazione e proposta in merito a un fatto da agire, da concordare con l'altro.

► **Es.:** «Dimmi come ti sembra questo mio ragionamento sui compensi da dividerci?»

«Come ti arriva la possibilità di fare una domenica per uno, in senso alternato...?».



Feedback	Caratteristiche	Da usare
Richiesta parere	Domande aperte di attenzione	In tutti i casi
Rimando	Verifica se abbiamo compreso il concetto dell'altro	Discorsi complessi dell'altro
Permesso	Richiesta di un parere personale	Argomenti emotivi sensibili, tabù
Controllo del canale	Controllo nel caso in cui si ha molto da dire	Verifica dello spazio ricettivo altrui (per leader, insegnanti, capi)
Verifica sul parlato	Verifica se il nostro concetto è risultato chiaro	Propri discorsi articolati e complessi
Proattivo	Richiesta di parere su di sé	Raccolta di dati e pareri dall'altro che vede cose che noi non vediamo
Non verbale	Risposte e reazioni involontarie	Lettura e osservazione del corpo, stare vigile, per una buona adesione
Negoziale	Passi di accordo	Passaggio dalle parole ai fatti, il feedback più difficile.

## 10. Brevità e ritmo, Cambio turno (evitare i monologhi)

Il ritmo degli interventi è un mezzo, sì, ma spesso può diventare anche molto di più. Diciamo che può diventare un contenuto, perché tramite la brevità altri contenuti possono esprimersi ex novo. Con la lentezza e la lunghezza dell'eloquio, il monologo<sup>17</sup>, le parti restano distanti, dentro rispettivi ambienti separati.

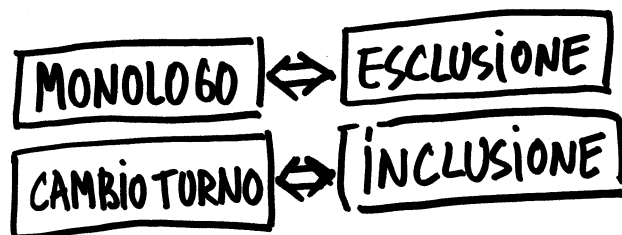
<sup>17</sup> Il monologo può essere inteso come un soliloquio, il dialogo come la risoluzione degli opposti o la ricerca di intimità, il discorso in gruppo come opera di un coro. Il monologo non contempla l'ascolto e l'interesse per le cose che dice l'altro, è un tipo di interazione monodirezionale. I monologhi vanno evitati perché spengono la vitalità e producono una mente che fluttua e che vaga. Il recitatore di monologhi marca la distanza tra sé e il gruppo, per una relazione che esclude e crea isolamento.

La *Brevità e Ritmo* è una forma di interazione "atletica" positiva. In molti momenti, specialmente quando la matassa si aggroviglia, è bene curare più ritmo e dinamismo, che contenuti e discorsi, questi ultimi via via si spiegano.

Il *Cambio turno* si fonda sull'alternanza e successione di parola. Non bloccare il flusso dei turni, non conviene fermare il ritmo per mettere distinguo e paletti, in special modo nella fase di accoglienza e apertura, o anche nel bel mezzo di una concitata interazione. Il Cambio turno tende a ridurre le differenze; tra i partecipanti si forma un "allineamento" perché i circuiti interni del sistema nervoso (in particolare quello autonomo) si accendono e si spengono con un ritmo simile. Si resta non d'accordo nel merito, ma si è d'accordo nel metodo. La Brevità cura e migliora la coordinazione interattiva e l'adattamento reciproco, portando a migliore sequenza circolare la sincronia, il rispecchiamento, la reciprocità, la compensazione, la convergenza, tutti aspetti della "sincronia comunicativa". I punti importanti sono:

- **Ogni frase è bene che sia concisa e corta.**
- **Occorre sforzarsi ed esercitarsi**, sia come membro di gruppo che in qualità di conduttore.
- **Conviene andare dritti al punto** riducendo premesse e distinguo.
- **Un'esposizione corta diviene meglio ricevibile**, è infatti denominata "custodia di accesso".

► **Es.:** Il senso del ritmo è una sensibilità che cresce col tempo, all'inizio della mia esperienza di facilitatore non mi era chiaro, è andato affinandosi via via. Ora lo avverto dopo pochi minuti, se è troppo lento o troppo veloce, cerco di governarlo in base alla fase della riunione e anche in base a quello che sto dicendo o che altri stanno esprimendo. Comunque propendo che si mantenga vivo, mobile, spumeggiante, un po' elettrico.



## 11. Parola circolare

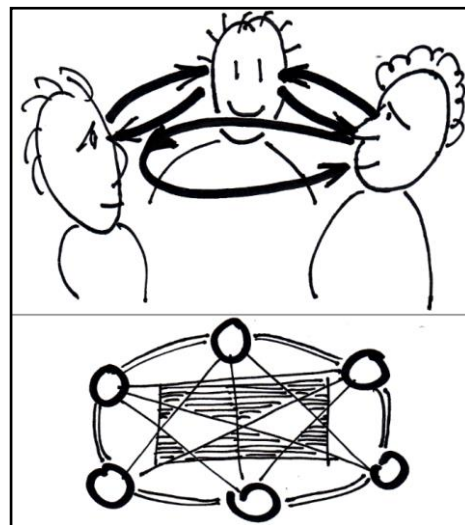
Per facilitare le persone occorre una forma di Comunicazione circolare. Come abbiamo già visto, messaggi corti, più scambio di pareri, più voci in capitolo, più reciprocità dialogica<sup>18</sup>.

Con l'aumento della circolarità crescono parimenti tre qualità:

- **Collegamento**
- **Coinvolgimento**
- **Dinamicità**

Abbiamo potuto sperimentare in trenta anni di conduzione di gruppi, che se gli scambi comunicativi sono più circolari, già di loro includono e così facendo anche i soggetti diventano più attivi. La comunicazione a più voci mobilita persone e attenzione, proprio per il fatto che riaccende il senso di gruppo, nostra antica memoria: ognuno di noi non è un'isola, ma parte di un insieme più grande<sup>19</sup>.

Con la parola si possono fare molteplici cose in più, non solo quelle di trasferire informazioni, ribadire le dominanze di potere, scolpire pensieri monocordi e autoreferenziali. Ma soprattutto di coinvolgere, includere, aumentare la pluralità di veduta.



### Avviarsi alla "parola circolare"

Imposta lo scambio con interventi brevi e la parola che gira.

<sup>18</sup> Discorso e conversazione sono pratiche consolidate nella pratica naturale e culturale degli umani; le parole connettono l'individuale e il sociale, il personale e l'agire.

<sup>19</sup> Dal settore della pedagogia Bruno Rossi scrive: "Può essere considerato educativamente fecondo quell'incontro che è avviato e sostenuto dalla filosofia del con-l'altro e del per-l'altro e non dalla logica del senza-l'altro, del sull'altro e del contro-l'altro.

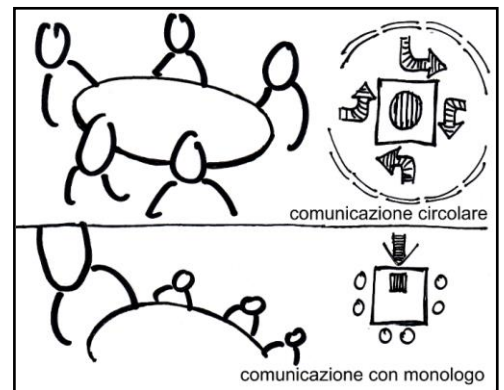
Allenati al ritmo, a immaginare una polifonia, dopo un po' le persone si ripetono o divagano. Il ritmo che imprimi è salutare, è produttivo, da fare con garbo, perché può anche urtare. Il ritmo è dato dalla brevità di emissione e dal cambio di turno di parola. Cerca di contenere i verbosi e di sollecitare gli introversi. Nel caso puoi togliere la parola ai monopolizzatori, con garbo ma in modo assertivo. Stai lavorando per una cultura più inclusiva, sistemica ed ecologica...puoi darti merito.

## Quale ambiente crea la Parola circolare?

- **Una forma di allineamento** tra le diverse teste, una similarità.
- **Una maggiore aderenza alla situazione**, un senso di comune appartenenza.
- **Attrattività nei confronti di persone e situazioni**, un "campo centripeto", aumento di curiosità.
- **Sviluppo di un senso di prossimità**<sup>20</sup>, maggiore vicinanza di punti di vista, premessa per accordarsi.
- **Aumento dell'attenzione**, che ha delle impennate, si desta<sup>21</sup>.
- **Definizione migliore della realtà**, favorisce nuove associazioni, amplificatore del pensiero.
- **Maggiore movimento mentale**, tra bisogno di concentrarsi su sé e valutare cosa dice l'altro.
- **Sviluppo di sintonia**, parole che incontrano parole portano i cervelli ad avvicinarsi perché enti simili.
- **Emergenza di consensi e dissensi** in minor tempo, più diretta e meno tatticismi.
- **Cervello che si carica** per esprimere.
- **Ogni cervello ha debolezze** che soltanto altri cervelli sono capaci di correggere.
- **Ognuno diviene un soggetto** anziché un oggetto (chiamato solo ad adeguarsi).

La Parola circolare non risolve il tema annoso delle relazioni interpersonali, ne rappresenta tuttavia un'ottima premessa. Le relazioni interpersonali, nella sfera personale e professionale, sono luoghi troppo importanti per tutti noi, membri di una specie ultra-sociale, sono per noi un habitat innato come anche appreso, non a caso sane relazioni sono strettamente correlate a salute cardiovascolare, funzionamento immunitario e resistenza allo stress. Le relazioni sono il concentrato di motivazioni e gratificazioni e possono essere meravigliose, difficili e anche dall'inesauribile fascino, siamo un po' tutti amore-dipendenti (Cozolino, 2008).

La Parola circolare comporta inevitabilmente la capacità di graduare gli interventi, contenendo gli estroversi-verbosi e stimolando gli introversi-inibiti.



## 11a. Chiusa-parola

(ai verbosi, un garbato contenimento)


Il difetto di parlare troppo è assai diffuso, come è diffusa la tendenza a girare intorno alle questioni. Far sì che un intervento lungo possa chiudersi per dare spazio ad altri, diviene una capacità centrale. In tutto questo occorre tuttavia evitare metodi bruschi, che possano urtare il soggetto e spingerlo in una posizione critica o passiva. Per praticare.

- **Fraasi-invito**, del tipo "sentiamo il parere di altri", "fammi dire a me ora".
- **Elettrizzarsi**, manifestare col corpo una plateale agitazione, perché possa interferire nella logorrea.
- **Incalzo imperativo**, con gestualità a "stop"<sup>22</sup> e con parole esortative "bene!!" con tono squillante.
- **Fraasi da usare**: "proviamo ad andare avanti"; "servono altri pareri"; "abbiamo compreso".

<sup>20</sup> A sostenerlo i lavori della psicologia dei gruppi, si veda la ricerca dello psicologo sociale Eraldo De Grada (1999).

<sup>21</sup> È un passaggio delle ricerche in ambito neurobiologico di Alberto Oliverio (2008).

<sup>22</sup> Far segno di fermarsi.

<p><b>Stop</b></p> <p>Gestualità intenzionale</p> 	<p>Fermati! Deve concludere! Stop ad altre parole!</p>	<p>Espressione assertiva che comporta un graduato tono muscolare</p>
---	--	--

### Tre forme di comportamento del soggetto verboso

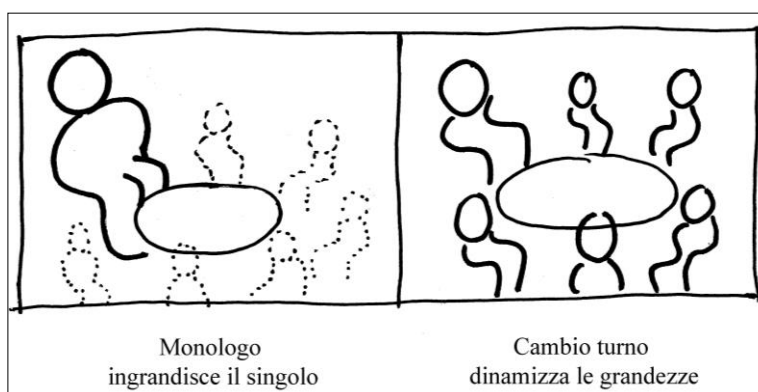
<b>Verboso consapevole</b>	Al primo invito del conduttore tende a moderarsi e a lasciare la parola di lì a poco, spesso si scusa.
<b>Verboso riluttante</b>	Per intenzione o anche per riflesso inconscio, tende a rallentare e a tenere ancora di più la parola.
<b>Verboso stizzoso</b>	Non rallenta, tiene la parola e in più fa commenti critici, "devo finire e lei non mi dice quanto devo parlare!"

## 11b. Invito (agli introversi, un gentile incoraggiamento)

In ogni gruppo c'è un buon numero di persone timide, taciturne e introversive, che manifestano difficoltà più o meno marcate nel dire la loro, i membri silenziosi. Sarà temperamento e anche personalità<sup>23</sup>. L'introverso fin da bambino ha trascorso molto tempo nella propria testa, ama riflettere sul mondo rimuginando sull'effetto che questo ha dentro di sé. Introversi ed estroversi sono come il polo nord e il polo sud, poli diametrali, che si attraggono e si respingono. L'incoraggiamento a un collega o amico introverso prova a generare un piccolo sblocco rispetto alla possibilità di superarsi e incominciare a parlare.

Riservatezza, essenzialità nell'eloquio, signorilità, consapevolezza del proprio limite sono alcuni aspetti frequenti delle persone introversive. Secondo noi gli introversi sono una miniera di risorse nella riunione, vedono, ascoltano, riflettono, memorizzano molto di più degli estroversi, tutti presi a esprimersi. Quella miniera però è sotto chiave e va aperta con mosse graduali e morbide. Un invito genuino che funziona è: "possiamo parlare un po' tutti, possiamo scambiare le idee, ognuno come può". Per praticare.

- **Spinta gentile**, è il concetto generale, cioè, di spingere, forzare un po', ma con garbo e gentilezza.
- **Richiesta parere**, chiedere se la persona ha un suo parere.
- **Incoraggiamento**, se risponde no, si può rilanciare dicendo "sì, comunque, quando le viene uno spunto sarà utile e prezioso per noi ascoltarlo".
- **Domande specifiche**, es. non dire "come ti senti oggi?", ma preferire: "questo sole che va e viene come ti fa sentire?", passando dal generale al concreto, piano che agevola le persone introversive.



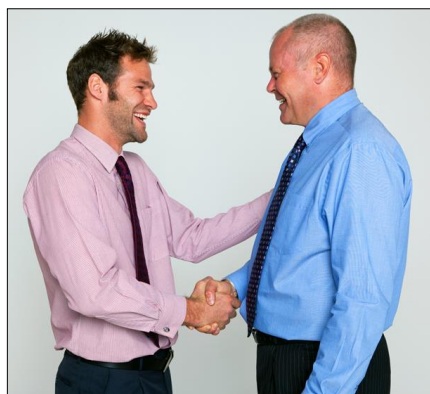
<sup>23</sup> Il temperamento si fonda su schemi comportamentali ed emotivi innati fondati sul dato biologico, osservabili alla nascita. La personalità, invece, è costruita da quel grande miscuglio che sono i rapporti coi genitori, la famiglia e le esperienze di apprendimento culturale. Ognuno di noi è l'incrocio di temperamento e personalità.

## 12. Feedback negoziale (saper fare accordi)

Fare accordi efficaci spinge le persone ad azioni coordinate, perché a monte si sono parlate, si sono consultate. I cattivi accordi sono perlopiù il frutto di incapacità a gestire lo scambio, facendosi imbrigliare da interferenze, barriere e malintesi comunicativi.

I buoni accordi fanno invece avanzare la relazione e il lavoro di gruppo, fanno risparmiare molte risorse economiche e tecnologiche. Il ruolo del negoziatore consiste nel perseguimento di interessi propri e altrui, gestendo diversità di piano e di influenza, contrattando soluzioni e ricercando il consenso dalla parte personale e della controparte, rinunciando a soluzioni totali e sbilanciate.

Il *Feedback negoziale* è una tecnica semplice, allestita all'osso, con l'obiettivo di diffondere la capacità negoziale a più persone e a più livelli. È il feedback più difficile, perché davanti a noi c'è il soggetto concorrente o litigante.



I passi fondamentali sono:

- **Avanzare un'idea grezza**, che tratteggi contenuti concreti ma non li definisca troppo.
- **Richiedere il parere dell'altro**, aprire alla sua valutazione e ad aggiunte.
- **Definire e confezionare l'accordo**, precisare e organizzare i vari punti concordati.

Si parte dichiarando all'altro i punti concreti di un primo abbozzo, che serve da prima consultazione da concordare. Un'idea nuova appare nel nostro cervello in forme grossolane nell'emisfero destro, prima ancora che quello sinistro lo veda nei suoi dettagli. Per questa ragione non conviene spezzettare troppo le proposte, ma invece restare su di un indirizzo di insieme completo.

Anche un altro motivo è saliente a favore dell'idea grezza, cioè quello di non calare dall'alto e spingere persone e gruppi con proposte già tutte decise e confezionate. Per un'accettazione-imposizione contro la loro volontà. Effetto malvolentieri e contro voglia, che crea inevitabili barriere, rinculi e regressioni.

Conviene quindi definire un orientamento di base, forzare sulla direzione di massima e lì cercare il ponte o il consenso. Da qui è poi più agibile aggiungere i particolari. Il punto interessante dei passi di negoziazione è data dall'evitare un'idea confezionata, inappellabile, chiusa che cala dall'alto, che produce un'interruzione maggiore sulla relazione, non tanto sul piano tecnico del compito. L'idea confezionata solitamente accende riflessi deleteri, attaccamenti in chi propone e resistenze in chi riceve.

Idea confezionata	Idea grezza
Idea fin troppo strutturata, inappellabile, che cala dall'alto, solitamente chiusa al parere dell'altro	Idea di indirizzo concreto, priva di dettagli e particolari, più facilmente aperta al parere dell'altro

L'idea grezza è il punto saliente del metodo. Proviamo a tentare soluzioni in questa maniera, in abbozzo e in interazione con l'altro. Se poi i margini di negoziazione non dovessero concretizzarsi si tratta di prendere tempo e aggiornarsi, tenendo in conto gli spunti parziali concreti che sono eventualmente emersi.

### La centralità dell'"idea grezza"

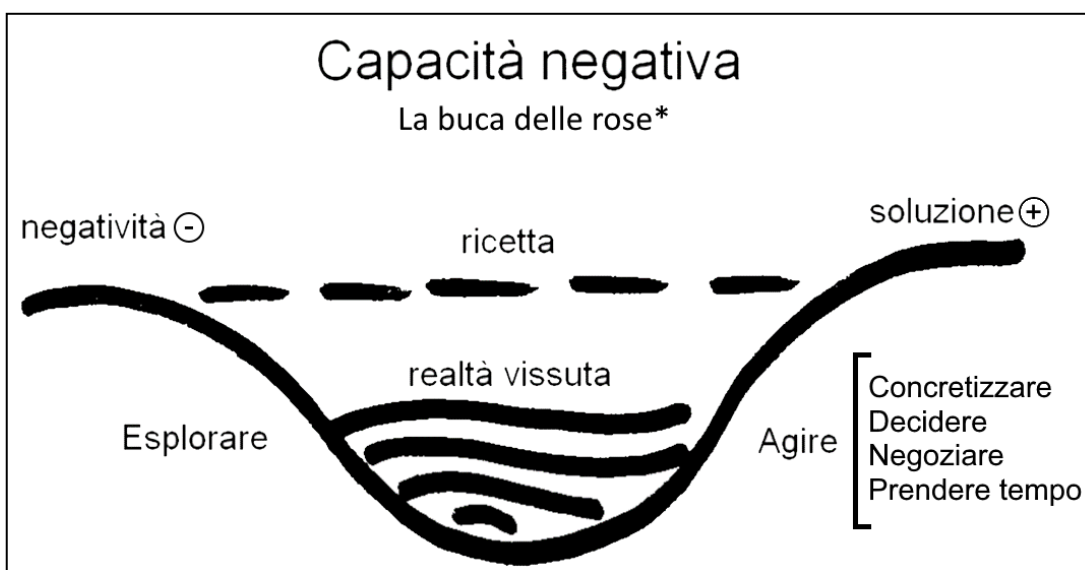
Forma di "concretezza aperta", in cui si è specifici, riducendo dogmatismo e rigidità. Si annunciano invece elementi già fattivi, evitando tuttavia i super dettagli.
Dimmi come ti sembra questo mio ragionamento sui compensi da dividerci...
Che parere hai sulla possibilità di fare come rientro due giorni di seguito a testa?
Che ne dite di fissare le date delle riunioni fino a marzo?

Tutti gli studi ci dicono che la negoziazione è di fatto un momento di abilità cognitiva, di uno stato di grazia di pensiero (*insight*), ma possiamo anche aggiungere che è perlopiù un ampliamento della tolleranza e della regolazione emotiva.

# CAPACITÀ NEGATIVA

## NON SOFFOCO LA NEGATIVITÀ: ESPLORO E SOLO DOPO AGISCO

**Concetto.** Il comportamento negativo è frutto di pulsioni naturali profonde (*bio*), è un vulcano attivo di tratti personali (*psico*), è la lotta scomposta tra categorie e ruoli in ogni contesto (*socio*). Possiamo definire come "negatività" l'insieme di *problemi organizzativi, conflitti interpersonali, malessere emotivo, errori di esecuzione*. Le negatività sono frequenti, sono a tutti i livelli, riguardano ciascuna persona o gruppo. La negatività è una grande fetta di ogni situazione sociale e organizzativa. La negatività quando ci prende paralizza la nostra capacità di pensare, distorce le nostre percezioni e imprigiona il nostro agire. Quando siamo in preda a emozioni negative il pensiero posato è sequestrato e ci muoviamo in uno stato di rigidità o di caos. Ma una grande fetta della negatività è sbagliato considerarla priva di risorsa, priva di qualunque informazione od opportunità. Qui infatti proviamo a metterla nel conto, perché contigua con la positività e anche perché molto ricca di effetti generativi e di rivalutazione. A patto però di possedere strumenti adeguati.



ESPLORARE	COMPRENDERE	AGIRE
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Scendere nella negatività</li> <li>● Accogliere e contenere</li> <li>● Avviare un'indagine della situazione e dell'emozione</li> <li>● 10 minuti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sostare, verificare e sostanziare in via definitiva i termini fattuali della situazione negativa</li> <li>● Accogliere porta un "solievo naturale"</li> <li>● 3 minuti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Risalire verso le soluzioni</li> <li>● I fatti sono un "solievo culturale"</li> <li>● Non prestarsi a rinculi negativi</li> <li>● Mettere gradualità e tenacia</li> <li>● 7 minuti</li> </ul>

\* Ipotesi di colloquio della durata complessiva di 20 minuti.

**Funzionamento.** Tutti a turno abbiamo difese immature, comportamenti critici chiusi nella negazione e nelle accuse, che turbano gli scambi, i gruppi di lavoro, ogni contesto o situazione organizzativa o sociale. I fenomeni negativi disattivano le nostre parti ragionatrici e riflessive (corteccia) e accendono quelle più automatiche e primitive (limbico e tronco encefalico).

La prima cosa fondamentale da fare è prendere atto che i comportamenti sono fisiologicamente impregnati di sensi difensivi, autoprotettivi, ripetitivi, suscettibili, contagiosi, attrattivi in direzione della negatività. Questa messa in conto rappresenta una mossa centrale, in cui accogliere e parlare delle criticità, dispone le situazioni a contenere i fardelli negativi, aiuta a comprenderne le fonti, a depotenziarne le esagerazioni, a prendere contatti sani con la realtà. Tutte premesse favorevoli la trasformazione verso soluzioni più positive. La cosa invece da evitare, l'errore commesso un po' ovunque, è fronteggiare la negatività col piglio giudicante, l'elusione, il soffocamento, la facile prescrizione di ricette. È assolutamente inutile aspettarsi che una persona acceda alle sue

capacità ragionatrici quando è intrappolata in un'agitazione emotiva e negativa, i percorsi del pensiero lucido sono interrotti nella loro componente vitale, incorporata, biologica.

Dare consigli a un amico o un collega che sta male o è arrabbiato, apporvi ragionamenti interpretativi, non solo è inutile, ma anche rafforza e irrigidisce i tasti negativi in azione. Le interpretazioni e i giudizi dati quando, invece, sarebbe necessario l'affetto, equivalgono ad un atto anti-comunicativo, che ha come conseguenza il peggioramento dello stato delle persone e dei gruppi.

Modelli tutti rivolti alle idealizzazioni intellettuali prescrivono appelli razionalizzanti, qui noi proponiamo invece la cura dell'esplorazione della negatività, supportata da metodo. La cosiddetta Capacità negativa, provare a trasformare il comportamento negativo attraversandolo.

- **Primo, Esplorare** (discesa), non perdere le opportunità che offre la negatività, non bloccare la tensione, non soffocare e non dare soluzioni premature. Avviare un'indagine pratica di elementi reali pur in forma canalizzata e concreta, raccogliere informazioni sull'episodio negativo. Nell'esplorazione c'è quindi una sosta nel problema, che viene indagato nella sua concretezza (la situazione e l'emozione), nei fatti, non tanto nelle opinioni. Già questa mossa porta una prima regolazione della negatività.
- **Secondo, Agire** (risalita), è vedere come affrontare il problema, quali soluzioni trovare, passo dopo passo, evitando soluzioni perfette e ideali, privilegiando la gradualità operativa e pratica.

La trasformazione della negatività è un'esperienza complessa, che può andare bene e anche male. Qui tuttavia, individuiamo le pratiche adeguate che possono riuscire efficacemente. Di fatto nel primo passo ci si affida al Parlare, mentre nel secondo passo al Fare. Ecco, una buona integrazione che ritorna, Parlare+Fare. La negatività solo a parole non si risolve, come neanche solo coi fatti si risolve. La trasformazione è il risultato efficace di due fattori complementari, diversificati, che il facilitatore mette in sequenza sistemica.

#### Trasformazione = l'integrazione di due fattori

Discesa	Risalita
Parlare (esplorare)	Fare (agire)
Emozione, persona, stato	Situazione, contesto, storia
Accogliamo, regoliamo	Affrontiamo

**Studi.** Se ad una reazione scomposta e agitata mettiamo ascolto, tentiamo di coglierne le parole concrete per indagarne il disagio, stiamo facendo mosse nobili e decisive, che aiutano persone e gruppi a passare per esempio dall'emisfero destro (inconscio ed emotivo) a quello sinistro (conscio e intenzionale) e inoltre, a integrare l'attivazione dell'amigdala con la sollecitazione della corteccia frontale, all'agitazione della prima segue il pensiero dosato della seconda. Questo crea un *solievo naturale*, un depositarsi dell'agitazione e delle *escalation*, a cui possono subentrare barlumi di rivalutazione e ricostruzione. Gli studi qui segnalano come efficaci i metodi di distanziamento e raffreddamento, nel vivo di emozioni rigide, pre-composte, ardenti, desolanti e senza uscite.

Il nostro strumento della "capacità negativa" è nel novero di questi metodi di emotività raffreddata, in cui parole dosate intercettano il disagio, assumendo ruoli di ristrutturazione e rivalutazione delle negatività. La *rivalutazione* riduce la produzione di cortisolo in risposta agli impulsi automatici e riduce le associazioni e l'eco negativo in sé e con gli altri, tipici delle agitazioni emotive. Pensiero e parole possono integrare e trasformare le emozioni.

Invece, solitamente, alla negatività si risponde con forme di repressione (soffocamento, evitamento, elusione, giudizio) che svolgono funzione di irrigidimento nei protagonisti, quindi in maniera per niente efficace. È stato riscontrato che l'attività dell'amigdala diminuisce e si contiene con il metodo della rivalutazione, mentre con quello della repressione tende ad incrementarsi. Il cervello di tutti noi ha una tendenza incorporata alla negatività (Dana, 2019), è per cui necessario portare l'attenzione su micro-momenti di connessione, vicinanza, accoglienza, rispetto, anche di parziale sicurezza emotiva.

Per passare in modo efficace da strategie difensive a strategie di coinvolgimento sociale, il sistema nervoso ha bisogno di adempiere a due importanti compiti di adattamento: a) valutare la negatività e i fattori che insidiano la sicurezza fisica e mentale; b) contenere i riflessi agitati e automatici limbici e primitivi per richiamare le componenti più evolute che supportino le buone capacità prosociali.

## 13. Parola chiave, direzionale, passi concreti

(quando l'altro è negativo)

Per accogliere e contenere la negatività dell'altro, un facilitatore applica la tecnica della parola chiave e direzionale. La *Parola chiave*<sup>24</sup> è quella parola carica di significato che connota un discorso e rappresenta non solo contenuti verbali ma porzioni implicite di emozione e impulso. Le parole chiave sono parole dense, ovvero, modi per condividere le emozioni all'interno di un contesto<sup>25</sup>. La *Parola direzionale* è l'aggiunta di direzione alla parola chiave, per formulare una frase efficace; le direzioni sono cinque: "cosa", "come", "chi", "quando", "dove".

La tecnica suggerisce di restituire al protagonista la parola chiave e direzionale, quale forma comunicativa appunto di accoglienza, esplorazione ma anche contenimento. Ripetendo alcune parole dell'altro, un po' "a pappagallo"<sup>26</sup> (dette anche "domandeco"<sup>27</sup>), possiamo agganciare la negatività e con essa avviare un'indagine pratica. Per il protagonista la parola chiave è una parola densa che connota un vissuto complesso, per l'ascoltatore invece, è una porta di accesso a un tema sconosciuto. Quando formuliamo la parola chiave e direzionale e il protagonista racconta i fatti che lo hanno fatto arrabbiare o lo hanno deluso, possiamo affermare con buona approssimazione che gli si creano possibili collegamenti cerebrali utili, tra cui i circuiti tra l'amigdala (emozioni) e la corteccia orbito-frontale (riflessione).



Fig. - La parola chiave - Fonte: Liss<sup>28</sup> [1992]

### 13a. Parola-chiave (accogliere, ascoltare, indagare)

La Parola chiave è quella parola dal segno forte, densa, che connota un'intera frase dell'altro, una tecnica efficace per:

- **Ascoltare in modo attivo**
- **Sintetizzare la quantità delle parole in qualità significanti**
- **Esplorare idee e vissuto**

La metodologia suggerisce di restituire al protagonista la parola chiave e direzionale, quale forma comunicativa di accoglienza ed esplorazione. Ripetendo le parole dell'altro, un po' a pappagallo<sup>29</sup>, possiamo agganciare la negatività e con essa avviare un'indagine pratica. È molto utile usare la parola chiave nelle riunioni e nel colloquio per far emergere discorsi sommersi, passare dalle opinioni ai fatti, confrontare versioni opposte, contenere le emozioni negative nella loro enfasi critica e distruttiva.

### 13b. Parola direzionale (contenere, dare una direzione)

La Parola direzionale è l'aggiunta di una direzione da dare all'indagine. Se la parola chiave fa emergere il vissuto sommerso e confuso, quella direzionale mette paletti e argini, lo contiene. Entrambe se riproposte insieme diventano molto utili ed efficaci. Come utilizzarla?

- **La prima direzione è il "cosa".** Il "cosa" è sinonimo di fatti, con cui un po' tutti ci rapportiamo.
- **Il "come" apre su modi ed emozioni,** quindi non di facile aiuto.
- **Il "chi" spinge verso i soggetti,** per cui a volte può anche incontrare resistenza (effetto spia).

<sup>24</sup> In una frase possiamo distinguere due grandi gruppi di parole, le parole semantiche (significanti) e quelle sintattiche (strutturanti). In ogni frase sono una o due le parole che connotano il significato complessivo del discorso, quindi le parole chiave.

<sup>25</sup> Carli R, Paniccia R. M. (2002), *L'analisi emozionale del testo*, Angeli, Milano.

<sup>26</sup> Sono stati degli studenti all'Università di Pisa a dirmi "ma prof questo metodo è un po' fare il pappagallo"; ricordo che un po' me la sono presa di fronte a questa osservazione ingenua, ma anche veritiera. Nel tempo, ho compreso che la parola chiave è sì certamente una forma "a pappagallo", pur tuttavia efficace per capire, ascoltare, comprendere.

<sup>27</sup> Duranti A. (2000), *Antropologia del linguaggio*, Meltemi, Roma.

<sup>28</sup> Estratto da papier interno, *Parola chiave per aprire il nostro inconscio*, Scuola di Biosistemica, Roma, 1985.

<sup>29</sup> Sono stati i miei studenti all'Università di Pisa a dirmi "ma prof questo metodo è un po' fare il pappagallo"; ricordo che un po' me la sono presa di fronte a questa osservazione ingenua, ma anche veritiera. Nel tempo ho compreso che la parola chiave è sì certamente una forma "a pappagallo", pur tuttavia efficace per capire, ascoltare, comprendere.



- Il "quando" è l'unità di tempo.
- Il "dove" l'unità di spazio.

Il "perché" non è altrettanto efficace, per via che può confondere o affievolire l'indagine, dal momento che sposta l'attenzione altrove, su fattori pregressi o sottostanti, che hanno concorso a creare i motivi del problema e della negatività. Il più delle volte si cerca il "perché" come una causa originaria e quindi complessa e intricata, è meglio dunque lasciarlo come ultima possibilità, visto che è una domanda motivazionale, di non sempre facile risposta per il protagonista. Il "perché" è la somma delle cinque direzioni. Il punto infatti non è sapere tutto subito, ma cercare uno spiraglio presso l'altro, per poter aprire una direzione di indagine; le direzioni richiamano concretezza e possibili abbassamenti delle enfasi esagerate.

Sulla differenza tra descrizione e spiegazione Siegel scrive: "Puoi provare a descrivere la tua esperienza, a dire come è, quando emerge, dove la collochi nel corpo, come si presenta nel tuo spazio mentale e persino a livello di relazioni interpersonali. Questi sono gli elementi "cosa, come, quando e dove" di una descrizione che è ben diversa da ciò che l'emisfero sinistro, quello del linguaggio, predilige, ovvero, la ricerca del perché". Quindi, è molto importante privilegiare la descrizione di un episodio negativo a scapito della spiegazione o interpretazione.

### 13c. Passi concreti (ricercare attivamente soluzioni)

Dopo l'esplorazione con Parola chiave e direzionale occorre ritornare sul piano della soluzione, attivando i *Passi concreti*. Cosa sono? È l'uscita dall'esplorazione con passi fattibili di tipo operativo da effettuare. Sono passi di azione in forma progressiva e graduale, passo dopo passo. Sono da evitare infatti quei salti eccessivi che, dalla problematicità tendono a raggiungere prematuramente le soluzioni. E, se la soluzione cala dall'alto, già tutta strutturata e confezionata ha un impatto spesso negativo, perché suscita difese e resistenze. I passi concreti sono invece turni di parola fortemente concreti, minimalisti, specifici, calati nel contesto, azioni articolate e graduali per segmenti e atti; è bene che il linguaggio sia specifico, concreto e aderente al contesto.



#### Nasce qualcosa di utile nel negativo (solievo naturale e culturale)

Cosa succede quando veniamo accolti e contenuti nel nostro momento negativo o cosa succede all'altro quando svolgiamo questa complessa "mossa relazionale" della Capacità negativa?

Cosa provi quando vieni accolto nella tua negatività?
Mi sono sentito come atterrare con un aereo
Ho avvertito il respiro più pieno, il corpo più radicato
La sensazione del corpo è stata più netta
Continuavo a rimanere sulle mie, ma ascoltavo anche un po' l'altro
Il pensiero non vagava più in cerca di appigli, bensì sostanzitava
Ho potuto seguire il ragionamento dell'altro
Mi sono reso conto che avevo esagerato nel manifestare il disagio

Di recente ho messo a punto due osservazioni nella fase che intercorre tra esplorazione e ritorno all'azione. Ma prima una premessa: durante l'esplorazione il protagonista è molto chiuso in sé stesso e deve assolutamente affermare il suo disappunto, la sua coriacea negatività. Qui agisce come dominatore il cervello limbico con enfasi ed esagerazioni. In questo stato l'altro lo vediamo parzialmente, non come interlocutore, ma come soggetto minaccioso o altresì da abbattere.

Quando veniamo accolti e contenuti con parola chiave e direzionale, nasce un primo sollievo, il *sollievo naturale*. Venire ascoltati con attenzione attiva in noi chimiche buone e se anche la rabbia persiste, al fianco ecco che si muovono sostanze e sensazioni che fanno ridurre la veemenza della negatività, ci si sente accolti, contenuti, come con una mano protesa, ma non sono sensazioni coscienti. Ho osservato in questi anni che la postura diviene meno tesa, meno tirata, come se si sgonfiasse un po'; la voce diviene meno metallica e acuta per divenire più piena e rotonda; le parole più dosate e fanno esordio parole più precise, dai significati più tenui. Il sollievo naturale scatta quando a un umano in crisi, gli si fa fronte fisicamente e mentalmente un soggetto umano simile, che lo ascolta con attenzione e rispetto.

Esiste poi un secondo tipo di sollievo, il *sollievo culturale*, qui invece trattasi di una mossa voluta dal facilitatore, che in base al tempo a disposizione, sapendo che è importante concludere in maniera costruttiva, evitando di lasciare le persone in mezzo al guado della negatività, compie una virata verso l'agire e i passi concreti. Il sollievo culturale è quindi intenzione, gestione del tempo, ricerca di soluzioni, meglio se le persone sono già un po' "risolte", ma credo che serva anche se il battibecco o rigidità sono ancora presenti. Comunque occorre cercare gli antidoti pratici, anche questo è un passo chiave per la trasformazione della negatività.

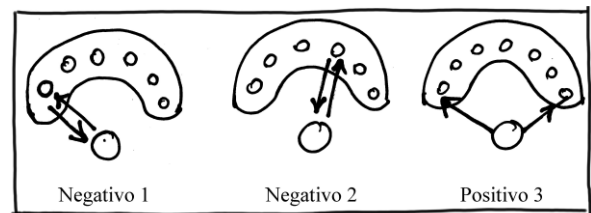
## 14. Tripletta (quando un gruppo è negativo)

Ogni riunione di gruppo porta con sé la sua dose di negatività, che sia un problema emerso, un errore da riparare, un conflitto da ricomporre, il malessere da governare. Qui noi favoriamo l'emersione delle negatività, quale mossa di rivalutazione e quindi di loro trasformazione. Gestire con efficacia la negatività in riunione è un passo delicato, che può comportare timore e ansia, ma che crediamo sia possibile in tutte le maniere affrontare. Ricordiamo che i modi convenzionali sembrano meno impegnativi, ma lo sono solo in apparenza, visto che di frequente le code distruttive si consumano poi nei corridoi e nel pettegolezzo e compongono scie lunghe e contagiose.

Una gestione di riunione invece, che tiene e ammette rilievi sia positivi che negativi, richiede una competenza in più di certo, ma dalla sua libera risorse e inclusione insperate. Proprio con la metodologia illustrata, fondata sull'indagine e sull'approfondimento della negatività, si sbloccano risorse che non si pensava ci fossero. Dall'alto quelle stesse risorse non si attivano, dal basso abbiamo potuto sperimentare di sì<sup>30</sup>. Lo strumento della *Tripletta* è da utilizzare in riunione, sul solco tracciato dalla "capacità negativa" e da parola chiave e direzionale. La Tripletta non è una tecnica trasformativa, come quelle precedenti, bensì di rapida raccolta di pareri e punti di vista, in cui quelli negativi sono sempre al centro, tre mosse semplici e schematiche.

- **Avviare l'indagine della negatività** (negativo-1), prima mossa verso il soggetto che manifesta negatività, usando due-tre turni di esplorazione, con parola chiave e direzionale, non di più.
- **Girare l'indagine su altre negatività** (negativo-2), aprire l'indagine sul gruppo, su altre persone che hanno pareri negativi e critici, qui l'esplorazione è bene che sia breve.
- **Aprire l'indagine sulle positività** (positivo-3), chiedere invece ad altri membri del gruppo se qualcuno fosse di altri pareri e considerino invece aspetti positivi in merito agli stessi argomenti trattati.

La tripletta è un metodo pratico, studiato per la moltitudine di un gruppo, serviva uno strumento che con poche mosse permettesse al facilitatore di raccogliere lo stato dell'arte di un problema o di una negatività. Con le due fasi negative e quella terza positiva, si evidenziano nel gruppo i pareri diversi, quanto un gruppo sia attraversato da polarità differenti e da pareri anche diametralmente differenti.



## 15. Terzo tempo (riparare dopo una negatività)

Le emozioni sono elefantache, vitalizzanti, veloci, reattive. Ci danno slancio ma anche ci espongono a possibili cadute regressive. La cosa bella che abbiamo identificato negli ultimi cinque anni, in ambito di emozioni negative e conflitti, è che dopo una caduta dentro comportamenti retrivi, possiamo far seguire forme di "riparazione".

<sup>30</sup> Nei trenta anni di applicazioni, sono stati decine i casi di negatività facilitata, in cui queste osservazioni sono state raccolte, un po' in tutti gli ambienti, dalle aziende alle scuole, dalla sanità al sociale e alla polizia locale.

Il *Terzo tempo* è concetto che riprendiamo dal rugby, dove è tradizione che i giocatori delle due squadre si incontrino nel dopo-gara per socializzare, dopo la durezza del campo ecco che fanno seguire un momento di incontro e risocializzazione.

Così anche per il conflitto, il terzo tempo sta a rappresentare il ritorno alla relazione, la ripresa dello scambio interpersonale dopo il blocco che ha chiuso e perturbato le relazioni. Istruzioni per l'uso.

- **Darsi tempo per riordinare**, in un contrasto minore tornare allo scambio servono magari tre ore, mentre per uno sgarbo più profondo servono una o due giornate, da valutare volta volta, il punto è non far passare troppo tempo, perché il tempo può lenire, ma può anche amplificare le ferite.
- **Riparare presso l'altro**, occorre annunciarsi e portare con poche parole semplici i contenuti della riparazione, qui conviene concentrarsi solo sulla propria fetta di errori, senza fare riferimenti alla fetta messa dall'altro.

### Ventaglio delle riparazioni

<b>Autocritica e scuse</b> Sono le prime con cui è nato lo strumento	<b>Chiarezza e precisazione</b> Non c'è stato uno sgarbo, solo confusione	<b>Esposizione e rinforzo</b> Per un proprio discorso male espresso	<b>Mancato ascolto</b> Nel caso non si fosse dato ascolto
<b>Ammissione di un errore</b> Esecuzione, malinteso, cose provocate da sé	<b>Richiesta di ascolto</b> In seguito ad una insufficiente esposizione delle proprie ragioni	<b>Qualificazione accordo</b> Le cose decise si avvertono non chiare e confuse	<b>Annuncio</b> Bisogno di un'altra soluzione, quella presa non va

Attenzione! Chi agisce il terzo tempo si può imbattere nell'altra persona ancora ferma nella sua emozione ferita e quindi non pronta, oppure in un collega o amico che senza accorgersi si erge a "maestrino". Ecco, in quei casi è bene comunque esprimere i propri contenuti di riparazione, facendo scivolare la provocazione, evitando di farsi prendere dal dibattito, che potrà solo far regredire la situazione, se non farla davvero riesplodere. Qui è preferibile esporre la riparazione velocemente e congedarsi.

► **Es.:** "Ti volevo solo dire che ieri urlavo ma non ce l'avevo con te, dirti scusa. Del fatto che mi voglio fare bello nei confronti del capo ora non ti rispondo e per me è bene concludere così, grazie!"

#### Studi.

DANIEL SIEGEL, psichiatra

"La riparazione è uno sforzo attivo di riconoscere la rottura e di ristabilire la sintonizzazione alla base della compassione verso noi stessi e verso gli altri. [...] L'aspetto fondamentale è accettare con umiltà i limiti della natura umana, entrare in rapporto con noi stessi con un atteggiamento di compassione, e poi compiere uno sforzo di riconciliazione con l'altro".

ERALDO DE GRADA, psicologo sociale

"All'automonitoraggio si associa la capacità di dare conto della propria condotta interattiva e di "ripararla" quando risulti necessario, offrendo per essa scuse e/o giustificazioni".

FRANCA ORLETTI, linguista

"Ammettere è importante perché da un lato implica una richiesta di adesione e dall'altro ha come scopo una conoscenza condivisa (*mutual knowledge*) dei fatti e delle valutazioni, e come sovrascopo un riconoscimento-riparazione del torto".

## 16. Mediazione tra le parti

(quando due persone sono negative tra loro)

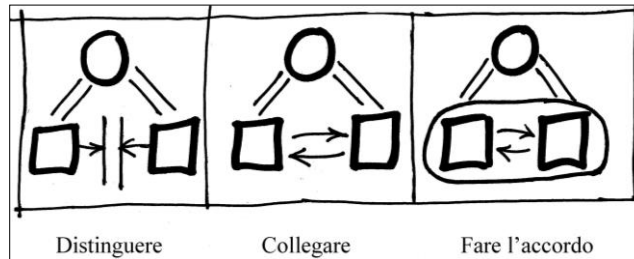
Vediamo ora il facilitatore alle prese con la negatività di due altre persone, in posizione terza, di mediatore. Le parti il più delle volte riconoscono e gradiscono la presenza e l'aiuto di un terzo, ma non sempre è così. La virtù del mediatore è quella dello stare in mezzo, quella del condividere e permettere lo scambio, cosa che da sole le parti non riuscirebbero più<sup>31</sup>. I passi essenziali importanti sono tre:

- **Distinguere le parti**, evidenziando e specificando i rispettivi motivi del contendere, facendo emergere nello "scambio protetto" (per la presenza del terzo), le cause essenziali del conflitto. Le parti qui non

<sup>31</sup> Resta E. (2001), *Giudicare, conciliare, mediare*, in Scaparro F., a cura "Il coraggio di mediare", Guerini, Milano.

intendono mescolarsi, se ne guardano bene, bensì, tendono a colpevolizzare e distruggere. Qui è importante localizzare e far emergere un aspetto critico per parte (“qual è la cosa che più ti ha fatto arrabbiare del suo comportamento?”), nella più piena distinzione<sup>32</sup>. Per il facilitatore è la parte indubbiamente più difficile.

- **Collegare**, scorgere gli eventuali punti di contatto, ripristinare la dialettica tra le parti (“quello che lui dice presenta qualcosa che potremmo portare avanti?”, “c’è qualcosa che ti trova d’accordo?”), cercare gradualmente i collegamenti tra le idee, le critiche, le possibilità. Valutare via via le opzioni, per un primo delinearci delle possibili uscite negoziali, ancora abbozzate e ancora passibili di ricaduta critica.
- **Fare l’accordo**, precisando i punti concreti, con il consenso delle parti.



Il punto cruciale tra le tre mosse è saper stare nella distinzione critica, saper esplorare le negatività rispettive, non farsi spaventare dai “paroloni negativi” che i due soggetti si lanciano. Sappiamo che gli umani quando soffrono e si scontrano liberano caratteristiche esagerate, che si polarizzano da fine del mondo e la funzione dell’amigdala nel cervello è molto potente e monopolizzatrice del nostro intero apparato, che crolla inevitabilmente. Quindi, per il facilitatore è utile che tenga a bada l’assillo delle soluzioni e del controllo e possa invece permettere l’emersione delle emozioni e dei fatti negativi. Lo sappiamo, può creare smarrimento tenere aperto e non ancorarsi alle soluzioni, ma le parti implicitamente chiedono anche di liberarsi e confidarsi, non solo di negoziare.

Dopo un congruo tempo di distinzione e indagine anche con le nostre tecniche cerchiamo di convogliare la mediazione verso passi di soluzione concreta. Punto cruciale per il facilitatore, lo ripeto, è provare a stare nella divisione, non soffocarla prematuramente. Così facendo si creano passi di elaborazione efficace per le parti, perché vicina non solo alle idee ma anche alla fisiologia delle emozioni negative in gioco.



## 17. Curo il mio negativo (cura dei propri lati oscuri)

“Ogni nostra oscurità trascina sempre con sé una gemma di luce.” Teresa d’Avila  
 “C’è una crepa in ogni cosa. Ed è da lì che entra la luce.” Leonard Cohen

Come comprendere la grande varietà di problemi che ci possono affliggere e che disturbano il nostro equilibrio? Tante parti interne che patiscono e stati d’animo che tribolano per “deviazioni” da una presunta “normalità”. Pensieri ripetitivi e stati d’animo infelici di vergogna, paura, amarezza, che portiamo dentro come fosse un luogo là in fondo (la cantina), il cui accesso è dato solo a noi. Carichiamo vissuti tensivi e difficili in tutte le interazioni di una giornata; poi ci sono i momenti di solitudine dolorosa, in cui entriamo in pensieri fissi senza uscita. Ognuno ha un suo lato oscuro, che occorre esplorare, abbracciare, conoscere.

Con *Curo il mio negativo*, intanto mettiamo in evidenza alcune pratiche efficaci, che ci possono aiutare. Qui, noi, cerchiamo una crescita personal-professionale, un cammino che aggiunge possibilità e può ridurre i momenti di sofferenza. Le prime due pratiche sono della mente, incentrate sulla parola: la parola può essere davvero un nostro “farmaco” naturale eccezionale. La terza è una pratica invece corporea, centrata sulla respirazione consapevole, detta meditazione. Tre modi concreti per curare il proprio negativo:

- **Scrivere**, in un quaderno appuntarsi le proprie emozioni (scrittura espressiva).

<sup>32</sup> Occorre prestare attenzione ad ogni falsa percezione che i soggetti possono sviluppare sull’altro; quando si identifica una possibile falsa percezione o confusione, chiedere alle parti “come ti arriva quello che lui sta dicendo?”, “come ti fa sentire?” e controllarne costantemente l’aderenza coi fatti.

- **Confidarsi**, condividere vissuti con una persona fidata (collaborazione reciproca).
- **Respirare**, calmarsi portando attenzione al respiro (respiro presente).
- **Scrivere (scrittura espressiva)**. Molti studi ci dicono che coloro che indagano i loro problemi con la scrittura, producono un miglioramento di felicità nelle relazioni di coppia<sup>33</sup>. Scrivere non risolve i problemi, aiuta tuttavia a farvi fronte. La scrittura espressiva, in forma autobiografica, spinge a ricostruire ciò che preoccupa e a trovare un nuovo significato, sollecita una cosa importantissima, cioè arrivare ad accettarsi per quello che siamo, migliora l'umore, aumenta l'atteggiamento positivo e sviluppa la salute fisica (Pennebaker, 2004). La scrittura è esercizio che unifica mente e mano e ci sollecita la memoria. Chi scrive si prende cura di sé e di riflesso del mondo. Alcuni buoni spunti:

- **Sbocco possibile**, utile scrivere quando non si riesce a parlare.
- **Scrivere quello che passa**, concentrarsi su temi che occupano la mente e la scrittura deve essere libera, senza censure e aggiustamenti, far emergere le emozioni grezze.
- **Segretezza**, il testo è proprio, da non far leggere a nessuno.
- **Tristezza**, subito ci si può sentire tristi o depressi.
- **Aiuta a prendere distanza**, la scrittura aiuta a vedere le situazioni con un po' di freddezza in più.



- **Confidarsi**. Possiamo usare la nostra risonanza interpersonale, l'intuizione e le capacità empatiche per guarirci a vicenda attraverso il racconto delle nostre storie. La conoscenza dei propri sentimenti, delle proprie spinte negative, la riflessione sul loro significato porta spesso alla regolazione emotiva e a un senso di sé più dosato e unito. Questa pratica di integrazione, mettere cioè parole nelle emozioni negative e ricevere ascolto empatico dall'altro, ci aiuta a modulare le negatività, a rivalutarle, comprendendone il senso e l'insorgenza, dentro un nuovo ponte benefico, tra emozione e cognizione. Combinare emozione, esplorazione e consapevolezza, modifica efficacemente il dialogo nel cervello, tra corteccia, amigdala e altre aree sottocorticali. Con la condivisione con l'altra persona andiamo a creare nuovi nessi in noi e inoltre nuovi nessi intersoggettivi, la nostra casa relazionale. Questi due nessi aggiungono acqua al pozzo della crescita del nostro potenziale umano.

Ognuno può quindi attivare la "collaborazione reciproca", colloqui con una persona fidata per condividere il proprio vissuto di fastidio e sofferenza, aprendosi ad uno scambio un po' più profondo (Liss, 2004).

Alcuni buoni spunti:

- **Scelta di una persona affidabile**, a cui avanzare la proposta per un primo colloquio.
- **Le piccole regole**, è bene ricordare le regole che insieme si cerca di rispettare.
- **Ascolto senza giudizio e senza ricette**, non interrompere, ascolto attivo e concentrato.
- **Come ascoltare**, fare silenzio, annuire, ogni tanto fare qualche domanda di approfondimento.
- **Un tempo pari per ognuno**, una sveglia con quindici minuti per uno e quindici per l'altro.
- **Di cosa parlare**, di come stiamo, di come ci si sente in quei giorni, il tema è scelto dal protagonista.
- **Conclusioni positive**, a conclusione darsi apprezzamenti e brevi restituzioni sentite.

Ricordiamo quali sono gli aspetti positivi della "collaborazione reciproca", una situazione protettiva e costruttiva in cui riceviamo attenzioni e cure dall'altro e le ricambiamo, situazione che ci aiuta a curare il proprio negativo. Le leve che ci aiutano tantissimo sono: il contatto con l'altro; l'espressione della parola ad alta voce; l'elaborazione dei pensieri e la capacità di riflessione sulle proprie esperienze.

Nella "solitudine dolorosa" infatti, nella nostra "cantina", l'altro non è presente, non parliamo ad alta voce e non elaboriamo con pienezza i nostri pensieri.

<sup>33</sup> Pennebaker J. (2004), *Scrivi cosa ti dice il cuore*, Erickson, Trento. Dalle ricerche dello psicologo statunitense, più le persone usano vocaboli emozionali positivi e migliore risulta il loro stato di salute (alcuni esempi di vocaboli emozionali positivi sono: felice, amore/amare, bene e riso/ridere). La presenza di un numero medio di vocaboli emozionali negativi predice miglioramenti nella salute. L'uso di una quantità molto alta o molto bassa di vocaboli emozionali negativi è correlato con uno stato di salute peggiore.

F4-ATTIVARE

# ATTIVAZIONE E POSITIVITÀ

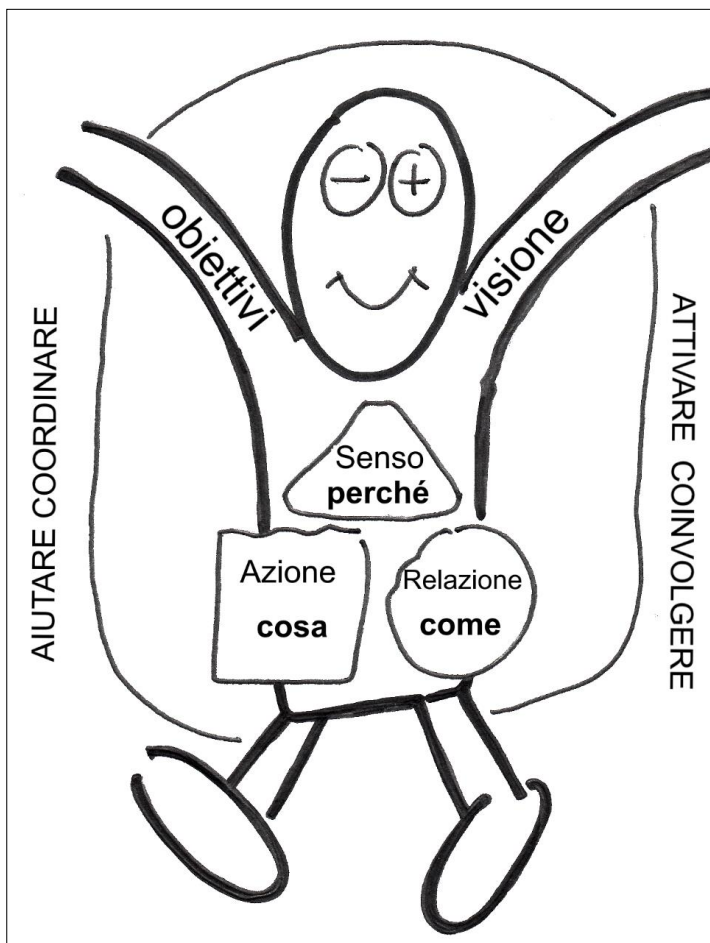
## AGISCO PER ACCRESCERE IMPEGNO E MOTIVAZIONE

**Concetto.** In questa quarta "F" ci si concentra sulle spinte gentili finalizzate all'aumento di motivazione, apprendimento, autoefficacia, potenziamento, salute organizzativa, engagement, benessere organizzativo, creatività, resilienza, calma, presenza. Con questa funzione l'intervento di facilitazione conclude la sua opera!

La motivazione di un gruppo la ricerchiamo, non solo secondo uno stimolo dall'alto, ideale, ma con strumenti vicini a contesto e persone, per cui più reale. La situazione attivante è già stata preparata con F2 e F3, qui il facilitatore presidia tre punti essenziali:

- **Pianificazione dell'agire** (fare-cosa).
- **Condivisone** (parlare-come).
- **Significato-visione** (motivare-perché).

Collegare tre focus, cosa-come-perché, apre la motivazione a qualità trasformatrici, che si liberano proprio perché fattori differenti che vengono connessi e integrati (Hebb, Porges, Siegel). Le connessioni sono ambienti molto conosciuti da tutti noi, perché agiti in automatico nel gioco dei bilanciamenti omeostatici, qui si tratta di portare le integrazioni in senso intenzionale perché ci offrono qualità impareggiabili: flessibilità, adeguatezza, coerenza, energia, stabilità.



**Funzionamento.** Attivazione e positività è quindi l'accensione simultanea di tre capacità cosa-come-perché. In questa quarta "F", sia con mosse implicite che esplicite, dichiarate, tendiamo più possibile a indirizzare persone e gruppi verso piani produttivi, costruttivi, di insieme, uniti.

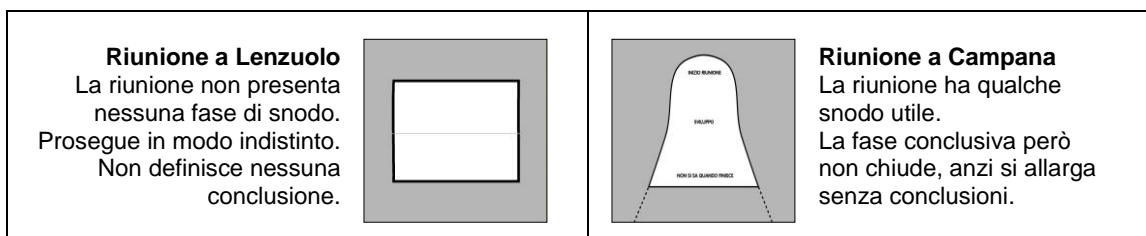
<b>Fare-cosa</b> Azione da intraprendere	<b>Parlare-come</b> Condivisone dell'azione	<b>Motivare-perché</b> Senso e prospettive dell'azione
Elaborazione operativa, collegare la nuova conoscenza con le abitudini pregresse. Gestione proattiva, autonomia di mansione, accuratezza, riflessività e controllo, concentrazione. Piano di azione, cosa si fa, quale risultato è atteso, per quale tempo.	Coesione, passare da divergenza a convergenza. Scongelamento, clima di lavoro meno severo, meno giudicante, che favorisce idee e proposte. Invenzione collettiva, momenti a forte socializzazione di conoscenze e costruttività.	Autoefficacia, contatto con le proprie capacità, percepirsi capaci, controllare la frustrazione. Autoapertura, dare voce a significati propositivi, per imprimere l'azione. Visione collettiva, i motivi e le motivazioni tecniche e sociali.

## 18. Riunione produttiva (sequenza di Fasi, Ritmo e Metrica)

**Caratteristiche.** Passare da riunioni dispersive e poco fattive a riunioni più concrete e inclusive non è facile. Nel 2008 abbiamo condotto una ricerca sulle riunioni che ci ha portato a elaborare un modello per la riunione produttiva (De Sario, 2008).

Già nelle esperienze sul campo potevamo osservare alcune ricorrenze negative salienti: Turni di parola disorganizzati, accavallati, lunghi, astratti; Ragionamenti fumosi e dalla scarsa ricaduta pratica; Nessun riguardo di metodo nella fase finale della riunione, che di solito si presentava come campo aperto a disquisizioni, dispersioni e distinguo.

C'era anche un'altra caratteristica negativa frequente, la poca partecipazione delle persone, per alcuni aspetti fissi, tra cui: Monologhi e monopolizzazioni; Incoraggiamento assente a chi era introverso; Scambi incagliati su aspetti non centrali e spesso secondari, che coinvolgevano solo una parte dei gruppi.

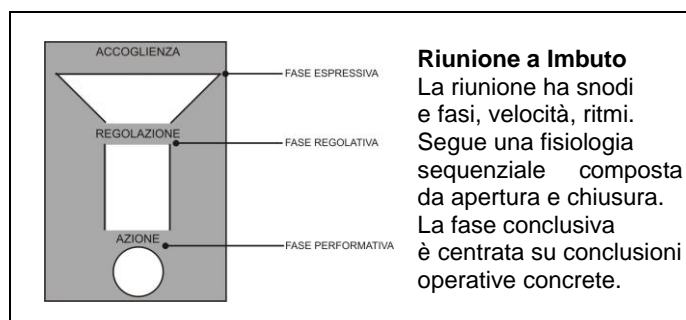


**Funzionamento.** Occorreva un nuovo metodo che superasse le cosiddette riunioni-a-lenzuolo e le riunioni-a-campana. Ed ecco la *Riunione produttiva*, che abbiamo immaginato "a imbuto", individuando tre fasi sequenziali, dalla più aperta alla più chiusa, con la diversità essenziale e la vera novità, che in ogni fase si muovessero ritmi e metriche differenti.

- **Fase espressiva**, avvio, accendere lo scambio, includere, sintonizzarsi.
- **Fase regolativa**, sviluppo, indagine sui temi, canalizzare dispute e differenze.
- **Fase performativa**, conclusione, agire verso le azioni, concretizzare, produrre, concludere.

Una buona riunione è bene che non superi l'ora e mezza. Qui per ogni fase inseriamo un tempo di riferimento, immaginando che la riunione presenti un solo argomento in Odg. Sappiamo che le riunioni invece ne annunciano molti. Prendendo spunto dal modello "a imbuto" il conduttore per ogni punto dell'Odg opererà con vari "imbutini", dando spazi e ritmi efficaci ad ogni tema da dibattere.

- **Fase espressiva** (circa 15 min.): avviare l'interazione creando partecipazione; fase di scongelamento, accoglienza delle differenze, contenimento di atteggiamenti giudicanti; centratura sulle persone; l'obiettivo è creare allineamento e un ambiente di possibilità, ancor prima di intavolare i contenuti. Ritmo vivo, metrica breve, sono ammesse eventuali divagazioni.
- **Fase regolativa** (circa 60 min.): ordinare e contenere i flussi dell'interazione; creare precedenze tematiche e confini fermi alla discussione; fase della regolazione di turni e contenuti; centratura sul compito; fase di sviluppo dei contenuti rispetto all'obiettivo generale. Ritmo dinamico (con velocità variabili), comunque con cambi di parola, metrica argomentata.
- **Fase performativa** (circa 15 min. finali): curare i punti conclusivi in maniera pratica e operativa; fase

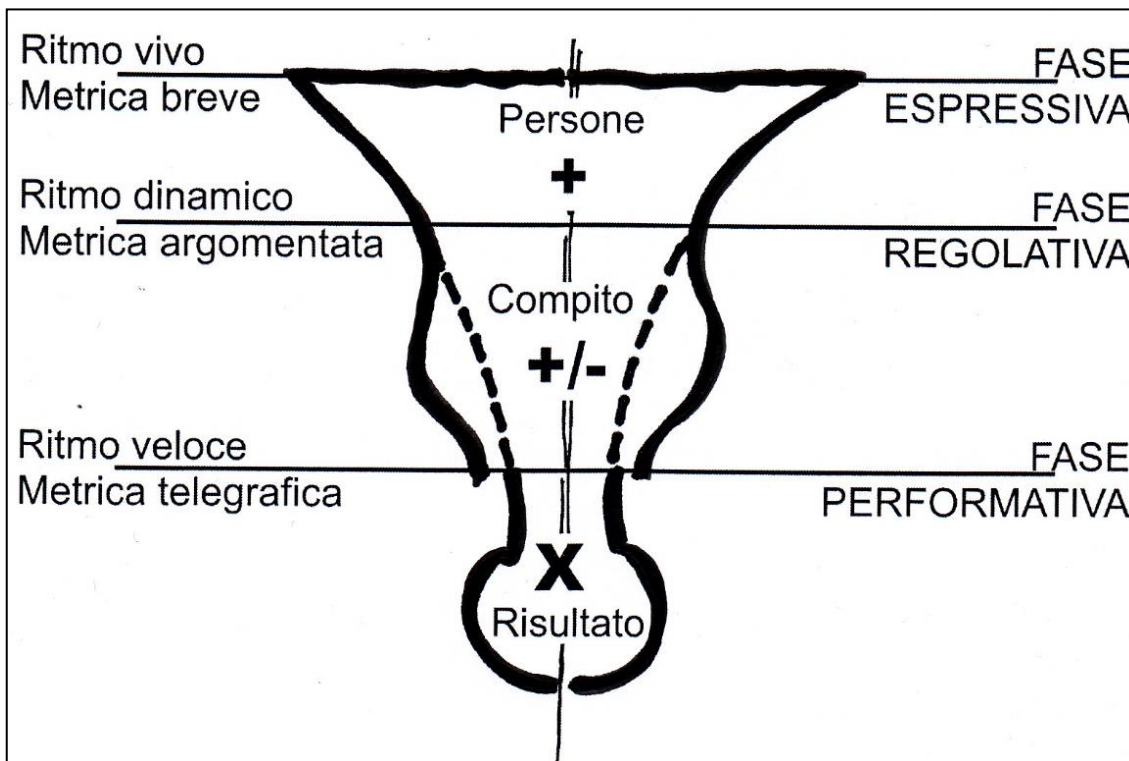


delle proposte, delle possibili decisioni e soluzioni, della distribuzione dei compiti; centratura sul risultato; l'obiettivo è l'approdo a conclusioni operative. Fase di aggiornamento del piano di lavoro. Ritmo veloce, metrica telegrafica.

**Il fattore produttivo è dato dall'introduzione di Ritmo e Metrica**

**Ritmo = andamenti della riunione**

**Metrica = durata variabile dei turni di parola**



## Riunione produttiva

Riunione dinamico-sequenziale. Fonte: De Sario [2008]

Per facilitare la riunione il punto assolutamente nuovo è dato dal variare il **Ritmo** dello scambio (vivo, dinamico, veloce) e le **Metriche** dei turni di parola (breve, argomentata, telegrafica). Questi due aspetti, studiati e più che collaudati in tanti anni di applicazioni, compongono il dispositivo che permette alla riunione di diventare produttiva: sia concludente, fattiva, che coinvolgente e inclusiva. Nell'alternanza delle tre fasi si susseguono le tre modalità di conduzione differenti ma anche consequenziali.

Fase	Focus	Funzione	Algoritmo	Ritmo "R", Metrica "M"	Sequenza
<b>Espressiva</b>	Persone	Accendere Collegare	Sommare + + sì	R vivo M breve	Apertura
<b>Regolativa</b>	Compito	Canalizzare Confrontare	Sommare e sottrarre +/- sì/no	R dinamico M argomentata	Apertura- Chiusura
<b>Performativa</b>	Risultato	Agire Concretizzare	Moltiplicare x per	R veloce M telegrafica	Chiusura

Fig. - Indicatori sequenziali: Fasi, Ritmo, Metrica

**La carica comunicativa.** Un ultimo elemento importante che va nella direzione di una riunione produttiva, fattiva e coinvolgente, che abbiamo avuto modo di osservare e allestire è dato dalla *carica comunicativa*. Cos'è



la carica comunicativa? Un enunciato, una presentazione, un semplice intervento può mantenersi su livelli astratti, informi, ampollosi, ma anche dispersivi, formali, solo estetici. A mio avviso invece la "carica comunicativa" è quell'intervento che specifica, stringe, mette spinta. Ha un tasso di concentrazione maggiore e migliore, tramite lemmi significativi, di senso, di contenuto dichiarato e intenzionale, per aumentarne la trasmissività e l'effetto dialettico e dialogico presso l'altro e il gruppo. Un facilitatore sollecita il gruppo in tale direzione.

## 19. Riunione di ascolto (circle-time, nel cerchio)

**Caratteristiche.** Questa è un tipo di riunione diversa da quella produttiva, che va effettuata in particolare quando il gruppo è stressato, oppure quando manifesta evidenti segnali di esaurimento lavorativo (*burnout*), oppure per rigenerare rapporti e ambienti, anche quando le cose procedono bene. I membri si riuniscono per condividere come stanno e come vedono il lavoro, quali sono i problemi maggiori, cosa ognuno comprende dell'attività in corso. È un metodo detto a bassa gerarchia, c'è un facilitatore che agisce da conduttore, come riferimento non-direttivo, la funzione primaria è quella di esprimere e ascoltare.

La *Riunione di ascolto* è un *circle-time*, o "tempo nel cerchio"<sup>34</sup>, sia per la disposizione eventuale delle sedie, ma anche per la caratteristica saliente del giro di parola da parte di tutti i partecipanti, per un incontro che non ha ordine del giorno, non valuta prestazioni, ma promuove ascolto privo di giudizio. La comunicazione avviene secondo regole condivise e finalizzate all'ascolto attivo e alla partecipazione di tutti. Riunione in cui si crea la condivisione di stati d'animo ed esperienze nel più pieno rispetto individuale, liberato da comparazioni e dibattiti a due.

**Funzionamento.** Se nei gruppi ci riproponiamo lo sviluppo di produzione e partecipazione, quali due focus indispensabili, necessari e anche complementari tra loro, nasce il bisogno di affiancare alla riunione produttiva una forma altra di incontro. Ecco la riunione di ascolto, che abbiamo immaginato "ad anfora", composta da una sola fase, introdotta da una breve premessa di impostazione a cui il gruppo è chiamato ad aderire.

- **Premessa e impostazione**, accoglienza, introduzione di regole chiare, breve e con garbo.
- **Fase circolare**, sviluppo, circolazione di parola, scambio alla pari, no giudizi e no dibattito.
- **Conclusioni**, saluti, apprezzamenti, aggiornamenti verso altri momenti organizzativi.

Il formato di una riunione in *circle-time* può essere di trenta minuti fino all'ora, non di più. Qui per ogni fase inseriamo un tempo di riferimento di massima, indicativo.

- **Premessa e impostazione** (10 min.): contratto chiaro, "in questa ora parliamo di come stiamo nel lavoro, ognuno può esprimere un suo parere liberamente, evitiamo il dibattito e il giusto-sbagliato". Scandire le regole essenziali: ognuno racconta di sé nella parità di turni brevi; chi ha il turno non viene interrotto; sono esclusi giudizi e dibattiti.
- **Fase circolare** (45 min.): la parola gira nel cerchio, è conveniente per il conduttore porre domande aperte e semplici, "come stiamo", o anche domande più mirate "una cosa positiva e una negativa del nostro ufficio", oppure "proviamo a descrivere un sentimento di questi giorni", o ancora "cosa ci fa provare rabbia in questi giorni". Nel *circle-time* si può chiedere al gruppo di focalizzare l'attenzione verso i sentimenti, cosa si prova, ma anche le percezioni nel corpo, le immagini e i pensieri, il ventaglio è molto aperto.
- **Conclusioni** (5 min.): conclusione del conduttore, che ringrazia e sintetizza "mi sembra che sia stato importante scambiare punti su come stiamo, è emerso .... ora rientriamo ai nostri compiti, alcuni spunti li riprendiamo nella riunione di lavoro di martedì..."; le conclusioni possono essere mirate all'incontro svolto,



<sup>34</sup> Metodologia proveniente dalla scuola e dagli studi in ambito di educazione socio-affettiva (D. Francescato).

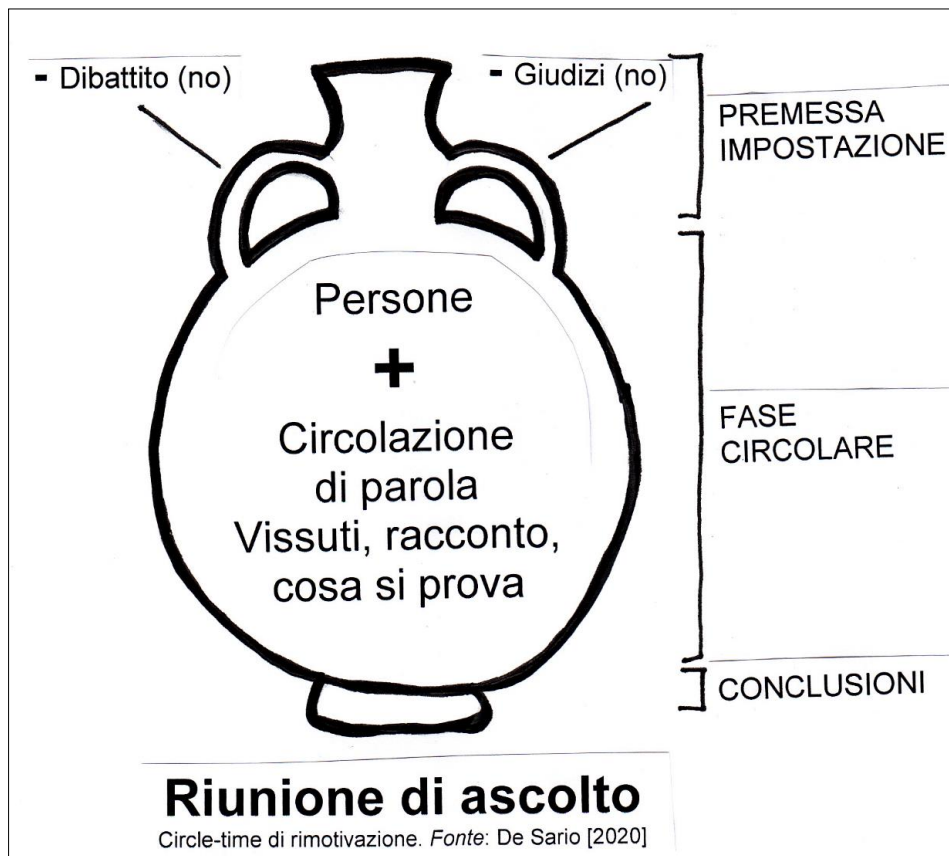
come anche agganciarsi ad altre riunioni o cose che accadranno, certamente sempre con brevi accenni e indicazioni.

## I compiti del conduttore

**Osservazione** di come le persone si dispongono nel cerchio, il loro grado di coinvolgimento, se tutti si sentono a proprio agio, a chi eventualmente sono dirette le comunicazioni, quale sentimento traspare.

**Facilitazione della discussione**, offrendo sostegno e incoraggiamento ai più timidi e cercando di contenere i verbosi, chiedere chiarimenti solo se sono indispensabili, riassumere brevemente a fine cerchio i pareri emersi, esprimere un proprio parere su come si è svolta la discussione, al di là dei contenuti trattati, evidenziando soprattutto gli aspetti positivi.

Per condurre una Riunione di ascolto non occorre essere psicologi o super facilitatori, basta seguire le fasi e le raccomandazioni qui illustrate.



**La riunione di ascolto.** È un ottimo metodo di rimotivazione, che si avvale di un clic altamente costruttivo, rappresentato dalla condivisione e dall'ascolto. Nelle persone che vengono incoraggiate a guardare a sé e a dire quello che sentono si espandono parti neurali importantissime per il benessere, quali l'insula, la corteccia cingolata e la corteccia frontale. Ciò funziona egregiamente per ridare al gruppo una facoltà di relazione e di senso, fattori centrali per elaborare e trasformare, o anche contenere le tante forme di malessere, demotivazione, stress, svilimento, apatia, criticismo. L'integrazione nel cervello e l'integrazione sviluppata coi colleghi, fa crescere la regolazione emotiva e aumenta le disponibilità, le aperture, le potenzialità per una migliore capacità di presenza nel momento presente e di appartenenza a gruppo e azienda.

Questa metodologia aiuta a facilitare la comunicazione e la conoscenza reciproca, a stabilire un clima di gruppo favorevole, riconoscere e gestire le proprie emozioni e rispettare quelle degli altri, stimolare l'assunzione di responsabilità, valorizzare le risorse e le differenze individuali, contribuire ad una cultura più collettiva e coesa. Permette inoltre al conduttore (capo, responsabile, consulente) di conoscere meglio il proprio team e ai colleghi di conoscersi meglio tra loro.

Ovviamente al primo incontro molti saranno scettici, ma se si adotta con regolarità, i più si coinvolgeranno e la riunione di ascolto potrà così rappresentare un metodo semplice e di grande efficacia interna.

## 20. Tecniche per attivare (apprendimento profondo)

“Gli esseri umani sono programmati per muoversi” Deb Dana

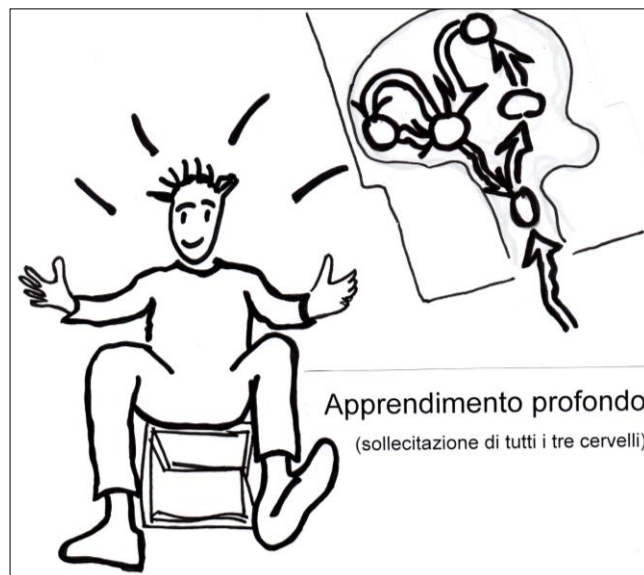
L’attivazione di persone e gruppi non avviene solo per merito, quando cioè l’argomento di studio e formazione piace e appassiona. Le ricerche ci dicono che anche i metodi di insegnamento sono molto importanti. Gerard Edelman per esempio ha dimostrato che se alcuni centri neurali tra il tronco e il limbico, i gangli della base, centri del movimento, vengono stimolati cambia profondamente la ricezione nei soggetti. Un’attivazione motoria ha quindi effetti diretti sull’attenzione, che non è determinata solo da pattern di contenuti, ma anche dai programmi di metodologia attiva.

Abbiamo quindi bisogno di metodi che mobilizzano per poter mantenere l’attenzione mentale. Ecco perché i gruppi in aula che ricevono una lezione frontale non seguono e si distraggono, perché vengono assaliti da un’attenzione troppo debole, fluttuante e dispersiva. È il sistema motorio, afferma Edelman, che mantiene l’attenzione concentrata e prolungata.

Con la Facilitazione esperta oltre a questo assunto, abbiamo compreso che ci sono anche altri due fattori chiave che attivano i gruppi, sia durante una riunione di lavoro, un’aula formativa in presenza, una lezione online a distanza. I due fattori sono dati dalle emozioni e dall’uso circolare della comunicazione. Quando una riunione o una formazione, include piccole attivazioni corporee, accoglie e apre ai sentimenti (es. confusione, ansia, intuizione), conduce la parola in forma circolare dove un po’ tutti possono parlare - evitando monologhi, eccessiva razionalità, staticità corporea - ecco che gli apprendimenti viaggiano più spediti (conoscenze, dati, nozioni, metodi). Qui l’attenzione diventa organizzata e il cervello, stimolato dai neurotrasmettitori (acetilcolina, catecolamine, dopamina) si attiva, diviene ricettivo, vispo, attento, un po’ allerta, come se non dovesse farsi sfuggire niente di ciò che sta accadendo (detto *arousal* generale).

L’*apprendimento profondo* è proprio quell’apprendimento risultante, frutto di una sollecitazione a più piani e a più strati. Piani bassi, medi e alti. La rete neurale stimolata non è infatti solo quella corticale, intellettuale, nozionistica, logica, astratta. Bensì grossa attenzione viene prestata anche al piano del sentire, un concetto porta con sé vissuti e sensazioni. Attenzione viene data anche al movimento corporeo, le simulazioni, le rappresentazioni, gli esercizi pratici, “fare qualcosa”.

Capire, sentire e fare sono i tre piani, che scaturiscono dall’attivazione alternata e sequenziale dei “tre cervelli”, i tre cervelli studiati da MacLean. È un apprendimento profondo proprio perché pesca dalle viscere del cervello, il cervello viene sollecitato nella sua dimensione verticale, dal basso verso l’alto. Così facendo si aprono aree e intelligenze molto più ampie, dove un po’ ognuno si sente chiamato, attirato, sospinto, per dire, ascoltare, provare, esporsi, tra vitalità, attenzione e allerta, tutte condizioni ottimali per le persone.



Il facilitatore in F4 è proteso ad attivare persone e gruppi, secondo un senso complessivo di coinvolgimento, elaborazione, collegamento, impegno. Col 2019 abbiamo messo in ordine questa parte della materia, giungendo alla sintesi di tre aspetti chiave, la parola, le emozioni, il corpo.

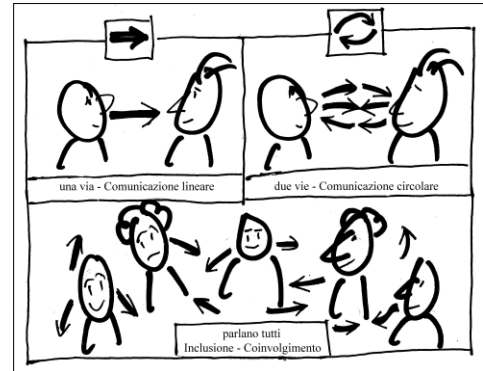
- **Parola circolare**, comunicazione dinamica e con più turni (no al monologo).
- **Senti-momento**, valorizzazione di emozioni e sentimenti (no ad eccessiva razionalità).
- **Corpo piccolo**, mobilitazione del corpo e di vari tipi di movimento (no alla sedentarietà).

## 20a. Parola circolare

(attivare muovendo la parola)

Siamo abituati ad ambienti comunicativi ancora tutti dediti alle formalità, alle differenze gerarchiche, all'astrazione e alla freddezza, alla frontalità, ai monologhi, del parla solo uno e gli altri ascoltano passivamente. Per attivare le persone invece, un punto cruciale sta nelle forme di comunicazione corte, a più voci, plurali, che sviluppino reciprocità dialogica<sup>35</sup>. Questa modalità la chiamiamo "comunicazione circolare". Con l'aumento del dialogo crescono tre qualità: collegamenti, coinvolgimento, dinamicità. La Parola circolare:

- **Produce una forma di allineamento** tra le teste.
- **Offre aderenza e appartenenza** al contesto.
- **Crea attrattività**, campo centripeto, la curiosità si alza.
- **Aumenta l'attenzione**, che ha delle impennate.
- **Cresce la volitività**, si diventa maggiormente sé stessi.
- **Nasce l'esperienza del sentirsi sentiti**.
- **Sollecita a mettersi in gioco**, esporsi, impegnarsi.
- **Provoca movimento mentale**, tra bisogno di stare su di sé e valutare cosa dice l'altro.
- **Sviluppa sintonia**, parole connettono altre parole, portano i cervelli ad avvicinarsi perché enti simili.
- **Il cervello si carica per esprimere** un senso compiuto, curiosità, voglia di agire, nuove potenzialità.



## 20b. Senti-momento (attivare con le emozioni)

Una seconda leva che attiva le persone è data dalle emozioni. Le emozioni sono attivanti perché hanno già di loro un potere naturale di eccitazione, da intendersi sia in senso positivo che negativo, che viene chiamato con un termine scientifico, *arousal*, un misto di forza e agitazione. Si impara meglio infatti in presenza di un arousal emotivo, perché i ricordi tendono a essere impressi e richiamati meglio. Gli studi dicono che la gran parte di ciò che il cervello apprende è al di fuori della razionalità, le emozioni infatti attivano più sistemi cerebrali che non i momenti non emotivi. Le emozioni è come se ampliassero lo spettro di pensieri, attenzione, nuove intuizioni e agiscono da nuovo propellente anche per le parti logiche e per le successive integrazioni. Infatti, il punto saliente è dato dall'integrazione cognizione-affetti, che offre a persone e gruppi modi di vedere più ampi, più rivolti al cambiamento, per un paesaggio più completo "a grandangolo".

Il senti-momento è l'incontro di due parole, sentimento e momento: la possibilità cioè di chiedere o di esprimere il sentimento provato in quella fase o su quel fatto. Il senti-momento attinge alle "parole prime"<sup>36</sup>, uniche, sorgive, del cuore, un po' più intime, che possono riguardare una cosa bella, una brutta, una paura, un desiderio. Si possono descrivere le proprie emozioni con: sensazioni fisiche, inclinazione ad azioni, emozioni singole, mix di emozioni<sup>37</sup>.

Esiste anche una "scala dei sentimenti"<sup>38</sup>, quale supporto educativo alla maturazione della persona, con tre gradini: a) venire in contatto coi propri sentimenti, imparare a sentire amplificando i loro segnali; b) individuare il sentimento, riconoscere l'identità della sensazione che interiormente si avverte; c) far affiorare il sentimento, disponibilità a viverlo e ad accettare il rischio di "sentire", quale ne possa essere la risonanza. Il punto chiave è l'espressione in gruppo dei sentimenti e il collegamento coi pensieri. Il Senti-momento:

- **Emozioni arrivano prima**, sono un interruttore in grado di accendere.
- **Sentimenti regalano vitalità e senso**, sono propulsivi e carichi di significati, sono spessi.
- **Emozioni sono movimento e motivazione**<sup>39</sup>, sono processi attivi, sono treni che passano.

<sup>35</sup> Discorso e conversazione sono pratiche consolidate nella pratica naturale e culturale degli umani; le parole connettono l'individuale e il sociale, il personale e l'agire.

<sup>36</sup> Termine proposto da Alessandro D'Avenia, sul Corriere della Sera, 8 aprile 2019.

<sup>37</sup> Ogden P. (2012), *Emozioni, mindfulness e movimento*, Mimesis, Milano.

<sup>38</sup> Montuschi F. (1993), *Competenza affettiva e apprendimento*, La Scuola, Brescia

<sup>39</sup> Emozione e motivazione condividono la stessa radice etimologica latina: *movere*.

## 20c. Corpo piccolo (attivare agendo il corpo)

Il movimento corporeo stimola moltissimo il cervello, sviluppando forme di intelligenza e attenzione viva, capacità che vengono penalizzate dallo stile sedentario e dai contesti formali e ingessati. Muovendoci affluisce sangue al cervello, sangue che trasporta energia e ossigeno in grado di assorbire scorie e stimolare proteine, che contribuiscono alle connessioni dei nostri neuroni. Il nostro cervello è infatti un vasto archivio di repertori motori, complessi, schemi custoditi e incrementati dai gangli della base e dal cervelletto chiamati anche "melodie cinetiche", quelle procedure e routine corporee che ognuno di noi compie nelle diverse azioni quotidiane. Attivarle, fa bene al corpo ma anche alla mente.

Gerald Edelman<sup>40</sup>, biologo, premio nobel in medicina nel 1972, ha dimostrato che l'attenzione non è solamente determinata da stimoli di merito interni all'organismo (es. l'interesse per un argomento), ma è data anche e soprattutto dal programma di azione (i modi con cui si impara). Le sue ricerche hanno riscontrato che muovere il corpo produce attivazione a tutto il cervello, che agendo nelle sue parti più profonde (gangli della base) attiva ai livelli superiori le chimiche adatte alla presenza mentale<sup>41</sup>. Quindi, per mantenere l'attenzione abbiamo bisogno di muovere il corpo. Ecco perché gli studenti o i membri in azienda che ricevono lezioni frontali e riunioni passive, non seguono ma si riducono ad un'attenzione fluttuante, distratta. È invece il sistema motorio, il movimento, che mantiene l'attenzione concentrata e prolungata, aumentando anche la memoria.



### Corpo fermo = attenzione fluttuante e distratta Corpo in movimento = aumento dell'attenzione e della memoria

Il "corpo piccolo" consiste in una gamma di piccoli movimenti minimali, da proporre nelle riunioni e nei gruppi, da adattare volta volta<sup>42</sup>, come alternanza con lo stile sedentario e passivo. Il corpo, col suo sistema nervoso autonomo disseminato, è la base forte e diffusa, è miniera ricchissima, che ha il potere di condizionare l'umore, i pensieri, la memoria. Il Corpo piccolo:

- **Micro-attivazioni da seduti**<sup>43</sup>, agire semplici movimenti insieme, da seduti: Forza-empowerment, Pugno buono, Pugno e vai, Contatto-cuore, Contatto-addome, Battere le mani, Cervello trino, Darsi le mani, Scossa d'energia. Girare la testa, Svita-avvita, Bracciaperte, Grilletto, Abbraccio, Uso della pallina.
- **Alzarsi e sedersi**, da ripetere tre volte: sedersi-alzarsi.
- **Cambio posto**<sup>44</sup>, in riunione, al tavolo, in classe, ruotando i posti dopo un intervallo, tecnica che funziona, mobilizza il corpo, dà ritmo alla sequenza di lavoro.

<sup>40</sup> Edelman G. (2007), *Seconda natura*, Cortina, Milano.

<sup>41</sup> Si liberano nel cervello chimiche quali acetilcolina, catecolamine, dopamina, che aggiungono più collegamenti tra le parti.

<sup>42</sup> Una prospettiva di metodo che ripone importanza al movimento da rendere adattabile nelle diverse situazioni, comunque da agire, ma anche da adeguare (*soft-assembled*).

<sup>43</sup> Per forme più grandi di attivazione (fare stretching, fare esercizi corporei, muoversi) o non c'è il tempo o non c'è la cultura adatta.

<sup>44</sup> Stare troppo nello stesso posto, si rafforza la rete di abitudini e routine di pensiero e di approccio ai problemi.

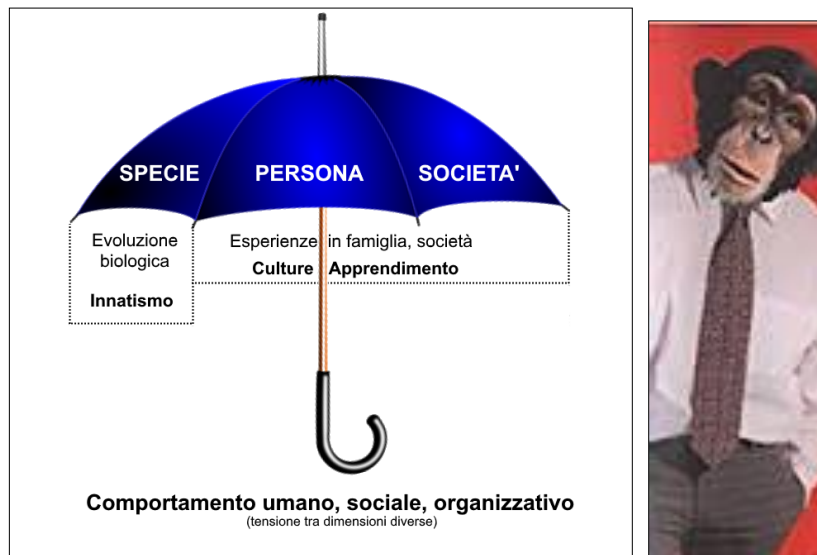
## II. MODELLI DI BASE

### L'OMBRELLO DEL COMPORAMENTO

#### SPECIE, PERSONA, SOCIETÀ

Corpo, Mente, Relazioni sono inestricabilmente intrecciati e rappresentano l'ampio spettro del vivente. Questo, ci deve spingere a trovare mappe e metodi più adeguati, per creare ambienti organizzativi e sociali più a misura del vivente, più facilitati e facilitanti. Queste dimensioni producono i fenomeni di tutti i giorni, con un'interfaccia tra esperienza e genetica, dove cultura e natura diventano una cosa sola. La nostra dimensione umana è *natural-culturale*.

Nasciamo con un equipaggiamento fisiologico e psicobiologico che deve essere esposto alla cultura umana per realizzare pienamente il suo potenziale, le esperienze che andiamo a fare sono determinanti per lo sviluppo del tessuto cerebrale. Siamo natura e siamo cultura, l'ereditarietà (natura) e l'ambiente (cultura) interagiscono tra loro come fattori inscindibili. Siamo infatti l'incrocio di innatismi biologici e di storie di vita, di impulsi viscerali automatici e di culture apprese. Diversi cicli regolatori dell'organismo, della diade organismo e ambiente, dell'interazione intersoggettiva sono tutii cicli di operazioni mente-corpo-mondo.



La mappa dell'Ombrello tenta di rappresentare una inedita triade, la triplice natura umana: a) biologica, la specie; b) psicologica individuale; c) sociale dei contesti. La sfera della natura incapsula in ognuno di noi automatismi già presenti alla nascita, con caratteristiche universali, uguali cioè ai nostri simili in tutto il mondo, per noi "sapiens" che apparteniamo ai mammiferi, "mammiferi ultra sociali". La "facilitazione esperta" considera il comportamento umano trinitario, perché include la specie umana, la persona, la società.

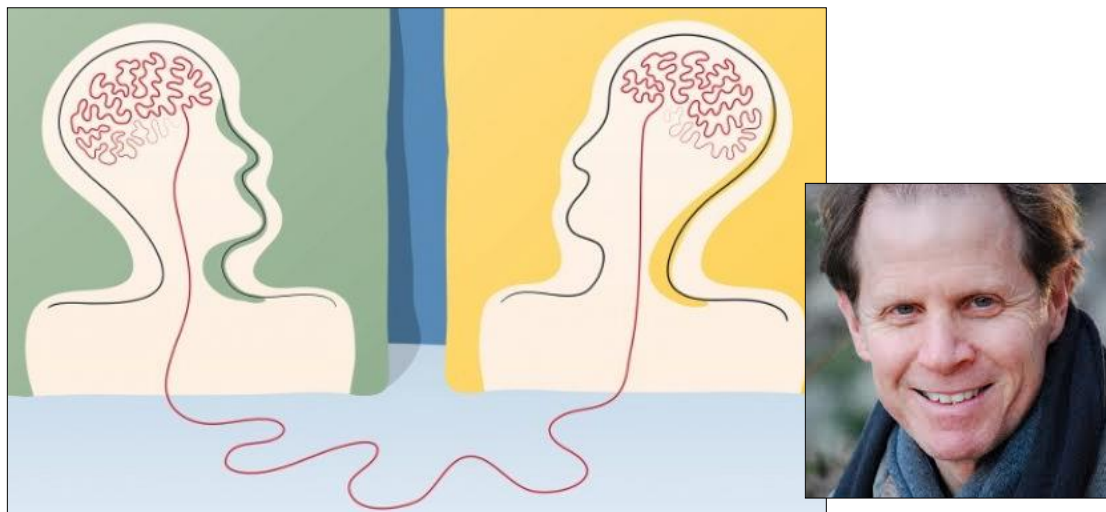
► SPECIE	Funzionamenti automatici, inconsci Natura - Geni (Filogenesi)	Come siamo
► PERSONA	Tratti individuali - Apprendimento/1 Cultura - Famiglia (Ontogenesi)	Chi siamo
► SOCIETÀ	Ruoli lavorativi - Apprendimento/2 Cultura - Società	Cosa siamo

# LA MENTE RELAZIONALE

NEUROBIOLOGIA INTERPERSONALE, Daniele Siegel, psichiatra

*“Le connessioni cerebrali che creano la mente si sviluppano nell’ambito delle relazioni interpersonali”.* Massimo Ammaniti

*“La mente di ognuno si sente sentita dalla mente dell’altro”.* Daniel Siegel



Al termine del “decennio del cervello” (1990-2000) si è creata una situazione entusiasmante che ha messo in luce come i processi mentali prendano forma dalle attività del cervello. La mente si sviluppa nell’ambito delle interazioni con gli altri durante l’infanzia e nel proseguo da adulti. La creazione di specifici circuiti cerebrali avviene come replicazione influenzata dalla genetica, particolarmente nei primi mesi di vita, a cui si aggiungono anche i rapporti con i genitori e con le altre persone importanti. Il modo in cui le strutture e le funzioni cerebrali si sviluppano sarà decisivo per l’organizzazione mentale.

Processi mentali come la memoria, le emozioni, l’attenzione, la regolazione del comportamento e le conoscenze sociali possono essere comprese esaminando la natura dell’attività cerebrale. La mente si sviluppa dall’intreccio delle esperienze sociali.

La *Neurobiologia interpersonale* afferma che la nostra mente emerge dalle interazioni tra processi neurofisiologici e relazioni interpersonali. Le relazioni con l’altro svolgono infatti una funzione essenziale nell’orientare, fin dalle prime fasi di vita, lo sviluppo delle attività mentali del bambino e delle strutture neurali relative: la nostra è una mente relazionale. La mente si alimenta di relazionalità con l’ambiente in una continua dinamica di inter-influenze reciproche.

## Una ruota di consapevolezza della mente

Può includere i primi cinque sensi (il mondo esterno), il sesto (il corpo), il settimo (la mente) e l’ottavo (le relazioni).

- **Cinque sensi**, vista, udito, olfatto, tatto, gusto, come dominio fisico della realtà esterna.
- **Sesto senso**, il corpo, sensazioni degli arti, gli organi interni, i movimenti.
- **Settimo senso**, la mente, focus su pensieri, emozioni, atteggiamenti, immagini, credenze, speranze, sogni.
- **Ottavo senso**, la relazione, la connessione con gli altri.

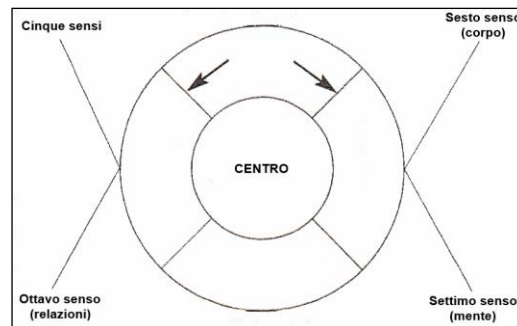


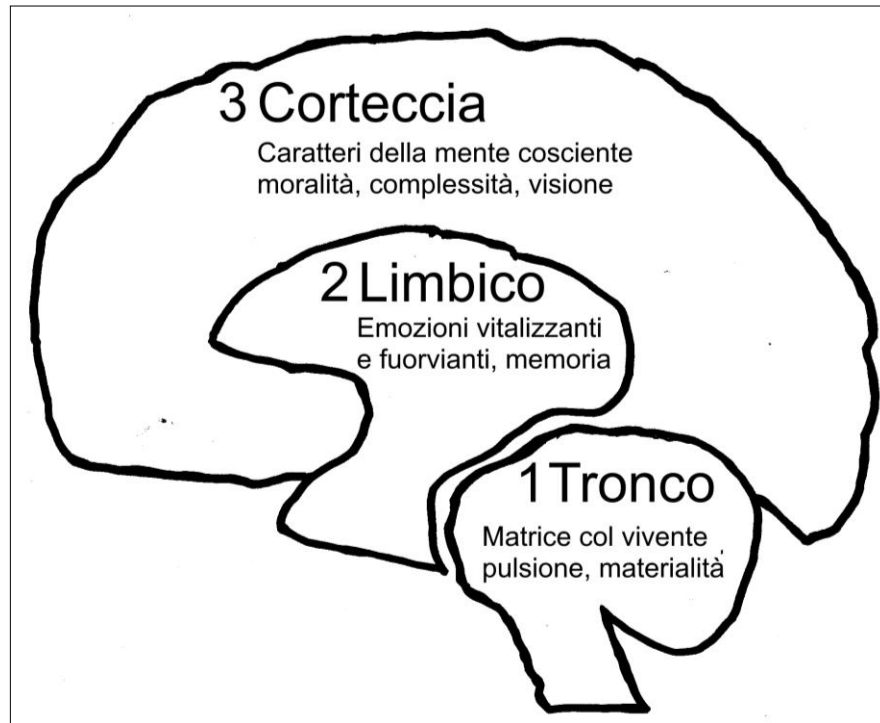
Fig. - Ruota di consapevolezza. Fonte: Siegel

La neurobiologia interpersonale sostiene che i fenomeni non siano confinati al soggetto singolo, ma che presentino continue dinamiche relazionali con l’ambiente fisico e sociale esterno, da qui il concetto di “mente relazionale”.

# CERVELLO: TRONCO, LIMBICO, CORTECCIA

## TRE DIMENSIONI DIFFERENZIATE

Noi pensiamo al cervello non come a una struttura completamente formata, bensì a un processo dinamico continuamente soggetto a sviluppo e ricostruzione costanti lungo tutta la vita.



### • Funzioni del Tronco

Regola l'omeostasi interna e i livelli di attivazione. È il sistema della percezione somatica e della regolazione energetica. Alimentazione, esplorazione dell'ambiente, territorialità, predazione; luogo dell'animalità più arcaica, dei comportamenti inferiori primitivi.

### • Funzioni del Limbico

Stabilisce un equilibrio tra mondo interno ed esterno. Modula gli impulsi provenienti dal tronco. Responsabile delle funzioni motorie e delle emozioni. Attaccamento, accudimento, competizione per il rango, che abbozza le strutture corticali; luogo ciecamente emotivo e dell'animalità moderata.

### • Funzioni della Corteccia

Interagisce con le esperienze provenienti dal mondo esterno e le analizza. Sede del complesso sistema razionale e della regolazione delle emozioni. Ordine e coesione a tutte le conoscenze, visione coerente di sé, degli altri e del mondo; luogo dei tratti realmente umani, razionali e responsabili.

**I cervelli 1 e 2 sono automatici, inconsci, ripetitivi e non riescono a imparare dalla realtà. Il cervello 3 è la leva su cui possiamo poggiare, pur presentando limiti. Il concerto è da creare collegando i cervelli 1, 2 e 3, con l'integrazione e l'espressione all'esterno.**

**Integrazione = Distinzione + Collegamento**



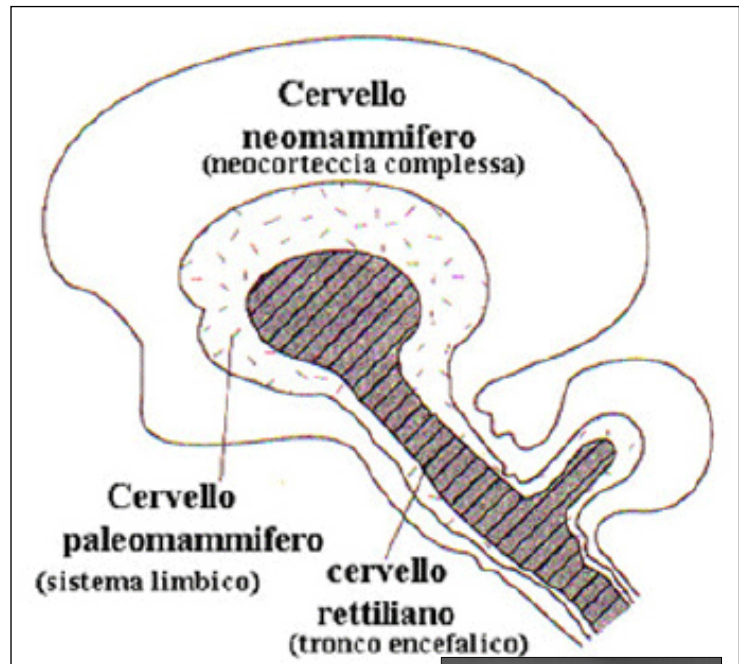
# TEORIA DEI TRE CERVELLI

CERVELLO TRINO, Paul MacLean, medico

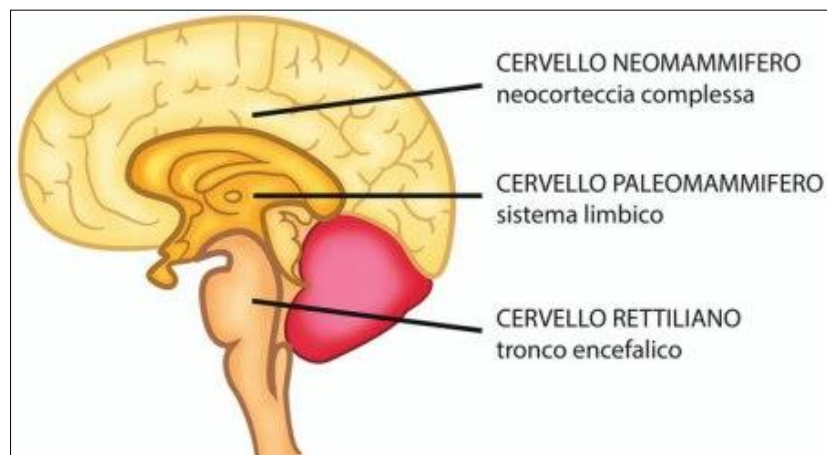
Mappa di grande importanza perché propone lettura e funzionamenti sulle diverse parti cerebrali, una delle mappe principali che ci spiega le fonti di tanta complessità e di tanta divaricazione potenziale in ogni azione umana. La Teoria del cervello trino è stata formulata nel 1964 da Paul MacLean (1913-2007), che la ricava dagli studi delle origini evolutive del cervello che, secondo l'autore, si è formato in tre epoche diverse, componendosi in tre piani sovrapposti, distinti e specifici.

- **Primo piano, rettiliano** (*tronco encefalico*), area che coordina le funzioni vitali, respirazione, circolazione sanguigna, comportamenti automatici.
- **Secondo piano, paleomammifero** (*limbico*), area del controllo delle risposte emotive, con particolare enfasi a paura, disgusto, collera e tristezza, ma non di rado anche gioia e soddisfazione.
- **Terzo piano, mammifero** (*corteccia*),

quello che caratterizza l'uomo con la sua attitudine alle funzioni simboliche, al linguaggio, alla visione del futuro, al discorso, ai calcoli matematici, all'etica e alla moralità.



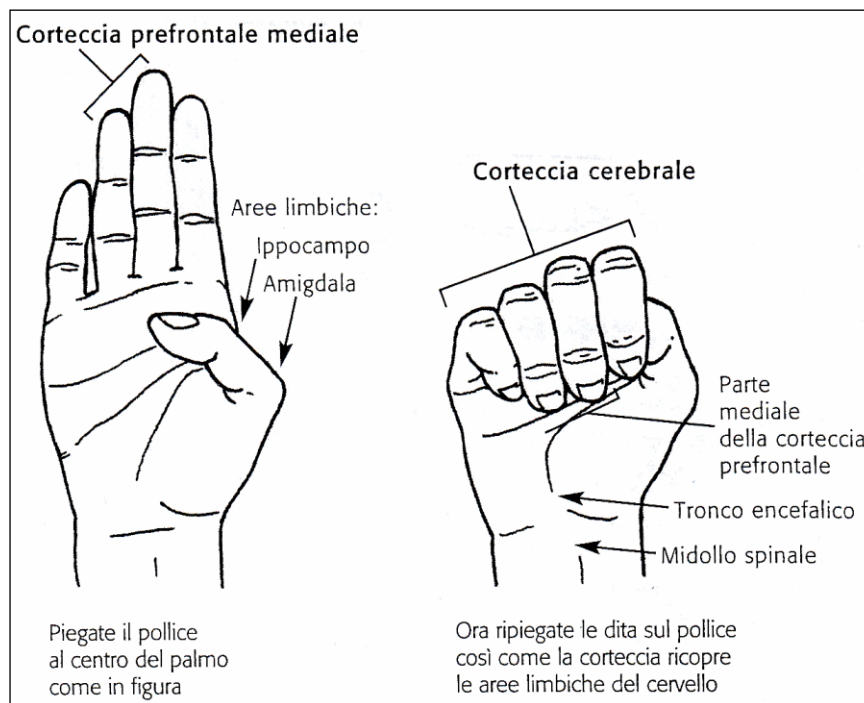
Questi tre livelli cerebrali sono uniti ma anche separati e distinti. Possiamo ipotizzare come la frammentazione e gli indirizzi divaricati di funzioni, possano condurre tutti noi all'agitazione e a comportamenti disregolati. Se non esercitiamo forme di comprensione e condivisione comunicativa (vedi corteccia), l'attivazione rapida e automatica dei due piani bassi prevale sulle funzioni riflessive, di loro più lente. Di fatto, l'automatismo è sempre dentro e in mezzo a noi, la riflessività è funzione più rara e occasionale, essa deve essere proprio voluta e richiede delle condizioni di contesto. Una risposta automatica bypassa l'attività cosciente, portandoci più e più volte al giorno ad agire il "pilota automatico", che ci fa agire vecchi movimenti e vecchi pensieri, in maniera rigida e ripetitiva. I comportamenti automatici richiedono meno sforzo e mostrano una minore attività cerebrale.



La corteccia, più lenta e riflessiva, ci permette di analizzare le situazioni con minore distorsione percettiva e con minore propensione alla risposta automatica, aprendoci quindi a nuove soluzioni e a nuovi comportamenti disgiunti da quelli soliti poco efficaci. In conclusione, se funzionasse solo il piano alto corticale, lento e riflessivo, oppure di contro i due piani bassi automatici, non vi sarebbero integrazioni flessibili e i vari tentativi di intervento si rivelerebbero inappropriati e monchi. Il comportamento efficace è basato sull'alternanza e sulla combinazione di queste tre modalità funzionali.

- **Tre cervelli distinti**, il cervello si è evoluto in tre strati distinti, con tre formazioni sovrapposte.
- **Nella sua evoluzione il cervello riflette** il rapporto ancestrale con rettili, mammiferi primitivi e mammiferi recenti; i programmi del nostro cervello sono di molti tipi<sup>45</sup>.
- **Abbiamo di fatto tre cervelli in uno** - tronco encefalico, limbico, corteccia - essi differiscono sul piano strutturale e funzionale, sono come divisi, è bene pensare a una federazione di memorie autonome.
- **Non è vero che siamo soggetti razionali**, come spesso crediamo, possiamo dire che lo siamo in parte; è corretto infatti considerarci a "razionalità limitata".
- **Nonostante le grosse differenze strutturali e chimiche**, questi tre cervelli devono stare strettamente uniti e devono funzionare insieme come un *cervello uno e trino*.

Forze e debolezze di ciascun cervello		
	Forze	Debolezze
<b>Tronco</b> piano viscerale corporeo	<b>Matrice:</b> conserva una memoria del genere umano profonda e antica	<b>Regressivo:</b> vuole tornare a casa, nella rigidità ripetitiva delle cose conosciute
<b>Limbico</b> piano emotivo	<b>Vitale:</b> produce energie attrattive e repulsive, comunque generative	<b>Divisivo:</b> tende a polarizzare, dividere e a creare schieramenti
<b>Corteccia</b> piano cognitivo	<b>Complesso, morale:</b> fornisce identità, visione e tutti i caratteri della mente cosciente	<b>Pigro:</b> la complessità lo porta a divenire farraginoso e lento nelle sue decisioni



<sup>45</sup> I programmi memorizzati nel cervello possono essere di origine: a) *filogenetica*, dalle vicende dell'evoluzione biologica; b) *epigenetica*, dell'interazione tra espressione genica e ambiente; c) *ontogenetica*, dello sviluppo fisico e psichico dell'individuo. Programmi che risentono di sistemi biologici, sociali e culturali.

## LA TEORIA POLIVAGALE

# TEORIA POLIVAGALE/1

## AUTOMATISMI DEI COMPORTAMENTI, Stephen Porges, psichiatra

Il comportamento umano viene attribuito spesso con un fulcro centrale, alcune scienze pongono al centro il cervello e altre la mente. Erroneamente, in quegli approcci, è assente il corpo. È di fatto assente il riconoscimento dei fattori sensoriali e dei fattori motori, quali ingressi condizionanti il fulcro centrale stesso. Con la Facilitazione guardiamo con favore agli approcci che riconoscono relazionalità, collegamenti e reciprocità tra ruoli e funzioni, la *Teoria polivagale* è una di queste.

Il termine "polivagale", è il combinato di *poli*, molti, con *vagale*, riferito all'importante nervo chiamato "vago", nervo che fuoriesce dal tronco encefalico e ha diramazioni che regolano diversi organi, sull'asse cervello-viso-cuore, un'autostrada neurale, elettrica e chimica, per giunta con doppia direzione, dall'alto al basso e dal basso all'alto (caratteristica bidirezionale).

La Teoria polivagale nasce dallo studio del sistema nervoso autonomo (SNA), la diramazione nervosa dal sistema centrale, il cervello, verso l'intero corpo. La TP, riprendendo la tripartizione del cervello di Mac Lean, riscontra per analogie tre comportamenti automatici, a cui tutti siamo soggetti in ogni singola giornata.

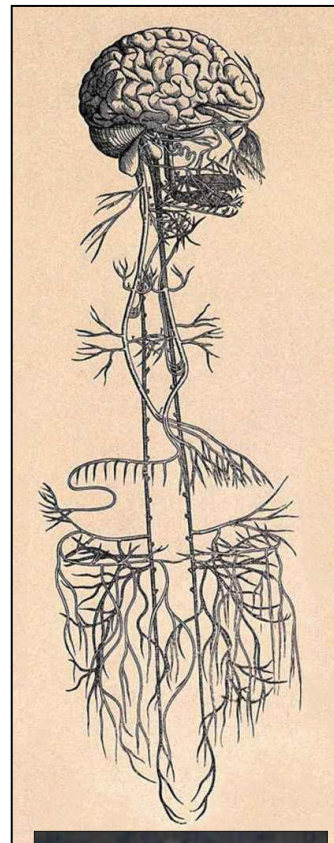
- In epoche diverse l'evoluzione ha modificato le strutture del SNA.
- Il SNA si conforma, si modella e si regola con l'interazione con gli altri.
- Possiamo riprogrammare il SNA, o almeno curarlo, indirizzarlo.
- La Teoria polivagale è una bussola efficace per gestirlo con efficacia.

Gli studi Porges hanno riscontrato che, agli impulsi fisiologici (tronco), alle dinamiche emotive (limbico), all'estensione di linguaggio e pensiero (corteccia), il sistema nervoso autonomo reagisce col "primo comportamento", con la parte più giovane e moderna, ovvero quella dell'*impegno* e del coinvolgimento con l'altro. Tuttavia, quando questo circuito più giovane (calma e relazione) non soddisfa il bisogno di sicurezza (benessere, connessione con gli altri, bisogni materiali certi), ecco che scatta il secondo comportamento automatico, chiamato di *attacco-fuga*, di inclinazione aggressiva. Se anche questa opzione non dovesse funzionare, ecco che scatta il terzo comportamento, il più antico, che ci fa divenire bloccati e freddi, detto di *spegnimento*.

### I principi della Teoria polivagale

- Gran parte dei comportamenti umani si attivano senza consapevolezza.
- Non è corretto attribuire ai comportamenti un'origine solo cosciente.
- Essenzialmente sono tre i comportamenti automatici e inconsci (vedi sopra).
- I tre comportamenti scattano in via gerarchica e prevedibile, perché all'interno delle funzioni del SNA.
- Il SNA ha una doppia derivazione, simpatico e parasimpatico.
- L'impegno e lo spegnimento riguardano il parasimpatico e l'attacco-fuga invece il ramo del simpatico.
- Impegno=circuito *ventro-vagale*. Attacco-fuga=circuito *simpatico*. Spegnimento=circuito *dorso-vagale*.
- Quando il sistema si disregola, sono le relazioni e la connessione con l'altro, che possono ripararlo.

**Lo stato autonomo, il processo corpo-cervello-corpo,  
incarnato nella nostra lunga storia filogenetica,  
è un processo tra persona e ambiente, che condiziona il vissuto,  
i pensieri, i comportamenti,  
la qualità delle relazioni affettive e di lavoro.**



# TEORIA POLIVAGALE/2

## TRE COMPORTAMENTI AUTOMATICI

*“Non esiste la ‘risposta cattiva’, ci sono solo risposte adattive. Il nostro sistema nervoso cerca di fare la cosa giusta, che va rispettata.”* Stephen Porges

La Teoria polivagale studia il funzionamento del sistema nervoso autonomo (SNA), plasmato in connessione con gli altri, i luoghi, le cose. È un sistema di equilibrio tra i due rami essenziali (simpatico e parasimpatico), da cui emergono tre stati diversi, che funzionano in via gerarchica e prevedibile.

SISTEMA	STATO INTERNO	CONTESTO ESTERNO	COMPORAMENTO
Parasimpatico	VentroVagale (V)	Sicurezza	Impegno sociale, connessione
Simpatico	Simpatico (S)	Pericolo	Attacco-fuga, mobilitazione
Parasimpatico	DorsoVagale (D)	Minaccia	Spegnimento, immobilizzazione

Ogni nostra giornata reca momenti diversi lungo la scala dei tre stati emotivo-corporei (autonomici, da sistema autonomo).

- **Lo stato ventro-vagale** (impegno) ci permette di stare calmi in un contesto sicuro.
- **Lo stato simpatico** (attacco-fuga) scatta al primo segnale di tensione con atti agitati.
- **Lo stato dorso-vagale** (spegnimento) quando il sistema si ritira in forma di immobilizzazione.

Questi *Tre comportamenti automatici* hanno l'imperativo della sopravvivenza. Quando il comportamento è nel simpatico o nel dorso-vagale, il facilitatore ha l'impegno di riportare persona o gruppo allo stato ventro-vagale, almeno nelle sue soglie minime di sicurezza e connessione. Fino a che non si riesce a instaurare con sufficienza questo stato di calma relazionale e ascolto, le tante storie e programmi di cambiamento, performance, collaborazione non possono svilupparsi efficacemente. Infatti, ambienti e riunioni con incidenza aggressiva (attacco-fuga) trasmettono un senso di pericolo nelle persone, come le riunioni paralizzate e fredde (spegnimento) disseminano un senso di minaccia. Occorre quanto più invece infondere il senso di sicurezza, una sicurezza psicologica, il vero requisito per salute organizzativa, produttività, cooperazione.

<b>1.</b>		<p><b>Impegno sociale, "V", incontro, ambiente sicuro</b></p> <p>Stato che promuove interazioni sociali positive, riduce la distanza psicologica e promuove un senso di sicurezza e cura tra le persone. Salute, crescita, recupero. Contatto sé-altro. Sentirsi equilibrati. Rispetto. Modi affettuosi. Regolazione emotiva e fisiologica. Contatto visivo, vocalizzazioni. Parole di gentilezza e attenzione.</p> <p>FASE/MAMMIFERO - COOPERAZIONE - 200 mila anni fa</p>
<b>2.</b>		<p><b>Attacco-fuga, "S", scontro, pericolo</b></p> <p>Stato di mobilitazione di energie psichiche e corporee che richiede un'augmentata risposta metabolica, con manifestazioni di ansia, rabbia e agitazione. Polarizzazione. Divisioni. Ipervigilanza. Evitamento. Comportamento oppositivo. Affettività limitata. Rabbia. Paura. Aumentato battito cardiaco. Parole taglienti, dure, di rifiuto.</p> <p>FASE/PALEOMAMMIFERO - COMPETIZIONE - 400 mila anni fa</p>
<b>3.</b>		<p><b>Spegnimento, "D", ritiro, minaccia</b></p> <p>Stato associato a comportamenti di chiusura e ruminazione, ottundimento, freddezza, "morte apparente". Crollo e perdita della speranza. Congelamento "freezing". Immobilizzazione. Tutto è perduto. Blocco. Collasso. Contatto sé-altro assente. Mummificazione. Rassegnazione. Diminuito battito cardiaco. Parole spente e incolore.</p> <p>FASE/RETTILIANO - COLLASSO, TUTTO È PERSO - Milioni di anni fa</p>

## NEGATIVITÀ

# TRE FONTI DELLA NEGATIVITÀ

## UNA PROVENIENZA BIO-PSICO-SOCIALE

Ecco una sintesi delle "tre fonti della negatività", che illustriamo in una rapida sequenza sull'asse biologico, psicologico e sociale. Tutte e tre concorrono nello stesso momento, risultano distinte ma è come se si richiamassero l'un l'altra. In tal senso, i tre domini sottostanti li ha illustrati Edgar Morin, quando spiega nella "via" che la realtà umana è una trinità specie-individuo-società. Geni, tratti personali e ambiente sono avviluppati nella complessità di noi persone e delle situazioni che frequentiamo, per questo è bene averne presente le provenienze. Mente e cervello sono simultaneamente incorporati nei processi biologici, psicologici e sociali.

### 1. Banchi nel cervello - BIO - Piano funzionale (specie)



- **Amigdala allertata su stimoli negativi**

È come un elefante che non dimentica mai le esperienze negative.

Area cerebrale in cui si concentra la paura, l'agitazione, un allarme congenito, enfatico.

- **Un primitivo allarme automatico**

Area neurale che l'evoluzione ha congegnato per la fuga da un'insidia e per risposte rapide.

Area che cataloga le minacce del passato e le applica rapidamente all'evento in corso.

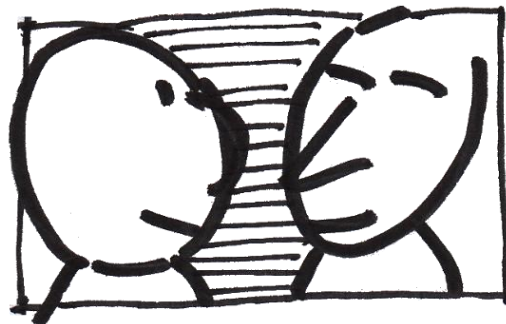
### 2. Limiti personali - PSICO - Piano disposizionale (persona)

- **Impronte che condizionano**

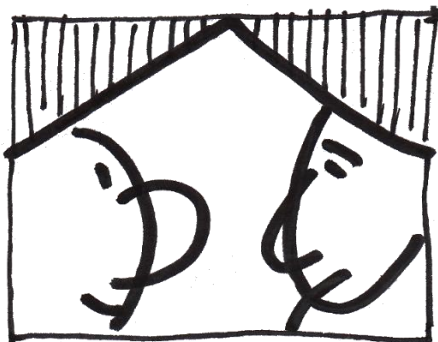
Tutte le persone già nei primissimi mesi di vita hanno sperimentato problemi e mancanze, che restano da adulti come "impronte", che anticipano e condizionano le storie.

- **Tratto di personalità con più e meno**

Ognuno presenta aspetti sia positivi che negativi, forze e debolezze con un certo ricorso frequente a visioni limitate e a piccinerie.



### 3. Contesti ci peggiorano - SOCIO - Piano situazionale (società)



- **Il potere negativo delle situazioni**

Le disposizioni organizzative, economiche dei contesti azionano spesso in senso peggiorativo il profilo della persona (disimpegno morale).

- **Deumanizzazione**

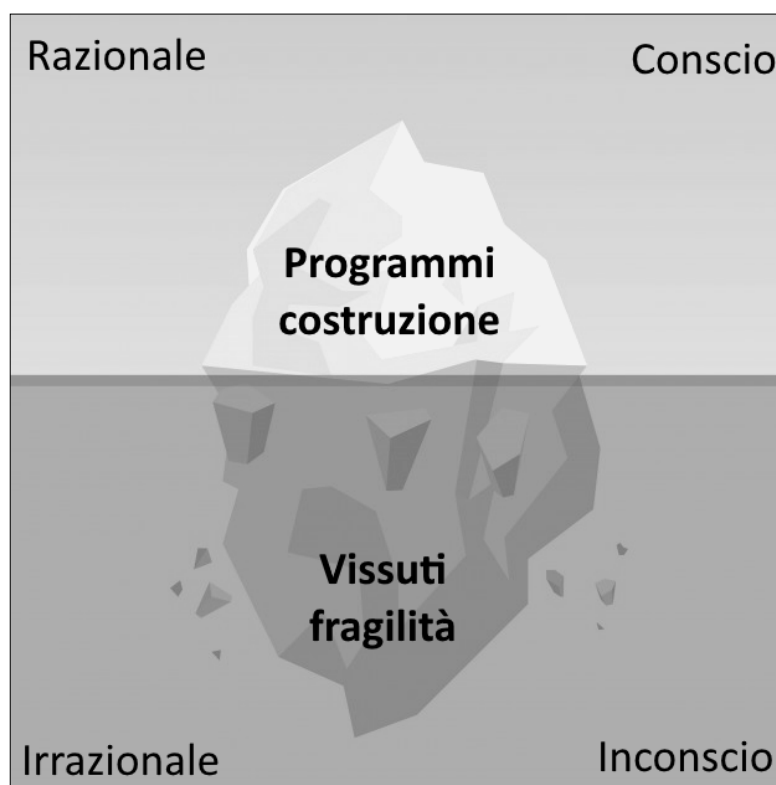
Omologazioni, massificazione, quantificazioni, divenire dei numeri, una massa, gli emblemi e le divise, attivano azioni regressive in forma disfunzionale, anche buone persone diventano persone malvagie (effetto lucifero).

## DUE PIANI DEL GRUPPO

### IL DOPPIOFONDO DI OGNI TEAM

Per ogni aggregazione sociale, per ogni gruppo di lavoro, è un grave errore considerarli semplici somme di persone e liste di mansioni e compiti da addizionare. Ogni gruppo presenta invece un secondo aspetto, quello tacito, implicito, dinamico, che agisce sottotraccia tra persone e azioni. Questo secondo aspetto, dagli studi degli anni Cinquanta ha preso il nome di *dinamica di gruppo*.

Ne scaturisce una mappa importantissima, composta certamente dal classico piano "conscio-razionale", quell'ordine di operatività lavorativa centrata su programmazione, razionalità, progetti, divisione dei compiti, ordini di servizio, per un piano visibile ed esplicito. Al quale si va ad aggiungere un piano di tipo "inconscio-irrazionale", riferito a quell'ordine di flussi attrattivi e repulsivi, dinamici, dove regnano i non detti, le emozioni, gli impulsi più o meno disorganizzati, per un piano invisibile e implicito.



#### PIANO CONSCIO-RAZIONALE

- **Culture aziendali**

Per cultura aziendale si intende la struttura che il gruppo assume in vari momenti, le attività che svolge e l'organizzazione che adotta.

- **Struttura di gruppo**

Ne fanno parte i ruoli, lo status (considerazione, prestigio sociale, carisma tra i membri), la leadership, le norme.

- **Reti di comunicazione**

Con aspetti di relazione nel processo interattivo, legato alle posizioni reciproche occupate dai membri; la dimensione informativa, con le esigenze di ordine, coerenza e sequenzialità.

- **Azioni del gruppo**

L'andamento della vita organizzativa direzionata alla produttività, tra cui le decisioni, le negoziazioni, le prestazioni, le leve premiali, il grado di competizione-cooperazione interna.

**PIANO INCONSCIO-IRRAZIONALE**

● **Tensione tra persona e contesto**

Una tensione tutta particolare che si viene a creare tra individuo e contesto, con le reciproche fissità e flessibilità di comportamenti, adeguamento alle regole, di adesione a stili e prodotti, da cui nasce il concetto di "campo di forze" (Lewin).

● **Forze di supporto e forze di ostacolo**

Queste spinte non solo intenzionali, ma spesso anche agite senza troppa consapevolezza, hanno un doppio segno ambivalente, sono supportive e sono anche ostacolanti, sono centripete e anche centrifughe (Lewin).

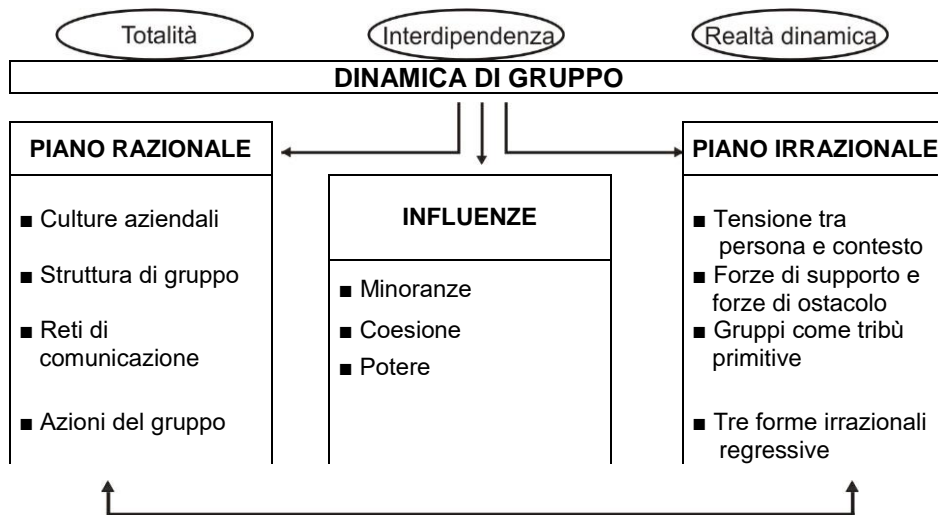
● **Gruppi come tribù primitive**

Le aggregazioni di persone se poste sotto pressione possono regredire a credenze o bisogni inconsci più primitivi, che continuano a esistere nelle società umane come "relitti" di modelli di comportamento molto più antichi, perché forme di risposte di gruppo inconscie e automatiche ereditate in via filogenetica.

● **Tre forme irrazionali e inconscie**

Nonostante i gruppi siano creati per perseguire obiettivi importanti e realistici, inevitabilmente, sviano spesso dal vero lavoro e finiscono in una specie di torsione folle, gli studi di Bion hanno evidenziato tre forme di ricorrenze tipiche, che l'autore chiamò "assunti di base":

- *Dipendenza*, il rapporto con il leader come onnipotente, senso di ansietà, insicurezza, immaturità professionale.
- *Attacco/fuga*, dividere il mondo in amici/nemici; l'attacco si manifesta in forme di invidia, competizione, boicottaggio, rivalità, relazioni privilegiate con i ruoli di autorità; la fuga include l'evitamento degli altri, assenteismo e rassegnazione; spesso è il leader che incrementa questo comportamento raggruppando intorno a sé i seguaci.
- *Accoppiamento*, due persone che monopolizzano e dominano le dinamiche del gruppo, parlandosi e riferendosi di continuo, mentre gli altri membri non fanno nulla per impedirglielo, perché vogliono affidarsi ciecamente.



-----  
 Bion W. (1996), *Esperienze nei gruppi*, Armando, Roma  
 Lewin K. (1972), *Teoria dinamica della personalità*, Giunti Barbera, Firenze  
 Palmonari A., Cavazza N., a cura (2003), *Ricerche e protagonisti della psicologia sociale*, Mulino, Bologna  
 Stella S., Quaglino G. P: (1997), *Prospettive di psicosociologia*, Angeli, Milano

# CONDUZIONE DI GRUPPI OGGI

## MOSSE PRIMARIE DI FACILITAZIONE

Possiamo osservare le realtà socio-lavorative odierne per riflettere su limiti e potenzialità del "gruppo" quale strumento di lavoro nei processi produttivi attuali. Alcuni punti.

**1. Luogo integrato produzione-partecipazione**, il gruppo evoca valori di garanzia di equilibri relazionali, di ricomposizione dei conflitti, di produzione più efficace rispetto ai modi di produzione individuale. I due assi su cui focalizzarsi sono Produzione e Partecipazione, per alternare in via sana e migliorativa il Fare + Parlare.

**2. Ingaggio sociale e di gruppo**, le persone chiedono di sentirsi coinvolte e di partecipare, sviluppando pensiero; la conduzione è bene che sia attenta alle connessioni e alla cura costruttiva degli aspetti morbidi delle risorse umane (motivazione, dignità, mutevolezza di umori). Un gruppo è prima di tutto un insieme di menti al lavoro, un processo di pensiero-sentimento, che si sviluppa entro processi relazionali non lineari, spesso sofferti, a cui occorre porre attenzione e apportare momenti di ascolto e sollecitazione.

**3. Chiarezza di compito e obiettivi**, il piano tecnico e produttivo più è palese e chiarificato e più i gruppi si dimensionano efficacemente; un aspetto di solito mal tollerato è l'incertezza, la non trasparenza e la non chiarezza. È importante quindi strutturare mansioni, modi e tempi anche nel presente e in prospettiva.

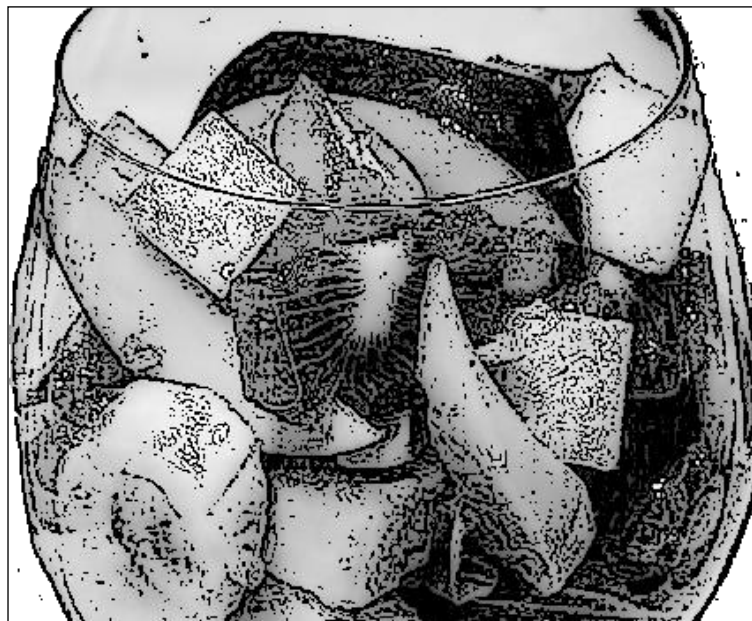
**4. Comunicazione circolare**, per dinamizzare i pareri e i contributi, è preferibile assumere forme di scambio fondate sul cambio di turno (anziché su monologhi), che da solo produce effetti ottimali di coinvolgimento e inclusione. Il cambio di turno rappresenta una vera e propria "unità di misura" da propugnare per il coinvolgimento costante.

**5. Gestione trasformativa di conflitti e negatività**, mettere in conto le negatività (bio-psico-sociali), riconoscere la centralità delle emozioni, introdurre il metodo della "capacità negativa": accogliere, contenere, trasformare le negatività. Aver presente che il negativo è anche risorsa e opportunità, cura del proprio negativo personale e di gruppo.

**6. Metodi per attivare**, nella pianificazione di obiettivi e risultati attesi, occorre dare fondo ai potenziali, alle motivazioni, che occorre sviluppare e mantenere tramite un appello ad un intero arco di intelligenze: corporea, emotiva, razionale. Per allestire forme di apprendimento profondo e costante.

**7. Facedonia: unire le differenze**, un gruppo è un po' come una macedonia! Ovvero, i suoi componenti restano distinti e riconoscibili ma perdono spigoli e perimetri, come in una macedonia, che è differente da un frullato, in cui invece i diversi frutti si fondono in una miscela indistinta.

**La Facedonia:  
Il combinato  
di tipi  
di soggettività,  
da distinguere  
ma anche  
collegare.**





# INGAGGIO SOCIALE

## LA CONNESSIONE PROFONDA TRA PERSONE, Deb Dana, psicologa

Ingaggio sociale è sinonimo di connessione interpersonale e legame sociale buono, funzione essenziale per la sopravvivenza, sul piano soft (mentale) e sul piano hard (organizzativo). Ingaggio sociale è tuttavia risalente ad un sistema neurale vero e proprio, che parte dal tronco encefalico e include i muscoli del viso e della testa<sup>46</sup>, collegando il cervello col cuore e influenzando così difatti i nostri scambi interpersonali e molte delle nostre emozioni.



L'ingaggio sociale è quindi a pieno titolo un sistema bio-psicologico che controlla:

- **Espressione facciale** (rappresentazione delle emozioni, mimica)
- **Palpebre** (sguardo visivo oculare)
- **Orecchio medio** (estrarre le voci umane dai rumori di fondo)
- **Laringe, faringe** (importanza di voce, respirazione, deglutizione)
- **Rotazione e inclinazione del capo** (gestualità sociale, orientazione)

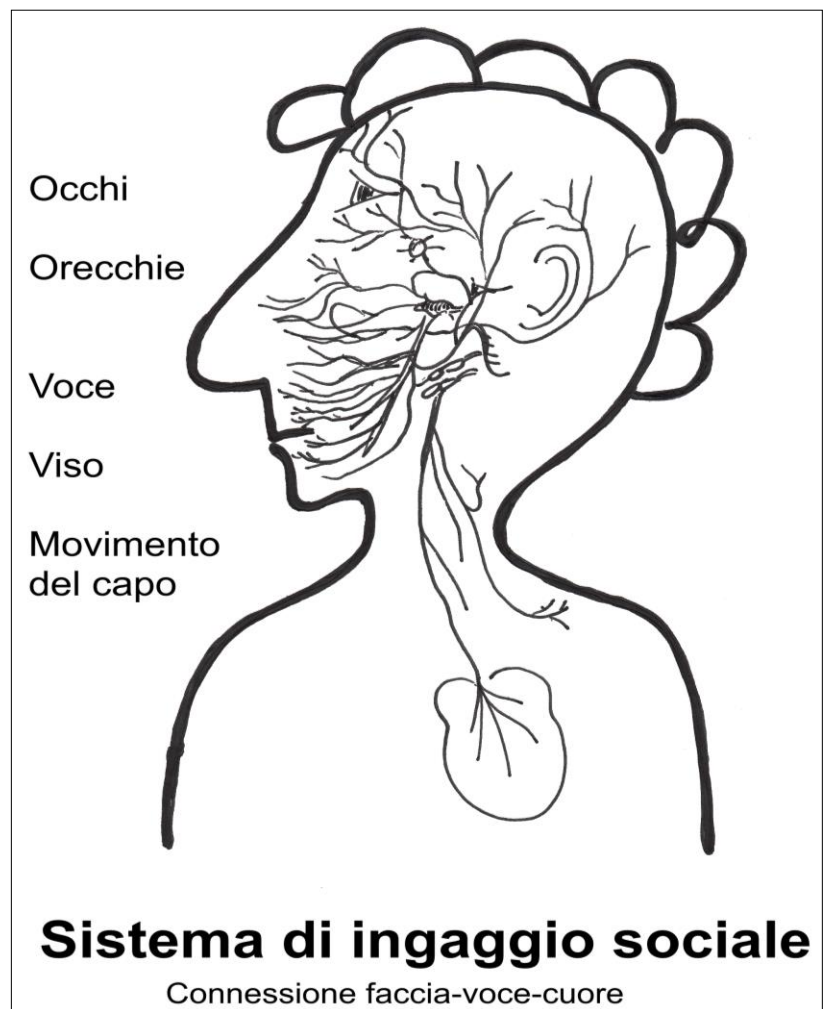
Le funzioni qui elencate aderiscono ad un piano fisiologico, interno, ma riguardano anche un secondo piano, che tocca la loro rappresentazione nelle interazioni con gli altri di tutti i giorni.

Quando questi codici sono vivi, caldi, espressivi, partecipano con la storia e facilitano lo stato della persona o del gruppo (sentirsi bene, a proprio agio).

Quando invece gli stessi codici sono piatti, freddi, con scarso calore, si compromettono sia la regolazione comunicativa che il coinvolgimento pratico.

Quindi, la regolazione del circuito di ingaggio sociale serve al facilitatore come modalità efficace per saper ridurre la distanza psicologica con le persone, a influenzare positivamente la percezione di inclusione, a immettere autenticità e di riflesso aperture e nuove ricettività.

Agendo i codici comunicativi che sotto illustriamo in tabella, sappiamo che andiamo a regolare il circuito di ingaggio sociale, con la sua complessa attività fisiologica e i riflessi relazionali. Con alcuni guadagni. Quali?



- **Aumento di comportamenti sociali spontanei**
- **Regolazione di emozioni e stati affettivi**
- **Riduzione di comportamenti stereotipati e superficiali**
- **Miglioramento delle capacità linguistiche e comunicative**

<sup>46</sup> La regolazione neurale dei muscoli di faccia e capo è mediata da tre nuclei del tronco encefalico (nervo trigemino, nervo facciale, nucleo ambiguo) e fornisce le vie motorie di cinque nervi cranici (trigemino, facciale, ipoglosso, vago, accessorio).

<b>Segnali di sicurezza (ingaggio sociale)</b>	<b>Segnali di pericolo (distacco, indifferenza)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espressione facciale di sintonia</li> <li>- Occhi, sorriso sociale (non finto)</li> <li>- Sguardo diretto e contatto visivo</li> <li>- Tono vocale caldo, musicalità (l'intonazione viene prima del contenuto)</li> <li>- Tono che varia in base al momento e alle persone</li> <li>- Inclinazione della testa, cenni del capo</li> <li>- Postura aperta e morbida</li> <li>- Ritmo buono di scambio e dei turni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espressione facciale inespressiva</li> <li>- Sorriso finto (detto politico)</li> <li>- Sguardo esiguo, perso nel vuoto</li> <li>- Tono vocale monocorde, piatto (l'unica attenzione è al contenuto)</li> <li>- Tono che non varia, perché centrato solo sul contenuto e resta piatto</li> <li>- Blocco della testa, rigidità del capo</li> <li>- Postura chiusa e rigida</li> <li>- Ritmo lento e frequenti monologhi</li> </ul>

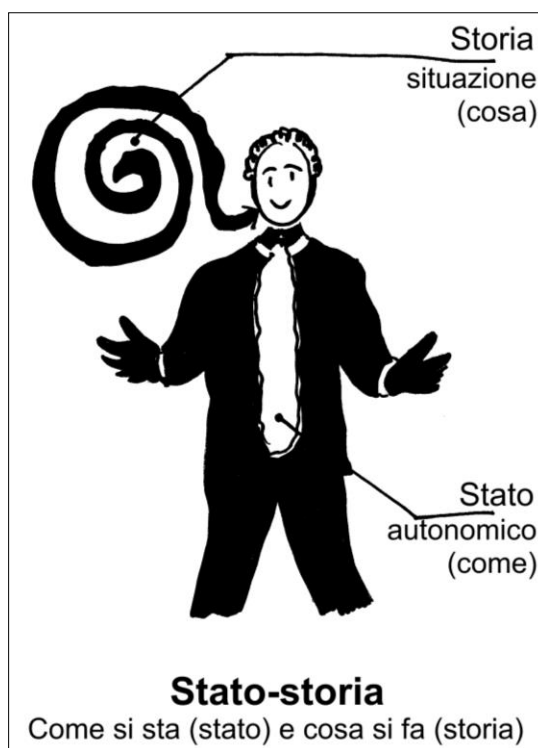
L'attivazione del sistema di *ingaggio sociale* spegne i circuiti neurali difensivi e di chiusura, che riguardano il sistema limbico e il tronco encefalico. Quindi, il facilitatore, attraverso un suo modo buono di guardare, comunicare, ascoltare, tende a creare soglie di riconoscimento, sicurezza, inclusione. Nel medesimo momento egli sta creando collegamenti efficaci tra gli stati corporei e i processi emotivi sottostanti, che generano poi parole, immagini, progetti, piani di azione espressi nel gruppo di lavoro.

Porges scrive in tale senso:

**La capacità di curare lo stato di un'esperienza intersoggettiva condivisa è metaforicamente come inserire il codice in una serratura a combinazione, improvvisamente le levette vanno al loro posto e la serratura si apre.**

**L'ingaggio sociale è il ponte che collega il piano fisiologico delle persone (detto "stato") col piano sociale dei contenuti (detto "storia")**

**Stato e Storia sono due aspetti che se non curati entrambi, tendono a creare ambienti formali, distanzianti, eccessivamente finti, fumosi, spesso asettici e senza senso.**



Questi modi di connettersi e regolarsi determinano il successo di una facilitazione, oltre a innestarsi in un nostro preciso imperativo biologico, come soggetti umani.

# III. LA DIDATTICA



## DALLA FORMAZIONE ALLA VITA PRATICA, IL KIT DI POSSIBILITÀ

### 1. STUDIARE

Teorie e tecniche vanno ben studiate, sia perché una buona teoria può essere davvero una guida indispensabile e sia perché le tecniche traducono nella pratica una buona idea e una buona intenzione. Teoria senza tecniche non funziona, così le tecniche senza un tessuto teorico e concettuale possono risultare isolate e deboli.

### 2. APPLICARE NELLA REALTÀ

Per praticare non bisogna avere totale dominio di metodi e tecniche, no. Occorre bensì mettersi in cammino. Il cammino è costituito da alcuni semplici passi:

- Intanto la lettura di questa dispensa, che ti introduce alla facilitazione, oppure la lettura di uno dei nostri libri.
- Dopodiché, prova a prendere tre strumenti, tra mappe e tecniche, impegnati a metterli in pratica.
- Se puoi condividi la lettura e l'allenamento con un amico, così ti viene più facile passare alla realtà.
- Poi puoi contattare la segreteria della Scuola per quesiti e informazioni ulteriori (le 100 domande).
- Puoi anche frequentare uno dei corsi, workshop o webinar, così comprendi meglio l'utilità degli strumenti.
- Puoi anche richiedere un corso dentro la tua realtà sociale o lavorativa.
- Ricorda... noi tutti impariamo facendo e impariamo insieme, perché ci aiutiamo e superiamo insieme le difficoltà tipiche di ogni apprendimento. Buona facilitazione!



### 3. UTILIZZARE LE SCHEDE DI ALLENAMENTO

Le schede allenamento riportano i metodi in sintesi, sono strumenti agili e concreti per la propria autoformazione sul campo. Mettere in pratica e autovalutarsi, quale attitudine che aiuta a riflettere sulla propria azione.

### 4. CREARE UN CIRCOLO FACILITATORE

Un Circolo va creato all'interno di un ente o di un dato territorio. Chi lo promuove svolge funzione di facilitatore. Con una cadenza periodica il Circolo diviene uno spazio dove rinforzare e condividere i metodi appresi nel percorso formativo. Nelle ore di incontro si scambiano pareri sulle tecniche utilizzate, si ascoltano episodi e fatti, si compiono simulazioni di casi concreti, si ripassano gli aspetti tecnici e metodologici.

### 5. SEGUIRE I PROGRAMMI DELLA SCUOLA FACILITATORI

**La Scuola Facilitatori.** Nei nostri corsi di facilitazione, sviluppiamo i metodi e promuoviamo un'esperienza. Crediamo di poter sviluppare insieme il bagaglio di quella che possiamo definire "tecnologia umana", per iniziare da subito a imparare a facilitare. L'approccio non è solo teorico, effettuiamo esercizi pratici, mirati dapprima a renderci consapevoli delle nostre risorse, e poi ad usarle intenzionalmente per interagire nei gruppi più efficacemente. Sperimentiamo numerose tecniche di attivazione psicofisica, utilizzando musica ed esercizi dinamici per risvegliare il nostro potenziale e imparare a servircene in modo consapevole e anche divertente. La didattica si fonda su assunti scientifici e viene declinata sulle quattro "F" con rispettive mappe e tecniche. L'allenamento in aula è tramite la tecnica dei casi concreti.

<b>La formazione della Scuola</b> Master, Workshop e Webinar		<b>Newsletter mensile</b> Puoi richiederla subito!		<b>Supervisione di gruppo</b> Trimestrale (UP&UP) Puoi iscriverti ora!	
---	--	---	--	--	--



# BIBLIOGRAFIA

## Metodi per facilitare

### I dieci libri essenziali per la Facilitazione esperta (2020)

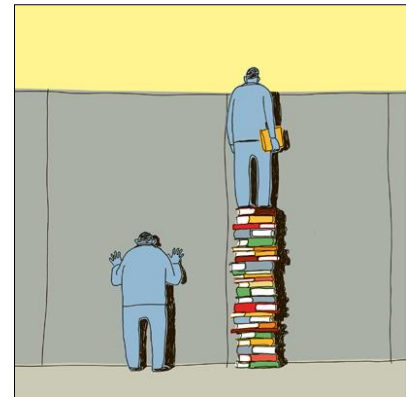
- Cozolino L., (2008), *Il cervello sociale*, Cortina, Milano  
De Sario P., (2017), *L'intelligenza di unire*, Mimesis, Milano  
Goleman D., (1998), *Lavorare con intelligenza emotiva*, Rizzoli, Milano  
Knowles M., (1997), *Quando l'adulto impara*, Angeli, Milano  
Liss J. (2004), *L'ascolto profondo*, La Meridiana, Molfetta (Ba)  
Morin E., (2001), *I sette saperi necessari all'educazione del futuro*, Cortina, Milano  
Ricci Bitti P.E., Zani B., (1983), *La comunicazione come processo sociale*, Il Mulino, Bologna  
Rogers C. (1981), *Libertà nell'apprendimento*, Giunti Barbera, Firenze  
Schein E. H. (2001), *La consulenza di processo*, Cortina, Milano  
Siegel D., (2001), *La mente relazionale*, Cortina, Milano

### Tutti i libri di Pino De Sario (2020)

- De Sario P., (2019), *La spinta che attiva*, Angeli, Milano  
De Sario P., (2019), *Manuale anti-negatività*, Terra Nuova, Firenze  
De Sario P., (2017), *L'intelligenza di unire*, Mimesis, Milano  
De Sario P., Fiumara R., a cura (2015), *Biosistemica: la scienza che unisce*, Angeli, Milano  
De Sario P., (2015), *Il bibliotecario facilitatore*, Bibliografica, Milano  
De Sario P., (2014), *Il codice che vince*, Angeli, Milano  
De Sario P. (2014), *Come affrontare i problemi di tutti i giorni*, Newton Compton, Roma  
De Sario P., (2013), *Metodi e tecniche della Facilitazione esperta*, University press, Pisa  
De Sario P., (2012), *Il potere della negatività*, Angeli, Milano  
De Sario P., a cura (2012), *La facilitazione in sanità*, Il Pensiero Scientifico, Roma  
De Sario P., Fedi D. (2011), *L'insegnante facilitatore*, La Meridiana, Molfetta (Ba)  
De Sario, P., (2010), *Ecologia della comunicazione*, Xenia, Milano  
De Sario P., (2010), *Far funzionare i gruppi*, Angeli, Milano  
De Sario P., (2008), *La riunione che serve*, Angeli, Milano  
De Sario P., (2006), *Il facilitatore dei gruppi*, Angeli, Milano  
De Sario P., (2005), *Professione facilitatore*, Angeli, Milano

### Libri importanti per la formazione in Facilitazione (2020)

- Bonaiuto M., Maricchiolo F., (2003), *La comunicazione non verbale*, Carocci, Roma  
Cozolino L., (2008), *Il cervello sociale*, Cortina, Milano  
Damasio A., (1995), *L'errore di Cartesio*, Adelphi, Milano  
Dana Deb (2019), *La Teoria Polivagale nella terapia*, Fioriti, Roma  
Ekman P. (1989), *I volti della menzogna*, Giunti, Firenze  
Goleman D. (1992), *L'intelligenza emotiva*, Rizzoli, Milano  
Kabat-Zinn J. (2005), *Vivere momento per momento*, Corbaccio, Milano  
Kaneklin C. (2010), *Il gruppo in teoria e in pratica*, Cortina, Milano  
Liss J. (2004), *L'ascolto profondo*, La Meridiana, Molfetta (Ba)  
MacLean Paul, (1984), *Evoluzione del cervello e comportamento umano*, Torino, Einaudi  
Morin E., (2000), *La testa ben fatta*, Cortina, Milano  
Pennebaker J. (2004), *Scrivi cosa ti dice il cuore*, Erickson, Trento  
Porges S., (2018), *La guida alla teoria polivagale*, Fioriti, Roma  
Rogers C., (1970), *La terapia centrata sul cliente*, Martinelli, Firenze  
Siegel D., (2014), *Mappe per la mente*, Cortina, Milano



.....  
2020, [www.pinodesario.it](http://www.pinodesario.it)

