

## Facilitatori bibliotecari

Pino De Sario

Una competenza che guarda a inclusione, condivisione, cooperazione, per creare ambienti 'facebo', isole di risveglio risanante per il rinnovamento delle culture e della convivenza. La "facilitazione" spinge tuttavia, all'aumento di capacità operative... meno prediche e più pratiche.

La 'Facilitazione esperta' è un approccio scientifico e anche un metodo operativo, un'area di competenza del tutto nuova, che si aggiunge al ruolo tecnico di un soggetto operatore e di squadre di colleghi. Studiata appositamente per professioni e organizzazioni, questo articolo ne introduce il connubio per il bibliotecario, che oltre ai saperi catalografici e bibliografici, qui aggiunge per via introduttiva questa "seconda natura" fondamentale, proveniente dalle discipline psicosociali.

### La biblioteca per la società

In questi ultimi dieci anni sono state molte le sollecitazioni per dare senso alle biblioteche. Per esempio la 'biblioteca potenziata dai cittadini', che sperimentano forme di partecipazione e di nuova condivisione per un nuovo attivismo civico<sup>1</sup>, oppure la 'biblioteca attiva' nei confronti degli utenti e del servizio, più incisiva come produttrice di contenuti, soprattutto digitali<sup>2</sup>. Per non parlare della 'concezione umanistica' profusa da un autore carismatico del settore, Ramamrita Ranganathan, che nel 1931 ne enunciò le cinque leggi della nascente biblioteconomia, per una visione ben più profonda di biblioteca universale, che coniughi lo sviluppo tecnologico e sociale con la saggezza relazionale e valoriale, in cui le biblioteche potessero diventare porta di accesso alla conoscenza per tutti<sup>3</sup>.

---

1 Maria Stella Rasetti, *Bibliotecario, il mestiere più bello del mondo*, Bibliografica, Milano, 2014

2 Giovanni Solimine, *La biblioteca, scenari, culture, pratiche di servizio*, Laterza, Roma, 2015

3 Shiyali Ramamrita Ranganathan, *Le cinque leggi della biblioteconomia*, Le Lettere, Firenze, 2010

Ma sono emerse anche altre sollecitazioni per la biblioteca contemporanea: la cultura del servizio, la cultura organizzativa, la cultura del risultato, la cultura della comunicazione, la cultura della cooperazione, la cultura del cambiamento, la cultura della memoria e della conservazione, la cultura della documentazione e la cultura della qualità. Tutte importanti e coesistenti nella biblioteca attuale. Poi Michael Gorman con le nuove leggi della biblioteconomia, protese al servizio dell'umanità e della conoscenza, ha posto l'accento sul valore del passato per creare il futuro, impiegando con intelligenza la tecnologia per migliorare il servizio. O anche Maurice Line, che ha visto nella biblioteconomia l'organizzazione delle risorse informative per la gente.

### **Il bibliotecario di comunità**

Per molti studiosi del settore sembra che l'operatore al banco debba essere sempre meno un organizzatore, un collezionista e sempre più un facilitatore, un attivatore di nuove idee. David Lankes lo definisce 'facilitatore della comunità', perché insieme agli utenti, anzi ai membri delle *community* di riferimento, traccia i percorsi per un miglioramento della società, con un cambio di prospettiva, dallo sviluppo della collezione alla creazione della conoscenza. Lankes descrive la sua visione della 'biblioteca partecipativa' e introduce alla centralità dei processi cognitivi con cui si crea la conoscenza. Ne scaturisce un bibliotecario lavoratore della conoscenza, inteso come modello dinamico proteso alle relazioni sociali che, da intermediario nell'accesso all'informazione passa alla funzione di facilitatore nella creazione di conoscenza. I bibliotecari, dice Lankes<sup>4</sup>, devono cercare di facilitare il più possibile le conversazioni che portano alla conoscenza e avere un impatto positivo su queste. Come poi dice la nostra amica Maria Stella Rasetti, il bibliotecario è un 'mestiere di cura', una cura rivolta non solo agli aspetti catalografici, ma soprattutto ai destinatari dei servizi forniti.

Ecco che in questo enorme giardino di intenti e visioni eccellenti, nel settore dedicato della cultura, entriamo col nostro contributo sulla facilitazione in punta di piedi. Consapevoli tuttavia dell'innovativo carattere dei 'facilitatori bibliotecari'.

---

4 David Lankes, *L'atlante della biblioteconomia moderna*, Bibliografica, Milano, 2014

## **Il bibliotecario come facilitatore**

Se Lankes propone a ragione gli aspetti cognitivi come cambio di paradigma, possiamo aggiungere che in questa stessa area di saperi ci sono a nostro avviso componenti che rischiano di scompaginare gli scenari tratteggiati, che qui sintetizziamo con due parole chiave: le emozioni e il gruppo. Per quello che abbiamo visto nei *team* di bibliotecari, ma ancor di più nelle organizzazioni nei diversi contesti, su questi due versanti esistono importanti deficit di competenze e di pratiche. Non a caso però, proprio perché nelle emozioni e nel gruppo agiscono le forze inconsce e prelogiche tipiche di un mondo sotterraneo che riproduce in modo primitivo, primordiale e con grande forza una parte profonda della nostra dimensione di *sapiens*. Di solito, a dominare progetti, pianificazioni, *team* di lavoro sono solo i pensieri, i desideri costruiti e le razionalità. Daniel Goleman l'ha chiamata non a caso 'intelligenza emotiva'<sup>5</sup> e Kurt Lewin 'dinamica di gruppo', ponendole già alcuni decenni fa al centro delle scienze del comportamento. E se una biblioteca intende innescare nuovi stili virtuosi (partecipati, umanistici, di conoscenza), da questi due 'nodi' deve passare.

Il 'bibliotecario-facilitatore'<sup>6</sup> che qui delineiamo coltiva questa intuizione intorno alle due fenomenologie, comprendendo appieno la contraddittorietà delle forze che vi agiscono, che non vengono di solito imbrigliate dai bei pensieri e dalle attese intellettuali, quello che chiamiamo 'prediche', anzi! Il punto è provare a integrare le forze tacite di emozioni e gruppo con le forze esplicite dei progetti e delle culture, se ciò non avviene crediamo che un'organizzazione si consegni alle polarità opposte della rigidità o del caos, ovvero, a sviluppi formali di facciata o a faticosi cambiamenti solo patinati, ma del resto vuoti, perché di facciata.

Ecco quindi che la 'facilitazione esperta', con la sua 'intelligenza di unire', approccio scientifico-tecnico<sup>7</sup> che abbiamo allestito a partire dal 1995, si accosta alla biblioteca e al bibliotecario, proprio con la sua peculiarità principe, la ricerca di integrazione di fattori diversi e di solito dicotomici, un nuovo respiro che porta il nome di 'dualità': i fattori gestionali e umani, del singolo e del gruppo, di emozione e ragione, delle negatività e delle positività.

---

5 Daniel Goleman, *Intelligenza emotiva*, Rizzoli, Milano, 1996

6 Pino De Sario, *Il bibliotecario facilitatore*, Bibliografica, Milano, 2015

7 Pino De Sario, *Facilitazione*, Angeli, Milano, 2021

## Facilitazione e facilitatori

Coi problemi sempre più intrecciati, con le crisi che si succedono una dentro l'altra, il 'capitale umano' va curato con modalità non più novecentesche, ma di nuova generazione. Le tanto auspiccate capacità di resilienza, flessibilità, convivenza, di *learning* continuo, richiedono climi, comportamenti, parole, nuove intelligenze da impiegare. Un direttore, un operatore di *reference*, un consulente, un esperto in biblioteconomia, un dirigente della Pubblica Amministrazione non possono non avere in forma anche rudimentale queste nuove capacità - di gruppo e di gestione delle emozioni - che li portino concretamente a creare climi e ambienti facilitati, a creare staff coesi, a gestire conflitti e malessere, a esercitare forme di leadership empatica e facilitatrice. Qui di seguito qualche primo contenuto sottostante alla facilitazione nelle biblioteche, quale forma per ridurre i conflitti e introdurre una scienza per la pace:

La facilitazione in biblioteca:

AUMENTO DELLE RISORSE IN GIOCO	Il coinvolgimento delle persone, il collegamento duale di produzione e partecipazione, il dispositivo dell'ingaggio sociale, concorrono a valorizzare le persone, ad aumentare le risorse in gioco.
PRODUZIONE E PARTECIPAZIONE COME VERTICI DA COLLEGARE	La 'facilitazione esperta' è una 'competenza integrata', capace di bilanciamento della produzione (obiettivi, risultati) e della partecipazione (clima, persone). L'incontro tra questi due piani riduce i reciproci eccessi e sviluppa una dimensione produttiva, costruttiva, partecipata.
PASSAGGIO DAGLI ORTICELLI AL 'CAMPO'	Accompagnare persone e gruppi nel passaggio da particolarismi (orticelli) a piani di insieme (campo), trasformando le inevitabili resistenze e negatività, verso team più coesi e risvegliati.
INTELLIGENZA DI UNIRE E SCIENZA PER LA PACE	L'obiettivo della facilitazione è saper unire, ben sapendo delle tante forze che dividono. È agire pratiche convergenti, lasciando di sfondo illusioni buone solo sulla carta. Strumenti per allentare la nozione di controllo verticale e favorire quella di attivazione circolare (unione, impegno, polifonia,

convivenza).

### **Nesso tecnica e socialità (produzione-partecipazione)**

Nesso sta per collegamento, aggancio, tratto di unione. Qui nello specifico lo intendiamo come la contemporanea cura di Produzione e Partecipazione.

Produzione: funzioni tecniche, operative, regole, turni.

Partecipazione: comunicazione, clima, emozioni, dinamiche di gruppo, sviluppo delle persone. Secondo noi il clou della facilitazione è proprio in questo nesso: ovvero, saper mettere in campo una doppia capacità, 'complementare', in cui il lavoro, la professionalità, l'efficacia trovano il loro apice solo grazie a questa doppia funzione combinata. In altre parole, saper fluttuare tra due ambienti diversi, tecnico-verticali e socio-orizzontali, alternandoli, compensandoli.

Secondo noi il nesso 'Produzione-Partecipazione' è la prima architettura di un buon gruppo, un gruppo che sa come muovere questa doppia funzione, che possiamo anche chiamare 'Fare+Parlare'. In questi anni abbiamo visto tanti gruppi che non considerano questo nesso, o a volte lo perdono e non si impegnano a recuperarlo. Il nesso P-P è invece fondamentale, sta nelle fondamenta dell'agire umano, come le scienze hanno evidenziato.

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

## Cosa fa il facilitatore

- **Adotta una doppia centratura.** Tiene in conto il compito e la relazione, aspetti tecnici e aspetti comportamentali, aggregando la coppia fare-parlare, dove parlare non ha solo finalità tecnica e performante, ma anche di cura, aiuto, relazione.
- **Si offre come strumento di 'nesso'.** Il facilitatore è nel 'tra', la sua presenza è già nesso, incorpora cioè i collegamenti a vari livelli, tra cui anche di questa dualità 'P-P'. In particolare, quando affianca alle voci produttive quelle partecipative e viceversa.
- **Mette insieme, trasforma.** Il perseguimento di questa coppia di funzioni schiude i gruppi a diventare sia concludenti che coinvolgenti, per abbozzare una forma di nuova complessità. Quando riusciamo a connettere due elementi diversi, c'è più sforzo, certo, tuttavia ben ripagato, perché quel tentato nuovo collegamento, dicono molti studi, crea un'inedita forza trasformatrice.

## Convivenza e complessità sono difficili

Le biblioteche oltre che ricovero di mille pene e marginalità, sono spesso teatro di diaspore tra operatori garantiti della Pubblica Amministrazione e operatori di società appaltanti i servizi. Le biblioteche poi sono anche luoghi di parcheggio di impiegati pubblici più difficili da gestire, quelli che seminano guasti ovunque vadano. Libri richiesti, ordinati, arrivati, catalogati, prestati e scartati che si affidano a operatori attivi e competenti, che si ritrovano spesso impantanati in situazioni di vischiosità organizzativa tali da farli rendere al di sotto delle loro potenzialità. In tal senso, ancora e di più, occorre trovare nuovi strumenti per facilitare l'utente, facilitare il collega e facilitare sé. Facilitare è entrare nella complicazione per cercare di uscirne con conoscenze e fatti<sup>8</sup>.

Siamo imbevuti di complessità che nemmeno ce ne rendiamo conto, all'esterno non parliamone, il mondo 'frulla' che è un piacere, a fronte di ciò la nostra intuizione è che non possiamo adottare soluzioni semplificatrici (populismo, aggressività, scorciatoismo) perché non risolvono i problemi, ma neanche troppo sofisticate perché rallenterebbero troppo i

---

<sup>8</sup> Il meglio degli auspici che ci possiamo augurare, se dovesse invece andare male, avremo comunque tentato con una modalità più coerente ai fini nobili (partecipazione, umanità, conoscenza).

processi lavorativi. Ecco allora il *face-model*, il dispositivo pratico codificato nel 2005, ora in uso anche ai bibliotecari.

***Facilitare è unire ben sapendo delle forze che dividono.***

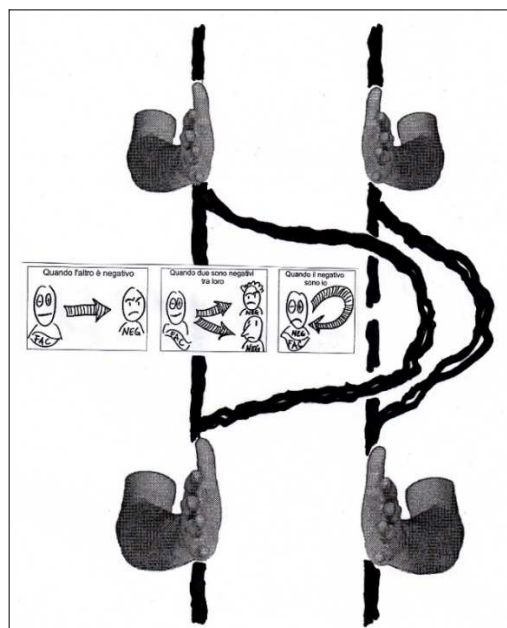
- i) aumento delle risorse in gioco;
- ii) produzione e partecipazione, insieme;
- iii) passaggio da orticello a campo;
- iv) integrazione che trasforma;
- v) intelligenza di unire;
- vi) gestione e risveglio;
- vii) passaggio da difesa a connessione;
- viii) disporsi meglio verso l'altro<sup>9</sup>.

**Una Road map per la pace**

*Road map* è la linea di azione, la priorità, la modalità per il conseguimento di uno degli obiettivi chiave della vita lavorativa e della facilitazione: la convivenza e la cooperazione nei gruppi. È linea di azione anche per la prevenzione e la gestione di conflitti e malessere, per l'aumento della partecipazione, per lo sviluppo dei potenziali inespressi. Road map (RM) sta per 'strada maestra', composta da tappe progressive, passo dopo passo.

Se il perseguimento degli obiettivi di convivenza spinge gli attori a nuove capacità, nuove bravure, occorre tuttavia considerare i molteplici 'crolli' emotivi, produttivi e

comportamentali di ogni contesto: lamento, opposizione, errori, scaricabarile, regressione,



9 È la Scuola Facilitatori il soggetto che divulga la 'facilitazione esperta', che ha l'obiettivo di promuovere i metodi, le tecniche e la figura del 'facilitatore' nei contesti organizzativi e sociali, nelle situazioni difficili e disfunzionali, negli enti di produzione e apprendimento. La Scuola promuove una linea di programmi per le organizzazioni (facilitare il lavoro) e una linea per la persona (competenze per vivere). *Mission*: aiutare individuo e gruppi nel disagio corrente e quotidiano; attivare il sentimento del potere personale, l'automiglioramento, tramite l'apprendimento pratico dal basso di nuove capacità. La Scuola cura corsi e facilitazioni dirette (*service*), applicando il *Face-model 'facility action model'*. Contatti: [segreteria@scuolafacilitatori.it](mailto:segreteria@scuolafacilitatori.it) <[www.scuolafacilitatori.it](http://www.scuolafacilitatori.it)>, pagina Facebook, Canale Youtube.

prestazioni ondivaghe. In quei momenti la RM viene abbandonata ovviamente, si esce dalla strada maestra, capita a tutti. Apparteniamo infatti ad una specie dalle caratteristiche ambivalenti, dalla 'razionalità limitata', dalle prestazioni intermittenti e ondivaghe. Quindi, non avendo garanzie di controllo degli impulsi differenti, che provengono rispettivamente da riflessi automatici dei cervelli emotivi, da traumi personali, oltre che dalle controversie dei ruoli operativi, la strada maestra non potrà essere perpetua. Comunque, crolli e buche esistono, è buona idea per lo più metterle in conto. La mappa riporta la deviazione (quando l'altro è negativo, quando due sono negativi, quando io sono negativo), ma se abbiamo individuato una Road map, con pazienza e lungimiranza possiamo ricongiungerci, ristabilirci e reimmetterci nella strada maestra.

<b>Fattori Road map (la strada)</b>	<b>Fattori devianti (i crolli)</b>
Dialogico, relazione	Malessere, automatismi
Gruppo, pluralità	Cattiverie, colpe agli altri
Riconoscimento, ascolto	Schieramenti ciechi
Ingaggio, connessione	Monotonia, vuotezza
Calore sociale	Monologo, barriere, malintesi
Apertura-chiusura, ritmo	Individualismo, parlarsi addosso
Umanizzazione, unire	Chiusure, <i>bias</i> , <i>negative-list</i>

### **Un effetto 'facebo'**

L'effetto facebo è un sentimento generativo<sup>10</sup> che sopraggiunge nelle persone in seguito a interazioni libere dal giudizio, al piacere di apprendere saperi nuovi, da un ambiente di concordia collettiva, in cui le risorse mentali, emotive e comportamentali dei gruppi vanno verso un loro risveglio. Qui avviene come un collegamento con la componente generativa, tipica della natura umana, delle sue alte potenzialità. In questi ultimi anni ne abbiamo preso coscienza, in seguito a nostre conduzioni, avvertendo sia in noi che nei partecipanti, una nuova corrente, una *verve*, una pulsazione costruttiva, leggera, piacevole, piena, con sensazioni nel corpo e nella mente. Un vero e proprio 'tesoretto' che il facilitatore riesce a

---

<sup>10</sup> Espressione di quella energia interna e vitale che attraversa le persone, le apre al mondo degli altri, per agire efficacemente verso ciò che le circonda, incontro della soddisfazione personale e dell'impegno verso il contesto sociale.



far sgorgare quando crea le condizioni per la sicurezza, il riconoscimento, la connessione. Tutto ciò libera qualità, che producono a cascata altre qualità.

I gruppi sintonizzati stabiliscono una connessione con parole, sentimento e pensiero per una sorta di 'affettuosità allargata', un'unione di menti, in cui le persone creano quel senso risonante di diventare un 'noi'. La vicinanza che vi scaturisce può essere molto limpida, ma il percorso per arrivarci e rimanerci può essere anche difficoltoso. Per mantenersi come un 'noi', un gruppo ha bisogno anche di differenziarsi in tanti 'me'<sup>11</sup>. Il punto chiave è che il facilitatore - il bibliotecario, il direttore, il responsabile del *reference* - mette in campo una forza orizzontale, di tipo centripeta, tramite la parola circolare e una forza verticale, di tipo carsica, che mette profondità e fa emergere elementi sotterranei, tramite ingiunzioni che incoraggiano sensazioni, immagini, sentimenti, tutti elementi tipici del nostro emisfero destro, per abbandonare la dittatura dell'emisfero sinistro, solo linguaggio e tanta e abusata razionalità. In questi momenti 'facebo' (risanante, nutriente) lo stato di persone e gruppo sono al massimo di complessità che si manifesta con alti gradi di flessibilità, adattabilità, coerenza, energia, stabilità.

#### Effetto facebo

- Aumento di comportamenti sociali fluidi e spontanei (con più attenzione agli altri).
- Regolazione buona di emozioni e stati affettivi (capacità di recupero e regolazione, resilienza).
- Riduzione di comportamenti stereotipati e superficiali, privi di senso e privi di buon senso.
- Miglioramento delle capacità comunicative e di espressione nelle riunioni e nelle interazioni.
- Accensione di sprazzi di sentimento benevolo, unificante, che marginalizza paure e insidie.

---

11 Daniel Siegel, *Mindsight*, Cortina, Milano, 2011.

## **Cosa fa il facilitatore**

### **Calma, accettazione, comunicazione genuina.**

Il facilitatore mette calma nella situazione agendo con accoglienza, riflessione, calore, umanizzazione. Egli agisce con l'arte di attenuare, 'artenuare', sia presso i fatti concreti e nei giudizi che le persone esprimono, evita discorsi positivi fatui e patinati di felicità inarri- vabili. Il facilitatore non soffoca le frasi negative sull'altare di consigli e ricette, bensì le ac- coglie e cerca di tradurle semmai in brevi espressioni concrete, così da localizzarle. Agisce la curiosità, l'apertura e l'accettazione che sono 'leve morbide', che hanno la funzione di creare collegamenti e fluidità.

Il facilitatore sa che lo scambio intersoggettivo comunicativo, se condotto con sufficiente semplicità, genuinità crea di suo coinvolgimento, dove le difese e le difficoltà si allentano e ricompaiono spunti di attenzione verso gli altri e il lavoro. Avviene una piccolissima ma reale forma di rinascita. Siegel scrive: «Il desiderio di semplicità e rifugio viaggia ancora nei nostri circuiti sinaptici». Rinascita, con un ripristino graduale delle buone qualità, che dormono spesso nei corpi e nelle menti di noi persone.

### **Meno prediche e più pratiche**

È molto meglio dare prova di possedere le qualità di cui si parla, piuttosto che predicarle. E quando si cade in contraddizione e incoerenza è semplice, basta chiedere scusa. È molto meglio seguire una via maestra (*road map*) adatta al vivente, alle relazioni, alla convivenza, alla democrazia, coltivando ascolto, attenzione, riconoscimento, cultura di gruppo. Nei casi di attacchi e aggressività tutti noi rispondiamo in maniera scomposta e sgradevole, quindi abbandoniamo tale strada; tuttavia, le persone e i gruppi intelligenti appena possono ritornano in carreggiata e vi fanno rientro nella *road map*.

Per costruire la biblioteca di comunità e introdurre la facilitazione nelle biblioteche, spingere ai contesti di pace e convivenza non è per niente facile, ma è facilitabile. Il conflitto è dentro di noi, è tra di noi e servono strumenti adeguati per gestirli e per ritornare a forme buone di convivenza, il conflitto non si affronta con colpi di spugna (razionalità da sola), ma con parole di cura e con una connessione sentimentale. Qui sotto una serie di funzioni complesse nelle biblioteche, tra conflitto e facilitazione.

### **Tra conflitto e facilitazione (pace)**

1. *Facilitare la negatività bassa al bancone con l'utente* (lamento, polemiche, disagio).
2. *Facilitare la negatività media*, in presenza di comportamenti aggressivi (collega e utente).
3. *Facilitarsi nella negatività alta*, episodi saltuari, ma pur sempre accaduti, di insulti, urla, molestie varie, minacce, prodotte da un'utenza problematica.
4. *Facilitare il reference*, seguendo tre passi utili: accogliere, regolare, inviare.
5. *Facilitare l'attesa*, non fare aspettare troppo...
6. *Facilitare la relazione con gli utenti*, quale riepilogo sulla funzione topica della biblioteca.
7. *Facilitare il conflitto col collega*, quando si è coinvolti in posizione diretta implicata.
8. *Facilitare il conflitto tra colleghi*, quando non si è coinvolti direttamente e si può offrire pace in posizione 'terza' non implicata.
9. *Facilitare il proprio gruppo*, quando dopo un accordo preso ognuno fa come vuole, i passi da fare per passare dalla disunione a un punto di sintesi negoziale più aderente alla realtà.
10. *Facilitare la cultura collettiva di gruppo*, con capacità nuove: circolarità, profondità, ritmo.
11. *Facilitare il lavoro efficace*, l'incontro costante di produzione e partecipazione.
12. *Facilitare la collaborazione tra gruppi differenti*, sia interni alla biblioteca, ma anche esterni, le associazioni e altri enti sul territorio: l'integrazione è il prodotto di una fase di distinzione e una successiva di collegamento.

La vita è adesso, la 'facilitazione' è subito! A patto di essere meno cerebrali, meno razionali, più in connessione sentimentale e gruppale, più attrezzati. Con nuove capacità, che le scienze (psicologia, neurobiologia, pedagogia, *management* comportamentale) hanno studiato. Meno prediche e più pratiche. Servono più capacità nuove.

Pino De Sario

Scuola facilitatori  
Consulente in facilitazione  
psicologo dei gruppi e formatore

[pinodesario@gmail.com](mailto:pinodesario@gmail.com)