

La facilitazione valutativa nell'approccio partecipativo

*Walter Antonio Canu**

Group facilitation is increasingly used within participatory approaches to social research and program evaluation, particularly in qualitative and mixed-methods designs. However, its methodological role across the different stages of the evaluation process remains under-theorized. Drawing on the literature on utilization-focused evaluation and participatory approaches, this paper distinguishes between ethical and utilitarian-methodological perspectives on participation and proposes an original typology based on the intersection of four evaluation stages and five facilitative purposes, with particular attention, in pragmatic terms, to the functions of meaning-making and sense-making. The proposed framework identifies group facilitation as a cross-cutting methodological resource capable of strengthening both stakeholder participation and the use of evaluation findings.

Keywords: participatory evaluation; group facilitation; utilization-focused evaluation; stakeholder participation; sense-making; pragmatics.

1. La facilitazione valutativa

La facilitazione di gruppi, ossia l'applicazione di tecniche di gruppo in sessioni facilitate, è una pratica ormai comunemente adottata nell'ambito delle politiche pubbliche, sia nel public engagement, sia nella ricerca sociale valutativa di tipo partecipativo. Wilkinson (2012) definisce la facilitazione di gruppi a partire dal concetto di sessione facilitata, ossia «un incontro altamente strutturato in cui il leader della riunione (il facilitatore) guida i

* Walter Antonio CANU, Sapienza Università di Roma (walterantonio.canu@uniroma1.it) e Centrale Valutativa Srl (walter.canu@centralevalutativa.it)
Invio Proposta. 30-04-2026. Accettazione: 17-07-2026.

partecipanti attraverso una serie di passaggi predefiniti per arrivare a un risultato che viene creato, compreso e accettato da tutti i partecipanti». Coinvolgere in modo significativo i gruppi nel processo di ricerca è tipico degli approcci partecipativi propriamente intesi, ossia quelli in cui il valore della partecipazione non è solo simbolico, poiché porta concreti benefici sia dal punto di vista dell'*empowerment* dei portatori di interesse sia dal punto di vista metodologico (Bezzi, 2010a). Sono un esempio di ciò pratiche come la co-programmazione e la co-progettazione, che direttamente ineriscono il lavoro valutativo (Torrighiani, 2025), così come – in termini più generali - associazioni quali la *International Association for Public Participation* (IAP). Bisogna ricordare, tuttavia, che applicare tecniche di gruppo non è mai sufficiente a garantire che gli attori sociali coinvolti in una ricerca valutativa abbiano effettivamente un ruolo significativo nel suo processo (Springett e Wallerstein, 2003), anche perché – mette in guardia Bezzi (2010a) – basta condurre un *workshop* valutativo in modo troppo direttivo, intrusivo o forzatamente guidato verso il consenso, per rendere la partecipazione mera retorica. La vera partecipazione, invece, ha un'utilità concreta in quanto potente stimolo per l'utilizzazione dei risultati e del processo di valutazione (Cousins, 2003). Su questa scia, Patton (2017), l'ideatore della *Utilization-Focused Evaluation*, la valutazione focalizzata sull'utilizzo, ha sistematizzato il ruolo della facilitazione nella valutazione. Nel suo libro, *Facilitating Evaluation*, egli concettualizza (p. 21) la facilitazione valutativa come:

(...) una nicchia specializzata all'interno del più ampio mondo della facilitazione. La facilitazione della valutazione applica e adatta le conoscenze e le tecniche generali di facilitazione alle sfide specifiche del lavoro con i gruppi di stakeholder coinvolti nella valutazione del programma. Lo scopo di tale facilitazione è quello di migliorare la pertinenza, la credibilità, la significatività e l'utilità delle valutazioni.

Per l'autore, la facilitazione valutativa è contraddistinta da proattività, reattività, interattività e adattabilità, e segue cinque principi operativi:

- “Sii guidato/a dal fattore personale”, che suggerisce di acquisire informazioni relativamente a conoscenze, interessi, motivazioni e preoccupazioni di coloro che saranno facilitati, nell'ottica di creare relazioni di fiducia e mutuo rispetto;
- “Coinvolgi tramite le opzioni”, che suggerisce di accompagnare i partecipanti nella generazione e considerazioni di varie opzioni, identificando tutte le alternative, comparandole con i relativi pro e contro, ed

evidenziando le implicazioni di ogni scelta, nell'ottica di aumentare il senso di responsabilità dell'intero processo;

- “Osserva, interpreta, adatta”, che suggerisce di monitorare continuamente le dinamiche di gruppo e lo stato di avanzamento verso i risultati desiderati, trattando tutto ciò che accade come dati di cui tenere conto in modo da rimanere sempre aperti ad eventuali necessità di modifica e riuscire a adattarsi adeguatamente;
- “Incorpora il pensiero valutativo ovunque”, che suggerisce di considerare ogni facilitazione valutativa come un'opportunità di sensibilizzazione dei partecipanti e dei portatori di interesse del programma valutato rispetto al pensiero valutativo come chance per offrire *capacity-building* rispetto alla pratica della valutazione;
- “Rinvigorisci con input all'avanguardia”, che suggerisce di disseminare di spunti il processo di facilitazione valutativa indicando nuove direzioni, idee emergenti, possibilità di evoluzione, opportunità creative, e innovazioni ispiranti, al fine di massimizzare la rilevanza e la potenziale efficacia del processo di valutazione.

In continuità con Patton, e riferendosi in particolare all'aspetto interattivo della sua visione della facilitazione applicata all'ambito valutativo, King e Stevahn (2012) hanno approfondito la questione delle dinamiche interpersonali, mettendo sotto i riflettori il “fattore interpersonale” in aggiunta a quello che Patton chiama “fattore personale”. La loro impostazione si sviluppa a partire dalla teoria dell'interdipendenza sociale (Johnson e Johnson, 2005), che identifica le modalità tramite cui gli individui possono essere in relazione tra loro (cooperativa o competitiva), il tipo di interazione caratteristica di ciascuna relazione (promozionale o oppositiva) e il probabile risultato successivo (reciprocamente o non reciprocamente benefico/dannoso), in termini di soluzioni *win-win*, *win-lose*, *lose-lose*. Per i due autori, che considerano l'interdipendenza sia tra *stakeholder* sia tra *stakeholder* e valutatore, la pratica valutativa interattiva implica che quest'ultimo assuma tre ruoli: *decision-maker*, attore (agente), praticante riflessivo. Infatti, stante la responsabilità deontologica sullo studio valutativo, il ruolo può essere interpretato in vari modi a seconda che si tratti di una valutazione diretta dal valutatore, di una valutazione collaborativa o di una valutazione diretta dagli *stakeholder* partecipanti. La differenza tra i tre tipi deriva da chi ha l'ultima parola sulle decisioni importanti: nel primo caso è il valutatore ad averla (dopo essersi consultato con gli *stakeholder*), nell'ultimo caso sono gli *stakeholder* ad averla (dopo essersi consultati con il valutatore). Vista da questo punto di vista, la facilitazione valutativa di cui parla Patton, non sembra essere affatto

qualcosa di opzionale per chi fa valutazione. Bezzi (2010b) è molto netto su questo punto, quando fa presente che considerare la valutazione come un processo partecipativo sia una necessità metodologica e che non vi siano altre strade percorribili se si punta ad una ricerca che abbia senso e che sia utile.

Eppure, nella letteratura scientifica gli approcci partecipati alla ricerca sociale applicata sono certamente distinti dagli altri. A parte la ricerca-azione proposta da Lewin, chiaramente distinguibile per via del ruolo attivo assunto dai partecipanti, oltre che per lo scopo trasformativo (Barbier, 2008), la ricerca valutativa partecipata è generalmente intesa come un tipo specifico di valutazione, anche perché epistemologicamente legata ad una visione necessariamente sensibile alle suggestioni del costruttivismo sociale (Cousins e Earl, 1992) e della teoria delle rappresentazioni sociali di Moscovici (Howarth, Andreouli, e Kessi, 2014). In questo quadro, è possibile distinguere tra valutazione partecipata nell'accezione "utilitaristico-metodologica" (in cui il coinvolgimento attivo degli attori è un mezzo, più che un fine) e valutazione partecipata nell'accezione "etica", rispetto alla quale il fine del coinvolgimento attivo dei vari portatori di interesse è legato alla volontà di dare voce (e peso) ai molteplici punti di vista e alle relative istanze di coloro che sono toccati dal programma oggetto di valutazione, compresi quelli più svantaggiati o in minoranza, in una prospettiva di giustizia sociale. Nei confronti di queste due accezioni di ricerca valutativa partecipata, la facilitazione è il comune denominatore ma assume una valenza differente a seconda che si tratti dell'una e dell'altra.

2. Valutazione partecipata nell'accezione "etica"

La letteratura mostra come i processi partecipativi siano considerati tali in virtù di due macro-finalità, una definibile come 'deliberativa' ossia finalizzata alla presa di decisioni (Abelson, *et al.*, 2003), l'altra definibile come relativa all'*empowerment*, ovvero connessa all'idea di trasferire potere (decisionale, simbolico, di rappresentanza, etc.) in ottica trasformativa (Yeich e Levine, 1992). A questo proposito, Palumbo e Congiu (2009) ripartiscono i gradi della partecipazione in tre modalità: a) informare e istruire; b) ascoltare e apprendere (consultazione); c) dialogare e deliberare. Sono tuttavia molti i modi per concepire i processi di ricerca partecipativi. Nel suo contributo, Foresti (2003) riporta il modello proposto da Riquier (1997), in cui il grado di partecipazione viene incrociato con il grado di estensione della partecipazione, dando vita a quattro quadranti: il primo, con partecipazione molto intensa (co-produzione) e molto estesa, proprio della valutazione partecipata

(per come Guba e Lincoln l'hanno intesa); il secondo, con partecipazione poco intensa ma molto estesa, in cui i valutatori hanno pressoché totale responsabilità della produzione dei risultati e delle scelte metodologiche; il terzo, con partecipazione molto intensa ma poco estesa, in cui la partecipazione è limitata solo ad alcuni degli *stakeholder* del programma (solitamente lo staff operativo); il quarto, in cui la partecipazione è sia poco intensa che poco estesa. Mclean Petras e Porpora (1993), invece, hanno delineato tre modelli di ricerca partecipativa: il modello di processo parallelo, in cui il ricercatore e la comunità studiata perseguono i loro obiettivi in modo indipendente, seppur collaborando in uno scambio reciprocamente vantaggioso; il modello di coinvolgimento reciproco, che pone il ricercatore in un ruolo attivista, lavorando fianco a fianco con i membri di un gruppo verso obiettivi concreti; il modello dell'Università dell'America Centrale (UCA), che prevede il coinvolgimento diretto dei membri della comunità, in collaborazione con i ricercatori, per la progettazione delle domande di ricerca e per la rilevazione di dati e informazioni che possono poi essere utilizzate dal gruppo. Concettualmente, è la celebre scala della partecipazione di Arnstein (1969) a fornire una delle suggestioni più efficaci per inquadrare il tema rispetto alla valutazione, pur originariamente sviluppata in relazione ai processi di *public engagement*. La scala parte dai livelli non partecipativi, legati alla manipolazione o alla persuasione, fino ad arrivare ai livelli del controllo dei cittadini (o portatori di interesse, nel caso di una ricerca), dove vi è una vera e propria condivisione di responsabilità decisionale (Ciucci, 2010) e, talvolta, una delega da parte degli amministratori (o ricercatori). I livelli intermedi sono perlopiù di partecipazione simbolica, seppur considerabili partecipativi, perché comunque basati su informazione e consultazione, seppur senza un significativo trasferimento di potere decisionale (Arnstein, 1969). Sulla stessa falsariga, Turnbull (1999) ha riconosciuto come l'uso della valutazione partecipativa possa essere anche solo strumentale o simbolico, sostenendo che l'efficacia partecipativa derivi anche dal livello di partecipazione pregresso all'interno del contesto in cui si sviluppa il programma nonché dalla percezione degli individui coinvolti rispetto a quanto un effettivo comportamento partecipativo possa essere, nei fatti, controverso, a dispetto delle intenzioni dichiarate (ad esempio a causa delle dinamiche di potere nascoste).

3. Valutazione partecipata in senso “utilitaristico-metodologico”

Dal lato metodologico, l'argomento della partecipazione è altrettanto complesso. Nonostante si possano concepire vari gradi di “partecipatività”,

delineare dei requisiti minimi tramite cui distinguere la natura partecipativa di un processo richiede comunque una traduzione metodologica, specialmente nel caso della ricerca partecipativa e nella valutazione partecipativa.

Sul piano dei metodi, infatti, vari autori, tra cui Palumbo e Torrigiani (2009) fanno notare una certa congruenza tra 'qualitativo' e 'partecipativo', pur avvertendo a riguardo della necessità di non sovrapporre i piani. In effetti, i due approcci hanno in comune, oltre alla base epistemologica e alla prospettiva dal basso (*bottom-up*), anche l'affinità verso l'idiografia, l'inferenza induttiva, l'orientamento alla comprensione (*Verstehen*) e, non da ultimo, la dimensione testuale del dato (certamente verbale, ma non esclusivamente), che viene co-prodotto. Di questo avviso è anche Lennie (2006), quando sostiene che la valutazione partecipativa è sostenuta da una filosofia interpretativa e da un quadro costruttivista. In quest'ottica, l'uso di tecniche di gruppo nella ricerca valutativa partecipata (e dunque della facilitazione intesa complessivamente come processo) ha ricadute importanti sul lato operativo. Quest'ultime, infatti, oltre ad essere generalmente efficienti (Vindrola-Padros e Johnson, 2020), specialmente perché consentono di raggruppare in una volta più stakeholder), incorporano spesso aspetti quantitativi e qualitativi (categorizzazioni, gerarchizzazioni, votazioni, etc.), risultando per questo motivo particolarmente adatte ai disegni misti, soprattutto se eseguiti con tecniche meno tradizionali del Focus Group (Cyr, 2017), e più innovative, come il *brainstorming* valutativo, la *Nominal Group Technique*, e la *SWOT* relazionale (Bezzi 2013). Quest'ultima, ad esempio, è stata usata nella valutazione del Programma di Sviluppo Rurale 2014-2020 della Regione Sardegna (Buscemi, Licciardo e Solca, 2015) e della Regione Friuli-Venezia Giulia (Cisilino, 2014), per approfondire le interrelazioni tra le caratteristiche del contesto d'intervento e le priorità programmatiche. Vi sono poi le numerose tecniche di gioco di ruolo appartenenti al filone delle Liberating Structures (Lipmanowicz, *et al.*, 2015), che – insieme a quelle provenienti dalla psicologia sociale e dal management, come la Field Force Analysis di Lewin (Swanson e Creed, 2014) o il Fishbone Workshop (Ipsen, *et al.*, 2018) – possono essere affiancate a veri e propri metodi di facilitazione, come il Consensus Workshop (Stanfield, 2002), lo European Awareness Scenario Workshop (Amodio, 1999), il LEGO Serious play® (Beltrami, 2017), il World Cafè (Clements, Sharples, e Bishop, 2024), l'Open Space Technology (Owen, 2008). Metodi valutativi veri e propri (intesi come combinazione codificata di tecniche), come l'Outcome Mapping (Earl, Carden e Smutylo, 2001), la Most Significant Change technique (Dart e Davies, 2003) e l'Outcome Harvesting (Wilson-Grau, 2018), invece, sono intrinsecamente fondati sull'uso di tecniche miste, e per questo motivo è utile confrontarli

sinteticamente (tab. 1), così da mettere in luce i vari ruoli che le tecniche di gruppo possono avere in un disegno valutativo complessivo.

Tab. 1 - Confronto tra metodi valutativi (OM, MSC e OH) rispetto alla facilitazione dei gruppi

<i>Metodo</i>	<i>Descrizione sintetica del metodo</i>	<i>Ruolo della facilitazione di gruppi</i>
<i>Outcome Mapping (OM)</i>	Ricostruzione partecipata della strategia di un intervento, identificazione dei soggetti strategici (<i>boundary partner</i>) nella sfera di influenza dell'intervento, individuazione e monitoraggio di specifici indicatori di progresso (<i>progress marker</i>) collegati alla strategia e ai singoli soggetti strategici tramite diari di bordo.	Nell'OM l'uso di tecniche di gruppo è previsto esplicitamente nella fase di inquadramento e disegno (per la ricostruzione della strategia, l'identificazione dei soggetti strategici e la definizione degli indicatori progresso). Nelle altre fasi, la facilitazione dei gruppi può avere un ruolo rilevante grazie a workshop dedicati alla riflessione condivisa sull'andamento dei <i>progress marker</i> (fase di costruzione della base empirica) o al commento in itinere dei diari di bordo (fase di analisi ed interpretazione).
<i>Most Significant Change technique (MSC)</i>	Identificazione e selezione partecipata e stratificata di storie indicative di cambiamenti significativi (positivi e negativi) derivanti da un progetto/servizio/prodotto, individuazione delle relative motivazioni ed argomentazioni.	Nella MSC l'uso di tecniche di gruppo è previsto esplicitamente nella fase di inquadramento e disegno (per la definizione delle regole di identificazione e selezione delle storie, tra cui i domini di cambiamento) nonché nella fase di costruzione della base empirica e nella fase di analisi ed interpretazione, rispettivamente per l'identificazione e per la selezione delle storie. Nella fase di divulgazione ed uso, la facilitazione dei gruppi può avere un ruolo rilevante grazie a workshop dedicati alla restituzione condivisa degli esiti della selezione.
<i>Outcome Harvesting OH)</i>	Identificazione partecipata e verifica indipendente tramite testimoni qualificati ("sostanziazione") degli effetti attesi e inattesi di un intervento, della loro significatività contestuale e del contributo causale degli agenti di cambiamento.	Nell'OH l'uso di tecniche di gruppo è previsto esplicitamente nella fase di costruzione della base empirica (per l'ingaggio degli agenti di cambiamento nell'identificazione e formulazione collaborativa degli effetti da verificare) e nella fase di divulgazione e uso (per l'accompagnamento all'utilizzo dei risultati valutativi). Nelle altre fasi, la facilitazione dei gruppi può avere un ruolo rilevante grazie a workshop dedicati al contributo causale ipotizzato degli agenti di cambiamento (fase di inquadramento e disegno) o alla disamina della significatività contestuale degli esiti verificati (fase di analisi ed interpretazione).

4. Facilitare nel processo valutativo

Per identificare il ruolo della facilitazione nel processo valutativo, si può usare una tipologia derivabile dall'incrocio di due dimensioni concettuali. La

prima riguarda le quattro macro-fasi comunemente attribuite ai processi valutativi:

- Fase di inquadramento e disegno
- Fase di generazione dei dati e delle informazioni (costruzione della base empirica)
- Fase di analisi ed interpretazione dei dati e delle informazioni
- Fase di divulgazione e uso.

La seconda dimensione, invece, attiene agli obiettivi tipici della facilitazione dei gruppi, che sono sintetizzabili essenzialmente nei seguenti cinque punti:

- il coinvolgimento (emotivo-cognitivo) o *engagement* dei partecipanti;
- l'elicitazione di informazioni e l'esplorazione e costruzione dei significati (*meaning-making*);
- la costruzione di senso (*sense-making*) e la formulazione di giudizi (*assessment*);
- la presa di decisioni (*decision making*);
- la creazione di soluzioni.

L'obiettivo del coinvolgimento consiste nella stimolazione di un atteggiamento collaborativo, proattivo, e produttivo nei confronti del gruppo e del processo in generale, ed è considerabile come uno scopo trasversale proprio di qualunque settore, da quello educativo (Eller, 2004) a quello della cittadinanza attiva (Alabdulkarim e Macaulay, 2007). Si tratta di una sorta di precondizione, naturalmente imprescindibile per poter aspirare agli altri obiettivi e, non a caso, intuitivamente concepibile come un aspetto definitorio di base della nozione di facilitazione di gruppi. In modo analogo, la presa di decisioni è comunemente annoverata tra gli obiettivi principali – se non il principale – dei processi facilitativi (Kaner, 2014). Questo obiettivo riguarda la creazione condivisa di qualcosa, come la soluzione ad un problema (Vick, 2015), che sia un piano di azione, un modello di intervento, una rappresentazione grafica o addirittura una scultura simbolica. Per le peculiarità della facilitazione valutativa, ho preferito separare l'obiettivo della creazione di soluzioni (Priest e Gass, 1997) da quello della presa di decisioni. Rimangono da chiarire due obiettivi: uno relativo all'elicitazione delle informazioni e all'esplorazione e comprensione dei significati, l'altro relativo alla costruzione di senso condiviso e alla formulazione di giudizi. A differenza degli altri tre, si tratta di obiettivi compositi, ossia formati da più di una funzione.

La scelta di raggrupparli in due gruppi è dovuta ai seguenti motivi (oltre alla parsimonia):

- nella pratica, queste funzioni trovano spesso concretizzazione negli stessi momenti (nella stessa sessione facilitata o addirittura nel corso della stessa attività, come illustrerò successivamente);
- esse rappresentano – a mio avviso – il cuore della facilitazione valutativa, in quanto ruotano attorno a due concetti fondamentali per la ricerca sociale, significato e senso, la cui complessità e rilevanza impone una trattazione a parte nel prossimo paragrafo.

Infine, con ‘elicitazione delle informazioni’ si intende l’azione dello stimolare direttamente o indirettamente la condivisione, da parte dei partecipanti, di informazioni di qualunque natura, relative ad esperienze, emozioni, impressioni, opinioni, conoscenze, spiegazioni, etc. (Barton, 2015) anche facenti parte della conoscenza tacita (Marradi, 2003). La ‘formulazione di giudizi’, invece, consiste nel far esprimere ai partecipanti delle valutazioni assolute o relative (comparative) rispetto ad uno o più referenti, seguendo dei criteri esplicitati; tale valutazione può essere o meno espressione di un consenso condiviso e può avere una forma quantitativa o qualitativa.

5. Una necessaria digressione: significati e senso nella facilitazione valutativa

Per intendersi sui concetti di *meaning making* e di *sense making*, centrali nella facilitazione valutativa, è necessario affrontare i concetti di significato e di senso. Come distinguerli?

Secondo Bezzi (2019) – che considera la costruzione di senso condiviso la funzione principale della ricerca sociale – la soluzione è linguistica, e deriva dalla differenza tra semantica e pragmatica (Bezzi, 2022). Solitamente, si considera la prima come inerente allo studio dei significati intrinseci del linguaggio, e la seconda come inerente allo studio dei significati estrinseci derivanti dall’uso del linguaggio in contesti specifici. Tuttavia, usare questo *fundamentum divisionis* come criterio per distinguere significato e senso è discutibile, perché anche alcuni significati connotativi sono tali in quanto propri di un determinato contesto d’uso e di una situazione specifica, in virtù dell’indessicalità evidenziata da Putnam (1975).

L’alternativa, allora, consiste nel considerare il concetto di senso come ‘pragmatico’ non dal punto di vista linguistico, bensì filosofico. In questa prospettiva il senso di un concetto è legato alla sua utilità, alla sua capacità

di produrre effetti, sulla scia di Peirce, James, Dewey e i vari epigoni del pragmatismo (Campelli, 2018). Così facendo, al *meaning-making*, ossia alla costruzione di significati, si lascia il compito di esplorare come i partecipanti concepiscono i referenti, identificando gli aspetti dell'intensione sovrapposti (e non) nei vari schemi mentali più o meno cristallizzati (Neisser, 1989), così da giungere eventualmente – magari proprio attraverso tecniche di gruppo facilitate o tramite l'analisi e la restituzione di interviste in profondità (Krauss, 2005) – a dei significati condivisi. Ad esempio, relativamente al concetto di 'presa in carico integrata', si potrebbe arrivare a definire cosa voglia dire, secondo quegli operatori sociali lì, in quell'ambito spazio-temporale lì, prendere in carico gli utenti in modo integrato. Questo è ciò di cui parla Bezzi (2003) riferendosi all'esplorazione del campo semantico nella ricerca valutativa, ovvero chiedersi “cosa intendiamo quando parliamo di...?”.

Alla (co-)costruzione di senso (*sense-making*), invece, si affida un compito diverso, che va oltre la semantica, nella pragmatica. Bezzi (2006) concettualizza la valutazione pragmatica a partire dalla centralità del contesto e degli scopi degli attori, mettendo in evidenza come entrambi gli elementi vadano studiati ermeneuticamente, favorendo altresì la partecipazione dei portatori di interesse. Ciò è particolarmente rilevante per la presente riflessione, anche perché la facilitazione di gruppi racchiude in sé un importante elemento ermeneutico, come messo in luce da Walsh e Andersen (2013). Tuttavia, intendere la costruzione di senso da una prospettiva filosoficamente pragmatica potrebbe voler dire qualcosa di ancora diverso, oltre la *frame analysis* di Goffman (1974), lo studio dei significati locali di Geertz (1983) e l'interpretazione fenomenologica dell'intersoggettività di Schütz (1971).

Per Weick (1995), che ha affrontato il tema proprio in riferimento ai contesti organizzativi, il *sense-making* è definibile come un processo attraverso il quale le persone, attingendo alle loro identità e ai contesti sociali, interpretano retrospettivamente, in modo attivo, le esperienze fatte e le situazioni incontrate, al fine di giungere ad una comprensione plausibile che permetta di agire. Questa concezione della costruzione di senso, indubitabilmente pragmatica (visto l'accento sull'azione), è probabilmente la più condivisa. In quest'ottica, nell'ambito della facilitazione valutativa, al *sense-making* è affidato il compito di valorizzare l'interazione sociale di gruppo con l'obiettivo di trasformare i concetti “semantici” (frutto del processo di significazione condivisa) in concetti “pragmatici”, ossia agibili e agiti poiché utilizzabili e utili, seguendo l'approccio valutativo *Utilization-Focused* di Patton (2011).

In altre parole: non più solo “la presa in carico integrata, in questo programma, vuol dire X”, bensì “la presa in carico integrata, in questo

programma, è stata fatta / si può fare / si farà in questo modo X... con questi effetti (supposti o verificati) Y, T, Z.”. Il focus è dunque sull’azione e sulle conseguenze pratiche di tale azione, e ciò vale anche per concetti che non esprimono di per sé azioni, bensì atteggiamenti (ad esempio, il pregiudizio etnico degli assistenti sociali nei confronti di beneficiari di etnia rom in un programma di integrazione sociale), capacità (ad esempio, la capacità di gestione dello stress degli operatori sociosanitari in un servizio pubblico-privato di prevenzione del gioco d’azzardo), conoscenze (ad esempio, la conoscenza degli agricoltori relativamente alle varie forme di impollinazione in un progetto di sensibilizzazione sull’agricoltura biologica). In tutti questi casi, il contesto, composto anche dagli stessi attori sociali, rende possibile passare dal significato al senso (in particolare, nel caso della valutazione, al senso condiviso, più che individuale), valorizzando l’uso potenziale ed effettivo dei significati e le relative conseguenze. La facilitazione di gruppi può essere un modo particolarmente efficace per operare questa trasformazione.

6. Scopi facilitativi e fasi della valutazione: una tipologia

La tipologia proposta dà luogo a venti tipi rappresentativi di altrettante modalità di applicazione della facilitazione valutativa. Si noti che, mentre le fasi valutative sono considerabili piuttosto lineari (nonostante vi sia comunque una certa circolarità del percorso, nel caso di disegni qualitativi e misti), gli scopi facilitativi sono da ritenersi privi di una sequenzialità precisa, fatta (parzialmente) eccezione per la costruzione dei significati e la costruzione del senso condiviso.

Nella tabella seguente - sviluppata sulla base dell’esperienza professionale dell’autore - per ognuna delle modalità di applicazione facilitativa (indicata dall’incrocio tra riga e colonna) è stato inserito un giudizio sul livello di utilità che la facilitazione può avere rispetto alla fase valutativa in questione. La domanda che guida la lettura dello schema è: “Stante la possibilità teorica di perseguire gli scopi facilitativi in ogni fase valutativa, quand’è che la facilitazione di gruppi è relativamente più utile?”

La colonna relativa al coinvolgimento è naturalmente quella con un livello di utilità sempre alto, per le ragioni già precedentemente esposte relative alla partecipazione degli *stakeholder*, sia essa perseguita prevalentemente per fini metodologici o etici. Rispetto all’elicitazione di informazioni e all’esplorazione e costruzione dei significati, invece, il livello di utilità è alto nella fase di inquadramento e disegno così come in quella di costruzione della base empirica, e più basso nelle altre fasi. Infatti, le tecniche di gruppo

finalizzate a rilevare informazioni e a processarle semanticamente possono essere usate, oltre che per l'esplorazione del campo semantico dell'evaluando (Bezzi, 2003), anche per l'analisi situazionale (Patton, 2011), per l'analisi delle condizioni di valutabilità (Wholey, 1987), per la (ri-)co-costruzione della teoria del programma, nonché per la costruzione condivisa di strumenti d'indagine, come nel caso di un brainstorming valutativo (Bezzi, 2011) con operatori sociali finalizzato ad enucleare i significati attribuiti alla riabilitazione degli alcolisti ed usarli poi induttivamente per costruire possibili indicatori da operativizzare all'interno di un questionario. Anche rispetto alla rilevazione di dati e informazioni, le tecniche di gruppo sono particolarmente efficaci in termini di *meaning-making* e forse questa modalità di applicazione è quella più comune, come dimostra ad esempio il grande successo del Focus Group, nonostante i suoi limiti (Bezzi, 2005).

Tab. 2 - Tipologia delle modalità di applicazione della facilitazione valutativa con il livello di utilità della facilitazione di gruppi per ogni tipo

<i>Scopo facilitativo</i> <i>Fase valutativa</i>	<i>Coinvolgimento emotivo-cognitivo dei partecipanti</i>	<i>Elicitazione di informazioni e meaning-making</i>	<i>Sense-making e formulazione di giudizi (assessment)</i>	<i>Presenza di decisioni (decision making)</i>	<i>Creazione di soluzioni</i>
Inquadramento e disegno	alto	alto	medio	alto	alto
Costruzione della base empirica	alto	alto	basso	medio	basso
Analisi ed interpretazione di dati e informazioni	alto	medio	alto	medio	basso
Divulgazione ed uso	alto	basso	alto	alto	alto

Diversamente, per quanto concerne l'analisi e l'interpretazione di dati e informazioni, le tecniche di gruppo risultano meno utili se orientate alla costruzione di significati (condivisi o meno), mentre risultano estremamente utili per la costruzione di senso e per la formulazione di giudizi. Per comprendere le ragioni di questo differente livello di utilità, conviene innanzitutto non considerare l'elicitazione delle informazioni e la formulazione di giudizi, ossia le funzioni di cui si compongono i due scopi confrontati; la prima non va considerata per via del fatto che non è tipicamente considerata una funzione centrale rispetto all'analisi e all'interpretazione della base empirica (anche se non è raro elicitare informazioni anche in questa fase, ad

esempio tramite un'intervista di *follow-up*, oppure nei disegni di ricerca circolari, in cui rilevazione e analisi procedono parallelamente); la seconda non va considerata per via del fatto che l'*assessment*, pur essendo spesso abbinato alla costruzione di senso intesa pragmaticamente (quindi in riferimento agli usi pratici dei concetti e ai relativi effetti) grazie alla sua natura sia analitica (e dunque propedeutica alla costruzione di senso) che sintetica (e dunque consequenziale alla costruzione di senso), non è né condizione necessaria né effetto inevitabile del *sense-making* (diversamente dall'elicitazione delle informazioni, che è invece essenziale per il *meaning-making*).

Infatti, le ragioni per cui, in fase di analisi ed interpretazione, la facilitazione tramite tecniche di gruppo è meno utile per la costruzione di significati rispetto alla costruzione di senso condiviso riguardano proprio le già trattate differenze tra significato e senso. Del resto, se rispetto al primo (il significato), il ricercatore, una volta chiarito cosa si intende con il concetto X, può anche analizzare ed interpretare autonomamente i risultati del processo di significazione collettiva e fornire ai partecipanti una restituzione potenzialmente autoconclusiva (almeno relativamente a quella fase di ricerca), rispetto al secondo (il senso condiviso) non è possibile immaginare che il ricercatore eviti di coinvolgere direttamente i partecipanti nell'analisi e nell'interpretazione, perché la domanda a cui risponde non è "Cosa intendiamo con il concetto X?", bensì "Cosa ci facciamo con il concetto X?".

L'ultimo quesito, infatti, implica necessariamente un confronto partecipato, proprio perché lo scopo è creare un senso condiviso (non individuale), e le tecniche di gruppo sono, come visto, il mezzo più adeguato a giungervi. Certamente, visto che la costruzione di senso è qualcosa che riguarda anche l'uso e gli effetti pregressi del concetto (quindi anche quelli del passato e non solo quelli del presente o del futuro), la domanda potrebbe anche essere "Cosa ci abbiamo fatto con il concetto X?" e, teoricamente, in quel caso, si potrebbe anche prescindere dal ricorso a tecniche di gruppo in sede di analisi ed interpretazione, per costruire un senso condiviso. Il ricercatore, in effetti, potrebbe condurre un'analisi fenomenologica delle interviste (Eatough e Smith, 2017) per identificare gli aspetti primari e secondari dell'intensione del fenomeno (concetto) studiato per come descritto dalle esperienze soggettive dei partecipanti, senza ricorrere ad un confronto di gruppo e semmai sottoponendo agli intervistati le sue risultanze solo dopo e individualmente, massimizzando l'intersoggettività tramite il *member checking* (Candela, 2019). Tuttavia, in questo caso, la prospettiva pragmatica verrebbe valorizzata solo retrospettivamente, rispetto all'uso dei concetti e ai loro effetti, e non prospettivamente, cioè in relazione all'usabilità e utilità futura di tali concetti. Per questo motivo, anche considerato che la ricerca applicata e,

nello specifico, quella valutativa, differisce dalla ricerca di base proprio per l'orientamento verso l'uso potenziale dei risultati, è ragionevole considerare le tecniche di gruppo particolarmente utili per il *sense-making* in fase di analisi ed interpretazione.

Si può dare una lettura del tutto simile anche per quanto concerne la differenza nell'utilità delle tecniche di gruppo rispetto al *meaning-making* e al *sense-making* nella fase di divulgazione ed uso dei risultati della valutazione. In questa fase, la facilitazione assume una notevole utilità nel secondo caso (contrariamente al primo) in considerazione del ruolo assumibile dalle tecniche di gruppo nei confronti di questioni quali l'*assessment* di opzioni alternative suggerite dalle raccomandazioni valutative o la socializzazione dei risultati della valutazione con un pubblico allargato di *stakeholder*, finalizzata ad una costruzione più allargata del senso condiviso rispetto al programma.

A riguardo della presa di decisioni e della creazione di soluzioni, le differenze in termini di utilità della facilitazione dei gruppi sono meno marcate. Per entrambi questi due scopi, le tecniche di gruppo possono considerarsi molto utili, sia relativamente alla fase di inquadramento e disegno che alla fase di divulgazione ed uso. Rispetto a quest'ultima, le decisioni da prendere (ad esempio, relativamente a come dar seguito a raccomandazioni valutative specifiche o, più in generale, all'eventuale prosecuzione o interruzione del programma) possono essere facilitate tramite tecniche di gruppo come, ad esempio, la *Qualitative Weight and Sum*, suggerita da Scriven e Davidson (2005), che consente di eliminare progressivamente le alternative tramite una procedura iterativa di confronto sistematico dei criteri. Nella fase di inquadramento e disegno, invece, la facilitazione è indispensabile qualora, ad esempio, si vogliano costruire criteri di giudizio condivisi e relativi livelli di *performance* tramite una rubrica valutativa avente descrittori qualitativi e/o parametri quantitativi in grado di discriminare tra livello molto carente, carente, accettabile, buono e ottimo. In fase di analisi ed interpretazione, la stessa rubrica può essere oggetto di un ulteriore workshop facilitato al fine di rivedere / ricalibrare i criteri usati.

Nei confronti della creazione di soluzioni, invece, le tecniche di gruppo non mantengono la stessa utilità nelle fasi di costruzione della base empirica e di analisi ed interpretazione rispetto alle altre due. Infatti, nell'inquadramento e nel disegno di una *Developmental Evaluation*, finalizzata a facilitare lo sviluppo di un programma innovativo in un contesto emergente (Patton, 1994), il coinvolgimento del gruppo può rendere possibile la creazione condivisa della teoria del cambiamento, del piano di erogazione della prestazione (Rossi, Lipsey, e Henry, 2018), o di una batteria di affermazioni da inserire in un questionario, così come nella fase di divulgazione ed uso esso

può facilitare l'ideazione di una strategia di *outreach* per comunicare gli apprendimenti principali della valutazione o l'elaborazione di modifiche al programma sulla base dei risultati della ricerca valutativa. Per contro, nella costruzione della base empirica e nell'analisi ed interpretazione della stessa, le tecniche di gruppo hanno un ruolo più limitato in termini di creazione di soluzioni, poiché queste due fasi della valutazione non sono normalmente deputate alla creazione intesa come produzione di un *output* intellettuale considerabile come soluzione condivisa ad un problema (a meno che di non includere l'eventuale creazione condivisa dei trascritti delle interviste e il relativo piano di codifica).

Conclusioni

La facilitazione dei gruppi è una pratica ormai comunemente adottata anche nella ricerca sociale valutativa, soprattutto nell'ambito di valutazioni orientate da approcci partecipativi e realizzate tramite metodi qualitativi e misti. Ciononostante, la letteratura che tratta l'argomento raramente entra nel merito degli aspetti strettamente metodologici implicati dall'uso della facilitazione e delle relative tecniche di gruppo nell'architettura complessiva del disegno valutativo, soffermandosi, invece, o sulle singole tecniche, o sui benefici che l'approccio partecipativo porta in termini etici, ossia di coinvolgimento ed *empowerment* degli stakeholder (sorvolando spesso sul come, concretamente, la facilitazione dei gruppi possa rendere partecipativi tali approcci). Per colmare questa lacuna, è stata sviluppata una tipologia attorno al concetto di 'facilitazione valutativa', derivante dall'incrocio tra le fasi della ricerca valutativa e le funzioni della facilitazione dei gruppi, tramite cui è possibile concepire la facilitazione come un'opzione praticabile trasversalmente, non solo nel quadro degli approcci partecipativi¹, poiché essa è particolarmente adatta all'integrazione metodologica. Inoltre, con riferimento agli approcci partecipativi, le tecniche di gruppo, se concepite coerentemente all'interno di un metodo valutativo a tutto tondo, possono giocare un ruolo essenziale per rendere la partecipazione effettiva (andando oltre la partecipazione simbolica), perché consentono di valorizzare i contributi individuali e collettivi lungo tutto il processo di valutazione, in un'ottica che privilegia la costruzione di senso condiviso (a livello pragmatico), piuttosto che la

¹ Si pensi, ad esempio, al ruolo della facilitazione dei gruppi nel coinvolgere esperti per identificare le variabili più importanti su cui basare il matching statistico nel caso di un disegno quasi-sperimentale.

costruzione di significati (a livello semantico). In prospettiva, i prossimi approfondimenti dovrebbero riguardare essenzialmente come fare in modo che la facilitazione valutativa alimenti reciprocamente tanto i benefici metodologici quanto quelli etici.

Dichiarazioni

Si dichiara l'assenza di conflitti di interesse e di finanziamenti, totali o parziali, della ricerca da cui deriva l'articolo. L'autore dichiara, inoltre, di non aver utilizzato strumenti di IA nella redazione del contributo.

Riferimenti bibliografici

- Abelson, J., Forest, P.G., Eyles, J., Smith, P., Martin, E., Gauvin, F.P. (2003). Deliberations about deliberative methods: issues in the design and evaluation of public participation processes. *Social science e medicine*, 57(2), 239-251.
- Alabdulkarim, A.A., Macaulay, L.A. (2007). Facilitation patterns and citizen engagement. *International Journal of Technology, Policy and Management*, 7(2), 122-133.
- Amodio, L. (1999). *Atelier del futuro: la metodologia European awareness scenario workshop per promuovere la partecipazione nei processi di innovazione e sviluppo sostenibile*. CUEN.
- Arnstein, S.R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of planners*, 35(4), 216-224.
- Barbier, R. (2008). *La ricerca-azione*. Armando Editore.
- Barton, K.C. (2015). Elicitation techniques: Getting people to talk about ideas they don't usually talk about. *Theory e Research in Social Education*, 43(2), 179-205.
- Beltrami, G. (2017). *Lego® Serious Play® pensare con le mani: Valore per le persone, valore per le organizzazioni*. FrancoAngeli.
- Bezzi, C. (2003). Cosa valutiamo, esattamente?. *Rassegna Italiana di Valutazione*, 27, 1000-1025.
- Bezzi, C. (2005). Il focus group: consideriamone i limiti. *Sociologia e ricerca sociale*, 76/77, 1000-1008.
- Bezzi, C. (2006). Evaluation pragmatics. *Evaluation*, 12(1), 56-76.
- Bezzi, C. (2010a). La partecipazione valutativa dalla retorica al metodo. *Rassegna Italiana di Valutazione*, 47, 119-130.
- Bezzi, C. (2010b). *Il nuovo disegno della ricerca valutativa*. FrancoAngeli.
- Bezzi, C. (2011). Evaluational brainstorming. *Sociology Mind*, 1(04), 151.
- Bezzi, C. (2013). Fare ricerca con i gruppi. Guida all'utilizzo di focus group, brainstorming, Delphi e altre tecniche. FrancoAngeli.
- Bezzi, C. (2019). La ricerca sociale e valutativa come costruzione di senso condiviso. *Quaderni di Sociologia Clinica*, (18/2019).
- Bezzi, C. (2022). *La costruzione del dato nelle scienze sociali*. FrancoAngeli.
- Buscemi, V., Licciardo, F., e Solca, F. (2015, 17-18 aprile). *La valutazione del contesto di riferimento del PSR della Regione Sardegna 2014-2020 attraverso la SWOT relazionale*. XVIII Congresso Annuale dell'Associazione Nazionale di Valutazione, Genova.

- Campelli, E. (2018). *Da un luogo comune: Introduzione alla metodologia delle scienze sociali* (4a ed.). Carrocci.
- Candela, A.G. (2019). Exploring the function of member checking. *The qualitative report*, 24(3), 619-628.
- Cisilino, F. (a cura di). (2014). *Il valore aggiunto del partenariato nella costruzione del Programma di sviluppo rurale 2014–2020: Friuli-Venezia Giulia*. INEA.
- Ciucci, F. (2010). Valutazione e Pubblica Amministrazione: il contributo della partecipazione alla decisione. *Rivista trimestrale di scienza dell'amministrazione*, 1, 2010.
- Clements, A. J., Sharples, A., Bishop, J. (2024). The World Café method for engaging groups in conversation: Practical considerations and an agenda for critical evaluation. *Occupational Psychology Outlook*, 3(1), 6-18.
- Cousins, J.B. (2003). Utilization effects of participatory evaluation. In *International handbook of educational evaluation* (pp. 245-265). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Cousins, J.B., Earl, L.M. (1992). The case for participatory evaluation. *Educational evaluation and policy analysis*, 14(4), 397-418.
- Cyr, J. (2017). The unique utility of focus groups for mixed-methods research. *PS: Political Science e Politics*, 50(4), 1038-1042.
- Dart, J., Davies, R. (2003). A dialogical, story-based evaluation tool: The most significant change technique. *The American Journal of Evaluation*, 24(2), 137-155.
- Davidson, E.J. (2005). *Evaluation methodology basics: The nuts and bolts of sound evaluation*. Sage Publications.
- Eatough, V., Smith, J.A. (2017). Interpretative phenomenological analysis. In Willig, C., e Rogers, W.S. (Eds). *The SAGE handbook of qualitative research in psychology*. Sage Publications.
- Earl, S., Carden, F., e Smutylo, T. (2001). *Outcome mapping: Building learning and reflection into development programs*. IDRC.
- Eller, J. (2004). *Effective group facilitation in education: How to energize meetings and manage difficult groups*. Corwin Press.
- Foresti, M. (2003). La partecipazione in ambito valutativo: mito o realtà? Teoria e pratica degli approcci partecipati in valutazione. *Rassegna Italiana di Valutazione*, 25, 1000-1026.
- Geertz, C. (1983) Local Knowledge: Further Essays in Interpretative Anthropology. *Basic Books*.
- Goffman, E. (1974). *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. Harvard University Press.
- Howarth, C., Andreouli, E., Kessi, S. (2014). Social representations and the politics of participation. In *The Palgrave handbook of global political psychology*. Palgrave Macmillan UK.
- Ipsen, C., Sørensen, O.H., Poulsen, S., Gish, L. (2018). Using High-Involvement Fishbone Workshops to Transform Problem Identification into Tailor-Made Organizational Interventions. In *Organizational Interventions for Health and Well-being* (pp. 25-41). Routledge.
- Johnson, D.W., Johnson, R.T. (2005). New developments in social interdependence theory. *Genetic, social, and general psychology monographs*, 131(4), 285-358.
- Kaner, S. (2014). *Facilitator's guide to participatory decision-making*. John Wiley e Sons.
- King, J. A., Stevahn, L. (2012). *Interactive evaluation practice: Mastering the interpersonal dynamics of program evaluation*. Sage Publications.
- Krauss, S.E. (2005). Research paradigms and meaning making: A primer. *The qualitative report*, 10(4), 758-770.
- Lennie, J. (2006). Increasing the rigour and trustworthiness of participatory evaluations: learnings from the field. *Evaluation Journal of Australasia*, 6(1), 27-35.
- Lipmanowicz, H., Singhal, A., McCandless, K., Wang, H. (2015). Liberating structures: Engaging everyone to build a good life together. *Communication and "the good life"*, 233-246.

- Marradi, A. (2003). Il ruolo della conoscenza tacita nella vita quotidiana e nella scienza. In Lazzari, F., e Merler, A. (Eds.) *La sociologia della solidarietà*. FrancoAngeli.
- Neisser, U. (1989). *Concepts and conceptual development: Ecological and intellectual factors in categorization*. CUP Archive.
- Owen, H. (2008). *Open space technology: A user's guide*. Berrett-Koehler Publishers
- Palumbo, M., Congiu, D. (2009). Partecipazione e valutazione per il Piano Regolatore Sociale. In *La partecipazione tra ricerca e valutazione* (pp. 37-72). FrancoAngeli.
- Palumbo, M., Torrigiani, C. (2009). La partecipazione fra ricerca e valutazione. FrancoAngeli.
- Patton, M. Q. (1994). Developmental evaluation. *Evaluation practice*, 15(3), 311-319.
- Patton, M. Q. (2011). *Essentials of utilization-focused evaluation*. Sage Publications.
- Patton, M. Q. (2017). *Facilitating Evaluation: Principles in Practice*. Sage Publications.
- Petras, E. M., e Porpora, D. V. (1993). Participatory research: Three models and an analysis. *The American Sociologist*, 24(1), 107-126.
- Priest, S., Gass, M. (1997). An Examination of "Problem-Solving" versus "Solution-Focused" Facilitation Styles in a Corporate Setting. *Journal of Experiential Education*, 20(1), 34-39.
- Putnam, H. (1975). The meaning of 'meaning'. *Minnesota Studies in the Philosophy of Science*, 7, 131-193.
- Riquier, G. (1997). *Stakeholders' participation in public policy evaluations: Impact on organizational learning*. European Evaluation Society, Stockholm, Sweden.
- Schütz, A. (1971) *Collected Papers*. Martinus Nijhoff.
- Springett, J., Wallerstein, N. (2003). Issues in participatory evaluation. *Community-based participatory research for health*, 2, 263-288.
- Stanfield, R.B. (2002). *The workshop book: From individual creativity to group action*. New Society Publishers.
- Swanson, D. J., Creed, A.S. (2014). Sharpening the focus of force field analysis. *Journal of change management*, 14(1), 28-47.
- Torrigiani, C. (2025). Co-programmazione, co-progettazione e valutazione delle politiche sociali. *RIV: rassegna italiana di valutazione*: 91, 1, 2025, 30-47.
- Turnbull, B. (1999). The mediating effect of participation efficacy on evaluation use. *Evaluation and program Planning*, 22(2), 131-140.
- Vick, W. (2015). *Process-Based Facilitation. Facilitation for meeting leaders, consultants and group facilitators*. iUniverse.
- Vindrola-Padros, C., Johnson, G. A. (2020). Rapid techniques in qualitative research: a critical review of the literature. *Qualitative health research*, 30(10), 1596-1604.
- Walsh, K.D., Andersen, P. (2013). Group facilitation as hermeneutic practice. *Group Facilitation*, 12, 15.
- Weick, K E., Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.
- Wholey, J.S. (1987). Evaluability Assessment: Developing Program Theory. *New directions for program evaluation*, 33, 77-92.
- Wilkinson, M. (2012). *The secrets of facilitation: The SMART guide to getting results with groups*. John Wiley e Sons.
- Wilson-Grau, R. (2018). *Outcome harvesting: Principles, steps, and evaluation applications*. IAP.
- Yeich, S., Levine, R. (1992). Participatory Research's Contribution to a Conceptualization of Empowerment. *Journal of Applied Social Psychology*, 22(24), 1894-1908.