



# Facilitare per formatori

ETEY 2016 Pesaro

Formatore: Eliza Vola, Herve Tunga

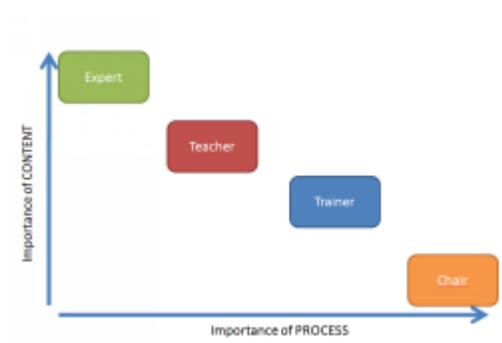
## Dispensa per partecipanti

### Introduzione

Facilitare è l'azione di “rendere qualcosa più facile”. Ma che cos'è la facilitazione e che cos'è un facilitatore? L'associazione internazionale dei facilitatori definisce come segue:

L'approccio facilitatorio significa valorizzare il coinvolgimento di tutti i membri del gruppo su tutti i diversi livelli, appoggiando le discussioni, collaborazione e la presa delle decisioni. Questa non è solamente un'importante capacità per avere lavoro di gruppo e conduzione; è anche uno di più sfidanti concetti che abbisognano piena comprensione e molta pratica.

Diversi stili di facilitazione possono essere adottati servendosi di diversi propositi. Considera ad esempio i seguenti: lo specialista, l'istruttore, il formatore, il conduttore. Tutti e quattro lavorano in diversi ambienti ma ognuno di loro è un facilitatore.



**Conduttore** Il conduttore guida (facilita) il convegno come l'assemblea generale o un grande convegno plenario in organizzazioni e aziende.

**Formatore** Il formatore è un facilitatore durante il programma di formazione.

**Istruttore (insegnante)** L'istruttore facilita le classi nelle scuole elementari e medie.

**Specialista** Lo specialista ha una conoscenza specifica riguardo un argomento che necessita molta introduzione.

Se questi stili fossero inseriti nel diagramma con l'importanza del processo sull'asse X e l'importanza del contenuto sull'asse Y si può vedere il diverso influsso del contenuto e del processo agli stili di facilitazione. L'insegnante sarà più concentrato riguardo al contenuto aggiungendo (insegnando) e introducendo ai bambini nella classe e faciliterà anche il processo. Mentre il conduttore non è preso dal contenuto della discussione nel convegno ma si concentra sul processo (ad es. la lista degli interventi, la procedura di voto etc.). Ciò è naturalmente una semplice comparazione bianconero, ma essa darà indicazione circa l'importanza dei diversi stili e l'influsso del contenuto e del processo.

Crediamo che il compito principale del formatore sia la facilitazione dell'insegnamento per un gruppo di partecipanti, questa sessione è stata disegnata concentrandosi su come usare la dinamica all'interno di ogni gruppo di formatori per facilitare l'apprendimento di tutti.

Questa sessione si concentrerà sulla dinamica di gruppo ed anche la facilitazione del processo e dello spazio.

## 1 Contenuto

### [Introduzione](#)

#### [1 Contenuto](#)

#### [2 Scopi dell'apprendimento](#)

#### [3 Ruolo del facilitatore](#)

##### [3.1 Capacità del facilitatore](#)

##### [3.2 Passi chiave per facilitatori efficaci](#)

#### [4 Griglia ancorante facilitativa](#)

##### [4.1 Spazio](#)

##### [4.2 Processo](#)

##### [4.3 Uomini](#)

#### [5 Ulteriori letture](#)

##### [5.1 Libri](#)

## 2 Scopi dell'apprendimento

Alla fine della sessione i partecipanti dovranno essere in grado di:

- Comprendere l'importanza della facilitazione di spazio e processo;
- Capire come il processo si sviluppa durante la formazione e come facilità questa cosa;
- Comprendere la gestione a due livelli durante il programma formativo;
- Analizzare l'evoluzione dei rapporti durante il programma formativo tra i modello della dinamica di gruppo;
- Riconoscere, praticare ed applicare diversi strumento di facilitazione.

## 3 Ruolo del facilitatore

Il facilitatore ha due tipologie di compiti: comprendere e spiegare il significato unico che ogni partecipante individualmente attinge dalla situazione e guidare il processo per raggiungere una comune, o socialmente costruita, comprensione.

Esso non solo incentiva la risoluzione cooperativa dei problemi (Maier, 1967), ma anche crea un ambiente coadiuvante che favorisce domande aperte e la ricerca del significato. Esso incoraggerebbe i membro ad esprimere proteste e dubbi, considerando impopolari alternative e giudicando ogni decisione riguardante gli scopi comuni. Sibbet (2002) rimarca che i facilitatori abbisognano di comprendere tutte le interazioni, attese, emozioni, e scambi di informazioni per facilitare il processo di gruppo. Seguentemente, essi devono amministrare il complesso flusso di significati degli individui e del gruppo, come delle proprie comprensioni.



### **3.1 Capacità del facilitatore**

---

L'Associazione Internazionale dei Facilitatori (IAF), il cui scopo è promuovere, sostenere e avanzare l'arte e la pratica della facilitazione, ha intrapreso il compito di definire le qualità essenziali del facilitatore professionale per aiutare i facilitatori a perfezionare la propria pratica ed anche per servire a clienti eventuali chiarendo le attese riguardo l'efficacia del facilitatore. Definire le conoscenze, capacità ed il comportamento che rende possibile essere efficace al facilitatore è essenziale per chiunque desideri diventare un facilitatore competente e anche a coloro che cercano i suoi servizi. All'interno di questa sessione definiremo le competenze centrali del facilitatore.

Il gruppo delle competenze che concorrono a formare le capacità, le conoscenze e i comportamenti del facilitatore sono per IAF:

- A. Creare relazioni collaboranti con i clienti;
- B. Pianificare le opportune decisioni di gruppo;
- C. Creare e sostenere un ambiente partecipativo;
- D. Guidare il gruppo a risultati convenienti ed utili;
- E. Costruire e sostenere le conoscenze professionali;
- F. Modellare positivamente il comportamento professionale.

#### **A. Creare relazioni collaboranti con i clienti;**

1. Sviluppate i partenariati di lavoro
2. Proiettare e personalizzare le applicazioni per soddisfare i bisogni dei clienti
3. Amministrare avvenimenti plurisessione efficacemente

#### **B. Pianificare le opportune decisioni di gruppo**

1. Scegliere metodi chiari e processi che alimentano una partecipazione aperta, incentivano i partecipanti e raggiungono risultati.
2. Preparano il tempo e lo spazio per sostenere il processo di gruppo.

#### **C. Creare e sostenere un ambiente partecipativo**

1. Mostrare le abilità interpersonali e partecipative di comunicazione.
2. Onorare e riconoscere le diversità assicurandosi l'inclusione.
3. Amministrare il conflitto di gruppo.
4. Stimolare la creazione di gruppo.

#### **D. Guidare il gruppo a risultati convenienti ed utili**

1. Guidare il gruppo per processi e metodi chiari.
2. Facilitare l'autocoscienza del gruppo riguardo al suo compito.
3. Guidare il gruppo al consenso e ai risultati desiderati.

#### **E. Costruire e sostenere le conoscenze professionali**

1. Conservare la base delle conoscenze

2. Conoscere l'amplessità dei metodi facilitativi
3. Conservare la reputazione professionale

## **F. Modellare positivamente il comportamento professionale**

1. Praticare l'autogiudizio e l'autocoscienza.
2. Agire con integrità.
3. Affidarsi al potenziale di gruppo e modellare la neutralità

### **3.2 Passi chiave per facilitatori efficaci**

---

I facilitatori efficaci devono prestare attenzione ai seguenti passi chiave:

#### **1 Costruire un rapporto**

Presentare se stessi e il vostro ruolo di facilitatore. Assicurarvi che il gruppo circa la vostra stretta aderenza alla regola di base di neutralità.

#### **2 Chiarire il processo facilitativo**

Spiegare il processo decisionale e la procedura per trovare una soluzione per garantire che tutti sappiano esattamente come saranno fatte le cose. Questa comprensione comune farà sì che l'incontro / formazione si concentrerà su questioni che sono state richieste o consentite e non permetteranno ad alcun partito di prendere in consegna l'incontro con la propria agenda.

#### **3 Sottolineare che il processo è orientato ai risultati**

Spiega che per ottenere risultati di successo, il processo ha bisogno di concentrarsi su problemi e soluzioni, piuttosto che su politica o personalità. Se la discussione non è regolamentata e concentrata, alcuni individui possono disperdersi per tutta la discussione, andare in giro in tondo, o fissarsi su corollari banali cosicché il processo può diventare improduttivo. Può aiutare a concentrarsi su una cosa alla volta, perché permette ad un facilitatore di notare i vari contributi, per riassumere le idee migliori, e per raggiungere un certo consenso prima di passare a quello successivo.

#### **4 Fissare regole generali**

Mantenere le riunioni in tempo, e seguire l'ordine del giorno precedentemente consentito e gli obiettivi. Sottolinea l'importanza di evitare accusanti, infamanti e taglienti parlate ed il bisogno di esprimere in modo chiaro opinioni. Assicurarvi che tutti abbiano il diritto di parlare, di chiedere, di essere in disaccordo, di cambiare idea, di essere ascoltati e trattati con rispetto. Non lasciare nessuno insultare gli altri o di sabotare il processo non partecipando o di aggressione passiva.

#### **5 Chiarire gli scopi**

È importante identificare e spiegare gli obiettivi del gruppo. Il processo non può andare avanti a meno che le parti in causa siano d'accordo su ciò di cui hanno bisogno per raggiungere gli obiettivi.

#### **6 Amministrare il sistema di significati**

È essenziale che il facilitatore, con una serie di competenze, come l'empatia, il rispecchiamento e il briefing, aiuti il gruppo a creare un sistema di sensi comuni catturando ogni singolo sistema di significati e le sue somiglianze e differenze. Il rapido scambio di informazioni deve essere sintetizzato e cristallizzato a blocchi gestibili per costruire un significato comune.

## 7 Gestire le dinamiche di gruppo

Tenere d'occhio le dinamiche di gruppo, le personalità dominanti, e gli iniziatori di interazioni. Comprendere il significato delle sfumature emotive e mantenere l'intensità emotiva in ogni momento. Un facilitatore ha la capacità di gestire i potenziali conflitti ed livelli emotivi per garantire che le dinamiche di gruppo siano positive e disponibili.

## 8 Insegnare le capacità di base

A seconda delle esigenze di ogni gruppo, il facilitatore può fornire istruzioni su competenze di base, quali l'ascolto attivo e propositivo, l'empatia, e il dialogo. Quando la situazione riguardante il conflitto razziale e culturale, è anche utile insegnare alcune consigliabili capacità interculturali di base.

## 9 Avere un riscontro

Dopo ogni sessione, ci deve essere un certo tempo per il riscontro e la riflessione. Questo esercizio serve a due funzioni importanti: si tratta di processo di auto-correzione, e mostra uno spirito di apertura e il desiderio di migliorare.

## 10 Identificare e festeggiare il progresso

Identificare e celebrare ogni piccola vittoria sul momento aiuta a mantenere un clima positivo e di creare lo slancio per il successo.

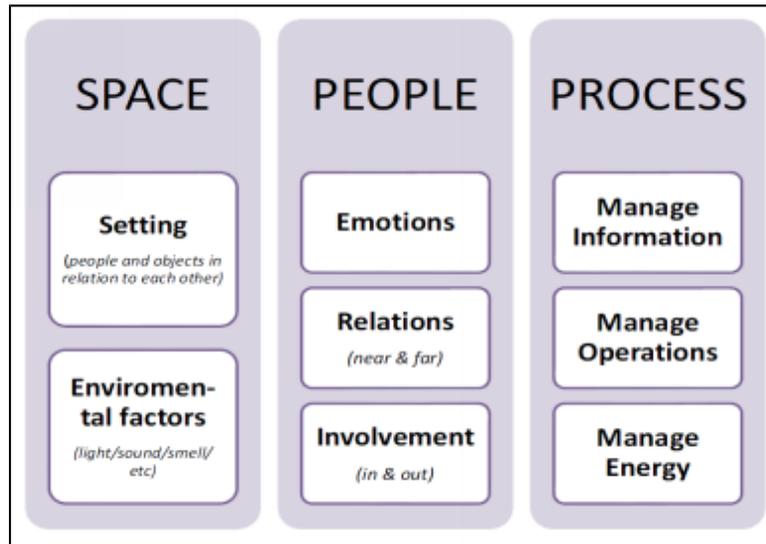
## 11 Trattamento finale

A conclusione del processo, il trattamento finale aiuterà a valutare quanto è stato fatto e a creare un senso di completamento. Questo sarà anche tempo di rigenerazione, riparazione e fissazione.



## 4 Griglia ancorante facilitativa

Quando si tratta di facilitazione di gruppo, si distinguono tre dimensioni diverse. I facilitatori hanno bisogno non solo di prendersi cura del processo vero e proprio che deve essere facilitato, ma anche di facilitare lo spazio e le persone; essi sono aspetti collegati. Queste tre dimensioni insieme creano la griglia ancorante facilitativa.



### 4.1 Spazio

---

Un facilitatore è responsabile della creazione dell'ambiente partecipativo. Molto prima dell'inizio della sessione, le decisioni riguardanti l'ambiente fisico, l'atmosfera emotiva e la progettazione del progetto propositivo sono fatti per raggiungere i risultati mirati della riunione. Organizzare lo spazio, insieme a un processo di gruppo adatto e lo stile di un facilitatore, può portare una vibrante energia, l'integrità e l'equilibrio a discussioni di gruppo e dialoghi attraverso la venerazione di tutti i partecipanti, che rende più facile per loro di vedere e sentire tutto, e non consentire ad una posizione sfavorevole di dominare la discussione. L'ambiente fisico diventa un contenitore comodo e sicuro in cui avviene la discussione facilitata, il concordare di opinioni e soluzioni a doppio guadagno che generano automotivazione ed autoimpegno. È così importante che i facilitatori efficaci spendano sempre abbastanza tempo in modo che si possano ricevere un'attenzione dettagliata.

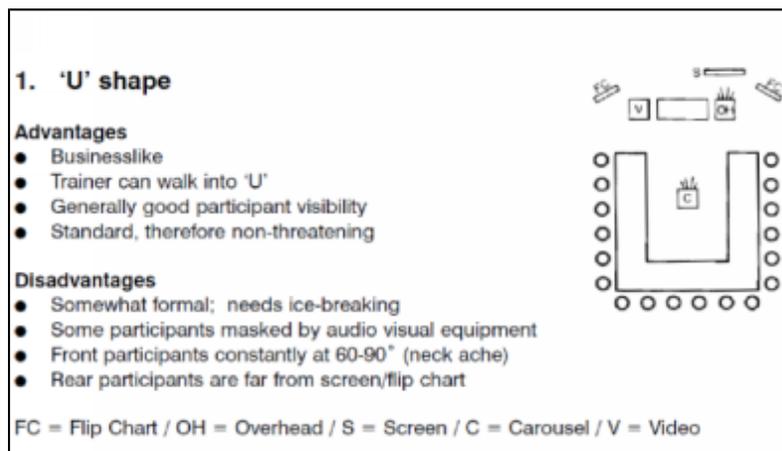
**Ambiente:** Facilitare l'ambiente significa preoccuparsi del formato, della mappatura e della divisione della stanza o dello spazio. Sono importanti qui la grandezza della stanza, la posizione dei membri del gruppo l'uno con l'altro, e quella dei tavoli e dei supporti visivi.

**Fattori ambientali:** Fattori come la luce, il suono e l'odore possono influenzare una riunione o una formazione. Come facilitatore è necessario considerare che i rumori (ad esempio musica ad alto volume o un cantiere accanto alla sala riunioni) possono essere disturbanti. I facilitatori devono assicurarsi in anticipo che non ci saranno maggiori distrazioni e reagire quando le

devono affrontarle come alla bisogna: pause, il movimento verso un altro ambiente o cambiamenti dell'ambiente possono essere le misure adatte.

Qualche elemento pratico:

- **Camera:** La camera scelta deve essere adeguato allo scopo; assicurarsi che sia sufficientemente grande (ad es. per lavorare in piccoli gruppi, parti interattive) e di avere tutti i mobili che avete bisogno (abbastanza tavoli, sedie, uno spazio sul muro). È anche importante avere una stanza chiusa, senza distrazioni (rumore, odore, la gente che passa).
- **Equipaggiamento:** Assicurati che tu abbia sottomano tutto l'equipaggiamento necessario che può essere una lavagna, un proiettore, apparati tecnici, internet, evidenziatori, post-it. Permetti di portare solo quanto necessario al gruppo.
- **Visibilità:** Una buona visibilità facilita per il gruppo seguire la discussione: annota sulla lavagna, datti un orario e delle targhette riconoscitive, visibilizza i risultati e appendili alle parete.
- **Atmosfera:** La atmosfera è molto importante: devi prepararti in modo differente se per un evento formale od informale dove le persone possano sentirsi a proprio agio oppure dove desideri un'atmosfera concentrata. L'atmosfera è influita dalla luce (scura/chiara), dalla stanza stessa, l'arredamento (poltrone e divani, sedie di lavoro e scrivanie).
- **Illuminazione diurna** e luminosa rende le persone più concentrate e di miglior umore.
- **Acustica:** Assicurati che l'acustica della stanza sia buona, nessun rumore disturbante, che tutti possano capirsi, che ci siano microfoni per grandi gruppi.
- **Pause:** Cambia l'ambiente per la pausa, abbi sufficienti spuntini e bevande; fai giochetti energizzanti.
- **In generale:** Questo facilmente si dimentica ma bisogna prestare attenzione alla temperatura della stanza e ad aprire le finestre, l'aria fresca è importante per concentrarsi.
- **Scelta dei posti a sedere:** Dopo la stanza, il modo per distribuire i posti può avere influssi al livello d'interazione dei partecipanti del convegno. Sotto puoi vedere alcuni vantaggi e vantaggi:



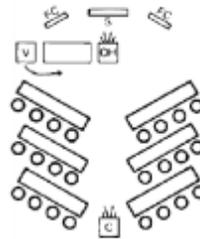
### 3. Herring Bone

#### Advantages

- Space effective for large numbers
- All participants at good angle to screen/flip chart, etc
- Trainer can walk down 'spine'

#### Disadvantages

- Several participants 'masked' by others
- Reminiscent of school
- Encourages dysfunctional groupings
- Rear participants far from screen/flip chart, etc
- Relatively poor participant/trainer contact



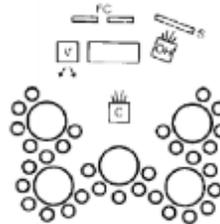
### 4. 'Bistro'

#### Advantages

- Ideal for 'teambuilding' sessions and small group workshops
- Informal: encourages maximum trainee participation/identification
- Original: encourages open-mindedness
- Trainer can 'circulate'

#### Disadvantages

- Some participants have poor visibility or may be constantly at an angle to screen/flip chart
- May foster lack of attention and encourage side conversations
- Encourages splinter group identification



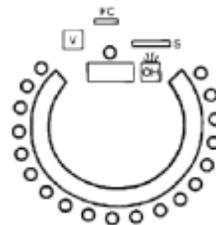
### 5. Circle

#### Advantages

- Ideal for sensitivity training sessions
- Encourages maximum participant involvement
- Excellent trainer/participant contact
- Minimum side conversations; no informal group formation

#### Disadvantages

- Difficult to find tables which can be set up in a circle
- Some participants have poor visibility/neck ache
- Without suitable tables participants may feel unnecessarily 'exposed'
- Overtones of 'touchy/feely' style encounter groups



## 4.2 Processo

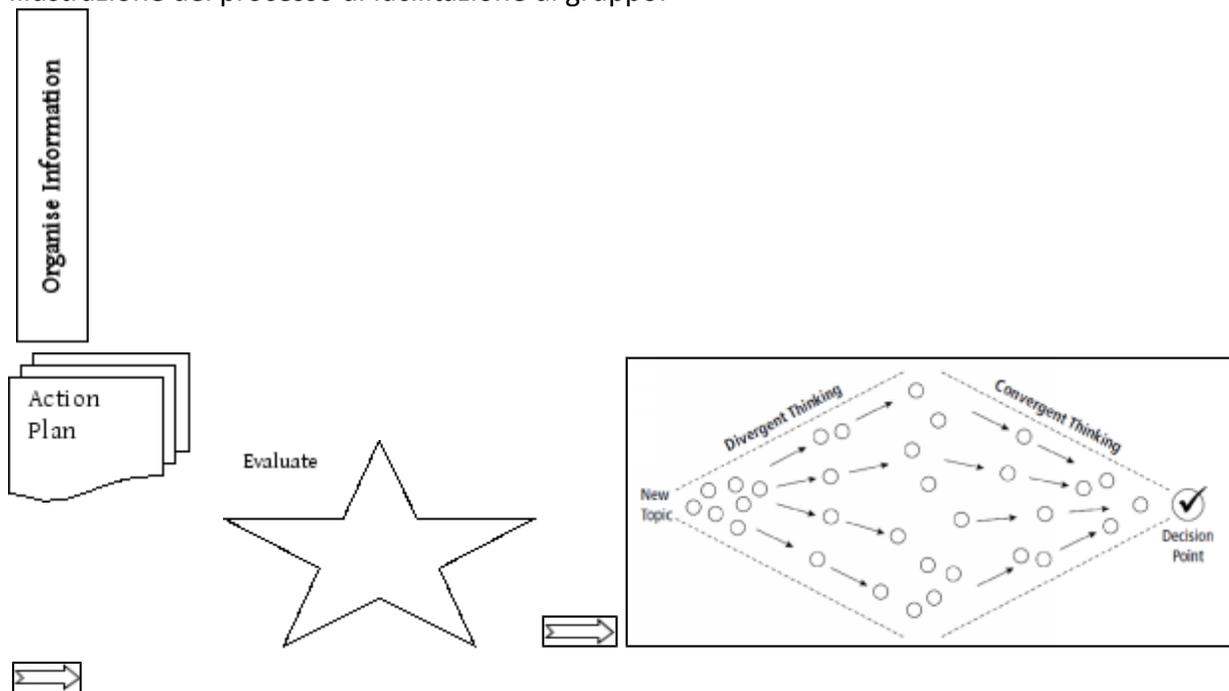
---

**Informazioni:** Amministrare informazioni e far avere i rimedi alle persone per convertire le informazioni a conoscenza reale è un altro compito del facilitatore. Esso deve prestare attenzione alla lingue, esempi e risultati.

**Operazioni:** Amministrare operazioni include decisioni del facilitatore riguardo alla logistica per usare, attività per fare azienda, strumenti per formare il processo e produrre i risultati auspicati.

**Energia:** Amministrare l'energia incorpora temi affettivi e cognitivi relativi alla dinamica di gruppo. Creare sicurezza nel gruppo, prestare attenzione alla rapidità, gestire i conflitti, vincere la resistenza, incentivare la partecipazione e praticare l'autoconservazione sono tra i principi relativi all'amministrazione dell'energia.

Illustrazione del processo di facilitazione di gruppo:



### 4.2.1 Generare idee

Quando la principale sfida, tema, è presentata, il facilitatore usi una tecnica che nutra un pensiero divergente. Per i partecipanti affinché generino idee, quando è possibile durante le discussioni libere, collezionare le diverse opinioni ed altre tecniche per spacchettare la logica del problema.

Lo scopo principale è generare tante più idee quanto possibile.

#### 4.2.2 Organizzare informazioni

Il facilitatore proponga tecniche che organizzeranno le informazioni, senza giudicarle. Lo scopo principale è organizzare le informazioni in maniera chiara prima di cominciare a stimare la loro permeabilità.

#### 4.2.3 Assegna priorità e decidi

La fase del pensiero convergente è stimare le alternative, riassumendo i punti chiusi, ordinando le idee rispetto alle categorie, arrivando ad una conclusione.

#### 4.2.4 Pianificare le azioni future

Le decisioni sono prese dal gruppo; il facilitatore certifichi che il piano di azione sia proiettato in concordia all'applicazione della decisione.

#### 4.2.5 Valuta

Prima di fermare il processo, il facilitatore si assicuri che la valutazione dei risultati del gruppo avverrà e che il processo stesso di facilitazione venga valutato.

#### 4.2.6 Strumenti per facilitare il processo

Ci sono molti strumenti che il facilitatore può usare durante la formazione per aiutare a destreggiarsi nella discussione e rendere l'esperienza per andare dal punto A al punto B il più possibile efficacemente. Alcuni sono strumenti verbali; alcuni sono non verbali o paraverbali. Tutti loro sono utili nel giusto ambiente e quando usati con moderazione – anche considera che differenti persone imparano più facilmente tra differenti stili quindi un buon mix di differenti strumenti dovrebbe essere nella vostra tasca posteriore! La seguente tabella mostra un esempio di lista di strumenti facilitanti, i più usati nella formazione.

<b>Nome</b>	<b>Scopo</b>	<b>Esempio</b>
Sessione di domande	Collezionare le informazioni del gruppo	Il formatore domanda riguardo le passate esperienze su un tema
Sondaggio	Determinare l'umore/l'opinione generale di un gruppo	Pollici verso l'alto o il basso (se si acconsente o meno)
Parafrasare	Riassumere quanto detto	Il formatore ripete un'opinione per riassumere un punto
Enunciazione	Mostrare emozione all'interno del messaggio	Il formatore chiarisce ad es. "Quando dite che siete confusi e vi siete persi durante l'esercizio, era frustrazione ciò che avete"

		sentito"
Svolgimento	Praticare i desideri dietro i messaggi	Il formatore domanda "Se tutti siete stanchi, facciamo una pausa di 10 minuti?"
Redirezione di domande e commenti	Il facilitatore non risponde per il contenuto	Il formatore dice "per questa domanda, vedo molte dita alzate – potreste...?"
Referenziazione al contrario	Seguire la discussione e le idee	"Questo è giustamente connesso con quanto discusso prima"
Inclusione dei membri silenziosi	Chiedere direttamente, domandare la possibilità di parola	"Ci sono alcune voci che ancora non ho sentito oggi – volete aggiungere la vostra opinione?"
Cambio di prospettiva	Guardare il problema da un diverso angolo	"Bene, immaginiamo quindi che abbiate un bastone magico che vi permetta di..."
Riassunto	Aiutare a comprendere dove siamo ora, chiarire le idee etc.	"Finora abbiamo parlato di X, Y, Z ed ora siamo qui"
Creazione di ponti	Legare insieme le idee e raggiungere conclusioni	Utile per comprendere punti di diverse parti della formazione che non sembrano avere alcun collegamento.
Voce	Schiarire, usare diversi toni, silenzi, ritmi	Utile per sottolineare il punto di qualcuno
Contatto visivo	Includere tutti	Guarda tutti negli occhi
Attenzione	Mostrare interesse nella discussione, dare attenzione speciale agli appunti dei membri più silenziosi	"Questo è un ottimo punto, grazie di averlo menzionato"
Espressioni del volto	Usarle invece della voce (Ad es. stai in silenzio, continua, si/no)	Annuire col capo, tremore

Silenzio	Usare dopo aver posto delle domande	Resta in silenzio dopo aver posto la domanda per massimizzarne l'effetto
Posizione/movimento nella stanza	Sedere in un posto dove si possono vedere tutti	"per favore sedetevi in cerchio cosicché
Abitudini distraenti	Evitale	Grattarsi il naso, arricciarsi i capelli, toccarsi le labbra

#### 4.2.7 Preparazione

*Robert Pike ha proposto "sei Punti di presentazione efficace": "una buona preparazione ed esercizio prevengono cattive prestazioni". Sulla base dello stesso, Jeff Bracken ha sviluppato il suo "8 Punti per la pianificazione e la preparazione di facilitazione efficace".*

*L'opera di facilitatori è relativamente difficile e deve soddisfare le crisi, i cambiamenti dell'ultimo minuto, gli spostamenti, le incalcolabili dinamiche di gruppo ed altre sorprese mentre per quelle situazioni si prevede che il facilitatore debba reagire in modo fluido, flessibile. Un approccio sistematico alla pianificazione e preparazione della facilitazione può aiutare un facilitatore a far fronte a tali realtà, migliorando continuamente le prestazioni aumentando il proprio valore ai clienti.*

*Gli otto Punti e le decine di consigli pratici e tecniche che includono contribuirà a rendere il compito di pianificazione e preparazione degli accordi di facilitazione più facile e a migliorare l'efficacia personale come facilitatore.*

*Ecco una panoramica all'approccio:*

- **Prospettiva** – sviluppare la comprensione dell'organizzazione del cliente e la situazione funzionante per ottenere un contesto favorevole al vostro progetto
- **Obiettivo** – chiarire le esigenze e le aspettative del cliente e degli interessati
- **Persone** - considerare la demografia e la dinamica degli interessati
- **Prodotto** – definire il prodotto specifico, il contenuto e il formato del lavoro per rispondere alle esigenze del cliente
- **Località** – anticipare e gestire i dettagli e la logistica dello spazio d'incontro fisico
- **Processo** – Personalizzare il progetto, i materiali e valutazione del processo favorevoli alla prospettiva, lo scopo, la gente, il prodotto e il luogo del cliente
- **Pratica** – riconsiderare la documentazione ed i materiali del processo e praticare il tua consegna
- **preparazione personale** - essere mentalmente, emotivamente e fisicamente pronto per presentare e dare attenzione alla vostra crescita personale e professionale a lungo termine

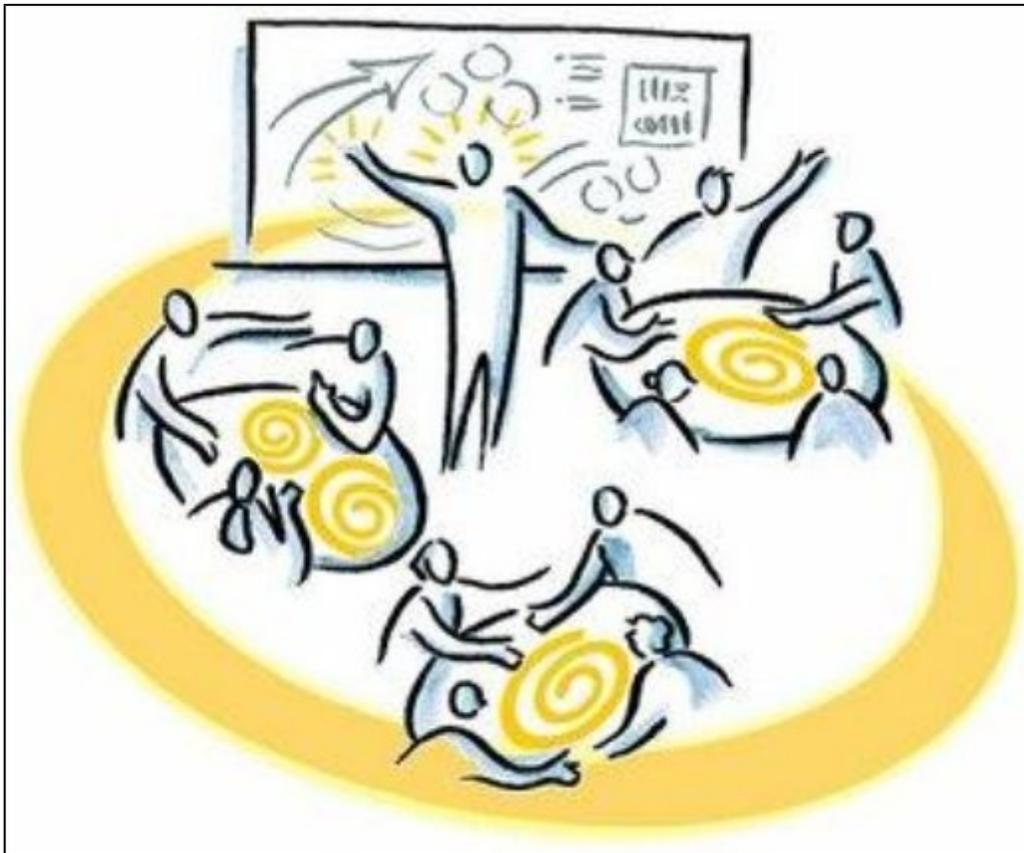
#### 4.3 Persone

---

**Emozioni:** un facilitatore deve avere un senso delle emozioni delle persone che facilita. Comprensione e considerazione delle emozioni delle singole persone e del gruppo può aiutare il facilitatore a facilitare l'incontro alla meglio. L'anticipazione e l'intervento sono particolarmente necessari quando una persona o un gruppo mette in pericolo l'efficacia della riunione.

**Relazioni:** Le relazioni (professionali e private) tra le varie persone nel corso della riunione -, ma anche i rapporti con l'argomento - influenzano il processo facilitatorio. Se è possibile, questi rapporti dovrebbero essere valutati prima della riunione al fine di garantire un buon flusso ed evitare complicazioni durante la processo facilitatorio.

**Coinvolgimento:** Il facilitatore deve prestare attenzione al coinvolgimento di tutti i componenti del gruppo. Il livello dell'attività dipende dal livello di energia, personalità ed importanza dell'argomento per gli individui.



## 5 Ulteriori letture

Se vuoi ampliare la tua conoscenza, ecco alcune referenze che sono state usate stendendo questa sessione formativa:

### 5.1 Libri

- 
- Facilitation Toolbox, [Angela Scaueru & Herve Tunga](#)

- Basic Facilitation skills, [The American Society for Quality](#)
- 6 The IAF Handbook of Group Facilitation, [Sandy Schuman](#)
- 7 Facilitation Basics, [Donald V. McCain & Deborah D. Tobey](#)
- 8 The Facilitator's Pocketbook, [John Townsend & Paul Donovan](#)
- 9 The Trainer's Pocketbook, [John Townsend](#)