

**Il Metodo
del Consenso**
per la gestione
partecipata
delle riunioni

Manuale pratico
per **Gruppi Locali**
aderenti al
Progetto
"Scuole Aperte
Partecipate"

SCUOLE APERTE PARTECIPATE - Il Metodo del Consenso per la gestione partecipata delle riunioni
© 2025 by Movimento di Volontariato Italiano ODV - licensed under CC BY-NC-SA 4.0



Manuale realizzato nell'ambito del progetto "Scuole aperte partecipate in rete"
con la supervisione scientifica di Roberto Tecchio del Centro Studi Difesa Civile di Roma.

Progettazione, ricerca, analisi e redazione a cura di Roberto Tecchio

Equipe formativa laboratori Gruppi Locali: Roberto Tecchio e Gianluca Cantisani

Grafica e impaginazione: Leonora Marzullo e Manuel Grande

"Scuole aperte partecipate in rete" è un progetto promosso dal
Movimento di Volontariato Italiano (<https://www.retemovi.it>) con il
finanziamento di "Impresa Sociale con i bambini", bando "Un passo
avanti"



Si ringraziano i genitori, gli studenti, i volontari, le associazioni, gli insegnanti e gli
amministratori pubblici che hanno partecipato ai GRUPPI di lavoro sul MC e che con il loro
prezioso contributo hanno reso possibile questa avventura e le cui riflessioni, sogni, impegno,
creatività sono dietro ogni parola di questo manuale.

Per informazioni e contatti sul Progetto "Scuole Aperte Partecipate In Rete"
<https://territorieducativi.it/> - gianluccantisani@tiscali.it

Sui contenuti del Manuale: Quaderno Centro Studi Difesa Civile - robertotecchio@tiscali.it

Indice

- **PRESENTAZIONE** 1
- **INTRODUZIONE** 2
- **PARTE 1**
Il metodo del consenso in sintesi 3
- **PARTE 2**
Il metodo del consenso in pratica 4
 - Il Gioco della Lista 4
 - Consigli generali 11
 - Strumenti particolari 12
 - I Sondaggi e la Formalizzazione delle decisioni 12
 - Il Confronto Costruttivo mediante l'ascolto attivo 17
 - La Gestione costruttiva delle tensioni emotive 18
- **APPENDICE**
Le basi del Metodo del Consenso 20
Il Televisione 23

Presentazione

Il MoVI (Movimento di Volontariato Italiano) ha realizzato una sperimentazione progettuale dal 2020 al 2025 insieme a 34 partner (16 scuole e 18 enti) in 14 città italiane (Palermo, Catania, Cosenza, Gioiosa Ionica (Rc), Rossano Calabro (Cs), Brindisi, Andria, Benevento, Roma, Livorno, Milano, Bergamo, Collegno (To), Torino) su una strategia di contrasto alla povertà educativa minorile denominata "Scuole Aperte Partecipate". Il progetto, selezionato dall'impresa sociale Con i Bambini nell'ambito del Fondo omonimo, è raccontato per esteso sul sito www.territorieducativi.it.

La sperimentazione ha focalizzato quattro dimensioni:

- gli **Spazi** dove la comunità si incontra e sperimenta le azioni per il contrasto;
- i rapporti e la collaborazione con le **Istituzioni** che dovrebbero programmare le politiche e le azioni di sistema sul territorio;
- il tema della costruzione di una **Rete** locale territoriale che abbia cura e moltiplichi le azioni per il contrasto;
- il tema della **Partecipazione** della comunità alle azioni messe in campo da progetti e politiche.

Il presente "Manuale Pratico" sul "Metodo del Consenso per la Gestione partecipata delle Riunioni" raccoglie i risultati e le pratiche sul tema della partecipazione avviate nel progetto.

La Partecipazione è la dimensione che tiene insieme tutte le altre (Spazi, Istituzioni, Reti); senza partecipazione, i progetti e le politiche non hanno il successo sperato, terminano con i fondi messi in campo e l'apertura delle scuole resta solamente un gesto formale.

Un processo partecipato è certamente più impegnativo, ma pone le basi per una sostenibilità nel lungo periodo. Anche i passaggi generazionali richiedono l'utilizzo di un metodo partecipativo, senza il quale la spinta iniziale tende ad esaurirsi. La partecipazione è "faticosa" perché richiede un dialogo, un confronto, la risoluzione di divergenze e conflitti, una gradualità e una maturazione nelle decisioni e nella crescita. Questo "rallentamento", però, rappresenta una vera e propria "palestra di democrazia", di cittadinanza attiva e consapevole, all'interno della quale si impara a riconoscersi e ad ascoltarsi reciprocamente, a risolvere problemi e a prendere decisioni, in sostanza, a gestire processi collettivi. In una scuola aperta partecipata si cammina e si cresce tutti insieme, senza escludere o lasciare indietro nessuno.

Il Manuale Pratico è uno strumento prezioso per sostenere e consolidare i processi di cambiamento avviati con le comunità del progetto.

Gianluca Cantisani

Responsabile MoVI del progetto

Introduzione

Il Manuale è rivolto ai gruppi locali coinvolti nel Progetto MoVI-Scuole Aperte Partecipate. L'esperienza mostra che per avere risultati col Metodo del Consenso (MC), non ci si può basare solo sulle buone intenzioni; nonostante la sincera volontà di collaborare e rispettarsi, è facilissimo attuare comportamenti che, spesso nella totale inconsapevolezza, vanno in direzione opposta. Ma non c'è affatto bisogno di diventare esperti di riunioni o persone migliori, serve solo un po' di preparazione per *aiutarsi reciprocamente e concretamente a rimanere sulla via scelta*.

L'incontro di formazione in presenza sul MC (8-12 ore), ha creato nei gruppi che lo hanno organizzato le condizioni per iniziare a gestire riunioni in maniera più consapevole ed efficace; gli incontri periodici online nei mesi successivi hanno supportato il processo di apprendimento e cambiamento in corso; il Manuale riprende il bagaglio di conoscenze e strumenti che i gruppi hanno in varia misura sperimentato nella formazione in presenza e ne fornisce una descrizione più ampia e approfondita per sostenere il processo nel lungo periodo.

Chi ha partecipato all'incontro in presenza potrà consultare il Manuale in caso di difficoltà nella preparazione e conduzione delle riunioni: alla luce dell'esperienza acquisita, un'attenta rilettura fornirà quasi certamente le risposte per gestirle in modo costruttivo.

Chi non ha partecipato a quell'incontro, se è curioso o se avverte che c'è qualcosa che non va nel modo in cui il suo gruppo gestisce le riunioni, leggendo il Manuale potrà accrescere la propria consapevolezza del metodo implicitamente attuato dal proprio gruppo e trovare indicazioni concrete per favorire cambiamenti positivi.

Ricordiamo infine che scopo del Manuale e di tutta l'esperienza formativa proposta e sostenuta, non è formare esperti, bensì partecipanti (cittadine/i) più consapevoli e metodologicamente sensibili, poiché le riunioni sono il cuore della democrazia e della vita sociale organizzata (tutti i problemi che nascono nelle discussioni, certamente dovuti anche al carattere delle persone, nelle riunioni possono essere gestiti solo metodologicamente).

Roberto Tecchio

(Formatore professionista, esperto di metodologia del consenso)

Il Metodo del Consenso in sintesi

Una definizione

Con Metodo del Consenso ci si riferisce ad una varietà di procedure formali attuate allo scopo di arrivare a decisioni che possano essere rispettate da tutti, senza ricorrere al voto; tali procedure (ogni gruppo modella la propria, perciò abbiamo tanti metodi del consenso) sono tutte accomunate da un approccio positivo e costruttivo (o nonviolento) alla diversità e al conflitto.

- ☐ **Consenso** significa che al termine di una discussione, pur avendo ancora dubbi e/o contrarietà verso una proposta, considerata la qualità della discussione e del confronto fino a quel momento avuti si è disposti ad accettare quella proposta.

Dare liberamente e responsabilmente il proprio consenso comporta di norma il rispetto della decisione e l'impegno a realizzarne i contenuti in base alle proprie possibilità.

Metodo del Consenso e Metodo della maggioranza: due vie divergenti

Col metodo della maggioranza (MM), il processo decisionale viene gestito sapendo in anticipo che alla fine della discussione si userà lo strumento del voto per formalizzare le decisioni (anche se ciò non significa aver costruito un vero accordo, anzi, si sa bene come il voto possa facilmente provocare spaccature, intaccare la fiducia e ridurre l'efficacia nell'agire conseguente alle decisioni).

Col MC, il processo decisionale viene invece gestito sapendo che non si voterà, e tale scelta comporta l'imboccare sin dall'inizio un'altra via rispetto a quella del MM, una via che si differenzia molto nei modi di condurre la discussione e di giungere alle decisioni.

Il MC non consiste nell'impiegare un miracoloso strumento alternativo a quello del voto (errore tipico dei gruppi a cui sinceramente piace il MC e pensano di poterlo attuare basandosi sulla buona volontà di tutti nella speranza che alla fine, nonostante la discussione sia stata condotta con le modalità tipiche del MM, l'accordo salterà magicamente fuori), poiché quello strumento non esiste: è l'intero processo ad essere alternativo. Col MC si impiegano strumenti e modalità di gestione del confronto e del conflitto che puntano a tirar fuori il meglio delle persone (modalità cooperative e integrative), mentre il MM tende facilmente a tirar fuori il peggio (modalità competitive e separative).

Qui non si contesta lo 'strumento' del voto in quanto tale, che talvolta è la scelta più saggia (infatti un gruppo che adotta il MC può sempre consensualmente decidere d'impiegare il voto quando lo ritiene opportuno); piuttosto è il 'processo' innescato e alimentato dal 'metodo' della maggioranza a destare fortissimi dubbi – i cui effetti dal micro al macro livello sono sotto gli occhi di tutti.

Le basi del Metodo del Consenso

In Appendice presentiamo una sintesi in otto punti, la cui lettura renderà più comprensibili le ragioni dell'impiego degli strumenti illustrati. Per approfondimenti rimandiamo alla pubblicazione online [Metodo del Consenso, Cultura della Pace e Processi Partecipativi](#).

Il Metodo del Consenso in pratica

Questa sezione del manuale serve per:

- a) accrescere la consapevolezza del metodo di preparazione e conduzione delle riunioni che un gruppo attua (rivela al gruppo il proprio metodo implicito)
- b) diagnosticare le cause dei problemi nella gestione delle riunioni ed individuare i possibili rimedi
- c) rinforzare le aree del metodo solitamente trascurate

Il Gioco della Lista soddisfa i primi due punti e prepara il terreno per lavorare sul terzo, al quale sono dedicati i restanti paragrafi del manuale.

Il Gioco della Lista

una Caccia al Tesoro (cooperativa) del Metodo implicito

Di che cosa è fatto, in sostanza, il metodo di gestione o conduzione delle riunioni?

Il 'metodo' consiste di tutti gli 'strumenti' (o mezzi) impiegati dal gruppo per raggiungere il fine, cioè decisioni che siano quanto più possibile chiare, concrete, creative e condivise.

In tal senso consideriamo 'strumenti':

- **il contesto** fisico e sociale in cui avviene l'incontro (per es. la scelta del luogo e la cura dell'ambiente; il disporre le sedie in cerchio o in altri modi per strutturare uno spazio di lavoro che si presume idoneo; l'uso di certi simboli per ornare una sala, come una bandiera della pace, il manifesto del gruppo, un candela accesa, ecc)
- **i materiali** usati per facilitare la partecipazione (per es. una *lavagna* per rendere visibili a tutti le questioni e le proposte in discussione; un *ordine del giorno scritto* e i vari *documenti* forniti; un particolare *oggetto* da tenere in mano quando si ha la parola, ecc)
- **le funzioni metodologiche** affidate a membri del gruppo (per es. un *segretario* che verbalizzi le decisioni, un *moderatore* o un *facilitatore* che gestiscano i tempi e le dinamiche della discussione)
- **le tecniche di lavoro** per favorire la produzione di idee creative e la loro valutazione, o per seguire l'evoluzione del processo decisionale (per es. un *brainstorming*, un'*analisi swot*, i *sondaggi*, ecc)
- **le regole** che il gruppo segue per gestire gli interventi durante la discussione (per es. come si prende la parola e in che modo essa circola, specialmente nelle situazioni di tensione e conflitto), o le regole per formalizzare le decisioni (per es. se col voto oppure con altre modalità)
- infine, conviene considerare 'strumento' anche **il modo di comunicare**, cioè il modo di esprimersi e soprattutto di ascoltare (per es. le varie forme di ascolto attivo o più in generale di comunicazione nonviolenta o efficace).

La grandissima parte degli strumenti viene impiegata senza che il gruppo ne abbia consapevolezza: questo è del tutto normale e quando le cose vanno bene, fantastico! *Se però le riunioni sono in qualche misura insoddisfacenti (inconcludenti, dispersive, poco inclusive, troppo accese o ingessate), allora bisogna che il gruppo volga lo sguardo al modo in cui le gestisce, cioè al metodo, perché è lì che si trovano sia le cause che i rimedi.*

In cosa consiste il Gioco

Si parte dalla lettura di una scheda, chiamata *La Lista*, che raccoglie gli 'strumenti' che sostanziano il metodo di lavoro attuato da un gruppo (qualsiasi gruppo) quando s'incontra per discutere e decidere.

La Lista è articolata in *12 punti, ciascuno dei quali rappresenta una categoria generale di strumenti*, per stimolare la riflessione finalizzata a far emergere il metodo implicito, ogni punto:

- a) *propone alcune domande chiave* (cui è necessario provare a rispondere con un lavoro prima individuale e poi di gruppo: questo è il gioco);
- b) *offre una sintetica presentazione* circa il significato della particolare categoria;
- c) *riporta esempi di strumenti* inclusi in quella categoria.

Va precisato che il gioco è di natura cooperativa e che non ci sono risposte giuste o sbagliate, ma semplicemente risposte; nel gioco ogni risposta ha lo stesso valore, e non saper rispondere a una domanda è una risposta di valore pari alle altre.

Come si Gioca

- ☐ In questa sede non descriviamo la dettagliata procedura che abbiamo realizzato nell'incontro in presenza, perchè prenderebbe troppo spazio, ma ne riassumiamo qui di seguito **i passaggi essenziali che consentono a qualsiasi persona o gruppo di giocare autonomamente** e di 'vedere' per la prima volta tutto intero il 'proprio' Metodo di gestione delle riunioni. Per i gruppi che hanno partecipato alla formazione in presenza, **l'uso della Lista svolge una funzione di diagnosi e cura: se si va a guardare con attenzione, ogni problema incontrato nelle riunioni corrisponde a un uso inadeguato e/o inconsapevole di uno o più strumenti appartenenti ad una o più categorie generali della Lista: lì si trovano le cause e lì i rimedi.**

Prendi carta e penna per annotare le risposte alle domande che incontrerai (ci rivolgiamo al singolo perchè è necessaria anzitutto una riflessione individuale), quindi passa in rassegna la Lista punto per punto e scrivi le tue risposte seguendo queste indicazioni:

1. **se la risposta alle domande è negativa o dubbiosa** (non ti viene in mente nessuno strumento), **annota sul tuo foglio un punto interrogativo** accanto al relativo numero della Lista
2. **se la risposta alle domande è positiva** (cioè trovi uno o più strumenti, non ha importanza se impiegati qualche volta o sempre), **annota ogni singolo strumento che riconosci** (se non sai come chiamarli, dagli il nome che vuoi, ne parlerai poi con i tuoi compagni); e **poi chiediti: tali strumenti, sono il frutto di una decisione esplicita del gruppo, oppure no?**

Se sì (perché ti ricordi che è stato deciso), allora evidenzia il nome dello strumento, poiché si tratta di elementi 'costitutivi' (o formali) del Metodo, cioè già 'conosciuti' dal gruppo; se no (o se hai dubbi), allora metti un punto interrogativo accanto al nome dello strumento, perché si tratta di strumenti 'potenzialmente costitutivi' del Metodo, cioè 'tu' sai o pensi che il gruppo li adoperi (magari li 'vedi' adesso proprio perché ci stai pensando), ma siccome non è mai stato deciso, non è un 'sapere del gruppo' (gli elementi potenziali del Metodo sono a un passo dal divenire strumenti costitutivi, basta solo che gli altri membri del tuo gruppo li riconoscano come hai fatto tu ed ecco che il 'gruppo sa di sapere', e ciò accrescerà il potere positivo al gruppo).

Dopo aver risposto a tutte le domande, avrai di fronte a te **il quadro complessivo del Metodo impiegato dal gruppo dal 'tuo' punto di vista**; (probabilmente per 'difetto', nel senso che è facile che qualche strumento ti sia sfuggito); tale quadro sarà composto:

- **dai nomi evidenziati**, cioè tutti gli strumenti 'costitutivi' o formali del Metodo (quelli già conosciuti dal gruppo), che sono *i 'punti di forza' del Metodo*;
- **dai nomi con accanto il punto interrogativo**, cioè tutti gli strumenti 'potenziali' del Metodo (quelli che tu sai o presumi che il gruppo impieghi, ma il gruppo non lo sa esplicitamente), che sono *i punti di forza 'potenziale' del Metodo*;
- **dai soli punti interrogativi**, cioè tutti gli strumenti 'invisibili' (quelli che molto probabilmente ci sono, ma non sei riuscito a cogliere), e questi potrebbero essere dei *punti di debolezza o limite del Metodo*;

In ultimo, se tutti i membri del gruppo partecipano alla Caccia del Tesoro e alla fine mettono insieme le loro risposte, il risultato del gioco sarà ***l'emersione globale del Metodo dal punto di vista del gruppo***, con tutti i suoi punti di forza, di potenzialità e di probabile limite o debolezza.

Essere di fronte al quadro complessivo del 'proprio' Metodo, per la prima volta, è una piacevole (a volte sorprendente) esperienza che fonda il 'consenso sul metodo' (la base 'naturale' del MC): ora il modo in cui il gruppo si incontrerà, discuterà, deciderà e vivrà le riunioni sarà già diverso e qualitativamente migliore rispetto a prima (quanto diverso dipende da vari fattori).

Per ragioni di spazio, tralasciamo le indicazioni su come proseguire il lavoro di gruppo una volta ottenuto il 'quadro complessivo del Metodo' (per esempio come gestire il passaggio da strumenti potenziali a costitutivi o come integrare le risposte di chi ha colto strumenti laddove altri non vedevano nulla), ben sapendo che, arrivato a questo punto del gioco, un gruppo ha certamente in sé tutte le risorse per farlo autonomamente se lo volesse.

Infine una nota sul *giocare la Caccia al Tesoro da soli*: giocare il 'gioco della consapevolezza del metodo' da soli, provoca nel soggetto dei cambiamenti nel modo di partecipare alle riunioni, di starci, di viverle, poiché l'aumento della consapevolezza modifica il modo di vivere le situazioni e le esperienze in generale (quanto 'grande' sarà il cambiamento dipende soprattutto dalla motivazione che spinge verso la conoscenza del metodo - che in fondo è conoscenza di sé stessi).

LA LISTA

1. Strumenti Segna-contesto di inizio riunione

Secondo te come fa il gruppo a sapere, oggettivamente, che la riunione sta iniziando? Tu come fai?

C'è sicuramente 'qualcosa' che viene fatto (da un membro del gruppo ed è quasi sempre la stessa persona) in base alla quale si capisce che la riunione sta iniziando, cioè si sta transitando dal contesto 'informale' pre-riunione (in cui si interagiva 'liberamente' seguendo regole implicite) al contesto 'formale' della riunione (in cui implicitamente valgono regole d'interazione diverse): quel 'qualcosa' è lo strumento. Sapere con chiarezza oggettiva che la riunione è iniziata è importante perché, in essa, valgono 'regole' di comunicazione (in gran parte o del tutto implicite) diverse da quelle seguite fino a un istante prima di iniziare la riunione (nei contesti cosiddetti 'informali' le regole sono per definizione implicite, non dette, senza 'forma', ma ci sono, eccome!). Non rendersi conto, come gruppo, che nella riunione vengono seguite certe regole di comunicazione, non impedisce ad esse di governare la dinamica della discussione (anzi, proprio da ciò possono nascere parecchi problemi).

Es. di strumento: 'segnali' oggettivi concordati, come l'annuncio di apertura da parte di chi presiede la riunione; un gradevole suono; un applauso. Se accanto ad uno di questi 'segnali' viene ricordato quali sono le principali regole di comunicazione che informano la riunione (e tali regole sono condivise), il contesto 'formale' della riunione acquista maggiore forza facilitante.

2. Strumenti Segna-contesto di fine riunione

Secondo te, come fa il gruppo a sapere, oggettivamente, che la riunione è finita? Tu come fai?

Sapere con chiarezza oggettiva che la riunione è 'formalmente' o ufficialmente terminata è importante per varie ragioni. La prima è che quando ci si protrae oltre l'orario prestabilito, senza averlo deciso e quindi senza sapere quando finirà la riunione, ciò rende le persone impazienti e porta facilmente all'esaurimento (come si 'esce' da incontri del genere?); poi c'è la garanzia che se uno a quel punto se ne va, non verrà presa più alcuna decisione; inoltre, finché la riunione non termina, valgono le regole formali che proteggono il contesto dalla tendenza a scivolare verso quello informale col suo tipico e naturale 'disordine'.

Es. di strumento: 'segnali' oggettivi concordati, come l'annuncio di chiusura da parte di chi presiede o coordina la riunione; un applauso; un gradevole suono.

3. Strumenti per sapere qual è l'orario di inizio e fine riunione, e quali sono i punti oggetto di discussione con la relativa tempistica

Secondo te, come fa il gruppo a sapere, oggettivamente, quando inizia e quando finisce la riunione e di cosa si discuterà? Tu come fai a saperlo?

È impossibile incontrarsi senza avere una minima idea di quando e dove ci si vede e di cosa si discuterà, cioè senza un Ordine del Giorno (Odg). Qui i problemi derivano piuttosto dalla scarsa chiarezza circa i temi oggetto della discussione e l'orario di fine riunione, nonché i tempi di massima dedicati ai vari punti (tempi sempre flessibili, ma comunque prevedibili, che a volte è molto utile indicare).

Se l'Odg è esplicitamente condiviso dal gruppo, ciò comporterà una maggiore cooperazione da parte di tutti nel cercare di rispettare i tempi e il programma. Un altro problema sta nel ridefinire l'Odg a inizio riunione: ciò in teoria è sempre possibile, ma il gruppo deve essere d'accordo sul nuovo (serve verificare il consenso), altrimenti l'incontro parte già in salita (il clima sarà teso).

Es. di strumento: Odg condiviso, con tempi chiari di inizio e fine riunione, punti oggetto della discussione con relativa tempistica di massima.

4. Strumenti di regolazione degli interventi (come circola la parola e che succede se si va fuori tempo o tema)

Secondo te, nel tuo gruppo, durante la discussione come si fa a sapere con chiarezza quando uno ha la possibilità di intervenire e per quanto tempo può tenere la parola? Ci sono in proposito delle regole esplicite che si cerca di seguire? E se ci sono, cosa succede se uno non le rispetta? Tu che regole segui quando intervieni?

In assenza di poche e chiare regole esplicite, cioè stabilite consapevolmente dal gruppo, si seguono regole implicite (ognuno segue le proprie sconosciute regole, più o meno di sintonia o contrasto con quelle seguite dagli altri). Giuste o sbagliate che siano, sono quelle le regole che di fatto condizioneranno la dinamica della discussione e che determineranno la qualità dei suoi risultati (la qualità delle decisioni e del clima relazionale). Se tutto fila liscio, fantastico! Se la discussione è dispersiva, polarizzata, poco inclusiva, ecc, allora serve rendere esplicite e condivise alcune regole basilari.

Es. di regole esplicite condivise: alzare la mano per chiedere la parola; chi parla non può essere interrotto (se non dal facilitatore nei casi in cui non si seguono le regole condivise); stabilire un tempo massimo ad intervento; attuare un giro completo con tempi prestabiliti affinché tutti i presenti possano esprimersi.

5. Strumenti per la visualizzazione delle proposte e dei nodi delle questioni affinché si possano seguire e comprendere meglio

In che modo i partecipanti sono messi in grado di comprendere una proposta o di individuare i nodi di una questione? Tu cosa fai per poter seguire puntualmente ciò di cui si sta parlando?

Se uno non capisce bene ciò di cui si sta parlando, che si tratti dell'analisi di un problema o di una proposta, viene meno la preconditione per poter partecipare attivamente, creativamente ed efficacemente; inoltre sarà inevitabile fare interventi fuori luogo, con conseguenti problemi.

Es. di strumento: lavagna a fogli, documenti da tenere sottocchio.

6. Strumenti per la gestione del lavoro di ideazione delle soluzioni e loro valutazione

Cosa fate nel gruppo per favorire la creatività nella ricerca di soluzioni? E cosa fate per valutare la validità delle soluzioni individuate? Tu cosa fai per favorire la 'tua' di creatività e di analisi?

La discussione serve per risolvere insieme dei problemi comuni. La ricerca di buone soluzioni può prendere una parte consistente del tempo di una riunione, e un tempo ancora maggiore lo mangia la fase della valutazione delle idee proposte. Le fondamentali risorse di creatività ed esperienza presenti nel gruppo, possono essere attivate, stimolate od ostacolate dal modo o metodo con cui si discutono i problemi.

Es. di tecniche: tempesta di idee (brainstorming); griglie di analisi dei punti di forza e debolezza (analisi tipo swot, ecc); ascolto attivo.

NB: Questa categoria di strumenti è trattata nel paragrafo *Confronto Costruttivo*.

7. Strumenti per rilevare l'orientamento del gruppo verso una proposta

Come fate nel gruppo a sapere come sta evolvendo la discussione su una determinata proposta e come sta maturando la decisione finale? Tu come fai?

Quando si discute ci si può dilungare tanto, arrivando quasi alla fine del tempo previsto (o della riunione stessa) senza avere idea del punto in cui si trova circa il processo di maturazione di una decisione. Quando ciò accade, diventa inevitabile 'votare' per chiudere il processo decisionale con la necessaria chiarezza (lo strumento del voto è perfetto per questo), ma ciò può avere conseguenze negative su vari piani. A volte si abbozzano a tal proposito 'sondaggi' spontanei durante la discussione, ma la loro forma è troppo debole per sprigionare la potente efficacia di questi strumenti. Come vedremo nella parte dedicata, i sondaggi sono essenziali quando si adotta una metodologia orientata al consenso, poiché consentono ad ogni partecipante di sapere dove si trova il gruppo in un dato momento della discussione relativamente ad una data proposta o tema.

Es. di strumento: 'Sondaggi' mediante formule verbali e posizionamenti fisici o simbolici (Anemoni, Barometri, Colori, Telovisione, ecc).

NB: Questa categoria di strumenti è trattata nel paragrafo *Sondaggi*.

8. Strumenti per formalizzare le decisioni

In che modo il gruppo sa, oggettivamente, che la discussione su un determinato punto è conclusa e si sta per decidere? Tu come lo sai?

Tutti conoscono lo strumento del 'voto', che in effetti permette di chiudere la discussione in modo molto chiaro e di raccogliere il frutto più visibile (non l'unico) del processo decisionale: la decisione. Il voto è lo 'strumento' fondamentale e caratteristico del Metodo della Maggioranza; di norma col MC lo strumento del voto non si usa (anche se in linea teorica è possibile impiegarlo a certe prestabilite condizioni), dunque è necessario dotarsi di strumenti altrettanto chiari ed efficaci.

Es. di strumento (caratteristico del MC): in pratica gli stessi del punto 7.

NB: Questa categoria di strumenti è trattata nel paragrafo *Formalizzazione delle decisioni*.

9. Strumenti per registrare le decisioni del gruppo

In che modo il gruppo sa che è stata presa una certa decisione?

L'esperienza mostra che se le decisioni non vengono scritte, si possono facilmente dimenticare o ricordare male. Col MC le decisioni vengono verbalizzate includendo le eventuali raccomandazioni o precisazioni che hanno permesso a coloro che le hanno espresse di 'dare' il consenso (questo lo si vedrà bene nel paragrafo dedicato alla 'formalizzazione' delle decisioni).

Es. di strumento: il classico verbale scritto.

10. Strumenti per gestire le tensioni emotive e la conflittualità

Quando si creano tensioni emotive e la discussione si fa accesa o polarizzata, cosa accade nel gruppo? Come gestisce situazioni del genere? Tu cosa fai? (Ripensa a cosa di solito ti succede, come ti comporti e a cosa fanno gli altri quando sorgono tensioni)?

Nelle discussioni, pur con le migliori e sincere intenzioni, è naturale che si creino tensioni e si generino conflitti, pertanto è fondamentale attrezzarsi per provare a gestirle in modo costruttivo. Non c'è dubbio che ogni gruppo abbia un suo modo di affrontare certe situazioni (di solito molto 'spontaneo'), la cui efficacia ciascuno può onestamente valutare in cuor suo.

Es. di strumento: forme di ascolto attivo e di comunicazione nonviolenta; pausa di consapevolezza; riunioni ad hoc.

NB: Questa categoria di strumenti è trattata nei paragrafi *Confronto Costruttivo e Gestione delle tensioni emotive*.

11. Strumenti per valutare il grado di soddisfazione relativamente al modo in cui il gruppo conduce le riunioni (o come ha gestito una riunione o parte di essa)

Come si fa nel tuo gruppo a sapere quanto i suoi membri sono soddisfatti del modo in cui è stata condotta una riunione (o le riunioni in generale)? Tu come fai a saperlo?

Se non ci si ferma a riflettere sul modo in cui si fa qualcosa, non è possibile o è assai difficile apprendere dai propri errori e correggerli. Con gli strumenti giusti, bastano anche tre minuti alla fine di una riunione per sapere come ciascuno l'ha vissuta o quanto è soddisfatto del modo in cui è stata gestita, cosa che permette di riconoscere e valorizzare sia quello che nel gruppo funziona, sia porre le basi per migliorare ciò che funziona meno (se ne discuterà in altra sede).

Es. di strumenti: gli stessi del punto 7

12. Figure formalmente incaricate di prendersi cura del metodo (attuare gli strumenti prestabiliti dal gruppo)

Secondo te, chi si prende cura nel tuo gruppo dell'attuazione del metodo? Ci sono particolari funzioni che vengono esplicitamente affidate a qualcuno? Se sì, quali? Tu fai mai interventi di tipo metodologico?

Se non ci sono figure formalmente incaricate di svolgere alcune funzioni metodologiche, significa che quelle funzioni saranno certamente svolte da qualcuno nel gruppo, ma in modo implicito e con risultati di solito meno positivi o proprio negativi. Siccome la facilitazione riguarda ogni intervento metodologico, non si può scegliere se 'facilitare' o meno: si può solo scegliere di farlo in modo trasparente oppure lasciarlo al caso e alla sorte (quale sia la scelta del gruppo, va bene, ora è consapevole e questo fa una differenza...).

Es. di strumento: moderatore; facilitatore; segretario; custode del tempo o del clima emotivo.

Consigli Generali

Le riunioni migliorano sensibilmente prestando un un po' più attenzione ad alcuni aspetti metodologici solitamente trascurati. Riportiamo in proposito *quattro consigli generali* per preparare e condurre incontri che abbiano finalità partecipative orientate al consenso (ricordiamo che il consenso di cui qui parliamo è completamente diverso dal 'consenso' di cui si parla in politica e nel marketing).

1 — Un Odg ben definito e realmente condiviso dal gruppo

È uno strumento che produce immediati effetti positivi.

2 — All'inizio delle riunioni ricordare le regole generali che informano il metodo di discussione e decisionale (regole particolari andranno ricordate quando serve)

Questa operazione è sempre utile (rinforza la consapevolezza che si è 'entrati' in un contesto formale) ed è essenziale quando si introducono regole nuove o ci sono nuovi partecipanti che quelle regole non conoscono.

NB: Non esplicitare alcuna regola all'inizio o durante un incontro, significa che, di fatto, il gruppo sceglie di seguire una regola implicita di questo tipo: *'nel gruppo ognuno è libero di seguire le regole che ha in testa'* (una scelta la cui bontà sarà misurata dagli effetti ottenuti, che spaziano dall'ottimo al pessimo).

3 — Dotarsi sempre di almeno un facilitatore

È necessario che nel gruppo vi sia sempre qualcuno incaricato di curare la parte metodologica (cioè porre in atto gli strumenti necessari a gestire le varie fasi del processo decisionale ed aiutare con gentile fermezza il gruppo a rispettare le regole che si è dato), e la cosa migliore è avere una coppia di facilitatori che si alternano e sostengono a vicenda durante la riunione, anche perché chi facilita può avere, giustamente, forti interessi personali riguardo alle questioni trattate (è pur sempre un membro del gruppo), per cui deve ricordarsi di facilitare pure se stesso quando interviene nel merito delle proposte, cosa non facile e rischiosa.

NB: Non dotarsi di facilitatori significa che, di fatto, il gruppo sceglie di seguire una regola implicita di questo tipo: *'chiunque nel gruppo può intervenire metodologicamente quando e come gli pare'* (una scelta la cui bontà sarà misurata dagli effetti ottenuti).

4 — Dotarsi di strumenti per visualizzare le proposte

Ai fini della partecipazione attiva e consapevole, fondamento dei metodi partecipativi, le proposte in discussione devono poter essere ben comprese e ciò richiede che siano visibili e leggibili da tutti. In proposito una lavagna (a fogli o elettronica) è lo strumento migliore perché consente a ciascuno di seguire come la proposta si modifica nel corso della discussione, limita i rischi di fraintendimento e confusione e aiuta il gruppo a restare concentrato.

Strumenti particolari

Illustriamo ora *tre strumenti* per rinforzare alcune aree del processo decisionale solitamente trascurate, che riguardano:

1. *l'uso dei sondaggi e la formalizzazione delle decisioni;*
2. *la gestione costruttiva del confronto (divergenze potenzialmente conflittuali);*
3. *la gestione delle tensioni emotive (la dimensione 'dura' del conflitto);*

Gli strumenti proposti consentono di innescare cambiamenti positivi e rinforzare quelli in corso (i gruppi ne hanno già fatto esperienza nell'incontro di formazione e qui li troveranno riuniti e trattati in modo dettagliato). Ricordiamo che il fine del Manuale (e di tutta l'esperienza formativa proposta) non è avere facilitatori esperti, bensì partecipanti (cittadine/i) più consapevoli e metodologicamente informati, poiché le riunioni sono il cuore della democrazia partecipativa e della vita sociale organizzata.

I SONDAGGI E LA FORMALIZZAZIONE DELLE DECISIONI

A) I SONDAGGI

I sondaggi sono essenziali col MC: mediante essi si arriva gradualmente a costruire il consenso su una proposta, la decisione 'emerge' dal processo e per questo alla fine non c'è bisogno di votare.

- *Un sondaggio consiste nel rilevare, in un dato momento della riunione, **come si posiziona ogni membro del gruppo** relativamente ad una proposta (o qualunque altro stimolo, per esempio la valutazione del grado di soddisfazione al termine di un incontro, o il clima emotivo del gruppo).*

Se per esempio avessimo all'Odg una proposta già abbastanza definita (anche se potenzialmente controversa o migliorabile), si potrebbe iniziare subito con un sondaggio per 'fotografare' la situazione di partenza, cosa che permetterebbe al gruppo di regolarsi al meglio su come procedere nella discussione (a chi dare la parola per primo, quanto tempo a intervento prevedere, ecc).

Come si effettua un Sondaggio

Un sondaggio viene implicitamente attuato quando ad un certo punto della discussione un membro del gruppo interviene dicendo "allora, siamo tutti d'accordo?". La domanda rappresenta la 'formula verbale' del sondaggio: si vorrebbe sapere come si posiziona il gruppo rispetto allo stimolo (presumendo o forse sperando si sia tutti d'accordo); dopodiché, si hanno di solito risposte individuali di vario tipo: chi acconsente stando in silenzio, chi dice sì, chi prospetta un miglioramento, chi vorrebbe discutere ancora un po' però sta zitto, ecc. Queste risposte, inevitabilmente disordinate, sono provocate appunto dall'uso spontaneo, implicito dello strumento del 'sondaggio'. Nell'esempio, la 'formula verbale' impiegata è debole sul piano del contenuto, e soprattutto manca dello strumento che renda ben chiare e visibili le risposte di ciascuno. *Col MC, i sondaggi impiegano 'formule verbali' accurate, associate a strumenti che rendano visibili al gruppo le risposte individuali.*

Una 'formula verbale' consiste in una domanda esplorativa (la sostanza o contenuto del sondaggio); per esempio, una formula classica è:

«*La proposta è sufficientemente buona per poter essere acquisita come decisione del gruppo? Ci sono richieste di chiarimento od obiezioni?»*

La formula verbale va poi accompagnata da *uno strumento che permetta di vedere i risultati del sondaggio*, cioè **la risposta o 'posizione' di ciascun membro rispetto alla domanda** (per questo tali strumenti si chiamano anche 'posizionamenti').

Per esempio, immaginiamo di essere seduti in cerchio e usare un *posizionamento corporeo* avendo concordato tre possibilità di risposta, ciascuna con un preciso significato prestabilito dal gruppo:

- **rimanere fermi**: disponibilità ad accettare la proposta così com'è, quindi di assumerla come decisione del gruppo e terminare la discussione;
- **alzare la mano per chiedere dei chiarimenti**: ciò significa manifestare la volontà di continuare la discussione per approfondire aspetti ritenuti importanti;
- **alzarsi in piedi per manifestare un'obiezione**: ciò significa esprimere una certa contrarietà verso la proposta ritenuta al momento inaccettabile e chiedere di continuare la discussione.

In base allo scenario risultante dal sondaggio, *il gruppo prende coscienza in pochi istanti di dove realmente si trova*, e quindi potrà proseguire la discussione in modo più ordinato e nella consapevolezza di tutti.

Un sondaggio rivela 'oggettivamente' al gruppo la situazione esistente in un dato momento, che fino a poco prima non conosceva. Questa conoscenza è un potente antidoto alla confusione e al dispendio di tempo ed energie tipico di alcuni modi di condurre le riunioni (non c'è mai tempo sufficiente per discutere e si va spesso fuori orario).

Quando si effettua un Sondaggio

Un sondaggio presuppone che si abbia:

- una proposta chiara (o altro stimolo, come il clima emotivo, una valutazione, ecc)
- una formula verbale semplice e chiara
- una modalità facilmente attuabile per rendere visibili le risposte individuali o posizionamenti (lo strumento visivo)
- il significato dei posizionamenti ben chiaro a tutti

La frequenza dei sondaggi dipende in buona parte da chi facilita, che li propone ed attua valutando l'andamento della discussione (a volte dopo 10 minuti si ha la sensazione che le cose siano già cambiate); tuttavia, chiunque nel gruppo può suggerire di effettuare un sondaggio (valorizzazione dell'intelligenza del gruppo), che sarà comunque gestito da chi facilita.

Ricordiamo che col MC è necessario effettuare vari sondaggi prima di arrivare alla conclusione della discussione, e questo per una serie di buone ragioni:

1. per poter focalizzare presto le questioni rilevanti e poter orientare la discussione in modo più consapevole, ordinato, concreto e partecipato;
2. per evitare di giungere al termine della discussione e far pericolosamente somigliare al voto la procedura finale di Verifica del consenso, tramite la quale si formalizzano le decisioni (ciò provoca effetti negativi sulla fiducia nel processo e sulla 'forza' della decisione stessa);
3. per acquisire maggiore consapevolezza di sé stessi nel gruppo e come 'gruppo'.

Sondaggi 'fotografici': un importante salto di qualità

I posizionamenti corporei (il corpo per esprimere la propria 'posizione' mediante posture o gesti particolari, come nell'esempio precedente, oppure muovendosi nello spazio della stanza secondo alcune direzioni, ecc), hanno il limite che una volta effettuati non possono essere mantenuti alla ripresa della discussione (per inevitabile abbandono della postura): ciò comporta una perdita della memoria del risultato del sondaggio riducendo parecchio la potenziale grande utilità dei sondaggi. Quindi, se un gruppo si dota di uno strumento per *rendere visibile in modo stabile i risultati dei sondaggi*, compie un notevole salto di qualità.

Per esempio, immaginiamo di adottare come strumento dei nastri o cartoncini di colore diverso invece dei suddetti posizionamenti corporei, mantenendone però lo stesso significato:

- *un nastro verde invece di rimanere fermi*
- *un nastro giallo invece di alzare la mano per chiedere di approfondire*
- *un nastro rosso invece di alzarsi in piedi per manifestare un'obiezione*

In questo caso, una volta effettuato il sondaggio, i nastri colorati rimangono davanti ai partecipanti rendendo stabilmente visibile il suo risultato; abbiamo così una sorta di *foto istantanea a colori della situazione del momento*, cosa che permette al gruppo di riprendere comodamente la discussione mantenendo la memoria di quel risultato fino a nuovo sondaggio – e muovendosi così procederà gradualmente verso la decisione finale.

NB Quando nei sondaggi i nastri colorati vengono esibiti in abbinamento tra loro, danno forma allo strumento chiamato Colori (si tratta di una versione più in sintonia con le premesse del MC, che vedremo tra poco). Nella giornata di formazione in presenza, i partecipanti hanno potuto giocare alcuni *posizionamenti fisici*, come 'Anemoni' e 'Barometri', e alcuni *posizionamenti simbolici*, come 'Colori' e il 'Telo visione' (quest'ultimo lo presentiamo in Appendice, sia per le sue caratteristiche di strumento ad 'ampio spettro', sia per spiegare ulteriormente il funzionamento dei sondaggi e del MC in generale).

B) FORMALIZZAZIONE DELLE DECISIONI

Quando termina il tempo previsto per la discussione, si attua la cosiddetta **Verifica finale del consenso** per poter formalizzare (verbalizzare) la decisione del gruppo. Siccome nella pratica s'impiega qui lo stesso strumento con cui si effettuano i sondaggi, questo cruciale momento somiglia molto ad un sondaggio: ma non lo è! C'è una sostanziale differenza:

- le possibilità di risposta o posizionamento, prevedono solo l'Accordo o il Consenso (approvazione della proposta), oppure l'Obiezione (non approvazione)

Inoltre, la 'formula verbale' con cui si presenta la Verifica finale, contiene alcune sfumature di significato non presenti nei sondaggi. Per esempio, immaginando d'esser giunti al termine della nostra riunione, adoperiamo questa formula (la si confronti con quella dei sondaggi):

«Alla luce della discussione avuta e di tutto il lavoro finora svolto, la proposta è sufficientemente buona per poter essere acquisita come decisione del gruppo? Ci sono obiezioni tali da rendere la proposta inaccettabile?»

E ora immaginiamo di usare lo strumento Colori (che avremo già impiegato nei sondaggi) per poter visualizzare le risposte di ciascun partecipante, 'colori' che però ora assumeranno questi significati:

- **nastro verde:** chi lo mostra esprime il suo Accordo senza dubbi o riserve verso la proposta;
- **nastro verde abbinato al giallo e/o al rosso:** chi mostra questa combinazione esprime il suo Consenso verso la proposta, cioè continua ad avere perplessità e/o contrarietà sulla proposta (cosa che viene comunicata al gruppo mostrando i colori giallo e/o rosso), tuttavia è disposto ad *accettare liberamente e responsabilmente* la proposta (cosa che viene comunicata al gruppo mostrando il verde in abbinamento al giallo e/o rosso);
- **nastro rosso:** chi lo mostra esprime la sua Obiezione verso la proposta, cioè la ritiene non ancora accettabile (per una serie di ragioni che avrà già espresso nel corso della discussione), pertanto chiede di non approvarla e di proseguire la discussione in un altro momento.

L'uso dello Strumento Colori evidenzia bene la **fondamentale differenza tra consenso e unanimità**: solo quando si hanno tutti verdi abbiamo l'Unanimità, altrimenti è Consenso.

Nel MC, il consenso implica sempre una certa misura di non pieno accordo (talvolta addirittura di forte dubbio e anche disaccordo); ed è proprio questo abbinamento di colori che permette alla diversità di emergere, di non perdersi in un (a volte superficiale) 'sono d'accordo'. Se se si guarda con attenzione alla propria esperienza di riunioni, si noterà che è il 'consenso' la vera regola o normalità, non l'accordo inteso come unanimità, perché è difficilissimo che in un gruppo anche di poche persone la pensino esattamente tutti allo stesso modo (spesso non si è nemmeno pienamente d'accordo con sé stessi, con le proprie proposte). Cogliere, rilevare, mettere in luce la differenza tra un generico accordo tendente al monocoloro dell'unanimità (quando ciò non fosse pienamente sincero, sentito) e la ricchezza della diversità racchiusa nel consenso, ha importantissimi effetti pratici sul processo decisionale, specialmente nella gestione costruttiva dei conflitti.

Dopo la Verifica finale del Consenso: scenari possibili e loro gestione

Quando tutti i presenti esprimono accordo o consenso, *la proposta è consensualmente (o unanimemente, se si avessero solo nastri verdi) approvata*, e la decisione verrà verbalizzata assieme alle eventuali precisazioni che l'accompagnano (ricordiamo che col MC si cerca di tenere dentro creativamente le diverse sensibilità e pure le contraddizioni presenti nel gruppo, permettendo, quando materialmente possibile, di graduare anche il fattivo sostegno alla proposta – vedi Appendice 'Le basi del MC').

Se invece ci fossero ancora una o più obiezioni (uno o più nastri rossi da soli), allora *si procederà con un'ultima Verifica del consenso sulla proposta della minoranza di rimandare la discussione ad altra sede*.

Dopo tale verifica, condotta come sopra, si aprono nuovamente due scenari:

a) tutti i presenti esprimono accordo pieno o consenso sulla proposta, pertanto *la decisione consensualmente (o unanimemente) approvata dal gruppo* è quella di rimandare la discussione ad un altro momento (si verbalizza la decisione avendo cura di definire quando e come ciò avverrà);

b) ci sono una o più obiezioni anche sulla proposta di rimandare la discussione.

Approfondiamo gli scenari dopo l'ultima Verifica del consenso

Nel primo caso (la decisione consensuale di proseguire la discussione in altra sede invece di approvare la proposta), ci troviamo di fronte ad una situazione che di norma non crea problemi, perché è naturale non riuscire a trovare una soluzione valida e condivisa nel giro di una sola riunione.

La situazione diventa più impegnativa se nel corso di altri incontri le obiezioni permangono, soprattutto se sono poche (o addirittura solo una) rispetto a una larga maggioranza del gruppo che vorrebbe approvare la proposta. Quando dopo l'ultima Verifica ci si trova dentro il secondo scenario, la cui intensità della tensione emotiva varia da caso a caso, il gruppo lo gestirà con le regole che si sarà preventivamente dato per trattare situazioni del genere (per esempio col cosiddetto 'consenso meno uno' o 'meno due', o al limite col voto se lo ha previsto).

Va però riconosciuto che tali eventi sono quasi sempre il prodotto di carenze metodologiche. Grazie ai sondaggi, il conflitto può infatti essere rilevato presto e bene, dunque si avrebbe tutto il tempo per affrontarlo in modo positivo (per esempio mediante gli strumenti del Confronto e della Gestione costruttiva delle tensioni emotive e dei conflitti); senonché si è spesso carenti proprio di tali mezzi e la buona volontà da sola non basta (inconsapevolmente si tendono a seguire modalità di gestione che portano verso la polarizzazione e lo scontro duro).

Preso atto che non esistono metodi in grado di garantire che la conflittualità non degeneri verso la lotta (siamo creature assai complesse, fatte di luce e ombra), abbiamo metodi collaudati che permettono di imboccare vie che portano a risultati più costruttivi o come minimo meno distruttivi.

Il MC è spesso presentato come un 'metodo di gestione costruttiva dei conflitti', e i due strumenti che seguono offrono indicazioni pratiche per favorire cambiamenti positivi in questa direzione.

IL CONFRONTO COSTRUTTIVO MEDIANTE L'ASCOLTO ATTIVO

Quando un sondaggio mostra che nel gruppo vi sono profonde differenze di orientamento verso una proposta, è necessario portare alla luce quanto prima le ragioni sottostanti alle diverse posizioni, e questo bisogna farlo in un clima di ascolto e rispetto. *La qualità dell'ascolto è il principale fattore che favorisce il Confronto Costruttivo (se si crede nel principio che sia più importante comprendere e comprendersi, piuttosto che con-vincere e convincersi).*

La qualità dell'ascolto è fortemente influenzata dal linguaggio verbale e non verbale. Curare il linguaggio cura l'ascolto, e viceversa. Per esempio, dichiarare 'spontaneamente' di 'non essere d'accordo' con una proposta o con un punto di vista, attiva facilmente (non necessariamente) risposte automatiche di attacco/difesa in chi ha avanzato quella proposta; quello che invece serve è chiedere di spiegare bene le proprie ragioni. *L'atteggiamento esplorativo* che caratterizza l'ascolto attivo, consente di andare oltre le posizioni iniziali evitando di provocare reazioni emotive di difesa/attacco (le disattiva).

Come principio generale del MC, per favorire discussioni costruttive e creative è molto utile che i partecipanti (e soprattutto chi facilita), cerchino di *esercitare forme di ascolto* attivo ponendo agli altri (e a sé stessi) domande tese a far emergere i cosiddetti fondamenti, cioè i bisogni, gli interessi, le convinzioni e i timori connessi al tema che si sta trattando.

Per esempio, chi facilita può porre domande del genere:

- *secondo te questa proposta quali interessi del gruppo soddisfa? Concretamente, quali vantaggi porta? (chiedere di portare esempi concreti)*
- *quali sono secondo te, concretamente, gli svantaggi della soluzione proposta? Quali i danni presunti e/o le contraddizioni con i valori e i principi del gruppo (o i propri)? (portare esempi concreti)*
- *cosa c'è in questa proposta (od orientamento) che ti preoccupa?*
- *perché per te è così importante approvare questa proposta o andare in quella direzione?*

Da tener presente che può essere non facile rispondere con chiarezza a certe domande (la difficoltà è benvenuta perché è un segno positivo di approfondimento in corso), pertanto andranno poste con tatto e in *una cornice cooperativa di reciproco confronto costruttivo*.

A tal proposito, aiuta ricordare al gruppo che nessuno è 'pienamente' consapevole delle motivazioni che spingono verso l'adozione o il rifiuto di certe soluzioni piuttosto che di altre, e che nessuno è 'pienamente' consapevole delle complesse implicazioni o conseguenze future delle proposte che con tanta certezza afferma. Si può essere pienamente e sinceramente convinti e al contempo tener vivo in sé un umile e saggio punto interrogativo.

Se si accetta di esplorare insieme tanto le altrui quanto le proprie opinioni, allora si faciliterà un confronto arricchente a beneficio di tutti; se si difende la propria posizione in modo dogmatico, duro, a spada tratta, si andrà con grande facilità verso lo scontro, la 'guerra' (magari proprio mentre si discute di pace, disarmo, rispetto dei diritti, ecc).

L'ascolto attivo non garantisce che lo scontro non arrivi (nulla può farlo, perché dall'altra parte ci sono persone – come noi – con limiti e contraddizioni), ma certamente lo può in varia misura prevenire, disattivare, e anche nel caso si manifestasse, l'ascolto attivo continua ad essere una cura potente (dipende dalla percentuale di 'ascolto attivo' di cui il gruppo è capace). Se il gruppo condivide davvero alcune regole basilari, poche ma buone, sarà meno facile imboccare vecchi sentieri, vicoli stretti, magari in discesa, con in fondo però i soliti, solidi muri.

LA GESTIONE COSTRUTTIVA DELLE TENSIONI EMOTIVE

Durante le discussioni, una delle maggiori difficoltà è legata alla gestione delle reazioni emotive (insofferenza, impazienza, irritazione, nervosismo, ecc), reazioni che tendono a manifestarsi con atteggiamenti e comportamenti di difesa/attacco. L'esercizio dell'ascolto attivo e la cura del linguaggio sono, come abbiamo visto, i rimedi di base; tuttavia ciò non basta.

Anzitutto, può aiutare riconoscere (e ricordarselo nel gruppo) che le reazioni emotive prendono i corpi dei partecipanti nonostante le loro più sincere intenzioni di controllarle, poiché si tratta di abitudini radicate che si attivano 'spontaneamente' (hanno le loro profonde ragioni e qui assumiamo che non siano né giuste, né sbagliate); con modalità diverse, attive e passive, chi più e chi meno, ci si cade tutti. Perciò il vero problema, che accomuna i membri del gruppo, non sta tanto nell'avere certe reazioni (se si riesce a prevenirle, tanto meglio!), quanto piuttosto nel ***riconoscerle senza giudizio nel momento in cui si manifestano; quindi fermarsi come gruppo per una breve 'pausa di consapevolezza'; e poi riprendere tornando sulla via scelta, cioè cercando di seguire i principi e le regole condivisi.***

Quando il clima emotivo minaccia burrasca, il metodo è per il gruppo una sorta di ancora di salvezza. **Attenzione però:** *la suddetta 'pausa di consapevolezza' non può essere lasciata solo alla buona volontà del singolo, è responsabilità (e potere) del gruppo farsene carico metodologicamente, come strumento, altrimenti funziona poco o per nulla.*

Infatti la P. viene attuata (inconsapevolmente, implicitamente) ogni volta che un membro del gruppo interviene in una situazione di tensione dicendo "ok, fermiamoci un attimo, facciamo un bel respiro e calmiamoci tutti...". Tale meritoria e giustissima proposta metodologica è, di solito, poco efficace perché non è detto che i partecipanti seguano la calorosa raccomandazione, e la ragione sta nel fatto che non si sono preventivamente impegnati a seguirla: *uno strumento funziona al meglio quando il gruppo lo riconosce come proprio, cioè lo ha consapevolmente e responsabilmente deciso.*

A tal proposito, nella giornata di formazione in presenza i gruppi si sono misurati con la seguente proposta metodologica. Si tratta di una procedura molto semplice da attuare e di collaudata efficacia (utile sapere che una volta adottato questo strumento, 'funziona' anche se il gruppo non lo impiega: sapere che c'è, fa già una sensibile differenza

La Pausa di Consapevolezza

La Pausa di Consapevolezza (P.) viene chiesta tramite un segnale prestabilito (per es. il suono gradevole di una campana, oppure un gesto particolare, ecc).

La campana (poniamo sia questo il segnale scelto, cosa consigliata perché certi suoni hanno effetti positivi sul sistema nervoso autonomo, responsabile delle risposte automatiche), viene suonata da chi facilita o, meglio ancora, da un altro membro appositamente incaricato (una sorta di 'custode' del clima emotivo del gruppo), e il suo suono invita ad osservare almeno un minuto di silenzio, durante il quale tutti i presenti si impegnano a:

- prendere consapevolezza del proprio stato emotivo corporeo in quel momento e calmarlo (come farlo questo è lasciato alla capacità dei singoli, ma ci sono tecniche semplici ed efficaci che il gruppo potrebbe valutare di seguire durante il minuto di silenzio);

Quando la pausa termina, la campana viene nuovamente suonata e:

- chi aveva la parola riprende il suo intervento, cercando di tenere un tono calmo e rispettoso (qui chi facilita può aiutare ricordando di concentrarsi sulla sostanza di ciò che preme comunicare);

- tutti gli altri si impegnano di accrescere la qualità del proprio ascolto verso chi parla (qui chi facilita può aiutare ricordando di accantonare i giudizi e provare a connettersi con le ragioni e sentimenti di chi ha la parola per poterli meglio comprendere).

Regola fondamentale: durante la riunione non si apre mai alcuna discussione circa le ragioni che hanno portato a chiedere la P (non si chiede nemmeno 'perché?').

Nella pratica si può anche stabilire che ogni membro del gruppo abbia il diritto (quindi il potere e la responsabilità) di chiedere una P. quando avverte che il clima sta diventando teso (il clima emotivo è uno dei fattori fondamentali del benessere e dell'efficacia del gruppo, è cioè un 'bene comune', e in quanto tale tutti i presenti ne sono potenzialmente 'custodi').

La regola del non discutere le ragioni che portano alla richiesta della P. nasce dal riconoscere che ognuno è sensibile in modo diverso alle tensioni emotive, quindi ci si fida del fatto che se uno chiede la P. è perché sta 'sentendo' nel proprio corpo che il clima di rispetto e cooperazione si sta alterando, che la discussione comincia a somigliare pericolosamente a una lotta. Inoltre, una pausa del genere fa bene a prescindere: qualche minuto in meno di discussione accresce la qualità del processo decisionale e dei suoi frutti.

D'altro canto, come ogni altro strumento, sarà sempre possibile discutere e ridefinire il modo in cui la P. viene attuata per poterla rendere più funzionale alle esigenze e caratteristiche del gruppo.

APPENDICE

Le basi del Metodo del Consenso

a) I mezzi contengono il fine

Il MC nasce dalla constatazione che se il rapporto tra mezzi e fini non è coerente, quei fini non si potranno raggiungere. Pertanto, se si affermano certi principi e valori, questi dovranno essere vissuti anche nei rapporti interni al gruppo, specialmente nel luogo in cui viene esercitato il potere decisionale: le riunioni.

b) La maggioranza non schiaccia la minoranza; la minoranza non blocca la maggioranza

Il MC riconosce il valore di ogni persona e dà quindi grande potere alle minoranze che si formano durante il confronto sui temi di comune interesse; però tale potere va esercitato con consapevolezza e responsabilità a determinate condizioni. Su questo cruciale punto, ogni gruppo deve calibrare le regole del 'proprio' metodo del consenso. Ad esempio, ci sono versioni molto rigorose del MC, tipiche delle comunità e piccoli gruppi con un forte senso di appartenenza e affinità, in cui viene prestabilito che finché anche un solo membro del gruppo non accetta la proposta, questa non potrà essere approvata (è evidente che in quei casi *la decisione consensuale del gruppo* consiste nel continuare ad approfondire la questione).

All'opposto troviamo le versioni più elastiche del MC, tipiche dei movimenti o delle reti, in cui i membri sono tanti, spesso sono transitori e per la gran parte nemmeno si conoscono tra loro, di conseguenza si formano legami deboli o meno forti. In questi casi solo se la maggioranza riconosce le ragioni della minoranza si può avere una decisione consensuale sulla necessità di continuare a discutere (vedi Verifica finale del consenso), in caso contrario la maggioranza approverà la proposta, eventualmente votando (questa versione sembra apparentemente identica al Metodo della Maggioranza, ma non lo è perché la procedura attuata, se è stata davvero orientata al consenso, avrà comunque garantito una maggiore inclusività e valorizzazione delle differenze).

Infine abbiamo le versioni intermedie, tipiche di gruppi medio-piccoli, i cui membri si conoscono più o meno tutti, tra di essi c'è un certo legame ed un più sentito impegno a far parte dell'avventura del gruppo (il suo progetto); in questi casi il ricorso al voto è un'evenienza rara, piuttosto si adottano forme come il cosiddetto "consenso meno 1, o meno 2" (cioè se alla fine un solo membro, o due ancora obiettano, la decisione è considerata dal gruppo consensualmente presa). Il cuore del processo decisionale sta dunque nel *modo in cui il gruppo gestisce il rapporto tra maggioranze e minoranze*, le quali tendono a formarsi naturalmente all'interno di ogni dinamica decisionale, e di conseguenza diventa cruciale *il modo in cui si gestisce il conflitto* che da quel rapporto può (non necessariamente, ma assai facilmente) scaturire.

c) Attenti sia al compito, sia ai rapporti umani

Le riunioni si organizzano per affrontare e risolvere problemi comuni. Le migliori soluzioni tengono conto sia degli aspetti concreti dei problemi, sia della qualità dei rapporti umani in termini di rispetto, fiducia e riconoscimento reciproci. Se il rapporto non è sufficientemente buono, anche difficoltà semplici tendono a complicarsi invischiando l'energia e l'efficacia del gruppo.

Quando si discute è utile ricordare che dall'altra parte ci sono esseri umani che hanno sentimenti, opinioni e convinzioni esattamente come noi. Ognuno ha un 'io' più o meno sensibile che può sentirsi minacciato, e un io minacciato pensa primariamente a difendersi, chiudendosi o attaccando. Il passaggio da una modalità cooperativa di discussione ad una competitiva e 'guerreggiata' è estremamente facile, spontaneo. Il giudizio negativo sulla persona danneggia la relazione e altera il clima psicologico indispensabile per fruire delle risorse di intelligenza ed esperienza presenti nel gruppo. Purtroppo, giudicare gli altri e sé stessi è un'abitudine profondamente radicata, perciò diventa così importante nel gruppo sostenersi a vicenda tramite strumenti condivisi che aiutino a tornare sulla via scelta.

d) Distinguere le persone dai problemi e concentrarsi sui problemi

Ricordarsi di rimanere aderenti alla sostanza dei problemi quando li si valuta, mantenendo il rispetto degli altri, è un valido principio guida. In pratica ciò significa che *se si è convinti di qualcosa lo si può affermare senza necessariamente 'negare'* quello che gli altri hanno detto. Possiamo immaginare di porre la nostra opinione sul tavolo della discussione come se fosse una tessera del puzzle che si sta insieme costruendo (la soluzione o proposta finale), e questa tessera (dai contorni modificabili) possiamo metterla molto vicino o molto lontano da quella portata da altri membri del gruppo, ma non 'sopra': se la si mette sopra, si darà l'impressione che con ciò si stia schiacciando, cancellando il contributo portato dall'altro (che facilmente reagirà sentendosi attaccato 'personalmente').

e) Andare oltre le posizioni iniziali

Nell'affrontare fattivamente i problemi, il nucleo delle questioni non si trova nelle posizioni di partenza, ma nei cosiddetti 'fondamenti': i bisogni, interessi, preoccupazioni e convinzioni delle parti in gioco. A volte si discute (e si litiga) su proposte di soluzione senza aver adeguatamente esplorato quali sono i 'fondamenti' in gioco. Le soluzioni rappresentano risposte concrete ai problemi, e ci possono essere diverse soluzioni allo stesso problema – anzi, è sicuro che ci siano, solo che ancora non sono state pensate. *Per far emergere i fondamenti è necessario l'esercizio dell'ascolto attivo*, che può essere attuato in tantissimi modi: alcuni vengono attuati spontaneamente, spesso implicitamente, e sono già in qualche modo patrimonio del gruppo (fantastico!), altri potrà essere necessario cercarseli o inventarseli.

f) Dare spazio alla creatività

La fase di ideazione delle soluzioni necessita di un clima emotivo disteso e positivo, essenziale per poter esprimere le risorse di intelligenza, esperienza e creatività presenti nel gruppo, perché spesso si tratta di inventare soluzioni inedite – sfida appassionante, ma impegnativa. Un modo efficace per curare questa bella fase del processo decisionale è *dedicare un incontro alla sola giocosa ideazione di proposte, liberi dall'urgenza decisionale tipica delle riunioni organizzative* (al limite si può circoscrivere un tempo congruo all'interno di una riunione ordinaria).

g) Operare scelte sulla base di criteri riconosciuti e trasparenti

I criteri in base ai quali si valutano le soluzioni ideate dovrebbero essere, per quanto possibile, riferiti ad elementi oggettivi, verificabili e a principi comunemente accettati.

Quando si è nella fase avanzata della discussione, soprattutto se ci si sta avvicinando al termine del tempo previsto, il ricorso a criteri di valutazione condivisi permette di *allargare l'area del consenso* (vedi lo schema 'marginie di tolleranza') mediante l'elaborazione di proposte in grado di includere i timori e i dubbi eventualmente ancora presenti. Per esempio si può giocare sul fattore tempo (una decisione controversa può ottenere il consenso se si conviene che dopo un certo periodo di prova verrà sottoposta a nuova valutazione ed eventuale rimodulazione), o sull'individuazione di particolari condizioni da rispettare nel caso la proposta venisse approvata o non approvata (su questo punto consigliamo di visitare la pagina web indicata nella didascalia che accompagna lo schemino sottostante).



Il margine di tolleranza, cioè quella che noi indichiamo come area del consenso, tende ad allargarsi soprattutto grazie all'ascolto attivo e ad atteggiamenti cooperativi, per contro si restringe con atteggiamenti competitivi e modi di comunicare giudicanti.

L'immagine è presa da una presentazione del Metodo Sociocratico, che è un ottimo Metodo del Consenso (loro preferiscono il concetto di assenso a quello di consenso, ma il significato è esattamente lo stesso).

Invitiamo a visitare la pagina www.sociocracyforall.org/it/sociocrazia/decidere-assenso/ in cui si troveranno ben schematizzati alcuni dei concetti qui esposti.

h) Saper gestire positivamente le tensioni emotive

Il MC è in sostanza un processo di gestione cooperativa e creativa del conflitto. Questa scelta valoriale è la vera sfida per qualsiasi gruppo e organizzazione che creda nella partecipazione di tutti al bene comune e che rifiuti in linea di principio il ricorso alla violenza in tutte le sue forme. Siamo figli/e della cultura millenaria del "si vis pacem, para bellum", ce l'abbiamo dentro, incorporata, pertanto la sincera buona volontà è un ingrediente essenziale, ma del tutto insufficiente: abbiamo anche bisogno di dotarci di mezzi adeguati al fine (luoghi e società solidali e senza guerra), e il MC è nato precisamente da e per questo.

Il Televisione

Il Televisione (Tv) è uno strumento che ho elaborato nel tempo, il prodotto originale di una sintesi che supera gli strumenti di Sondaggio e di Verifica finale del consenso che ho precedentemente conosciuto o inventato, perciò da oltre quindici anni impiego solo questo nella facilitazione delle riunioni in presenza, spesso dall'inizio alla fine dell'incontro.

Cos'è e com'è fatto

Il Tv è uno strumento per la facilitazione o gestione delle riunioni, specialmente quelle ordinarie (di una o due ore), tecnicamente sobrio ed agile (si serve di pochi e semplici materiali), utilizzabile nei gruppi con una decina di partecipanti, arrivando fino a una ventina (è possibile attuarlo anche con più di cento, ma l'aumento del numero dei partecipanti comporta modifiche rispetto alla versione qui presentata e per essere attuata richiede particolari condizioni), soprattutto negli incontri in presenza (ci sono anche versioni online, di cui qui non parliamo).

Nella sua forma base (vedi figura sotto), il Tv è costituito da un 'Telo' principale (o grande foglio di carta), di forma tonda, quadrata o anche rettangolare, di circa un metro quadrato, al cui centro viene posizionato un telo (o foglio) di colore diverso e con una superficie minore (di quanto lo si evince dalla foto).



Il Tv, una volta allestito a terra o su un tavolo, al centro del cerchio dei partecipanti, mostrerà nel suo insieme tre aree: interna (A), media (B) ed esterna, emergente per contrasto con la superficie su cui il telo poggia (C); a ciò conviene aggiungere anche i due bordi che segnano il confine tra le aree di dimensione o colore diversi, uno esterno (X) e uno interno (Y).

Alle tre aree e ai due bordi possiamo attribuire significati diversi, e sarà proprio in base a tali significati che, in risposta ad una determinata domanda o stimolo, i partecipanti si 'posizioneranno' (mediante un oggetto personale segna-posizione) seguendo le regole generali esposte nel paragrafo dedicato ai Sondaggi e che, nello specifico, tra breve spiegheremo meglio.

Dunque, si diceva, ogni partecipante sarà dotato di un proprio *oggetto segna-posizione* (per esempio un cartoncino o un post-it, con magari scritto il proprio nome, ma può andar bene qualunque oggetto a disposizione purché non ingombrante), che collocherà nell'area o sul bordo che avrà scelto quando verrà il momento di effettuare il sondaggio.

A questo punto si può già iniziare ad immaginare che cosa può apparire sullo 'schermo' del Tv dopo che ogni partecipante avrà posizionato il suo oggetto in base al significato (prestabilito dal gruppo) delle aree ed eventualmente dei bordi, relativamente a un determinato stimolo (per esempio: ci sono obiezioni o richieste di chiarimento sulla proposta?): ecco che in pochi secondi si ha la 'fotografia' della situazione in cui si trova il gruppo in quel momento.

Di fronte allo scenario risultante dal sondaggio, ora ciascuno dei presenti non è solamente più consapevole di dove si trovano gli altri, *può anche vedere sé stesso come parte integrante e fondamentale del gruppo al pari di tutti*; da questa speciale 'prospettiva' e consapevolezza di e sul gruppo, la discussione potrà proseguire in modo maggiormente informato e potenzialmente più coeso e ordinato rispetto a prima(1).

A cosa serve e perché

L'uso del Tv, come tutti gli strumenti di Sondaggio 'fotografico' impiegabili anche nella Verifica finale del consenso (vedi paragrafo Sondaggi e la Formalizzazione delle decisioni), svolge varie funzioni; nello specifico consente ad *ogni partecipante* di poter:

- seguire in modo visibile e maggiormente comprensibile lo sviluppo graduale del processo decisionale su una proposta, dal momento iniziale della sua presentazione a quello finale della decisione (gli oggetti, una volta posizionati, vengono lasciati sul telo fino al nuovo sondaggio, cosa che permette di ricordare la situazione di partenza e vedere lo sviluppo del processo decisionale fino al momento della chiusura della discussione con la Verifica finale del consenso);
- conoscere in pochi secondi e in qualsiasi momento qual è la risposta o 'posizione' di ciascun membro relativamente ad altri aspetti del processo decisionale e della dinamica della riunione (per esempio il clima emotivo in entrata, durante o alla fine dell'incontro, la valutazione del modo in cui è stata condotta la riunione o in cui sono stati gestiti determinati strumenti, ecc).

(1) La foto mostra il TV che ho usato negli incontri di formazione in presenza, in cui il telo principale è la bandiera della pace e quello piccolo è un foglio di carta A3. La scelta della bandiera della pace ha per me un profondo significato: l'arcobaleno è il colore che meglio rappresenta il concetto di consenso 'come unità che tiene insieme la diversità', e la stessa parola Pace è, etimologicamente, sinonimo di Consenso (pax = pactum = patto = accordo, e il consenso è la forma di accordo più frequente in natura – ciò è ben spiegato nel Quaderno '**Metodo del Consenso, cultura della pace e processi partecipativi**').

Nella pratica vanno bene teli o fogli di qualsiasi colore, purché diversi tra loro nella dimensione (il colore può anche essere unico, la cosa fondamentale è poter differenziare tre aree con relativi bordi, cosa ottenibile anche tracciando su un grande foglio due o tre cerchi concentrici a mo' di bersaglio).

I bordi arricchiscono parecchio alcuni tipi di sondaggio poiché permettono di rilevare sfumature di significato che altrimenti sfuggirebbero (vedi Come e Quando usare il Tv).

Una volta afferrato il funzionamento dello strumento, il Tv si presta ad impieghi molto creativi, che per ragioni di spazio e opportunità vanno ben oltre quanto qui possiamo riportare.

Inoltre, grazie al suo impiego si favorisce:

- l'emersione delle differenze di sensibilità e di opinione presenti nel gruppo affinché possano essere riconosciute e valorizzate (se è vero che "la diversità è una ricchezza", allora bisogna anzitutto permetterle di manifestarsi);
- il conseguimento di accordi formali più largamente e profondamente consapevoli e partecipati (il Tv permette, volendo, anche la 'pesatura' del consenso, che è un fattore utile per valutare la 'forza' della decisione);
- una maggiore consapevolezza di 'essere' parte integrante e irriducibile del gruppo

Quando e come si usa

Siccome abbiamo già descritto questi aspetti nel paragrafo che presenta i Sondaggi e la Formalizzazione delle decisioni, qui illustro a scopo esemplificativo come di solito impiego il Tv, sia per effettuare Sondaggi che nella fase di Verifica finale del consenso.

A) Il Tv per effettuare Sondaggi durante la varie fasi della discussione

Una volta allestito lo strumento, il primo passaggio sta nel proporre un'adeguata 'formula verbale' rispetto a ciò che interessa sapere in un dato momento della riunione (per esempio il grado di comprensione o accordo verso una proposta, un 'bollettino meteo' sul clima emotivo del gruppo, la valutazione metodologica alla fine dell'incontro, ecc). Dopodiché si definiscono con chiarezza i significati attribuiti ai diversi posizionamenti (potremmo chiamarla una 'tavola dei significati', che potrà essere modificata a seconda delle esigenze), verificando che ciò sia ben compreso da tutti.

A titolo di esempio riporto la 'tavola' che solitamente impiego quando effettuo sondaggi su una proposta.

AREA A: Accordo pieno

Chi si posiziona qui comunica al gruppo che considera la proposta molto valida (una sorta di accordo pieno), quindi la discussione potrebbe già terminare con l'approvazione della proposta.

AREA B: Consenso

Chi si posiziona qui comunica al gruppo che, pur avendo qualche perplessità e/o contrarietà sulla validità della proposta, è disposto accettarla e quindi la discussione potrebbe già terminare con l'approvazione della proposta.

AREA C: Obiezione

Chi si posiziona qui comunica al gruppo che ha perplessità e/o contrarietà di vario grado sulla validità della proposta, dunque considera fondamentale proseguire la discussione.

BORDO X : Richiesta di approfondimento

Chi si posiziona qui comunica al gruppo che non ha obiezioni, ma ritiene comunque fondamentale proseguire la discussione.

BORDO Y : (in questo caso non serve)

Anche qui la differenza tra decisione unanime (Unanimità) e decisione consensuale (Consenso), emerge chiaramente: quando tutti i membri del gruppo si trovano nel 'foglio bianco', allora ha senso parlare di *decisione all'unanimità*; basta che un solo membro sia posizionato sulla 'bandiera della pace' per avere invece una *decisione consensuale* (l'importanza di questa differenza è spiegata nella citata pubblicazione online sul MC). Nella pratica, può risultare vantaggioso distinguere le obiezioni dalle richieste di approfondimento, in modo da tener conto della loro quantità e peso al fine di orientare meglio la

ATTENZIONE: qui deve essere chiaro a tutti che *nella fase dei sondaggi non ha senso posizionarsi nell'area A o B se si vuole, per qualsiasi ragione, proseguire la discussione.*

In base al risultato del sondaggio, si prosegue come descritto nel paragrafo dedicato.

B) Il Tv nella fase di Formalizzazione delle decisioni

Proviamo ad immaginare la situazione dopo un'ora di discussione: il gruppo ha davanti a sé il Tv col risultato dell'ultimo sondaggio effettuato (lo strumento sarà stato probabilmente già impiegato più volte); il tempo previsto è terminato e ci si appresta a tirare le fila; ora si sta per proporre *la formula verbale adatta alla fase conclusiva* (riprendiamo quella già usata):

<<Alla luce della discussione avuta e di tutto il lavoro finora svolto, la proposta è sufficientemente valida per poter essere acquisita come decisione del gruppo? Ci sono obiezioni tali da rendere la proposta inaccettabile?>>

Tale formula viene ora associata ad un significato dei posizionamenti *che sarà diverso da quello usato per i sondaggi*; per esempio:

AREA A: Accordo pieno

AREA B: Consenso (*pur essendo ancora presenti in vario grado perplessità e/o contrarietà, si è disposti ad accettare la proposta ed assumerla come decisione del gruppo*)

AREA C: Obiezioni (*la proposta è ritenuta ancora non accettabile pertanto si chiede di rimandare la discussione ad altra sede*)

Il 'bordo', col significato attribuito nei sondaggi, qui non è previsto perché non avrebbe senso: non c'è più tempo per discutere, adesso o si approva la proposta, includendo tutti gli eventuali dubbi, riserve, precisazioni, raccomandazioni, oppure si obietta chiedendo di proseguire la discussione in altra sede. A questo punto, la gestione degli scenari emergenti dal posizionamento col Tv è la stessa descritta nel paragrafo dedicato alla Formalizzazione delle decisioni.

Qui vogliamo solo ricordare che *dare il proprio consenso comporta il rispetto della decisione presa, e che, in assenza di dichiarazioni, comporta l'impegno a sostenerne la realizzazione*; infatti, relativamente all'impegno, col MC è possibile in alcuni casi includere forme di impegno differenziato, purché ciò venga appunto 'dichiarato' durante la discussione prima dell'approvazione di una proposta. Questa operazione, che richiede creatività e fiducia, allarga il margine di accettazione e consente di poter andare avanti insieme costruttivamente nelle situazioni più difficili.