

Dalla ricerca all'azione

I Quaderni

Per la gestione e mediazione nonviolenta dei conflitti

Roberto Tecchio

METODO DEL CONSENSO, CULTURA DELLA PACE E PROCESSI PARTECIPATIVI

con la prefazione di Giovanni Scotto

Quaderno n.1 - 2020

I Quaderni

Comitato Scientifico: Luisa Del Turco, Giorgio Giannini, Gianmarco Pisa, Giovanni Scotto, Roberto Tecchio, Bernardo Venturi.

ISSN: 2038-9884

Per proposte di articoli o per altre comunicazioni scrivete a: roma@pacedifesa.org.

Questo numero è stato chiuso il 10 settembre 2020

I testi sono con licenza [Common Creative Attribution 4.0 International \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) Permessi di distribuire, modificare, creare opere derivate dall'originale, anche a scopi commerciali, a condizione che venga riconosciuta una menzione di paternità adeguata, fornito un link alla licenza e indicato se sono state effettuate delle modifiche; e che alla nuova opera venga attribuita la stessa licenza dell'originale (quindi a ogni opera derivata verrà consentito l'uso commerciale).

Ringraziamenti e Dedic

Desidero ringraziare alcune amiche e amici che in varia misura hanno contribuito a rendere migliore l'opera.

Anzitutto ricordo che il testo della prima versione del Quaderno iniziò a prendere forma nel 2011, quando Gianni Scotto mi propose di scrivere un pezzo che assieme ad altri avrebbe dovuto comporre una pubblicazione corale dedicata al lavoro di Alberto L'Abate in occasione dei suoi ottant'anni. In seguito quel testo, reso più preciso e completo dalle osservazioni di Cristina Banzato, Sergio Di Vita, Marisa Mantovani e Nanni Salio, divenne il Quaderno pubblicato nel 2014.

L'attuale versione del Quaderno, alleggerita dal taglio e dalla revisione di alcune parti, nonché arricchita da immagini e foto, dovrebbe rendere la lettura più chiara e scorrevole. Ma anche sul piano dei contenuti ci sono sostanziali novità: la presentazione di uno strumento di facilitazione delle riunioni, la cui scheda tecnica risulta certamente più comprensibile grazie allo sguardo di Sara Ballardini, Andrea Caruso, Daniela Degan, Luisa del Turco, Manuele Messineo e Francesco Spada, e soprattutto la lunga e articolata prefazione di Gianni Scotto, che abbondantemente integra e completa il mio lavoro. Ringrazio sentitamente Gianni per avere accettato con sincero entusiasmo l'invito a scriverla - per me è stato come chiudere un cerchio.

Infine un pensiero speciale: dedico questo Quaderno ad Alberto, Nanni e Sergio, che oggi non sono più con noi. Sono grato e felice di portarli nel cuore.

Indice

Ringraziamenti e Dedicà.....	3
Prefazione.....	6
1. Decidere insieme: l'importanza del tema.....	7
2. Come decidono i gruppi? Stati Uniti e Italia.....	7
3. Metodo del Consenso: un cambiamento culturale profondo.....	8
4. La democrazia: un fenomeno universale.....	9
5. Alla base del consenso: rispetto, accoglienza, fiducia.....	10
Il Metodo del Consenso in Italia: prime esperienze.....	12
Metodo del consenso e <i>consensus building</i> : la proposta di Suskind.....	12
E oggi? Catastrofe climatica, Covid... e riscoperta del consenso.....	13
Conclusione.....	14
Bibliografia.....	14
Legenda.....	16
METODO DEL CONSENSO.....	17
Qualche definizione per iniziare.....	17
Breve storia del Metodo del Consenso in Italia.....	17
Premessa.....	17
Gli anni '80: l'arrivo in Italia del MC.....	18
Gli anni '90: il MC cresce.....	19
La fine degli anni '90: un salto di qualità.....	19
Il MC nel nuovo millennio:.....	20
Consenso (positivo), cultura della pace (positiva) e processi partecipativi.....	21
Consenso e/è Pace.....	21
Consenso e Conflitto.....	21
Il rapporto tra mezzi e fini.....	21
Mele diverse, mondi diversi.....	22
Finalmente abbiamo deciso... ma non siamo d'accordo!.....	22
Impossibile non comunicare, impossibile non decidere.....	22
Un salto di livello:.....	24
Consenso: l'accordo che include il disaccordo.....	24
La diversità è ricchezza... ma è anche conflitto!.....	24
Groupthink: il consenso negativo.....	24
Distinguere senza separare: il piano dei contenuti e il piano della relazione.....	25
Uno schema-strumento.....	25
Come usare lo schema-strumento.....	27
Il consenso: una questione di metodo.....	27
Rinunciare a convincere? Il MC è fondato sull'ascolto.....	28
Il metodo: una questione di cultura.....	29
Quale metodo stiamo <i>già</i> impiegando per discutere e decidere?.....	30
Dal metodo del consenso al consenso sul metodo:.....	30
La Facilitazione.....	31
Contenuto e Processo.....	31
Impossibile non comunicare, impossibile non Facilitare.....	31
Scenari.....	32
Non darsi delle regole non vuol dire non seguire delle regole.....	33
Crescere insieme attraverso regole condivise.....	33

Regole, metodi, tecniche, strumenti.....	33
TESTI CITATI.....	34
ALLEGATI.....	35
La discussione è una guerra!.....	35
Colori: uno strumento per facilitare le riunioni.....	36
A cosa serve.....	36
Prima di usare Colori è bene ricordare che.....	36
In pratica.....	37
a) Significato attribuito ai singoli colori e alle loro combinazioni.....	37
b) Quando e come usare Colori.....	38
1. Per effettuare sondaggi.....	38
2. Per formalizzare gli accordi.....	39

Prefazione

di Giovanni Scotto*

**Giovanni Scotto insegna Teoria del conflitto e della mediazione all'Università di Firenze.
È responsabile scientifico del Laboratorio Forma Mentis presso il PiN di Prato
e coordina la Piccola Scuola di Pace "Gigi Ontanetti" a Firenze.*

Sono felice di poter presentare questo importante lavoro di Roberto Tecchio sulla metodologia del consenso: come proverò a illustrare, si tratta di un contributo rilevante alla maturazione dei movimenti per la trasformazione sociale e per la società italiana nel suo complesso.

Roberto stesso descrive in modo sintetico l'apporto dato da lui stesso e dalle organizzazioni di cui in alcuni casi ha fatto parte, in particolare il Centro Studi Difesa Civile e la Rete di Formazione alla Nonviolenza. Credo però che sia opportuno ribadire l'importanza e la portata del suo contributo. Roberto ha raccolto dai primi training nonviolenti in Italia e da Alberto L'Abate l'impulso a introdurre in Italia la metodologia del consenso, ed è anche grazie al suo lavoro che questa si è diffusa nella società civile del nostro paese dalla fine degli anni ottanta in poi.

Nelle pagine che seguono vorrei offrire alcune "aggiunte" al lavoro di Roberto e un contesto più ampio all'interno del quale poterne apprezzare pienamente l'importanza e il valore. Anzitutto proverò a illustrare l'importanza del modo in cui vengono prese le decisioni nei gruppi, e la necessità di una sua profonda trasformazione. Vedremo anche come l'innovazione rappresentata dalla metodologia del consenso riprende e attualizza esperienze che attraversano la storia umana e si manifestano in un gran numero di società. Infine verranno esplorate alcune tendenze attuali in cui si lavora per migliorare la qualità delle decisioni prese, a risolvere conflitti collettivi e in questo modo avanzare la qualità del sistema democratico.

Come per altri temi, quello della metodologia del consenso come modo più avanzato per prendere decisioni sembra fare capolino all'improvviso nella storia delle nostre società, e a tutta prima appare un aspetto secondario: in fondo non è tanto importante *come* nelle società umane vengono prese delle decisioni, ma soprattutto *che cosa* viene deciso... O forse non è così?

A mano a mano che approfondiamo il tema, invece, ci rendiamo conto che si tratta di un tema centrale quando immaginiamo una società più avanzata, e allo stesso tempo uno strumento decisivo per aumentare l'efficacia di coloro che, dal basso, provano a organizzarsi per cambiare lo stato di cose presenti. Nelle parole di David Graeber, scrittore e attivista anarchico: la metodologia del consenso "in ultima analisi aspira a reinventare la vita quotidiana nel suo insieme" (Walia 2012).

Questa sintesi tra un futuro desiderato e l'efficacia della nostra azione nel presente a sua volta rimanda a un nucleo profondo di valori – nel caso della metodologia del consenso, l'uguaglianza e la libertà di ogni essere umano, la natura preziosa della voce di tutte e tutti, la profonda esigenza di coinvolgere ognuna nei momenti di deliberazione e decisione (Graeber 2013). Forme di partecipazione democratica migliori e più avanzate sono una richiesta di tutti i movimenti per il cambiamento sociale: individuare il metodo del consenso come uno strumento importante per l'azione dei gruppi attivi nella trasformazione della società è quindi un'altra manifestazione del riconoscere la profonda identità tra fini e mezzi, un principio cardine della nonviolenza, e fa parte del "programma costruttivo" che nel conflitto nonviolento viene portato avanti insieme alle lotte.

1. Decidere insieme: l'importanza del tema

Ogni giorno, in ogni parte del nostro paese, si tengono migliaia di riunioni, spesso con la necessità di dover prendere decisioni importanti, e non di rado in situazioni di tensione o di conflitto. In istituzioni, imprese, organizzazioni del terzo settore e della società civile, in gruppi informali o in famiglia: prendere decisioni collettivamente è una parte fondamentale della nostra esperienza quotidiana.

Si tratta di un fatto della vita assolutamente normale: paradossalmente, forse proprio perché è considerato normale, dobbiamo riconoscere che siamo assai poco attrezzati per gestirlo nel migliore dei modi. In generale in un gruppo ci troviamo sempre di fronte alla scelta se “decidere” o “far decidere”: o meglio, se fare in modo che sia il gruppo a decidere uno specifico corso di azione, o se deve essere una componente ristretta del gruppo, o una persona singola, a prendere la decisione per tutti.

In quest'ultimo caso potrà valere il principio di autorità, per cui nel gruppo viene individuato o emerge, secondo dinamiche diverse, un capo a cui viene affidato decidere: il padrone in un'azienda, il leader carismatico in un'assemblea di movimento, la persona più istruita o simpatica o considerata saggia. Oppure potranno essere stabiliti meccanismi più o meno espliciti e formalizzati di delega a decidere a una o più persone.

Se a prendere la decisione dev'essere il gruppo nel suo complesso, allora si pone la questione di “come” prendere la decisione. Ci sono strade tradizionali e conosciute per l'assunzione collettiva di decisioni, in particolare il voto a maggioranza. Ed è proprio dall'insoddisfazione per queste strade che nasce la ricerca di strumenti diversi per prendere decisioni insieme. Non è un caso che, nelle società contemporanee, la ricerca di forme nuove e migliori per prendere le decisioni sia stata intrapresa soprattutto a movimenti per la trasformazione sociale.

2. Come decidono i gruppi? Stati Uniti e Italia

Gli Stati Uniti sono forse la società occidentale che in maniera più chiara ha cercato di diffondere delle regole su come prendere decisioni collegialmente. Fin dalla nascita degli Stati Uniti, le assemblee cittadine e di comunità caratterizzavano la vita pubblica del paese, e avevano impressionato già Alexis De Toqueville, che le descrisse nel 1835 ne *La democrazia in America*. Negli USA, un testo in particolare ha avuto una fortuna editoriale straordinaria, senza che vi siano esempi analoghi – a quanto so – in altri paesi. Si tratta delle *Robert's Rules of Order*, pubblicato nel 1870, un compendio delle procedure di discussione e decisione del Congresso degli Stati Uniti, scritte da un maggiore dell'esercito statunitense con lo scopo di offrirle come modello per il funzionamento di qualsiasi gruppo (sulle Robert's Rules si veda : (Sclavi & Susskind, 2011) p. 31-40). Naturalmente, le *Robert's Rules of Order* prevedono che i gruppi assumano le loro decisioni sulla base di votazioni formali con il principio di maggioranza.

Lawrence Susskind, uno dei pionieri della metodologia del consenso negli Stati Uniti (su di lui torneremo più avanti), parte proprio dalla necessità di rimettere in discussione il voto a maggioranza come scelta naturale e necessaria per i gruppi che devono prendere decisioni collettive: fin dal titolo, il suo breve manuale introduttivo al metodo del consenso, scritto con Jeffrey Kruikshank, intende violare le “regole di Robert” (L. E. Susskind & Cruikshank, 2006).

E nel nostro Paese? Probabilmente la cultura comune su come prendere decisioni in gruppo è stata modellata sul Codice Civile del 1942. Non è inopportuno a questo punto

ricordare che in Italia l'esempio forse più diffuso di gruppo che deve prendere decisioni non è certo il *town-hall meeting* di tipo statunitense, ma piuttosto l'assemblea condominiale: è un'esperienza che tanti italiani conoscono, ed è assurda a simbolo di riunioni improduttive e litigiose (indimenticabile la caricatura che ne dà Paolo Villaggio nel film *Fantozzi subisce ancora...*). Qui, come nelle assemblee degli azionisti di un'impresa, non solo le decisioni vengono prese a maggioranza, ma i voti sono anche "pesati" a seconda di quanto ogni persona possiede (i "millesimi" in un condominio o i pacchetti azionari in un'azienda): situazioni in cui "uno" non vale necessariamente "uno"!

Poi ci sono le assemblee della politica: tradizionalmente organizzate in modo ferreo, e generalmente con un risultato già deciso in anticipo, nel mondo dei partiti, con una gestione altamente centralizzata e procedure poco trasparenti oppure assolutamente caotiche.

Il modo in cui un gruppo decide è frutto quindi degli accordi che vengono presi in partenza, quando il gruppo nasce o quando inizia la riunione in cui verranno prese le decisioni.

Naturalmente, vi sono sempre fattori contingenti a influenzare il modo in cui le decisioni vengono prese. In situazioni di emergenza, la mancanza di tempo potrà rendere impossibili o controproducenti lunghe deliberazioni (ma il metodo dei "gruppi di affinità" nelle manifestazioni mira proprio a rendere possibili decisioni consensuali in momenti di crisi). Se i gruppi umani sono molto grandi sarà considerato necessario delegare rappresentanti per prendere decisioni (ma, come vedremo, si possono usare metodi consensuali anche coinvolgendo un gran numero di persone).

Ma, in modo più profondo, la maniera in cui prendiamo decisioni collettive si basa su modelli culturali diffusi e la maggior parte delle volte impliciti, che a loro volta hanno radici storiche e culturali molto profonde. Ed è proprio a livello culturale che è necessario il cambiamento: per cambiare quello che consideriamo il modo naturale di un gruppo di prendere le decisioni.

3. Metodo del Consenso: un cambiamento culturale profondo

In un libro illuminante, Alberto Cacopardo distingue nell'organizzazione delle società umane due modelli, "paterno" e "fraterno" (Cacopardo, 2019). Nel primo caso si tratta di un rapporto di subordinazione a un'autorità politica a cui sono dovuti obbedienza e tributi. In molte società patriarcali la figura del sovrano assoluto si replica anche a livelli più bassi, e si identifica con l'indiscussa autorità tradizionale paterna. In altre società, invece, le relazioni politiche sono concepite orizzontalmente, e il rapporto fra i membri della collettività viene visto e vissuto come paritario. In questo secondo caso, l'autorità non è una funzione sovraordinata, ma risiede nella comunità politica di uguali.

Modello paterno e modello fraterno sono due polarità estreme: gli ordinamenti politici delle società, e in generale di ogni gruppo di esseri umani, tendono a raggrupparsi non nel mezzo, ma a uno degli estremi di questo *continuum*. Ritroviamo questa polarità di modelli in società diverse, e in molti differenti contesti storici e culturali: si tratta di un dualismo generale, che riappare poi nelle riflessioni sulla politica fin dagli inizi del pensiero occidentale.

Sulla base dei suoi studi antropologici tra popolazioni non convertite all'Islam, nelle regioni montane tra Afghanistan e Pakistan, Cacopardo sottolinea il fatto che il dualismo tra modello paterno e modello fraterno può essere considerato una costante universale delle società umane, a prescindere dagli altri elementi – ecologici, economici, culturali,

religiosi - che ne influenzano la cultura. Modello paterno e rapporti di potere verticali non sono solo una caratteristica propria degli stati autoritari moderni.

A questo schema concettuale va aggiunta una considerazione ulteriore, anch'essa non nuova: la crisi del modello fraterno può aprire la strada al caos, e allo spostamento verso la polarità opposta. Nel modello fraterno è costitutiva la divergenza: disaccordo, conflitto e violenza sono sempre un esito potenziale. Ma è anche sempre possibile giungere a una decisione di comune accordo, costruire coordinamento e cooperazione tra portatori di interessi e punti di vista diversi. *Conflitto* e *cooperazione* sono due fenomeni strettamente intrecciati tra loro (Arielli & Scotto, 2003). Lungo il crinale stretto tra il caos e la paralisi decisionale da un lato, e il rifugio nelle sicurezze del modello paterno dall'altro, procedono tutte le manifestazioni sociali concrete del modello fraterno.

In questo orizzonte, la democrazia rappresentativa sviluppata negli ultimi due secoli in Occidente e poi diffusasi in forme e gradi diversi nel resto del mondo, costituisce un insieme di norme, processi e valori pensati per sottrarre una società che intende ispirarsi al modello fraterno dal rischio del caos. Il ritorno al modello paterno, con un solo Capo onnipotente al centro della società, viene impedito facendo assumere alla società una dose controllata di modello paterno - con l'elezione di Presidenti e leader politici nazionali. Se va bene, questa cura che potremmo definire "omeopatica" riesce a mantenere l'equilibrio. Oggi poi assistiamo in stati come l'Ungheria, la Turchia o la Russia a un'involuzione e a un vero e proprio svuotamento dei caratteri della democrazia rappresentativa: a un ritorno neanche tanto velato al modello paterno.

4. La democrazia: un fenomeno universale

Non dover obbedire a un capo apre la possibilità di liti e conflitti, e pone la sfida di prendere decisioni tra pari. Da questo principio di base si dipana la storia della democrazia, come forma ideale del "modello fraterno", e come insieme di istituzioni storicamente determinate.

Tradizionalmente, quello che tutti impariamo della democrazia è semplice: si tratta di un patrimonio dell'occidente, ed è stata inventata nell'antica Grecia. Quella che è stata chiamata *standard history of democracy* (Isakhan, 2016; Isakhan & Stockwell, 2011) è profondamente eurocentrica e impedisce di vedere la miriade di altre forme di partecipazione popolare alla presa delle decisioni sviluppate in tante società, molto differenti tra loro per storia, cultura, economia.

Il modello fraterno, e con esso il principio generale di partecipazione diretta dei singoli alle decisioni, compare costantemente nel tempo e nello spazio, e quindi non è affatto un monopolio culturale dell'occidente: Forme di partecipazione egualitaria e democratica possono essere ritrovate in un gran numero di società umane nel corso della storia (Cacopardo 2019; si veda anche Graeber 2019).

La ricerca di una decisione consensuale costituisce la regola, non l'eccezione: esempi di questo tipo si trovano in un gran numero di culture, contesti ed epoche storiche: David Graeber suggerisce che la diffusione del meccanismo delle decisioni a maggioranza rispetto alla metodologia del consenso vada associata all'ascesa del colonialismo degli stati occidentali (Graeber 2013). In Africa, la ricerca del consenso è stata sempre considerata come una caratteristica fondamentale dei processi di decisione politica, riassunta con l'immagine degli anziani del villaggio riuniti all'ombra di un albero, che discutono di una questione per tutto il tempo necessario a raggiungere un accordo consensuale. E' stato osservato in Africa che la ricerca del consenso è "una

manifestazione di un approccio immanente all'interazione sociale. Generalmente, nelle relazioni interpersonali tra gli adulti, il consenso come base per l'azione comune era ritenuto un principio assiomatico" (Wiredu 1997, p. 303).

In un bel libro uscito in Francia a cura di Marcel Detienne, dal titolo "Chi vuol prendere la parola?", sono raccolti venti esempi di assemblee in diversi contesti storici e culturali, dai monasteri buddhisti del Giappone medievale, ai Comuni toscani, alle assemblee deliberative nei villaggi etiopi o della Costa d'Avorio (Detienne 2003). Il raggiungimento del consenso (???) nelle decisioni è una caratteristica che si manifesta molto spesso, anche perché le assemblee sono chiamate non solo a decidere ma anche a realizzare, mettere in pratica la comunità.

L'assemblea è il luogo principale in cui si realizza nella pratica quello che Alberto Cacopardo chiama il "modello fraterno" e nel corso della storia sono innumerevoli gli esempi di istituzioni assembleari. Nel libro uscito postumo "Il potere di tutti", Aldo Capitini propone una visione alta dell'assemblea, ai suoi occhi un vero e proprio momento di esperienza religiosa:

L'assemblea è sempre un fatto commovente per chi è aperto alla compresenza. Essa è qualche cosa di più della somma dei presenti; è sempre un'unità che cerca se stessa, come un astro staccato da una galassia che intraprenda a ruotare in un'orbita, ma in un modo molto più difficile. Su ogni assemblea passa il soffio della compresenza, anche come invito alla disciplina e all'elevazione... E' bene affermare che l'assemblea ha un grande potere. E' un potere su cui si può lavorare per renderlo più informato e consapevole, meno soggetto alla scompostezza, più eroico talvolta, ma ha sempre qualche cosa di imponente e di rispettabile, direi di musicale. (Capitini 1969, p. 89)

Questa visione, forse un po' sognante, per un altro verso non è poi tanto distaccata dalla realtà: un gruppo che si riunisce per deliberare e decidere può trovare sintesi e punti di incontro sui temi, e un profondo riconoscimento reciproco, che possono dare grande soddisfazione. Nel suo lavoro sulle metodologie partecipative nelle decisioni pubbliche, Marianella Sclavi offre una bella sintesi di quello che cerchiamo: l'obiettivo che dobbiamo porci è quello di una riunione *felice* nei diversi significati della parola: felice perché e ben riuscita, felice perché ha un esito considerato positivo da tutte le persone che vi partecipano, felice infine perché produce nei partecipanti gioia e soddisfazione. (Sclavi & Susskind, 2011).

5. Alla base del consenso: rispetto, accoglienza, fiducia

Opportunamente, Roberto Tecchio mette in luce la condizione imprescindibile per esplorare la possibilità di una decisione consensuale: il grado di fiducia che caratterizza la relazione tra le persone coinvolte nel processo di presa delle decisioni.

Essere in relazione con altri significa, allo stesso tempo: vivere insieme il "qui e ora" del momento presente; avere memoria di ciò che si è detto e fatto nel passato, ed in particolare degli impegni e promesse reciproche, e del modo in cui si sono appianate le divergenze; infine avere una serie di aspettative reciproche per il futuro. Queste ultime si manifestano appunto nella fiducia: io non posso essere assolutamente certo di come ti comporterai nell'avvenire, ma credo alla promessa che mi fai adesso.

Una relazione solida di fiducia reciproca permette con maggiore facilità di instaurare nel qui e ora dell'incontro in cui vanno prese le decisioni un clima di accoglienza reciproca, di attenzione per i sentimenti e bisogni delle altre persone, di rispetto per ciò che sono e che dicono.

In molte tradizioni antiche e di popolazioni indigene, il cerchio è un potente archetipo di partecipazione, mutuo ascolto, costruzione di comunità e empowerment. Nel cerchio è possibile un ascolto reciproco autentico e profondo. Il maestro nativo americano Manitonquat (*Medicine Story*) nel suo *La via del cerchio* scrive:

“Quando siamo in cerchio è come tornare a casa e quando cominciamo a farne esperienza, a relazionarci in cerchio, condividendo i pensieri, le emozioni, i sogni, le decisioni, il lavoro, il gioco e la creatività, ci rendiamo conto che rende la nostra vita più ricca, appagante, piena. L'essenza di un cerchio è l'eguaglianza, non c'è alto e basso, nessuna gerarchia di potere o ricchezza” (Manitonquat (Medicine Story), 2011)

C'è di più: a ben guardare, la rete di relazioni si estende ben oltre le persone fisicamente presenti nel gruppo chiamato a prendere una decisione. In molte culture tradizionali gli umani sono percepiti come parte interconnessa dell'intero mondo vivente. Nella nostra società tendiamo invece a vedere gli altri esseri viventi in funzione della nostra utilità, del guadagno o del costo che provocano.

Si tratta di un problema di non poco conto: in una riunione tra esseri umani, chi si curerà di dare voce agli altri esseri viventi che condividono questo pianeta con noi, gli animali e le piante che formano tutti insieme la rete della vita che ci dà la possibilità di esistere? Anche se ci sta a cuore il “bene comune” degli esseri umani, potrebbe darsi che non riusciamo a vedere la necessità di difendere e promuovere il benessere degli altri esseri viventi intorno a noi.. Le decisioni che prendiamo, quindi, devono necessariamente tener conto di tutti gli altri esseri, altrimenti si riveleranno alla lunga dannose e distruttive, anche per noi.

Un ulteriore aspetto del modo di vedere le cose a cui siamo abituati è l'incapacità di pensare al futuro. Viviamo in una cultura della gratificazione istantanea, ben rappresentata dal consumo compulsivo di oggetti di cui non abbiamo bisogno. Particolarmente emblematico del nostro vivere schiacciati nel presente è per me il messaggio quotidiano e sempre uguale delle quotazioni di borsa – dove tutto il mondo si riduce a numeri, e lo scopo degli esseri umani si riduce a tirar fuori dagli alti e bassi del corso delle azioni il maggior profitto possibile. Dietro al presente sempre uguale dei corsi di borsa, naturalmente, si cela la distruzione inimmaginabile causata dal nostro modello industriale capitalista.

Ma la nostra realtà non si riduce all'oggi, né alle nostre vite. Mentre è una decisione saggia dimorare nel tempo presente, dobbiamo allo stesso tempo coltivare la consapevolezza di essere parte di una storia molto più grande. La studiosa e attivista Elise Boulding suggeriva di pensare a un “presente lungo due secoli”, il nostro tempo che abbraccia gli anziani che abbiamo conosciuto e che ci hanno voluto bene e i bambini piccoli a cui siamo legati e che a loro volta diventeranno anziani, tra molti decenni.

Allora, anche la voce dei non ancora nati deve essere presa in considerazione. In alcune tradizioni dei nativi americani, in particolare la Confederazione degli *Haudenosaunee* (Irochesi), la ricerca del consenso si estende verso un futuro molto lontano e alle generazioni che lo abiteranno: quindi la decisione da prendere deve essere deliberata anche tenendo conto della “settima generazione”, quindi dando voce ai bisogni e ai diritti degli esseri umani che saranno qui duecento anni dopo di noi (questo aspetto è

fondamentale soprattutto nei movimenti per la sostenibilità: v. (Macy & Brown, 2014). Un orizzonte di cui noi non abbiamo più consapevolezza, ma che è stato parte della nostra cultura: era il modo in cui vivevano ed operavano gli artisti che hanno realizzato chiese, edifici e città delle quali godiamo ancora oggi. Nella consapevolezza di Brunelleschi c'era la volontà di costruire per i posteri, e quindi c'era la realtà del mio presente, di mia figlia che guarda oggi ammirata la grande cupola di Santa Maria del Fiore. E così, è bene che anche noi quando prendiamo decisioni che cambiano il nostro mondo, ci interroghiamo sul lascito alla nostra "settima generazione", tra duecento anni...

Il Metodo del Consenso in Italia: prime esperienze

Come abbiamo visto, e come è ben illustrato da Roberto Tecchio, il metodo del consenso emerge nei movimenti sociali delle società contemporanee a partire da un'insoddisfazione per i modi tradizionali di prendere decisioni collettive.

La sperimentazione di una metodologia del consenso inizia tuttavia prima dei movimenti che negli anni ottanta ne sposeranno i mezzi e gli obiettivi. In Italia, l'attivista per la trasformazione sociale nonviolenta che forse lo usa per primo con consapevolezza è Danilo Dolci, in Sicilia negli anni cinquanta e sessanta. Nelle riunioni di donne, contadini, braccianti e disoccupati Danilo che costituivano il cuore del suo lavoro di *empowerment* di comunità a Trappeto, sempre il gruppo si siede in cerchio, e di volta in volta veniva discusso un tema, scelto dal gruppo stesso in una riunione precedente. In genere i temi vertono su questioni di attualità, oppure su dilemmi valoriali che attraversano la collettività, sulla giustificazione della violenza, la situazione delle donne.

A volte però c'è da prendere una decisione: accade ad esempio quando un giovane maestro chiede al gruppo di redigere un certificato per un lavoro che non ha effettivamente svolto. Nella discussione, il gruppo si divide tra chi considera più importante solidarizzare con l'insegnante disoccupato e chi invece vuole orientare la scelta ai valori dell'onestà e della sincerità. Al termine Danilo facilita una presa di decisione consensuale (Dolci, 2014) p. 29-46)

Alcuni anni prima, tra il 1944 e il 1948, nel contesto dell'Italia centrale all'indomani della guerra, il filosofo Aldo Capitini aveva lanciato i "Centri di Orientamento Sociale": si trattava di riunioni periodiche aperte a tutti, in cui tutti potevano discutere dei problemi collettivi locali e proporre alle autorità – spesso presenti fisicamente - delle soluzioni. I COS quindi erano chiamati alla discussione di problemi, ma non necessariamente a concrete decisioni – anche perché le decisioni e le azioni venivano demandate alle autorità preposte. Questa innovazione sociale venne adottata in diversi città, ma si spense ben presto con l'inizio della Guerra fredda, e per il disinteresse di tutti i partiti agli strumenti della partecipazione.

Metodo del consenso e *consensus building*: la proposta di Susskind

Concludiamo questa breve esplorazione sul contesto in cui si inserisce il testo di Roberto Tecchio sulla metodologia del consenso illustrandone alcune delle evoluzioni più interessanti a livello internazionale.

Abbiamo già introdotto nelle pagine precedenti la figura di Lawrence Susskind, urbanista e mediatore, tra i fondatori del Consensus Building Institute. Susskind e colleghi hanno realizzato ormai già due decenni fa con il Consensus Building Handbook un compendio dello "stato dell'arte" del metodo del consenso, illustrandone un gran numero di aspetti specifici, e offrendo al lettore molti casi concreti che illustrano la portata, il

potenziale e i limiti del metodo. (L. Susskind et al., 1999). Il già citato *Breaking Robert's Rules* è stato riscritto e riadattato per l'Italia in una edizione curata già diversi anni fa da Marianella Sclavi con il titolo *Confronto creativo* (Sclavi & Susskind, 2011).

Susskind distingue cinque fasi nel processo di costruzione del consenso:

1. *convocazione*, che include una valutazione preliminare di fattibilità, l'analisi della situazione conflittuale esistente, l'identificazione dei protagonisti del processo di dialogo;

2. *chiarimento in merito ai ruoli* e alle responsabilità reciproche: definizioni dei ruoli di facilitatrice, presidente, comitato esecutivo (direttivo), definizione dell'agenda e di regole di basi;

3. *deliberazione*: la valutazione di tutti gli argomenti, lo scambio reciproco di punti di vista, interessi e bisogni, la valutazione degli esiti possibili della decisione;¹

4. *decisione*, che dev'essere chiara, realizzabile e consensuale;

5. messa in pratica della decisione presa, (L. Susskind et al., 1999)p. 20-35). (Sclavi & Susskind, 2011).

Nel caso in cui il processo non sia una negoziazione ad hoc tri attori differenti su un tema circoscritto, ma avvenga all'interno di un'organizzazione, ai cinque passi elencati sopra Susskind aggiunge l'aspetto dell'apprendimento organizzativo – come la caratteristica e gli esiti del processo di costruzione del consenso possono entrare a far parte del patrimonio di conoscenze e del modo di funzionamento normale dell'organizzazione.

E' opportuno sottolineare qualche differenza tra i processi di *consensus building* sperimentati da Susskind e colleghi e la proposta operativa di Roberto. Anzitutto per ciò che riguarda il contesto: Susskind – e così altre esperte come Marianella Sclavi e Susan Podziba, note ai lettori italiani – hanno in mente principalmente processi risoluzione di dispute pubbliche, che necessitano di dialogo e trasformazione su scala ampia.

Il focus di Roberto è invece più centrato sul processo di discussione nell'assemblea che abbraccia la *deliberazione* – l'esplorazione delle diverse posizioni e dei loro motivi, interessi e bisogni più profondi, la ricerca di possibili soluzioni, l'esplorazione di possibili aree di accordo – e la *decisione*. In generale, il lavoro del nostro Autore si è concentrato maggiormente nel mondo dei movimenti sociali e della società civile.

E oggi? Catastrofe climatica, Covid... e riscoperta del consenso

Oggi la catastrofe climatica è una realtà con cui l'umanità intera deve fare i conti. Da due anni circa stiamo assistendo a una nuova ondata di mobilitazioni dal basso su questo problema decisivo. Oltre al movimento di studenti *Fridays for Future* nato sulla spinta dell'attivismo di Greta Thunberg, va ricordata la rete di gruppi *Extinction Rebellion* (XR), già protagonista di azioni molto incisive prima della pandemia. XR fa esplicito riferimento al metodo del consenso nella costruzione delle sue iniziative di azione diretta nonviolenta, e ha stilato un documento chiamato *Rebel Agreement* (Accordo Ribelle), in cui vengono illustrati in forma succinta i principi dell'azione che ogni partecipante a XR si impegna a rispettare (v. <https://extinctionrebellion.uk/act-now/action-consensus/>). A sua volta XR ha fatto tesoro delle esperienze relative alla metodologia del consenso del movimento *Occupy* emerso nei primi anni dieci dopo la grande crisi finanziaria (Graeber, 2014). Una agile sintesi di queste esperienze si trova nel manuale di formazione all'azione diretta nonviolenta *Beautiful Trouble* (tradotto in italiano con *Una splendida rivolta*: v.

1 Il termine italiano indica più spesso l'esito della decisione, ma anche il processo in cui si perviene ad essa. L'inglese *deliberation* indica invece proprio la fase esplorativa precedente alla decisione e sul cui esito la decisione stessa si basa.

<https://unasplendidarivolta.home.blog/>), a cura dell'attivista Harsha Walia (2012) - anche se il titolo dell'articolo "Il consenso è un mezzo, non un fine" non ci trova d'accordo, perché la metodologia del consenso come abbiamo visto è un mezzo e un fine!)

Conclusione

Abbiamo visto che la metodologia del consenso è un'innovazione che ha radici profonde, è ormai diffusa nella nostra società e ha davanti a sé probabilmente un futuro di maggiore riconoscimento.

Sono d'accordo con Roberto, quando dice che possiamo considerare il Metodo del Consenso la *forma più evoluta di democrazia*. Più in generale, il lavoro alle metodologie consensuali costituisce un importante antidoto per preservare il valore prezioso del *modello fraterno*, in cui tutti gli esseri umani si incontrano su un piano di uguaglianza, e proteggerlo dai suoi stessi limiti – la tentazione di cancellare la voce delle minoranze, la possibile inefficacia decisionale e inefficienza funzionale.

Roberto Tecchio è stato mio maestro, collega e amico – una combinazione molto stimolante! - nel corso di più di vent'anni. Il suo lavoro di formazione e facilitazione ha scavato a fondo, me lo immagino come un'attività di rigenerazione e dissodamento del terreno. Quali semi verranno piantati, quali piante germoglieranno, con quali e quanti frutti – tutto questo sta nelle nostre mani. Noi possiamo migliorare la vita dei nostri gruppi curando la pratica e la cultura del metodo del consenso.

Settembre 2020,
Giovanni Scotto

Bibliografia

Arielli, E., & Scotto, G. (2003). *Conflitti e mediazione: introduzione a una teoria generale*. B. Mondadori.

Cacopardo, A. M. (2019). *Chi ha inventato la democrazia?: Modello paterno e modello fraterno del potere*. Mimesis.

Dolci, D. (2014). *Conversazioni contadine*. Il Saggiatore.

Graeber, D. (2014). *Progetto di democrazia: un'idea, una crisi, un movimento*. Il Saggiatore.

Isakhan, B. (2016). Eurocentrism and the History of Democracy. *Politische Vierteljahresschrift*, 51, 56–70.

Isakhan, B., & Stockwell, S. (Eds.). (2011). *The secret history of democracy*. Palgrave Macmillan.

Macy, J., & Brown, M. Y. (2014). *Coming back to life: The guide to the Work that Reconnects*. New Society Publishers.

Manitonquat (Medicine Story). (2011). *La via del cerchio. Il dialogo e la democrazia della comunità*. la meridiana.

Scavi, M., & Susskind, L. (2011). *Confronto creativo: dal diritto di parola al diritto di essere ascoltati*. Et al.

Susskind, L. E., & Cruikshank, J. L. (2006). *Breaking Roberts Rules: The New Way to Run Your Meeting, Build Consensus, and Get Results*. Oxford University Press. Susskind, L., McKernan, S., & Thomas-Larmer, J. (1999). *The consensus building handbook: a comprehensive guide to reaching agreement*. SAGE.

Capitini, Aldo. 1969. *Il Potere Di Tutti. Prefazione Di Norberto Bobbio*. Firenze: La Nuova Italia.

Detienne, Marcel (a c. di). 2003. *Qui Veut Prendre La Parole. Le Genre Humain* n. 40–41. Paris: Seuil.

Graeber, David. 2013. 'Some Remarks on Consensus'. *Occupy Wall Street*. (<http://occupywallst.org/article/david-graeber-some-remarks-consensus/>).

Graeber, David. 2019. *Critica della democrazia occidentale*. Milano: Elèuthera.

Walia, Harsha. "Consensus Is a Means, Not an End." *Beautiful Trouble: A Toolbox for Revolution*, by Andrew Boyd and Dave Oswald Mitchell, OR Books, 2012.

Wiredu, Kwasi. 1995. "Democracy and consensus in African traditional politics: a plea for a non-party polity". *The Centennial Review* 39(1):53–64.

Legenda

Il linguaggio che quotidianamente impieghiamo contribuisce a mantenere lo stato delle cose, quindi anche le ingiustizie. Siccome una di queste ingiustizie riguarda il rapporto con le donne e col femminile, ho cercato di scrivere in modo da rispettare il più possibile la parità di genere infrangendo una regola (maschilista) della lingua italiana.

In proposito, la forma di linguaggio impiegata consiste nell'uso anche del femminile per indicare entrambi i generi, cioè con lo stesso significato e valore che la lingua italiana attribuisce di norma al maschile.

In pratica durante la lettura si troveranno insolite ed irregolari espressioni al femminile che includono il genere maschile, per esempio 'tutte' implica anche tutti, 'confuse o irritate' significa anche confusi e irritati, 'le' partecipanti comprende anche i partecipanti, ecc.

Per non cadere nell'eccesso opposto, simili espressioni sono all'incirca alternate al normale maschile.

Infine, nei casi in cui per capirsi servisse precisare il genere, l'iniziale della parola è scritta in maiuscolo – di questo trovi esempio qui sotto.

Mi auguro che la lettura sia giocosamente stimolante e che eventuali difficoltà o fastidi provocati dall'uso scorretto di una regola della grammatica italiana per tentare di correggere lo scorretto carattere maschilista della lingua 'madre' (non suona ironico?), diventino occasione per mantenere viva l'attenzione sugli effetti sociali negativi dell'ancora dominante cultura maschilista, che opprime gravemente non solo le donne, ma anche il femminile negli Uomini – e con ciò gli Uomini stessi.

METODO DEL CONSENSO

Qualche definizione per iniziare...

Nell'enciclopedia Treccani on line, si legge: *“Metodo del consenso. Processo decisionale all'interno di una collettività che prevede il raggiungimento di una posizione condivisa da tutti i partecipanti attraverso il confronto e la mediazione. Il metodo del c. si distingue in tal senso tanto dai metodi basati sul principio della maggioranza quanto da quelli basati sul principio di autorità.”*

Wikipedia, che dichiara di impiegare il metodo, lo riassume così: *“Il metodo del consenso, o processo decisionale consensuale, è un processo decisionale di gruppo che ha come obiettivo quello di pervenire a una decisione consensuale, cioè che non sia solo l'espressione dell'accordo tra la maggioranza dei partecipanti, ma che integri nella decisione anche le obiezioni della minoranza. Il consenso è di solito definito sia l'accordo generalizzato su una decisione, sia il processo per arrivare a tale accordo. Il metodo del consenso è il processo per pervenire al consenso.”*

L'International Institute for Facilitation and Change, una delle principali organizzazioni che esplicitamente adotta e insegna il metodo, lo presenta evidenziandone l'aspetto cruciale: *“Il metodo del consenso è un metodo decisionale che cerca di risolvere i conflitti in forma pacifica e di sviluppare attraverso la collaborazione decisioni che tutti possano appoggiare.”* (Briggs, 2014)

A queste definizioni aggiungo ora la mia; io preferisco parlare di Metodologia del Consenso piuttosto che di Metodo del Consenso (le ragioni si capiranno più avanti nel corso della lettura):

“La Metodologia del Consenso riguarda procedure formali che gruppi e organizzazioni diversi strutturano in modi diversi attingendo ad un bagaglio di tecniche e conoscenze in continua evoluzione; tali procedure (genericamente chiamate Metodo del Consenso) implicano sempre la gestione nonviolenta del conflitto e mirano a favorire l'emersione, il riconoscimento e la valorizzazione dei differenti punti di vista al fine di conseguire accordi su decisioni che possano essere rispettate da tutti e che, fattivamente, possano essere più o meno sostenute da tutti, senza ricorrere al voto.”

Breve storia del Metodo del Consenso in Italia

Premessa

La ricognizione storica che segue, certamente incompleta, costituisce per quanto ne so il tentativo più aggiornato sull'argomento. L'intento è quello di valorizzare tra le tante esperienze che hanno permesso al Metodo del Consenso di diffondersi in Italia, almeno quelle più significative di cui sono a conoscenza e che in alcuni casi sono state già oggetto di pubblicazione.

È soprattutto grazie al Centro Studi Difesa Civile, la Rete di Formazione alla Nonviolenza, la Campagna di Obiezione di Coscienza alle Spese Militari e la segreteria del Progetto nazionale per la Difesa Popolare Nonviolenta, organizzazioni nelle quali in diversi momenti tra il 1988 e il 1998 sono stato attivo, che ho potuto vivere in prima persona parte di quanto racconto.

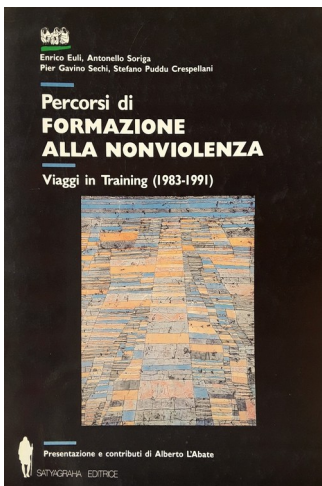
Gli anni '80: l'arrivo in Italia del MC

Il Metodo del Consenso (d'ora in poi MC) è arrivato nel nostro paese circa quarant'anni fa. Nel 1985 il prof. Alberto L'Abate, docente di metodologia della ricerca sociale presso l'Università di Firenze, pubblica *"Addestramento alla Nonviolenza"*, un testo che raccoglie alcune esperienze di lotta sociale condotte in Italia col metodo nonviolento. Da allora il MC si è diffuso contribuendo alla costruzione di una cultura della nonviolenza e della 'pace positiva' (Galtung 1996), tanto che oggi, come mostra una semplice ricerca in rete, sono parecchie le organizzazioni che lo adottano.



[Nella foto Alberto L'Abate e la moglie Anna Luisa Leonardi, durante l'inaugurazione del Fondo librario per la Pace e la Nonviolenza presso la Biblioteca di Scienze Sociali dell'Università Firenze, in occasione degli ottant'anni di Alberto]

Nell'opera citata si trova un'ampia spiegazione teorico-pratica del MC e della Facilitazione secondo le linee guida a quel tempo proposte dalle trainers della comunità olandese Meth Medura. Il MC e la Facilitazione si erano infatti rivelati strumenti fondamentali per progettare e attuare alcune delle più importanti azioni di lotta nonviolenta che nei primi anni ottanta vennero realizzate in Europa e nel nostro paese. Il testo si sofferma in particolare sull'esperienza del Campo Internazionale per la Pace a Comiso (Rg), dove la metodologia formativa impiegata per prepararsi all'azione diretta nonviolenta, chiamata "metodo training" proprio per evidenziarne i tratti fortemente partecipativi ed esperienziali, provocò così tanto entusiasmo che presto venne costituendosi in Italia una rete di attiviste determinate a promuoverne l'uso (**Euli, Puddu, Sechi, Soriga, 1992**).

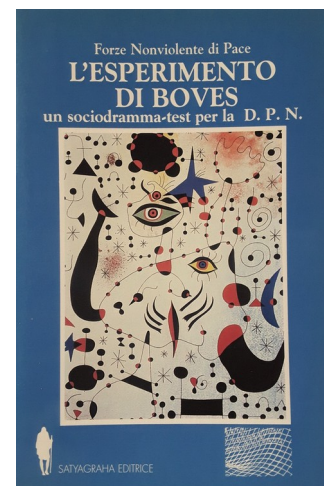


Tra le esperienze e i protagonisti di allora, un posto di rilievo spetta senza dubbio alla famosa Casa per la Pace di San Gimignano, animata proprio dalla famiglia L'Abate, che dal 1983 sarà per un decennio in Italia il principale luogo di formazione alla nonviolenza con metodologia esperienziale.

Da quel fermento nasce la prima rete di formatori organizzata a livello nazionale, chiamata Forze Nonviolente di Pace, che nell'estate del 1987 organizza a Boves (Cn) un esperimento di difesa popolare nonviolenta di portata nazionale. Saranno circa centocinquanta i partecipanti provenienti da tutta Italia che per il grande evento si prepararono col metodo training (**aa.vv. 1995**).

Nel 1989 la stessa rete è tra i protagonisti della Campagna di lotta contro la Mostra Navale (bellica) di Genova, una importante esposizione per

la vendita di armamenti che la città organizzava da oltre vent'anni. Ancora una volta gruppi di attivisti - chiamati "gruppi di affinità" - in diverse regioni del paese si prepararono per mesi all'azione diretta nonviolenta che sarebbe avvenuta nei giorni della Mostra, e ovviamente un aspetto centrale della formazione riguardava l'uso del MC per facilitare le proprie riunioni e decidere anche in situazioni di emergenza. Questi gruppi di affinità si aggiunsero alle realtà locali genovesi giocando un ruolo molto importante che contribuì al successo della Campagna: da quell'anno il comune di Genova smise di programmare la mostra. (**Euli e Forlani, 2002**).



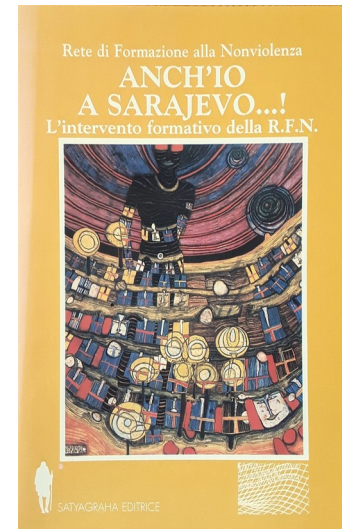
Gli anni '90: il MC cresce

Dalle numerose esperienze di formazione, sperimentazione e azione di quel periodo nascerà nel 1990 la Rete di Formazione alla Nonviolenza (RFN). Questo nuovo soggetto, più consapevole e formalmente costituito, realizzerà nell'arco di otto anni (anche grazie ai contributi economici provenienti dalla Campagna di Obiezione di Coscienza alle Spese Militari), moltissime iniziative in tutta Italia, rappresentando la maggiore forza sociale tesa alla diffusione dell'azione nonviolenta e delle pratiche di gestione costruttiva dei conflitti e dei processi decisionali – quindi del MC e della Facilitazione – attraverso il metodo training **(Euli, Sechi, Soriga, 1999)**.

Tra le tante iniziative di allora, qui ricordo la collaborazione della RFN con Beati i Costruttori di Pace, nel 1992, prima per la preparazione dei gruppi di affinità che avrebbero preso parte alla prima missione di pace a Sarajevo **(Eandi, Euli, 1995)**, e poi per la facilitazione dell'assemblea di valutazione al ritorno in patria "delle cinquecento" volontarie che parteciparono alla missione – un'assemblea con circa trecento persone.

Naturalmente in tutte quelle situazioni si attuavano, non senza errori e voci critiche, la Facilitazione e il MC. Le assemblee stesse della RFN erano un interessantissimo luogo di sperimentazione, così come in quegli anni lo furono le assemblee legate al Progetto Nazionale per la Difesa Popolare Nonviolenta (lo strumento di indirizzo politico nazionale col quale, grazie a parte dei fondi raccolti con l'obiezione fiscale alle spese militari, si potevano sostenere le principali realtà italiane impegnate nel costruire alternative civili e nonviolente alla difesa militare armata).

In questo quadro va certamente annoverato il lavoro del gruppo italiano delle PBI (Peace Brigades International), che sin dalla sua fondazione (1988) aveva inserito il MC nel proprio statuto. Il gruppo, che attuava il metodo secondo le modalità apprese nelle assemblee internazionali dell'organizzazione stessa, portò contributi molto importanti anche sul piano culturale con la traduzione di testi dall'inglese, in particolare il famoso manuale di Butler e Rothstein **(Butler e Rothstein, 1987)**.



La fine degli anni '90: un salto di qualità

Tralasciando le numerose iniziative di formazione e azione realizzate a livello locale e nazionale, la cui memoria documentale è per la gran parte delocalizzata e forse dispersa (esistevano e presumibilmente esistono ancora parziali archivi personali, tra cui il mio), arriviamo alla fine degli anni '90, dove avviene un salto di qualità nella pratica e nella diffusione del MC.

L'occasione si presenta quando rappresentanti del Commercio Equo e Solidale decidono di gestire col MC le due assemblee nazionali che avrebbero dovuto condurre alla stesura della Carta Italiana dei Criteri del Commercio Equo e Solidale. La positiva esperienza, che segna l'avvio di una significativa collaborazione con la nascente Associazione Generale Italiana del Commercio Equo e Solidale (che inserirà nel proprio statuto il MC), porterà alla stesura di un nuovo testo sul MC a distanza di tredici anni da quello pubblicato da L'Abate **(Tecchio, 2001)**. Quel breve scritto, nato per preparare l'assemblea alla metodologia che avrebbe adottato per formalizzare gli accordi e decidere senza ricorrere al voto, troverà grazie ad internet ampia diffusione divenendo negli anni a seguire un riferimento per gli interessati al MC **(Ceri, 2005)**.

Sul finire del secolo incontriamo un altro importante avvenimento: la costituzione della Rete Lilliput, un soggetto nazionale che collega realtà che vanno dalle grandi organizzazioni fino alle singole cittadine sensibili ai temi della pace, della giustizia, dell'ambiente e dello sviluppo. La Rete organizzerà due importanti assemblee nazionali, nel 2000 e 2001, che saranno gestite ispirandosi al MC – e non a caso le figure chiamate a facilitare i momenti di confronto e decisionali provengono tutte dalla vecchia, anche se ormai formalmente sciolta, RFN (**aa.vv. 2001**).

Nel concludere questo excursus, visto che il nuovo millennio l'abbiamo toccato, registriamo anche la tristemente famosa manifestazione a Genova contro il G8, nel 2001: ancora una volta la rete 'informale' di trainers della RFN si attiva per preparare i gruppi di affinità orientati all'azione diretta nonviolenta che da tutta Italia si apprestano a partire (**Euli e Forlani, 2002**).



Il MC nel nuovo millennio: la diffusione delle metodologie partecipative e della facilitazione dei processi decisionali nella società

Se si guarda alla sostanza del MC, cioè la diffusione del potere nella società con la conseguente partecipazione responsabile e creativa di tutti alla gestione di quel potere, si vede come il lavoro sociale che punta a favorire la partecipazione delle cittadine al governo locale e alla cura dei beni comuni, realizzato oggi da soggetti sempre più professionalmente qualificati e istituzionalmente riconosciuti, vada nella stessa direzione anche quando non lo si chiama MC (**Bobbio, 2004, 2006**).

Ad esempio, alcune realtà romane che si occupano di mediazione sociale ed empowerment comunitario, con le quali ho collaborato negli ultimi anni, pongono la metodologia del consenso (anche se non viene chiamata così) come preconditione per poter lavorare nel territorio assieme alla gente, ben sapendo che la gestione trasparente e massimamente partecipata del potere è la base per ricostruire legami sociali, senso di appartenenza ad un luogo e fiducia nella possibilità di cambiare le cose <http://mediacionesocialecomunita.blogspot.it/>

Inoltre, bisogna considerare che quando si parla di "consensus building", come spesso accade nel lavoro di importanti autrici nostrane che sul tema si ispirano a rinomate scuole statunitensi, ci si sta riferendo precisamente al MC (**Sclavi, 2006, 2007**); e anche ogni volta che si parla di esperienze di mediazione e di gestione o trasformazione costruttiva dei conflitti, il consenso, come vedremo bene in seguito, è *precisamente* la forma di accordo a cui puntano tutte queste pratiche (**Galtung, 2008, 2013**).

Stesso discorso vale ovviamente per la *Facilitazione*, parola chiave indissolubilmente legata al MC e impiegata da tutti coloro che si occupano di processi partecipativi, decisionali e non solo, quale che sia la metodologia adoperata (**De Sario, 2005 e 2006; De Luzenberger, 2008**).

In definitiva credo che aver introdotto in Italia il MC abbia avuto il grande merito di iniziare a veicolare all'interno di un'area sociale sensibile la rivoluzionaria pratica della facilitazione delle riunioni. Perciò a me sembra che il lavoro oggi teso a diffondere la cultura della facilitazione dei processi partecipativi sia un chiaro segno della presenza viva del MC, poiché ogni metodo che punti a costruire il *consenso positivo* (cioè il consenso come qui viene inteso) è di fatto 'un' metodo del consenso. Credo si tratti di un pezzo importantissimo della rivoluzione silenziosa in corso, poiché la vera democrazia si fonda sul consenso positivo, attivo, non sul quello passivo, sul quale si fondano anche le dittature.

Nelle pagine seguenti cerco di spiegare, alla luce della mia esperienza del MC come facilitatore e come formatore, cos'è e come si può costruire il consenso positivo.

Consenso (positivo), cultura della pace (positiva) e processi partecipativi

Consenso e Pace

Come precisa Wikipedia *"... Il metodo del consenso è il processo per pervenire al consenso."* Bene, ma perché è così importante impegnarsi per raggiungere questa meta? Cosa ha di speciale questo frutto chiamato consenso?

Il consenso è niente meno che sinonimo di pace – è il volto concreto e positivo della pace. Pace viene dal latino *pax, pacis*, stessa radice di *pangere* «fissare, pattuire» e di *pactum* «patto» (Enciclopedia Treccani on line). Stringere un patto vuol dire aver conseguito un buon accordo – non a caso emblematicamente sancito con belle strette di mano – e il consenso non è altro che una forma di accordo.

Consenso e Conflitto

Il processo che porta dal conflitto alla pace ha come atto finale, sempre, il raggiungimento di una qualche forma di accordo tra le parti in gioco – questo lo puoi verificare osservando la tua e l'altrui esperienza nel conflitto. È chiaro però che la qualità finale dell'accordo-pace dipende dal modo in cui ci si arriva. Anche col ricatto o la menzogna, la forza fisica o quella delle armi ci si può arrivare a degli accordi, come avviene in tanti cosiddetti 'trattati di pace'... Ma di quale accordi e 'pace' stiamo parlando?



Il rapporto tra mezzi e fini

Come spiega uno dei più grandi studiosi di processi di pace (**Galtung, 1996**), se il nostro fine è la 'pace positiva' e non quella 'negativa' intesa come semplice assenza di guerra, cioè se i frutti che desideriamo raccogliere sono accordi dove le parti interessate abbiano potuto attivamente partecipare ad un processo decisionale che tende a riconoscere i bisogni in gioco di tutti e dove le decisioni finali siano liberamente e responsabilmente rispettate da tutti, allora sappiamo bene che i mezzi impiegati devono essere coerenti con questi fini, altrimenti otterremo altro e forse il contrario. Per questo il MC viene spesso definito un metodo di gestione nonviolenta o costruttiva o positiva dei conflitti.

Naturalmente il rapporto mezzi-fini è una questione assai complessa, basti pensare al discorso sull'eterogenesi dei fini e sul metodo in generale (**Morin 2001**). E infatti il MC è un laboratorio permanente, dove si cerca di tenere assieme con una visione sistemica sia l'etica dei principi che l'etica della responsabilità (responsabilità degli effetti che provocano le nostre 'buone' intenzioni, poiché, come il saggio proverbio ricorda, la strada che porta all'inferno è lastricata di buone intenzioni).

Mele diverse, mondi diversi

Una mela possiamo produrla col metodo di coltivazione biologico oppure con quello convenzionale, alla fine sempre una mela avremo. Ma la qualità della mela sarà profondamente diversa, e non solo e non tanto dal punto di vista nutrizionale: poiché il metodo di coltivazione investe l'intero sistema produttivo, economico, sociale, politico, mele diverse saranno il frutto di società diverse, di mondi diversi. Perciò la riflessione sul rapporto tra mezzi e i fini è di capitale importanza e resta attuale. Cosa intendiamo per pace? A quale meta vogliamo che ci portino gli strumenti che inventiamo e che adoperiamo per affrontare i quotidiani problemi del vivere?



Finalmente abbiamo deciso... ma non siamo d'accordo!

Col MC si punta a costruire accordi, non a prendere decisioni. Decidere e accordarsi sono due cose diverse. Le decisioni 'emergono' in ogni caso dal processo d'interazione (l'incontro tra due o duecento persone), mentre l'accordo può benissimo non prodursi. E questo accade anche all'interno di ogni individuo, dove convivono differenti micro-identità, sub-personalità, 'parti di noi' spesso in conflitto tra loro (Varela, 1999; Assagioli, 1992; Gendlin, 2010; Holmes, 2013; Stone, 1999; Cheli, 2005).

Se per esempio fossimo un gruppo che si riunisce per decidere come investire i propri fondi, non c'è dubbio che alla fine della discussione emergerebbe fattualmente una decisione – arriva sempre la fine del tempo a disposizione – una decisione sulla quale potrebbe esserci accordo, ma anche no. Potrebbe darsi che nel gruppo la maggioranza faccia prevalere con la forza del voto la sua linea sulla minoranza, provocando in questa frustrazione e delusione; oppure potrebbe accadere che una minoranza forte (fondatori, leaders storici, cerchie di potere), influenzi pesantemente la scelta finale su come investire il denaro lasciando alcuni associati amareggiati e scoraggiati; oppure, esistendo diverse e incompatibili proposte sostenute da forze assembleari equivalenti, potrebbe succedere che alla fine i fondi rimangano semplicemente in cassa, inutilizzati, e questo nel risentimento generale dove ci si rimprovera a vicenda di 'non decidere mai niente'.

In tutti e tre i casi sopra citati si esce dall'incontro con una realtà di fatto: ed è esattamente questa la decisione del gruppo, questo il frutto del processo decisionale cui ciascuno dei presenti ha in qualche misura contribuito. Però non c'è accordo su quella realtà, su quella decisione. E questo succede anche quando si vota, cioè quando la decisione è formalmente e legittimamente acquisita - si pensi al costante e ormai endemico disaccordo, o meglio dissenso, delle forze di opposizione rispetto alle decisioni del governo o della maggioranza parlamentare.

Impossibile non comunicare, impossibile non decidere

Quale che sia la situazione di partenza, il processo che genera decisioni prende vita col semplice incontrarsi. È un processo continuo ed inarrestabile che coinvolge diversi piani. In pratica, così come è impossibile non comunicare, è impossibile non decidere.

Allora, dire "forza, qui bisogna prendere una decisione!", oppure "ma in questo gruppo non si decide mai, c'è sempre qualcuno che blocca!", non aiuta, così come non aiuta additare qualcuno rimproverandolo perché "non comunica". Di solito chi si esprime così fa coincidere la decisione con la sua idea di come dovrebbero andare le cose e considera tutto il resto come non decisione (il cosiddetto decisionismo si fonda su questa ipersemplificazione della complessità delle relazioni umane).

Un'altra esclamazione fuorviante è "Ma qui si sta decidendo di non decidere!". In questo caso chi lo dice, in tono negativo, avverso, mostra di avere consapevolezza che una decisione si sta

prendendo, però in buona o cattiva fede non la riconosce come legittima. Infatti “decidere di non decidere” significa due cose: *che si sta decidendo di non approvare una determinata proposta*, ma anche e soprattutto *che si sta decidendo di lasciare le cose come sono* – senza dubbio una scelta anche quest’ultima, di pari dignità, come ricorda il saggio principio del “primum non nocere”.

In pratica dunque non esistono ‘non decisioni’, così come non esistono ‘non comportamenti’. E *concentrarsi su quello che non c’è (non c’è un accordo su questa o quella proposta) impedisce di riconoscere quello che c’è (il fatto che non siamo d’accordo su nessuna proposta)*, e quindi di assumersi la propria parte di responsabilità relativamente al prodotto del processo decisionale. L’empowerment affonda le radici su questa responsabilità, su questo dire sì alla vita qui e ora; allora le cose iniziano paradossalmente a cambiare...

Autobiografia in cinque brevi capitoli di Portia Nelson

I

Cammino per la strada.
C’è una profonda buca nel marciapiede.
Ci cado.
Sono persa... Sono impotente.
Non è colpa mia.
Ci vorrà un’eternità per trovare come uscirne...

II

Cammino per la strada.
C’è una profonda buca nel marciapiede.
Fingo di non vederla.
Ci ricado.
Non riesco a credere di essere in quello stesso posto.
Ma non è colpa mia.
Ci vuole tempo per uscirne...

III

Cammino per la strada.
C’è una profonda buca nel marciapiede.
Vedo che c’è.
Ci cado ancora... è un’abitudine!
I miei occhi sono aperti.
So dove sono.
E’ colpa mia.
Ne esco immediatamente.

IV

Cammino per la strada.
C’è una profonda buca nel marciapiede.
La aggiro.

V

Cammino per un’altra strada...

Un salto di livello: posso accettare il fatto che qui e ora non sono/siamo d'accordo?

La decisione corrisponde alla complessa realtà dei fatti emergente alla fine di un incontro o al termine di una discussione su un tema. E verso alcuni di quei fatti o della realtà nel suo complesso, posso trovarmi d'accordo oppure no. Ecco il punto: *se non siamo d'accordo su qualcosa, possiamo accettare 'il fatto' di non essere d'accordo?*

“Accettare il fatto di non essere d'accordo” riguarda un piano della realtà delle cose diverso da quello su cui si gioca il “non sono d'accordo”. Per esempio, alla fine della discussione posso continuare ad essere in disaccordo sull'investire tempo e risorse nel progetto A, come dici tu, e rimanere convinto che sarebbe meglio investire nel progetto B, come dico io (chiamiamolo piano dei fatti 1); ma che succede se sposto l'attenzione sul fatto che tu ed io, o noi come gruppo, qui ed ora siamo in disaccordo su questa o quella proposta, sul fatto che abbiamo visioni ancora diverse e contrastanti, e forse conflittuali, su quale sia la soluzione giusta (chiamiamolo questo piano dei fatti 2)? Posso accettare questo innegabile fatto?

Costruire un accordo sul piano dei fatti 2 non sfiora nemmeno i problemi legati al piano dei fatti 1, che restano intatti; però crea le condizioni favorevoli per una convivenza costruttiva, sanamente conflittuale, cioè il terreno su cui si fonda la gestione e trasformazione nonviolenta di quei problemi. Costruire l'accordo sul piano 2 quando c'è disaccordo sul piano 1, questo è lo scopo e l'arte del MC.

Consenso: l'accordo che include il disaccordo

Il consenso è stato definito *“l'accordo nel disaccordo” (Butler e Rothstein, 1987)*. Per sciogliere l'apparente contraddizione racchiusa in questa felice definizione bisogna affinare un po' il nostro linguaggio. 'Accordo' è un termine generico che non è sinonimo di decisione, come abbiamo visto, e non lo è nemmeno di 'consenso' e di 'unanimità', che nella nostra mappa sono termini specifici che indicano forme di accordo diverse. Inoltre nel MC hanno (o possono avere) sfumature di significato diverse anche 'disaccordo' e 'dissenso'. Queste distinzioni sono utili perché permettono di cogliere importanti aspetti del processo decisionale e di trasformazione costruttiva dei conflitti.

La diversità è ricchezza... ma è anche conflitto!

Finché si resta sul piano dei contenuti di un'idea o di una proposta, si potrà parlare anche per ore, ma alla fine è ben possibile continuare a trovarsi più o meno in disaccordo. Ora, se pur in presenza del mio persistente disaccordo mi sentissi a un certo punto disposto ad accettare, sinceramente, la proposta della maggioranza (o dell'altro), cosa dovrei dire? Che sono d'accordo? Ma se dico che sono d'accordo, che fine fa il mio disaccordo?

Non volendo rinunciare alla mia autenticità nella relazione, che consiste precisamente nella mia diversità di opinione, di sensibilità, di vissuto, perché dovrei dire di essere d'accordo quando, francamente, so di non esserlo? Forse per amor di pace? Questa però sarebbe una pace negativa, cioè il risultato di una sottrazione, perché se è vero che la diversità è ricchezza, allora quando la nascondo (nascondendomi) tolgo ricchezza alla relazione.

Groupthink: il consenso negativo

Il consenso può essere un modo per appiattire o negare le differenze – il 'consenso negativo', appunto, sinonimo di 'pace negativa'. Il famoso fenomeno chiamato “groupthink” lo mostra chiaramente: per ridurre il disagio psicologico che il disaccordo può provocare, cioè per evitare o

ridurre la sofferenza insita nel potenziale conflitto, i membri di un gruppo costruiscono il consenso tramite l'adattamento all'opinione della maggioranza (o di una minoranza 'forte') anche quando tale opinione è ai loro occhi palesemente errata o ingiusta.

In certe situazioni, chi la pensa diversamente rinuncia a portare la propria diversità e unicità per timore di essere rifiutato o emarginato, o per paura delle conseguenze che ne potrebbero derivare sul piano psicologico o materiale. Sul consenso negativo si fondano le dittature e le pseudo democrazie (Fini, 2004), e anche tante dolorose forme di convivenza sociale e di relazione interpersonale.

Il MC punta invece a far emergere le differenze esistenti favorendone la valorizzazione, l'integrazione, l'armonizzazione. In questo processo il conflitto è visto come qualcosa di assolutamente naturale e di per sé non negativo: è il modo in cui viene gestito che rende l'energia del conflitto distruttiva o fonte di ricchezza, di crescita (Novara, 2011). D'ora in avanti con consenso si intende consenso positivo.

“La saggezza è saper stare con la differenza senza eliminare la differenza.”

Gregory Bateson

Distinguere senza separare: il piano dei contenuti e il piano della relazione

Quando partendo da posizioni diverse l'accordo si raggiunge presto e bene, è una gran bella cosa. Però il tempo può passare e le divergenze iniziali possono rimanere intatte o anche intensificarsi. E allora, al termine dell'incontro, come esprimere le differenze che sostanziano la diversità/disaccordo e al contempo costruire un accordo?

Per costruire insieme una qualche forma di accordo fondato sulla libertà (assenza di ricatti, minacce, ecc), sulla responsabilità (se dico sì, se accetto la proposta, poi la rispetto e cerco di sostenerla come posso, o come minimo non la contrasto), sulla creatività (non solo nuove idee per nuove soluzioni, ma anche rinnovati modi di ascoltare, esprimersi, relazionarsi), bisogna sollevarsi dal 'piano orizzontale' dell'accordo/disaccordo dove si scontrano i contenuti (le proposte, le analisi, le posizioni, ecc), per andare verso il 'piano verticale' della relazione tra i membri del gruppo, dove entra in campo la complessa dimensione fiducia/sfiducia. Così l'apparente contraddizione "accordo nel disaccordo" si risolve mantenendo il disaccordo sul 'piano orizzontale dei contenuti' e spostando l'accordo sul 'piano verticale della relazione'. Vediamolo...

Uno schema-strumento

Tracciamo su un foglio una linea orizzontale con la quale indichiamo il piano dei contenuti di una proposta (o di un'idea, opinione ecc) e poniamo agli estremi della linea i termini accordo/disaccordo: avremo così un continuum che va dall'accordo pieno al disaccordo pieno verso la proposta. Ora, incrociandola con quella orizzontale, tracciamo una linea verticale con la quale rappresentiamo il piano della relazione tra i membri del gruppo e poniamo agli estremi della linea i termini fiducia/sfiducia: abbiamo così un altro continuum, che va da alta fiducia ad alta sfiducia nella relazione. Lo schema così ottenuto mostra quattro aree di tendenza:



I – area dell'unanimità: alto accordo sui contenuti e alta fiducia relazionale

L'unanimità quando arriva provoca la piacevolissima sensazione di essere uniti (una sola anima), allevia ansie, dà sicurezza, genera entusiasmo. Però conviene prestare attenzione a questo tipo di accordo, specialmente quando il gruppo è numeroso, perché il consenso negativo vi si nasconde facilmente. In ogni caso è importante notare che *nel MC l'unanimità è una forma di accordo differente dal consenso*: unanimità significa che oltre ad avere fiducia negli altri membri non nutro alcuna riserva o dubbio su quanto si sta decidendo.

II – area del consenso: basso accordo sui contenuti e alta fiducia relazionale

In base alla prospettiva che stiamo assumendo, *il consenso implica sempre una tangibile presenza di dubbio o non accordo sui contenuti, anche minimi*, altrimenti sarebbe unanimità. E maggiore è l'intensità del disaccordo, maggiore dovrà essere la presenza di fiducia all'interno del gruppo per riuscire a portare costruttivamente la tensione emotiva che si crea. *Fiducia è la parola chiave del consenso*, e come vedremo è possibile svilupparla attraverso un sincero ascolto e un concreto riconoscimento dei motivi che sostanziano le differenze. Col MC le ragioni del disaccordo vengono registrate divenendo parte integrante degli accordi.

III – area dell'accordo tecnico: alto accordo sui contenuti, bassa fiducia relazionale

Qui la politica tradizionale offre mille esempi, con i vari accordi di corrente o di coalizione, che sovente finiscono presto e male. In sostanza ci si trova abbastanza d'accordo nel merito delle proposte, o verso un fine comune, ma la fiducia tra i soggetti coinvolti è scarsa, pertanto questa forma di accordo è debole e rischia di crollare alle prime difficoltà. Va però ricordato che accordi tecnici che funzionano, che cioè vengono rispettati dalle parti, tendono a sviluppare la fiducia trasformando l'iniziale arido terreno della relazione in uno più fertile. Perciò *l'accordo tecnico è considerato un fondamentale passo positivo nella mediazione dei conflitti*, dove la fiducia tra le parti è inizialmente sotto lo zero.

IV – area del dissenso: basso accordo sui contenuti, bassa fiducia relazionale

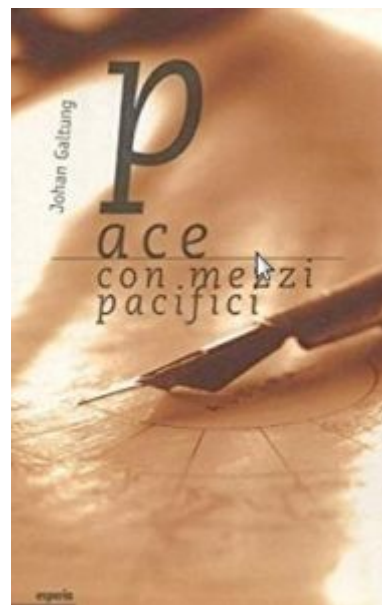
In quest'area non abbiamo alcun tipo di accordo, e *al di fuori di una qualche forma di accordo ci si trova nella fasi acute del conflitto*. Qui una parte sta imponendo la propria volontà all'altra, la quale suo malgrado la subisce e fa quello che può per resistere. Lo scontro è più o meno aperto, la lotta è permanente. Quest'area è più propriamente detta del dissenso, non del disaccordo – e infatti nella società e in politica si parla di aree o frange del dissenso, non del disaccordo. La manifestazione del dissenso non indica solo un forte disaccordo sul piano dei contenuti, ci dice anche, e soprattutto, che la fiducia è scesa a zero, con tutto quello che ne consegue sul piano pratico. *In quest'area è impossibile per le parti gestire costruttivamente il conflitto da sole*, serve

l'entrata in campo di una terza parte che goda di sufficiente fiducia per avviare un processo di mediazione.

Come usare lo schema-strumento

Lo schema, mostrando le varie sfumature che un accordo o una decisione possono avere, invita a riflettere sulla complessità dell'esperienza decisionale e a trovare creativamente modi per esprimere i colori di quelle sfumature (vedi allegato - strumento 'Colori').

Inoltre, mostrando come in presenza di forti tensioni emotive (chiaro indicatore di conflitto) ci si trovi nel basso dell'asse verticale fiducia/sfiducia, lo schema ci ricorda che per favorire la costruzione del consenso è *necessario spostare l'attenzione dal piano dei contenuti a quello della relazione*. Per esempio concentrandosi sul modo in cui le parti comunicano tra loro, specialmente sull'ascolto, piuttosto che continuare ad argomentare i pro e i contro delle questioni. È qui che il MC coincide esattamente con i metodi di gestione nonviolenta dei conflitti – perché in fondo la pace è una questione di mezzi, di metodo (**Gandhi, 2006, Galtung, 1996**).



Il consenso: una questione di metodo

Il MC riguarda le forme della comunicazione che un gruppo attua al suo interno nell'intento di raggiungere i propri scopi. Il metodo non riguarda i contenuti in gioco, s'interessa esclusivamente alle forme di comunicazione che facilitano il conseguimento di accordi coerenti con i principi e i valori del gruppo – potere condiviso e partecipazione di tutti, rispetto e valorizzazione delle differenze, trasparenza, lealtà, nonviolenza, creatività... In sostanza gli accordi consensuali esprimono il grado di fiducia e di rispetto esistente tra i membri, i quali scelgono di continuare a camminare insieme nonostante dubbi e disaccordi su particolari aspetti e questioni. Questo atteggiamento mentale-culturale è ben espresso nel motto che circolava nella Rete Lilliput e nei movimenti per la globalizzazione dal basso *"lavoriamo su ciò che ci unisce, continuiamo a discutere su ciò che ci divide"*. (Donatella della Porta, 2005)

Per dare maggiore concretezza al discorso, mi piace citare le parole di Susan Podziba quando racconta a Marianella Sclavi la sua esperienza di facilitatrice del dialogo in situazioni di conflitto estremo (**M. Sclavi, 2005, S. Podziba, 2006** – Nella foto, da sinistra, Susan e Marianella). I due brani che seguono mostrano come nel processo che dal conflitto porta all'accordo-pace, e precisamente al consenso, l'attenzione alle forme della comunicazione (metodo, regole della comunicazione) sia prioritaria rispetto ai contenuti del conflitto medesimo (spostamento dal piano dei contenuti al piano del processo e della relazione tra le parti). Alla domanda di Marianella *"... Ma come hai fatto, qual è il segreto dei tuoi straordinari successi?"*, Susan risponde:



“Mi limito a mettere le parti avverse in condizione di utilizzare quelle capacità di buona comunicazione che già possiedono, ma che evitano di esercitare perché farlo è spesso doloroso e complesso. Tutto il mio lavoro consiste nello sfidare la gente a vedere la situazione nella sua complessità, a cominciare dalla complessità della buona comunicazione in situazioni di tensione. Nel caso degli operatori della sanità israeliani e palestinesi [...] ho detto loro che era inutile sforzarsi di comunicare senza avere un’idea di quant’era difficile farlo. E quindi li ho invitati a fare il gioco della parafrasi. A turno e a coppie, ognuno doveva raccontare ad un partner della parte avversa un evento o episodio illustrativo dei suoi sentimenti sul conflitto in Medio Oriente e al termine questi doveva ripetere il più fedelmente possibile questo racconto. Gli altri osservavano e prendevano nota di quanto incredibilmente penoso fosse ripetere quelle storie, quante erano le dimenticanze, i salti, le distorsioni, le cancellazioni. E si rendevano conto di avere questo problema in comune: la fatica emozionale e il coraggio quasi eroico a cui dovevano attingere per ascoltarsi e darsi reciprocamente spazio. Su questo terreno e questo genere di riflessioni si è creata una solidarietà, un embrionale mutuo riconoscimento e rispetto che poi si è rinsaldato grazie ad altri racconti di episodi di vita professionale ... [e che alla fine ha portato alla realizzazione congiunta di un ospedale nella West Bank.]”

Dunque, l’aspetto cruciale, quello da cui partire e a cui prestare sempre attenzione, non è la complessità del conflitto (in quel caso i contenuti specifici del conflitto israelo-palestinese), ma la complessità della *“buona comunicazione in situazioni di tensione”* (le forme della comunicazione). Certo, è fondamentale e del resto inevitabile entrare nei contenuti, capire cosa è successo, quali sono i bisogni, le attese e i sentimenti in gioco; ma tutto questo è secondario rispetto a *‘come discutiamo di ciò di cui discutiamo’*, e specialmente *‘come ascoltiamo ciò che ascoltiamo’*, perché, come mostra l’esempio che segue, è proprio con un certo tipo di ascolto che possiamo sviluppare la fiducia.

In una relazione la crescita o decrescita della fiducia non dipende tanto dai contenuti (essere d’accordo o meno sul merito delle questioni), quanto piuttosto dalle forme della comunicazione esercitate, di cui l’ascolto, nelle sue molteplici modalità, è la dimensione più importante. Rispondendo ancora a Marianella, a proposito del metodo, Susan prosegue:

“Nel caso degli incontri fra donne leader di organizzazioni che appoggiavano o osteggiavano il diritto all’aborto [...] Avrebbero cercato di usare solo termini accettabili (o almeno tollerabili) da tutte le partecipanti. Non avrebbero interrotto, né pontificato, né fatto ricorso ad attacchi personali. Ognuna avrebbe parlato per se stessa e non come rappresentante della propria organizzazione. Gli incontri dovevano rimanere totalmente confidenziali finché tutte non avessero concordato di renderli in qualche modo pubblici. Infine, faticosissimo: si sarebbero concentrate nel capire e essere capite rinunciando completamente a convincere. Una regola, quest’ultima, fondamentale per spiegare la durata e la qualità del dialogo [durato sei anni]; rimaneva il gusto della sfida all’approfondimento delle proprie idee senza il timore di doversi difendere dagli attacchi.”

Rinunciare a convincere? Il MC è fondato sull’ascolto

Certamente nella situazione appena descritta dobbiamo immaginare le facilitatrici alle prese con partecipanti che all’inizio infrangono quasi di continuo le regole che hanno insieme stabilito. Quelle regole però, essendo state decise insieme davvero consensualmente, sono la potente leva che permette a chi facilita di aiutare il gruppo ad aiutare sé stesso, cioè a cambiare danza, cioè a parlarsi ed ascoltarsi in modi sostanzialmente diversi – inauditi. Sì,



perché *“rinunciare completamente a convincere”* deve essere stato terribilmente difficile, *“doloroso e complesso”*, come sottolinea Susan, nonostante tutta la loro buona volontà.

Domandiamoci: non è forse quasi sempre attraverso il *metodo del convincere* che tutti noi cerchiamo di far cambiare idea o comportamento agli altri quando le loro idee e comportamenti ci sembrano ingiusti? Non suona un po' strana questa regola? È mai possibile riuscirci? E anche se lo fosse, non è forse giusto tentare di convincere con le buone o con le cattive le nostre figlie, i nostri studenti e cittadini, coloro che provocano danni, che sfruttano, che violentano?

Queste sono alcune delle domande che pongo nel mio lavoro formativo allo scopo di riflettere sulle premesse mentali e culturali che permettono l'attuazione di metodologie orientate alla costruzione del consenso-pace, perché in fondo il metodo, qualsiasi metodo, non è tanto una questione di tecnica, quanto di mentalità e di cultura **(Euli e Tecchio, 2007)**.

Il metodo: una questione di cultura

La parola metodo evoca procedure rigidamente codificate, qualcosa che passo dopo passo dovrebbe condurre alla meta designata. Tale idea di metodo va bene per costruire macchine, ma si dimostra disastrosa quando applicata alle relazioni umane e alla vita in generale. Per questo preferisco l'espressione 'metodologia del consenso' a quella di 'metodo del consenso' – l'abbreviazione rimane la stessa, MC, però cambia l'articolo, che va al femminile, il concetto acquista maggiore morbidezza e apertura. Ancor più apprezzo l'espressione 'cultura del consenso', che incornicia al meglio le potenzialità e le problematicità della MC.

Le premesse informano le tecniche che adoperiamo, e le tecniche a loro volta incorporano le premesse da cui derivano. Gli strumenti, le tecniche, i metodi che inventiamo sono frutto della nostra cultura e mentre li usiamo la nostra coscienza, mentalità, cultura si modificano. Tramite il loro impiego, la cultura che li ha prodotti viene veicolata e al contempo trasformata. Attraverso la MC stiamo quindi contribuendo sia alla diffusione che allo sviluppo di quel po' di cultura del consenso/pace che a suo tempo permise al metodo stesso di attecchire nel nostro paese.

Però (e di ciò bisogna tener conto quando si valutano la forza e l'efficacia dei movimenti per il cambiamento) tutto questo è avvenuto e ancora avviene in condizioni fortemente avverse, perché come anni fa scrivevano autori che del metodo se ne intendono *“Non è ragionevole aspettarsi che le persone abbiano familiarità con questo processo [il MC]. In generale, la soluzione cooperativa e nonviolenta dei conflitti non esiste nella società dell'America del nord. Queste capacità devono essere quindi sviluppate in un ambiente la cui caratteristica principale è la competitività.”* **(Butler e Rothstein, 1987)**

Il nostro paese non è il nord America, ma la mentalità che porta a concepire e a vivere *“la discussione come una guerra”* **(Lakoff e Johnson, 2004)**, e *“l'organizzazione come un esercito”* **(Weick, 1993)** permea profondamente anche la nostra cultura. Noi siamo i pronipoti del *“si vis pacem para bellum”* degli antichi romani (*“se vuoi la pace, prepara la guerra”*); siamo intrisi della cultura che vede naturale *“la guerra come continuazione della politica con altri mezzi”* – indubbia verità che però ne implica un'altra altrettanto tragica: *“la politica è la continuazione della guerra con altri mezzi”* **(Foucault 1998)**.

Anche la stessa democrazia, per come è stata pensata nella modernità (stato, diritto, esercito), non è affatto un'alternativa alla guerra, al contrario, essa si è mossa sempre all'interno di un paradigma bellico **(Galtung, 1996)**. La riflessione sulla democrazia e sul metodo democratico è attuale e più che mai necessaria. La MC rappresenta a mio parere la forma più evoluta di democrazia. Questa è una faccenda che tocca tutti, da vicino e intimamente: al tuo interno che regime di governo vige? In che modo ogni giorno scegli di mangiare, vestire, amare, lavorare... vivere? In che modo gestisci le tensioni e i dilemmi derivanti dallo scontro tra le diverse pulsioni, istanze, bisogni, desideri, valori



che si muovono 'dentro' te? E che metodo decisionale e di gestione del potere attui all'interno dei tuoi gruppi (coppia, famiglia, lavoro, associazione...)?

Quale metodo stiamo *già* impiegando per discutere e decidere?

Con *gestione informale delle riunioni* si indicano quegli incontri in cui si attuano forme di comunicazione spontanea e le regole (metodo di lavoro e decisionale) non sono state oggetto di esplicita condivisione da parte del gruppo (quindi le regole esistono di fatto, ma restano implicite). Simili riunioni, nelle quali solitamente si tenta di raggiungere accordi senza voler votare (pensando che il 'metodo del buon senso' coincida col MC), tendono all'inefficacia perché le premesse culturali di guerra, come virus contagiosi di cui siamo tutti inconsapevoli portatori, prima o poi si manifesteranno in certi modi di sentire, pensare, esprimersi, agire – e “*la discussione diventerà una guerra*” (**vedi allegato 1**). Sintomi classici di questa malattia sono le costanti polarizzazioni tra (in genere i soliti) membri del gruppo mentre altri membri (in genere i soliti) stanno in un silenzio teso e giudicante, convinti che le cose vadano male a causa dei primi; oppure è il ricorso al voto dopo aver tentato a lungo e in maniera estenuante di raggiungere un accordo col *metodo della discussione basata sul convincere*.

Un metodo funziona se: a) è sufficientemente compreso da chi vorrebbe attuarlo, e b) c'è sufficiente accordo sul suo impiego.

La MC libera la sua forza creativa quando esplicita le proprie modalità e finalità: è per definizione una procedura formale. Naturalmente sono molte le decisioni su cui si costruiscono accordi impliciti – ciò è inevitabile e giusto. Vi sono però aspetti legati al metodo, alle procedure, che se non vengono in qualche misura formalizzati inceppano l'operatività del gruppo, limitano l'efficacia, inquinano il clima relazionale, erodono la fiducia.

Dal metodo del consenso al consenso sul metodo: valutare/valorizzare il metodo che viene già attuato

Fermarsi a riflettere sul modo di gestire le riunioni e di decidere permette a un gruppo di sviluppare il proprio metodo di lavoro. Da ciò si ricava un'utilissima indicazione operativa: chi all'interno di un gruppo desidera portare dei cambiamenti positivi che riguardano il metodo (per esempio l'adozione del MC, della Facilitazione formale o di una qualsiasi tecnica procedurale), ci riuscirà nella misura in cui saprà costruire un accordo sull'opportunità di trovare spazi e tempi adeguati per valutare/valorizzare la modalità di lavoro che il gruppo già attua.

Dunque *il primo passo per adottare il metodo del consenso è cercare di costruire un consenso sulla necessità di fermarsi per valutare il proprio metodo di lavoro e decisionale*. Questo processo comporta quasi sempre un certo lavoro sul linguaggio (una delle ragioni che fonda questo scritto), e non di rado il confronto e l'attraversamento del conflitto. Ma il suo prezioso frutto è il *consenso sul metodo*, ed è esattamente questo consenso sul metodo che fonda l'efficacia di qualsiasi MC.

Per esempio, nel Metodo Sociocratico viene fortemente sconsigliato l'uso della parola 'consenso' preferendo il termine 'assenso' (**Charest, 2009**). Secondo me questa è chiaramente una questione puramente terminologica e non di sostanza: loro vedono nel consenso unicamente quegli aspetti negativi che in queste pagine spero d'aver messo bene in luce (consenso negativo), mentre attribuiscono all'assenso quel significato positivo che nella MC viene assegnato al consenso (consenso positivo). Io infatti apprezzo il Metodo Sociocratico e lo considero un MC a pieno titolo; tuttavia, se ci trovassimo a lavorare assieme, sarebbe anzitutto necessario costruire un consenso (o assenso) sul linguaggio per poter costruire un assenso (o consenso) sul metodo.

Ora entriamo nel campo della Facilitazione per guardare più da vicino gli aspetti pratici della MC.

La Facilitazione

Un gruppo, al pari di un individuo, è costantemente impegnato nel prendere decisioni. Immaginiamo un gruppo che si riunisca per discutere e decidere su dei punti all'ordine del giorno. Durante la discussione si troverà certamente di fronte a *proposte che riguardano i contenuti* dei vari punti (per esempio se investire risorse ed energie in un'azione piuttosto che in un'altra, come risolvere un problema organizzativo, o l'elezione dei suoi rappresentanti, ecc); ma dovrà necessariamente occuparsi anche di *proposte che riguardano la gestione del processo decisionale* (per esempio come regolare turni e tempi degli interventi, stabilire se sia o meno il caso di visualizzare le proposte alla lavagna, se e quando effettuare sondaggi, ecc).

Contenuto e Processo

Sul piano dei contenuti ogni gruppo si interessa di problemi particolari che cadono nel proprio specifico ambito di competenza (organizzazioni che lavorano su temi ambientali, altre che si occupano del commercio equo o della violenza sulle donne, ecc); mentre *sul piano del processo tutti i gruppi condividono gli stessi problemi*: in che modo discutiamo di ciò di cui discutiamo? In che modo decidiamo? In che modo gestiamo le divergenze, i contrasti interni, le eventuali tensioni emotive, i conflitti?

Il riconoscimento della sostanziale differenza e del complesso rapporto tra il piano dei contenuti e quello del processo porta ad occuparsi della *Facilitazione del processo decisionale* (anche chiamata Facilitazione delle riunioni, o della comunicazione, e qui semplicemente Facilitazione).

Dunque, *la Facilitazione riguarda qualsiasi intervento di ordine metodologico o inerente la gestione del processo decisionale*. Per esempio: stabilire i turni di parola, non interrompere chi parla, se e come riprendere chi si dilunga o va fuori tema, fissare e ricordare i tempi della discussione, strutturare il contesto in modo da disporsi in cerchio o in altri modi che si presume possano agevolare un certo tipo di interazione tra i partecipanti, prendere appunti alla lavagna, esercitare forme di ascolto attivo, proporre un sondaggio di opinioni o la verifica del consenso su una proposta, dividersi in sottogruppi, proporre un gioco ice-break, un'analisi swot o un brainstorming...

È evidente che tutte queste azioni non riguardano direttamente i contenuti o il merito delle questioni in discussione, bensì *servono* a gestire, a facilitare (almeno nelle intenzioni, perché gli effetti sono sempre da valutare) le diverse fasi del processo decisionale, e dunque tali azioni sostanziano, sono la Facilitazione.



Impossibile non comunicare, impossibile non Facilitare

In base a queste premesse, la Facilitazione risulta sempre presente nella dinamica di un incontro. Pertanto *più che domandarsi se sia o meno il caso di facilitare le proprie riunioni, serve mettersi d'accordo se farlo in maniera esplicita oppure lasciarlo implicito*. Infatti si può anche evitare di ricorrere a dei Facilitatori, cioè quelle figure interne o esterne al gruppo che vengono

formalmente incaricate di svolgere un determinato ruolo (dal semplice tenere i tempi e dare la parola a chi si è prenotato, al riformulare o sintetizzare l'intervento di un partecipante), ma non si può evitare in alcun modo che i partecipanti stessi esercitino di fatto funzioni legate alla gestione del processo.

La Facilitazione non si può mai impedire, perché è un processo comunicativo che giocoforza coinvolge tutti i presenti ad una riunione. Inoltre, per le medesime ragioni, il potere di facilitare la riunione non può nemmeno essere mai completamente affidato o delegato a quelle figure che se ne prendono cura formalmente e a volte anche professionalmente, ovvero: *la Facilitazione non coincide mai con la sola azione dei Facilitatori, piuttosto è il frutto del modo di comunicare dell'intero gruppo.*

Guardiamo tutto questo più da vicino...

Scenari

Immaginiamo un gruppo formatosi di recente, composto da una decina di partecipanti. La discussione di un punto all'ordine del giorno inizia sull'onda di un buon clima relazionale, ma senza aver stabilito in modo esplicito e condiviso alcuna regola di metodo. Ebbene, che succederà se qualcuno durante la riunione terrà a lungo la parola, magari ripetendosi o andando fuori tema? Due cose potranno succedere: o *qualcuna delle presenti interviene per fargli notare che si sta dilungando*, oppure *il gruppo resta in silenzio fintanto che chi ha la parola non ha concluso*. In entrambi i casi notiamo che il gruppo ha gestito metodologicamente (ovvero facilitato) quel momento della riunione sulla base di regole non esplicite – regole di cui forse non era nemmeno consapevole. E quali sono le regole e quali le relative azioni metodologiche che hanno governato i suddetti scenari?

Primo caso. Quando una partecipante interviene (anche con buon tempismo e sensibilità) su qualcuno che ha la parola per richiamare l'attenzione al tempo che passa, o per ricondurre il discorso nell'ambito prescelto, sta compiendo un'azione tipica della Facilitazione – cioè fa esattamente quello che avrebbe fatto una Facilitatrice formale. Ma domandiamoci: visto che non era stato stabilito, chi ha dato a quella partecipante *lo speciale potere d'influenzare* (limitare, contenere, ricondurre) l'intervento di un membro del gruppo? Quella partecipante sembra fondare il suo intervento metodologico sulla base di *una regola implicita* che se venisse esplicitata suonerebbe più o meno così "chiunque nel gruppo può intervenire per regolare l'intervento di un partecipante che ha la parola se, a suo giudizio, quel partecipante sta prendendo troppo tempo, o si ripete, o va fuori tema". Solo che una simile regola non è stata mai nemmeno pronunciata. E allora quali conseguenze potrebbe avere quell'intervento, specialmente se dovesse essere reiterato, sulla trama delle relazioni interne, sulla fiducia reciproca, sul clima della riunione?

Secondo caso. Di fronte alla medesima situazione (qualcuno che tiene a lungo la parola, magari ripetendosi o andando fuori tema), anche quando il gruppo resta in silenzio lasciando al membro di turno la libertà di esprimersi come e quanto vuole, senza interruzioni, nella speranza che sappia riprendersi da solo, si viene a configurare un'azione tipica della Facilitazione. In questo caso è il silenzio del gruppo l'azione di ordine metodologico, che *implicitamente sembra sostenere la regola* "qui chi prende la parola può parlare quanto ritiene giusto e dire quello che vuole, nessuno lo interromperà, perché noi ci fidiamo della sua capacità di autoregolarsi". Fantastico! Peccato che una simile regola non sia stata proposta. E si conoscono bene gli effetti di quel silenzio quando quella regola non è stata concordata: dopo un po' i corpi e i volti dei silenziosi partecipanti si tendono, comunicando non verbalmente e non senza giudizio a chi ha la parola che sarebbe meglio se terminasse.

Non darsi delle regole non vuol dire non seguire delle regole

Sappiamo che non darsi delle regole non vuol dire non seguire delle regole, bensì seguire regole di cui non si è consapevoli (come individui e/o come gruppo). Ed è più libero chi segue regole che conosce, o chi, credendosi libero, segue inconsapevolmente regole che non conosce?

Come insegna la pragmatica della comunicazione umana, la faccenda è molto importante, perché determina il clima organizzativo, il benessere dei singoli partecipanti e l'efficacia dell'azione del gruppo sia all'interno che all'esterno.

In conclusione, se da un lato è possibile scegliere di non avere delle Facilitatrici formali, cioè quelle figure che nel gruppo svolgono esplicitamente e consensualmente funzioni legate al metodo (e di conseguenza è anche possibile non avere una Facilitazione formale, cioè la Facilitazione propriamente intesa), dall'altro tale scelta non impedirà ai membri del gruppo (in genere i più autorevoli o i leaders) di agire metodologicamente, esercitando di fatto e al di là delle buone intenzioni un importante potere di orientamento e di influenzamento della discussione e dei prodotti del processo decisionale (le decisioni e non solo).



Crescere insieme attraverso regole condivise

Le scelte metodologiche influenzano profondamente il prodotto finale di un incontro, un prodotto molto più ricco e complesso delle sole decisioni formali – si pensi agli effetti sulla fiducia tra i membri, sulla motivazione personale, sul clima organizzativo, sull'identità e sul senso di appartenenza al gruppo.

Le scelte di metodo riguardano le forme (della comunicazione) attraverso cui i membri esercitano il potere all'interno del gruppo. Aldilà delle belle parole e delle buoni intenzioni, è in queste scelte metodologiche che si manifestano i valori, i principi, l'etica che anima un gruppo o una persona. Ed è precisamente su questo piano che si gioca e si costruisce la democrazia: chi e come stabilisce le regole del gioco? E, soprattutto, come viene gestito il rapporto con chi non le rispetta (la gestione del conflitto)?

Tutto questo vale per il consiglio di amministrazione di una cooperativa o di una multinazionale, un collegio docenti, un'assemblea condominiale o una famiglia. E certamente vale per l'individuo, un sistema unitario composto da una moltitudine frammentata di 'parti di sé' che costituiscono la sua famiglia o comunità interiore, parti di sé in riunione permanente per gestire il complesso rapporto col mondo interno/esterno.

Regole, metodi, tecniche, strumenti...

Nel concludere torniamo alle prime righe della mia definizione di MC: "La Metodologia del Consenso riguarda procedure formali che gruppi e organizzazioni diversi strutturano in modi diversi attingendo ad un bagaglio di tecniche e conoscenze in continua evoluzione...". Sì, quel bagaglio è davvero ricchissimo, e se t'interessa l'aspetto tecnico, manualistico della Facilitazione col MC, nell'allegato trovi lo strumento Colori. Per il resto rinvio ad alcuni dei testi citati, alcuni dei quali restano validi seppur datati, e all'immenso patrimonio accessibile in rete.

TESTI CITATI

- AA.VV. L'esperimento di Boves: un sociodrammatest per la D.P.N. Satyagraha Editrice 1995.
- AA.VV. La Rete di Lilliput. EMI 2001
- Assagioli R., Psicosintesi. Astrolabio, 1993
- Bobbio L., A più voci: amministrazioni pubbliche, imprese, associazioni e cittadini nei processi decisionali inclusivi. Edizioni scientifiche italiane spa, 2004
- Butler L. & Rothstein A., On conflict and consensus, 1987, trad. italiana a cura di PBI Italia, C. Banzato, L. Groppo, G. Turra, http://www.equistiamo.org/PDF/Manuale_metodo_del_consenso.pdf
- Ceri P., "La democrazia dei movimenti: come decidono i no global", Ed. Rubettino, 2005
- Charest G., Vivere in sociocrazia, Ed. Esserci, 2009
- Cheli E., Relazioni in armonia. Franco Angeli, 2005
- De Luzenberger G., Open space technology. Guida all'uso. 2008
- De Sario P., Professione facilitatore. Le competenze chiave del consulente alle riunioni di lavoro e ai forum partecipati. Franco Angeli, 2005
- De Sario P., Il facilitatore dei gruppi. Guida pratica per la facilitazione esperta in azienda e nel sociale. Franco Angeli, 2006
- Donatella della Porta, 2005 <http://www.regione.toscana.it/documents/10180/23652/Democrazia%20in%20movimento/fbe67d3a-ad81-47bf-a1db-fcc6aae163c6>
- Eandi S., Euli E., Anch'io a Sarajevo, Satyagraha Editrice 1995
- Euli E. Forlani M., Guida all'azione diretta nonviolenta, Editrice Berti, 2002
- Euli E., Puddu S., Soriga A., Sechi P., Viaggi in training, Satyagraha editrice, 1992
- Euli, Soriga, Sechi, Reti di Formazione alla nonviolenza, Pangea 1999
- Euli E., Tecchio R., "capitolo "decidere", in "Casca il mondo", La Meridiana, 2007
- Fini M., Sudditi, ed. Marsilio 2004
- Foucault M., Bisogna difendere la società. Feltrinelli 1998
- Galtung J., Pace pace con mezzi pacifici, 1996, Esperia
- Galtung J., Affrontare il conflitto: trascendere e trasformare, Plus, 2008
- Gandhi M.K., Teoria e Pratica della nonviolenza, Einaudi, 2006
- Gendlin E., Focusing. Astrolabio, 2010
- Holmes T., Il gioco delle parti. Feltrinelli, 2015
- L'Abate A., Addestramento alla Nonviolenza, Satyagraha editrice, 1985
- Lakoff G., Johnson M., Metafora e vita quotidiana, Einaudi 1993
- Novara D., La grammatica dei conflitti. L'arte maieutica di trasformare la contrarietà in risorse. Sonda, 2011
- Morin E., I sette saperi. Cortina, 2001
- Podziba S., intervista di M. Sclavi, in Rivista UNA CITTÀ, luglio 2006,
- Sclavi M., Ascolto Attivo e seconda modernità. Rivista di Psicologia Analitica, 2005
- Sclavi M. Foa V.: "Dal consenso alle cosche al consenso democratico "introduzione a S. Podziba: Chelsea Story. Come una cittadina corrotta ha riconquistato la sua democrazia", Milano, Bruno Mondadori, 2006
- Sclavi M., Romano S.: "Simulazioni e giochi di ruolo: per imparare a non credere nella fatalità delle conclusioni", introduzione a Consensus Building Institute: Costruire una pace, Milano, Mondadori, 2007
- Stone H. & S., Dialogo delle voci. Amrita, 1999
- Tecchio R., in "Giovani e Pace: ricerche e formazione per un futuro meno violento. A cura di A. L'Abate, Pangea Edizioni, 2001
- Varela F., Un know-how per l'etica. Laterza 1992
- Weick K., Organizzare, 1993

ALLEGATI

La discussione è una guerra!

Il testo è tratto da “Metafora e vita quotidiana”, di G. Lakoff e M. Johnson (inizio del primo capitolo).

La metafora è da molti considerata come uno strumento dell'immaginazione poetica, un artificio retorico. ... Noi abbiamo invece trovato che la metafora è diffusa ovunque nel linguaggio quotidiano, e non solo nel linguaggio, ma anche nel pensiero e nell'azione: il nostro comune sistema concettuale, in base al quale pensiamo e agiamo, è essenzialmente di natura metaforica.

I concetti che regolano il nostro pensiero non riguardano solo il nostro intelletto, ma regolano anche le nostre attività quotidiane, fino nei minimi particolari; essi strutturano ciò che noi percepiamo, il modo in cui ci muoviamo nel mondo e in cui ci rapportiamo agli altri.

Per dare un'idea di che cosa significa dire che un concetto è metaforico, e che esso struttura una nostra attività quotidiana, consideriamo l'esempio del concetto 'discussione' e della metafora concettuale LA DISCUSSIONE E' UNA GUERRA. Questa metafora è riflessa in una grande varietà di espressioni presenti nel nostro linguaggio quotidiano: ... [segue un'ampia lista di espressioni]

Ciò che è importante sottolineare è che noi non soltanto parliamo delle discussioni in termini di guerra, ma effettivamente vinciamo o perdiamo nelle discussioni: noi vediamo la persona con cui stiamo discutendo come un nemico, attacchiamo le sue posizioni e difendiamo le nostre, guadagnamo o perdiamo terreno, facciamo piani e usiamo strategie. ... In questo senso la metafora “la discussione è una guerra” è una di quelle metafore con cui viviamo in questa cultura: essa struttura le azioni che noi compiamo quando discutiamo.

L'essenza della metafora è comprendere e vivere un tipo di cosa in termini di un altro. Le discussioni non sono sottospecie di guerre. Le discussioni e le guerre sono cose diverse... Ma una discussione è parzialmente strutturata, compresa, eseguita e definita in termini di guerra.

Inoltre questo è il modo consueto di avere una discussione e di parlarne: normalmente, se parliamo di attaccare la posizione di un altro usiamo precisamente le parole “attaccare la posizione”. Il nostro modo convenzionale di parlare delle discussioni presuppone una metafora di cui non siamo quasi mai consapevoli; tale metafora non è soltanto nelle parole che usiamo, ma nel concetto stesso di discussione. Il linguaggio con cui definiamo la discussione non è né poetico, né fantasioso, né retorico; è letterale: ne parliamo in quel modo perché la concepiamo in quel modo, e ci comportiamo secondo le concezioni che abbiamo delle cose.

Colori: uno strumento per facilitare le riunioni

A cosa serve

Colori è uno strumento di facilitazione delle riunioni tecnicamente sobrio e al contempo molto raffinato. L'ho messo a punto nel corso del tempo e qui presento, a titolo di esempio, il modo in cui lo impiego io.

Tramite Colori si può favorire durante un incontro:

- l'emersione delle differenze di sensibilità e di opinione presenti nel gruppo affinché possano essere riconosciute (perché se è vero che "la differenza è una ricchezza" bisogna anzitutto permetterle di manifestarsi) contrastando o limitando il fenomeno del "group-think" che porta al falso consenso;
- il conseguimento di accordi formali più consapevoli rendendo maggiormente visibile al gruppo quanto sia *emotivamente pesante* la decisione che si sta per prendere. (La pesantezza emotiva è un fattore che incide molto sull'efficacia operativa post decisionale, e sia col voto, sia con metodi del consenso informali, tale fattore tende a rimanere nascosto costituendo il terreno fertile per incomprensioni, inefficacia, conflittualità);
- lo sviluppo di una maggiore coscienza individuale e di gruppo sia verso la complessità dell'esperienza che si produce quando incontrandosi si dà vita al processo decisionale, sia verso le forme violente/nonviolente di gestione del potere all'interno del gruppo – ogni tipo di gruppo - e nelle relazioni umane in genere.

Prima di usare Colori è bene ricordare che...

- Il processo decisionale è un fenomeno complesso: i risultati finali dipendono da numerosi fattori, molti dei quali sfuggono alla prevedibilità e al controllo del singolo e del gruppo. Gestire la complessità è di norma emotivamente impegnativo e conflittuale. Accanto alla curiosità e alla sincera voglia di sperimentare, convivono nel gruppo paure e contraddizioni di varia natura.
- Un fattore chiave su cui il gruppo può esercitare un certo controllo è la buona conoscenza degli strumenti che vuole adoperare. Il risultato estetico di una danza di gruppo dipende *dalla motivazione condivisa* a danzare un certo brano musicale, *dalla buona conoscenza dei movimenti* da eseguire da parte di ogni membro, e dall'aver *un corpo abituato a danzare*; similmente, il prodotto finale di una riunione gestita col MC, cioè un accordo chiaro, concreto e condiviso, dipende dallo *scopo condiviso dell'incontro*, *dalla conoscenza da parte di ogni membro degli strumenti usati per confrontarsi, ideare, valutare, decidere, ecc (il metodo)*, e infine dall'aver *un corpo abituato a comunicare in modo costruttivo (o nonviolento, ecologico, ecc...)*.
- Ne consegue che un gruppo che volesse sperimentare Colori dovrebbe preventivamente:

a) verificare se ogni membro ritiene di aver compreso come funziona lo strumento in misura sufficiente per poterlo sperimentare (cosa che implica *la lettura attenta delle pagine precedenti per capire cosa s'intende con 'consenso'*, un concetto largamente frainteso);

b) accordarsi consensualmente nel voler usare/sperimentare lo strumento (ciò comporta l'individuazione di almeno una Facilitatrice che fattivamente lo gestirà durante la riunione);

c) prevedere un periodo di prova/allenamento.

In pratica...

Ogni partecipante è dotato di tre cartoncini o nastri colorati (nel nostro caso verde, giallo, rosso) che userà per mostrare visivamente la propria posizione od orientamento verso una proposta in discussione o relativamente ad aspetti significativi del processo decisionale.

Le regole di funzionamento dello strumento riguardano:

- a) il significato attribuito ai singoli colori e alle loro combinazioni;
- b) come e quando impiegare Colori.

a) Significato attribuito ai singoli colori e alle loro combinazioni

A titolo di esempio descrivo il modo in cui di solito lo uso io:

VERDE = esprime accordo pieno: *chi lo usa comunica al gruppo la propria volontà o disponibilità a chiudere la discussione assumendo la proposta così come ora formulata, cosa che comporta sempre il rispetto della decisione assunta dal gruppo e l'impegno a realizzarne i contenuti.*

GIALLO = esprime dubbi o disaccordi di lieve/media intensità: *chi lo usa comunica al gruppo la volontà o disponibilità a proseguire la discussione sulla proposta;*

ROSSO = esprime dubbi o disaccordi di forte intensità: *chi lo usa comunica al gruppo la volontà o disponibilità a proseguire la discussione;*

COMBINAZIONE GIALLO + ROSSO = esprime compresenza di dubbi o disaccordi di varia entità: *chi lo usa comunica al gruppo la volontà o disponibilità a proseguire la discussione;*

COMBINAZIONI DI VERDE + GIALLO E/O + ROSSO = esprime il consenso: *chi usa una di queste combinazioni (i colori del consenso) comunica al gruppo che, pur avendo perplessità e/o disaccordi di varia entità verso la proposta in discussione (espressi appunto col giallo e/o rosso), è disposto ad accettarla (verde), e quindi la discussione si può terminare. Tale accettazione comporta sempre: a) il rispetto della decisione assunta dal gruppo; b) l'impegno a realizzarne i contenuti, salvo i casi in cui sia possibile modulare tale impegno (*)*

(*) Riguardo al cruciale fattore 'impegno' che un accordo implica (gli aspetti attuativi, esecutivi di una decisione, che non sempre necessitano della presenza attiva di tutti i membri del gruppo) col MC è possibile assumere posizioni diverse, chiamate per esempio dello "stare da parte" o del "consenso senza impegno o con impegno parziale". Tali posizioni, assolutamente legittime e frutto

della sana creatività tipica dell'impiego del MC, devono però essere *esplicitate prima di chiudere la discussione* per poter essere incluse nelle decisioni e accordi finali.

b) Quando e come usare Colori

Ci sono due diversi tempi o momenti del processo decisionale in cui adoperare lo strumento, ed è essenziale per il buon funzionamento capire bene la differenza tra i due momenti:

- 1. durante le varie fasi della discussione**, e in questo caso **Colori serve per effettuare sondaggi** relativamente a diversi aspetti del processo decisionale;
- 2. nella fase finale della discussione**, cioè quando il gruppo si trova a voler o dover chiudere la discussione stessa (quello che col metodo della maggioranza corrisponderebbe al momento del voto), e in questo caso **Colori serve per formalizzare gli accordi emergenti dal processo decisionale**.

1. Per effettuare sondaggi

Si possono proporre sondaggi di ogni tipo. Per esempio: sull'orientamento delle partecipanti riguardo un determinato punto di vista sulle cause di un problema, o su certi aspetti di una proposta di soluzione, oppure sul clima emotivo in un particolare momento dell'incontro, ecc. Tramite i sondaggi il gruppo può farsi rapidamente un'idea particolareggiata della situazione e regolarsi di conseguenza su come procedere.

Con la MC i sondaggi sono essenziali! Bisogna evitare di arrivare a chiudere il processo decisionale all'ultimo minuto senza aver attuato sondaggi nelle fasi precedenti, perché il *rischio di trasformare Colori in una versione colorata del voto* è molto alto (alla fine invece di alzare la mano si mostrano i colori... non funziona così!). La procedura tipica della metodologia del consenso comporta infatti una serie graduale di verifiche (cioè sondaggi) sulla presenza di dubbi e obiezioni verso la proposta in discussione - cosa che può essere ovviamente realizzata in diversi modi, e Colori è uno di questi.

Quando si realizzano sondaggi bisogna tener conto di almeno due conseguenze:

i) *un sondaggio ha sempre effetti sul processo decisionale: dopo averlo realizzato le cose non sono più come prima.* Le differenze di sensibilità e di opinione si palesano più facilmente, e di fronte agli scenari colorati il gruppo avrà una diversa coscienza di quanto sta accadendo. La cosa può sorprendere, entusiasmare e spaventare al tempo stesso. Come la libertà.

ii) *potrebbero esserci diverse interpretazioni degli scenari che si presentano dopo il sondaggio, nonché diverse idee sul modo di procedere.* Quindi aiuta molto nutrire un atteggiamento di curiosità e fiducia verso la sperimentazione, nonché di saggio rispetto verso eventuali timori di confusione.

2. Per formalizzare gli accordi

Nella fase di chiusura del processo decisionale (fine del tempo della riunione oppure termine del tempo stabilito per trattare un punto all'OdG), **i colori vanno usati diversamente.**

A questo punto verranno adoperati o il solo Verde, per esprimere accordo pieno, o le combinazioni del Verde con gli altri colori, per esprimere accordo non pieno ma consensuale. **Mostrare adesso il Rosso o il Giallo da soli** significa chiedere al gruppo di non assumere la proposta in discussione (quindi di decidere di mantenere per ora lo stato delle cose) e di prendere altro tempo per la discussione rimandandola ad un altro incontro (cosa che in genere comporta decidere quando e come).

Questo scenario colorato, del tutto indolore quando emerge con i sondaggi nella fase della discussione, può provocare tensioni nella fase di chiusura del processo decisionale. La presenza di tensioni emotive è chiaro segno di conflitto e costruire *l'accordo nel disaccordo* diventa allora più impegnativo. Questo è del tutto naturale. È qui che il gruppo ha l'opportunità di crescere.

Nessun metodo garantisce l'evitamento del conflitto, la cui entità dipende da vari fattori, tra cui: la tipologia del gruppo (grandezza, storia, ecc); l'effettiva conoscenza e condivisione da parte dei presenti del metodo di lavoro e decisionale adottati; e, moltissimo, da come sono stati gestiti gli scenari precedenti emersi con i sondaggi durante la discussione, i quali, se ben eseguiti, avranno già portato alla luce le tensioni conflittuali esistenti nel gruppo (tensioni che forse non sono state gestite in modo adeguato in quella fase del processo decisionale).