

# Il Metodo del Consenso

da Seeds For Change, <http://seedsforchange.org.uk/index.html>

tradotto da MR e DRM per Transition Italia

**In questo breve manuale sul Metodo del Consenso (MdC):**  
Pag.1 Cosa c'è di sbagliato nell'attuale democrazia?  
Pag.3 Perché usare il MdC?  
Pag.4 Condizioni per il MdC  
Pag.5 Il processo del MdC  
Pag.6 Le fasi del processo del MdC  
Pag.7 Diagramma di flusso del MdC  
Pag.13 Linee guida per partecipare  
Pag.14 Processo rapido  
Pag.15 Il MdC per grandi gruppi  
Pag.19 Diagramma di flusso del MdC per grandi gruppi  
Pag.20 Risoluzione dei problemi

Il processo decisionale detto Metodo del Consenso (MdC) è un modo creativo e dinamico per raggiungere un accordo fra tutti i membri di un gruppo. Al posto di votare, ottenendo una maggioranza che fa di testa sua, un gruppo che usa il MdC si impegna a trovare soluzioni sostenute attivamente da tutti o che, perlomeno, tutti ritengono accettabili. Questo assicura che tutte le opinioni, idee e criticità vengano prese in considerazione. Attraverso l'ascolto reciproco, il gruppo punta a produrre una proposta che vada bene a tutti. Il consenso non è né compromesso né unanimità – le sue ambizioni sono più alte: intrecciare le idee migliori e infonderle di entusiasmo collettivo. Questo processo spesso restituisce soluzioni sorprendenti e creative, di ispirazione sia per l'individuo che per il gruppo

nel suo insieme. Il MdC può funzionare in ogni tipo di situazione: piccoli gruppi, comunità locali, aziende, persino intere regioni o nazioni. Il processo utilizzato può variare a seconda della dimensione del gruppo e di altri fattori, ma i principi fondamentali rimangono gli stessi. In questo manuale troverete un sacco di informazioni utili sui fondamentali del MdC, su come applicarlo a grandi gruppi di persone e come affrontare i problemi più comuni. Esiste anche una *Guida al MdC in breve* in cui potete trovare un sacco di consigli per raggiungere il consenso.<sup>1</sup>



## Cosa c'è di sbagliato nell'attuale democrazia?

Il modo in cui vengono prese le decisioni è la chiave di volta di ogni organizzazione sociale. Influenza ogni aspetto delle nostre vite, compresi i luoghi di lavoro, le comunità locali, i servizi sanitari e persino se viviamo in guerra o in pace. Molti di noi sono portati a credere che il sistema occidentale del voto rappresentativo sia la forma più alta di democrazia. Paradossalmente, però, proprio in quelle nazioni che più sbandierano le virtù della democrazia rappresentativa, gli abitanti non si scomodano neanche per andare alle urne. Nelle democrazie cosiddette 'mature' è ormai pervasiva l'impressione che il voto non faccia realmente la differenza e che gran parte delle decisioni vengano in realtà prese da élite di politici, gruppi di interesse e grandi aziende.

## I limiti della democrazia rappresentativa

Il potere decisionale viene sottratto alla gente comune nel momento in cui si eleggono dei leader: il meccanismo della delega trasferisce il diritto di prendere decisioni ad una piccola élite, che spesso ha interessi completamente diversi da quelli dei suoi elettori. Avere il diritto di votare un deputato o senatore per circa venti volte nell'arco di una vita è un misero sostituto alla libertà di prendere decisioni su tutto ciò che ci riguarda e ci influenza. Come se non bastasse, ci sono molte aree della società che non ricadono affatto sotto l'ombrello dei principi democratici. Gran parte delle istituzioni e dei luoghi di lavoro funzionano in maniera gerarchica; è raro che studenti ed impiegati abbiano la possibilità di votare i loro superiori in ufficio o di avere un qualsivoglia potere di decidere cosa deve succedere nei posti in cui trascorrono la gran parte delle loro vite.



<sup>1</sup> In inglese al link: <http://seedsforchange.org.uk/shortconsensus>, in italiano prossimamente

O pensate ad una catena di supermercati che forza il suo ingresso in una città contro la volontà degli abitanti. Gran parte delle aree della società sono governate da potere, status sociale e soldi, non dalla democrazia.

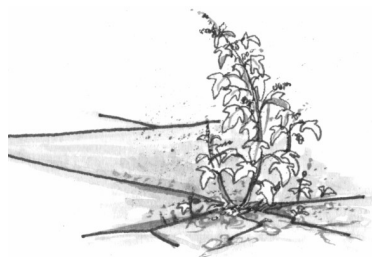
## Cosa c'è di sbagliato nel voto?

Rispetto a questo, lavorare in piccoli gruppi in cui ognuno può esprimere direttamente un voto su problemi importanti può sembrare un vero e proprio esercizio di democrazia. Tuttavia, il voto crea *sempre* una maggioranza ed una minoranza o, in altri termini, vincenti e perdenti. Se gran parte del gruppo sostiene un'idea, questa verrà votata, e gli interessi di coloro che si oppongono possono essere tranquillamente ignorati. Questa situazione può fomentare il conflitto e la sfiducia in quanto i "perdenti" si sentono privati del potere. La volontà della maggioranza diventa automaticamente la volontà di tutto il gruppo, con l'aspettativa che la minoranza accetti ed esegua la decisione, anche nel caso in cui le scelte fatte sono in contrasto con le sue convinzioni radicate ed i suoi bisogni più fondamentali. Una maggioranza troverà più facile portare avanti un'idea, accantonando le proteste di una minoranza dissenziente, piuttosto che cercare un'altra soluzione che soddisfi tutti. È vero che in alcune situazioni è possibile che le persone *scelgano*, liberamente, di adattarsi al volere della maggioranza ma, in un sistema di voto, coloro che si ritrovano costantemente in minoranza finiscono per perdere il controllo sulla propria vita. Un chiaro esempio è l'incarcerazione, in molte "democrazie" europee, di coloro che rifiutano il servizio militare. È vero anche che il voto di maggioranza permette che si prendano decisioni, anche le più controverse, in tempi molto brevi, ma ciò non significa che la decisione presa sia saggia, o persino moralmente accettabile. Dopo tutto, non molto tempo fa la maggioranza degli europei e dei nordamericani sosteneva il "diritto" di possedere schiavi.

## Le alternative ci sono già

*"Viviamo costantemente, quotidianamente, momenti di interazione non capitalistici, non coercitivi e non gerarchici e sono proprio questi i momenti in cui ci godiamo di più la compagnia altrui e in cui lavoriamo meglio insieme. Ma per qualche oscuro motivo non pretendiamo che funzioni in questo modo anche la nostra società". CrimethInc*

Molte persone accettano l'idea che il voto sia il modo "normale" per avere il controllo democratico sulle decisioni che ci riguardano... dopo tutto, ci viene spesso presentato come unico sistema disponibile. Allo stesso tempo, soprattutto tra coloro che si impegnano per il cambiamento sociale, sta diventando bagaglio comune l'idea che cambiare il modo in cui si prendono le decisioni sia cruciale per dare vita ad una società diversa. Se stiamo lottando per una società migliore, in cui tutti abbiano il controllo sulla propria vita, tutti abbiano uguale accesso al potere, tutti possano perseguire liberamente i propri interessi e soddisfare i propri bisogni, allora dobbiamo sviluppare processi decisionali alternativi. Processi che riconoscano il diritto di ogni persona all'autodeterminazione, che incoraggino l'aiuto reciproco e sostituiscano la competizione con la cooperazione. Le alternative al sistema attuale ci sono già, crescono nelle fughe fra le pietre del selciato dell'autorità statale e del controllo delle multinazionali. Abbiamo soltanto bisogno di imparare a riconoscerle come i semi di un nuovo tipo di società, quali di fatto sono. Persone senza casa che occupano case vuote trasformandole in abitazioni collettive, operai che comprano le aziende in cui lavorano per gestirle in termini più equi, gruppi che coltivano orti in comune; una volta che cominciamo a cercarli, troviamo, ovunque intorno a noi, centinaia di esempi di organizzazione cooperativa. Per molti di questi, il MdC è il sistema decisionale più adatto.



## Perché usare il MdC?

*Nessuno è più qualificato di te per decidere cosa sarà della tua vita.*

**Il processo decisionale del MdC si basa sull'idea che le persone dovrebbero avere il pieno controllo sulla propria vita e che il potere dovrebbe essere condiviso da tutti, piuttosto che concentrato nelle mani di pochi.** Ciò implica ampi spazi di libertà, compresa la libertà di decidere del proprio corso di vita e il diritto di svolgere un ruolo paritario nella creazione di un futuro comune.

Oltre a voler godere di tutta la libertà possibile, gran parte di noi desidera vivere all'interno di e, in ogni caso, dipende da, qualche forma di società. Ciò implica trovare strategie per equilibrare i bisogni ed i desideri di ogni individuo con quelli della vicina comunità... e del mondo. Il processo decisionale del MdC punta a fornire uno strumento per farlo. Si basa su rispetto, fiducia, cooperazione e aiuto reciproco per giungere a soluzioni accettabili da tutti gli interessati. Il cuore del MdC è un dialogo rispettoso fra pari. Si tratta di uno strumento per aiutare i gruppi a lavorare insieme per soddisfare i bisogni sia individuali che collettivi. Parla di come lavorare *con* gli altri, piuttosto che *per* gli altri o gli uni *contro* gli altri; questa è una sfida, e richiede apertura e fiducia. Il MdC ricerca soluzioni “vinco-vinci” (*win-win*) accettabili da tutti. Uno dei benefici diretti, forse il più evidente, è che se tutti sono d'accordo con la decisione presa, tutti metteranno il loro impegno per trasformarla in realtà. Nel MdC ogni persona ha il potere di apportare cambiamenti nel gruppo in cui lavora – e di evitare i cambiamenti che trova inaccettabili. Il diritto di bloccare una decisione significa che le minoranze non possono essere semplicemente ignorate: si dovranno cercare soluzioni che integrino i loro interessi. Nessuna decisione verrà presa contro la volontà di un individuo o di una minoranza: il gruppo si adatta costantemente ai bisogni di tutti i suoi membri. Il MdC riguarda la partecipazione attiva e la condivisione equa del potere. Questo lo rende uno strumento potente non solo per l'*empowerment* individuale, ma anche per creare legami tra le persone e (ri)costruire le comunità.

### Chi usa il MdC?

**Il MdC non è un'idea nuova. Varianti del MdC sono state sperimentate e raffinate in tutto il mondo e in ogni epoca.**

Sul continente americano le società non gerarchiche sono esistite per centinaia di anni. Già prima del 1600, cinque nazioni – Cayuga, Mohawk, Oneida, Onondaga e Seneca – formavano la **Confederazione Haudenosaunee**, che funziona su base consensuale ed esiste ancora oggi. Ci sono anche molti esempi di comunità utopiche funzionanti e stabili che usano il processo decisionale del MdC, tra cui l'insediamento cristiano **Herrnhüter** (1741-1760) e la comune di produzione **Boimondeau** in Francia (1941-1972).

**Christiania**, una parte autonoma nella città di Copenhagen, è autogovernata dai suoi abitanti dal 1971.

All'interno del **movimento cooperativo**, molte cooperative abitative e imprese sociali usano con successo il MdC: fra gli esempi eccellenti ricordiamo Green City, un grossista di alimenti integrali con sede in Scozia e Radical Routes, una rete di cooperative abitative e di lavoratori nel Regno Unito.

Gli incontri organizzativi della **Società degli Amici (Quaccheri)** adottano il MdC per integrare le intuizioni di ogni individuo con l'obiettivo di giungere alla migliore approssimazione possibile della Verità.

Molti gruppi di attivisti politici e sociali, tra cui gruppi **anarchici** ed altri che lavorano per la pace, l'ambiente e la giustizia sociale, ritengono il MdC essenziale per il loro lavoro. Questo perché sostengono che i metodi usati debbano rispecchiare gli obiettivi e il MdC riflette la visione di una società libera, non violenta ed egitaria. Nelle proteste in tutto il mondo, molte **azioni di massa** e **sit-in** che hanno coinvolto diverse migliaia di persone sono stati organizzati e realizzati usando il MdC, compresa la “Battaglia di Seattle”, la protesta contro il WTO del 1999, i Climate Action del 2005 in Germania, Australia, Olanda, Regno Unito.

# Condizioni per il MdC

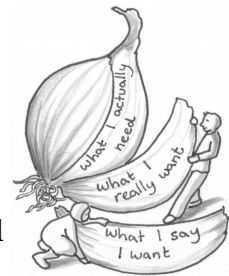
**Gruppi diversi usano processi leggermente diversi per raggiungere decisioni col MdC. Tuttavia, in ogni gruppo ci sono alcune condizioni che sostengono la costruzione del consenso.**

**Obbiettivo comune:** *tutti coloro che partecipano all'incontro condividono un obbiettivo comune e il desiderio di lavorare insieme per raggiungerlo.* Potrebbe trattarsi dell'impegno ad organizzare un evento specifico o di una visione condivisa su come potrebbe essere un mondo migliore. Non date per scontato che tutti tirino dalla stessa parte, passate insieme del tempo per definire gli obbiettivi del vostro gruppo e il modo in cui potete arrivarci. Se emergono delle differenze in incontri successivi, rivedere l'obbiettivo comune può aiutare a trovare il focus e ricompattare il gruppo.

**Impegno per raggiungere il consenso:** *il MdC può richiedere molto impegno e pazienza perché funzioni.* Tutti devono essere d'accordo a provarci. Ciò significa essere profondamente onesti riguardo ai propri desideri e bisogni e, inoltre, capaci di ascoltare veramente ciò che gli altri hanno da dire. Tutti devono essere disposti a cambiare le proprie posizioni, a tentare strade alternative e a rivalutare i propri bisogni. E' molto facile chiedere di andare ai voti al primo segno di difficoltà, ma nel modello del MdC le diversità aiutano a costruire una decisione finale più creativa e più solida. Possono emergere serie difficoltà se all'interno del gruppo una o più persone desiderano segretamente tornare al voto di maggioranza, e aspettano solo l'occasione per poter dire «Ve l'avevo detto che non avrebbe funzionato».

**Fiducia ed apertura:** *le condizioni create nel gruppo devono permettere a ciascuno di avere fiducia nel fatto l'impegno a prendere decisioni consensuali sia realmente condiviso dal gruppo.* Questo include la fiducia nel fatto che le persone non abuseranno del processo e non manipoleranno, almeno non coscientemente, il risultato della discussione. Se pensiamo che le altre persone tenderanno a mettere i propri desideri e bisogni personali davanti a quelli del gruppo, ci verrà facile metterci sulla difensiva e fare lo stesso, perché ci sembrerà l'unico modo di proteggerci e di perseguire i nostri interessi.

*Il processo decisionale del MdC si basa sull'apertura* – ciò significa imparare ad esprimere apertamente sia i nostri desideri (cosa ci *piacerebbe* che accadesse) che i nostri bisogni (cosa *deve* accadere affinché ci sia possibile sostenere una decisione). Per imparare a distinguere fra i nostri desideri e i nostri bisogni ci vuole un po' di tempo – dopotutto, siamo abituati a prendere decisioni in cui uno vince e l'altro perde. Quando ci muoviamo all'interno di un sistema accusatorio, infatti, ci conviene dichiarare di aver bisogno di più di quanto ci serve, una tattica che ci permette di negoziare alcuni punti senza mollare terreno significativo. Ma in un clima diverso, di apertura e fiducia reciproca, il gruppo può ottenere tutte le informazioni che servono per prendere in considerazione la posizione di ognuno e di elaborare una soluzione comune.



**Tempo sufficiente:** *per prendere le decisioni e per imparare a lavorare col MdC.* Prendersi tempo per arrivare ad una buona decisione oggi può risparmiarci tempo per rivederne una sbagliata in futuro.

**Chiarezza nel processo:** *è essenziale che tutti conoscano e capiscano il processo utilizzato nell'incontro.* Esistono molte variazioni del processo del MdC quindi, anche se le persone hanno esperienza nell'usarlo, potrebbero usarlo in modo diverso! Potrebbero anche esserci degli accordi di gruppo e dei segnali di mano che devono essere spiegati.

**Partecipazione attiva:** *se vogliamo arrivare ad una decisione condivisa, tutti dobbiamo prendere attivamente parte nel costruirla.* Ciò significa ascoltare quello che gli altri hanno da dire, dar voce ai propri pensieri ed ai sentimenti e cercare proattivamente soluzioni che includano tutti.

**Buona facilitazione:** in gruppi più numerosi o davanti a decisioni difficili, è opportuno designare dei facilitatori per rendere più scorrevole l'andamento dell'incontro. La buona facilitazione aiuta il gruppo a lavorare in armonia, creativamente e democraticamente. Assicura anche che i compiti dell'incontro vengano svolti e le decisioni prese e messe in pratica. Se il gruppo è piccolo, la facilitazione può essere collettiva (tutti sono responsabili del buon andamento della riunione). Facilitatori e facilitatrici hanno, in ogni caso, bisogno del sostegno attivo di tutti i presenti.

Le condizioni di cui sopra possono essere ottenute o migliorate nel tempo: se il gruppo non le soddisfa tutte subito, non arrendetevi! Se, ad esempio, non avete ancora un accordo sull'obiettivo comune, usate il MdC per scriverne uno che possa essere sottoscritto da tutti. Se le capacità di facilitazione del vostro gruppo non sono troppo buone, usate ogni opportunità per allenarle: potete condividere tra voi materiali di facilitazione, consigliare a qualcuno dei vostri membri di partecipare ad un corso, o organizzare un laboratorio di approfondimento.

## Il processo del MdC (per gruppi medio-piccoli)

**La chiave per un gruppo che lavora nella direzione del consenso è che tutti i membri del gruppo sappiano esprimere con chiarezza bisogni e punti di vista, articolare ciò che li unisce e che hanno in comune, sforzarsi per trovare soluzioni in caso di disaccordo.**

Lo schema qui sotto mostra come evolve una discussione durante un processo col MdC. Si comincia raccogliendo le idee e le prospettive delle diverse persone. Questo fornisce il materiale necessario per un'ampia discussione (la sezione al centro) che esplori tutte le opzioni ed aiuti le persone a capire i reciproci interessi. Questa fase, chiamata anche *divergenza*, può essere turbolenta e a volte difficile – le persone potrebbero trovarsi alle prese con molte idee contraddittorie ed in competizione – ma è la parte più creativa, quindi non scoraggiatevi! Alla fine il gruppo trova un terreno comune ed elimina alcune delle opzioni, facendo convergere tutte le idee utili e sintetizzandole in un'unica proposta (*convergenza*).



### Apertura

Condivisione di bisogni, interessi, desideri ed emozioni.  
Generazione di Idee

### Discussione

Esplorazione delle idee pro e contro.  
Identificare bisogni e interessi.  
Divergenza.

### Sintesi

Trovare un terreno comune  
Costruire le proposte intrecciando idee diverse.  
Le proposte devono rispondere ai bisogni e agli interessi fondamentali.  
Convergenza.

## Le fasi del processo

Esistono molti percorsi diversi per raggiungere il consenso. Alcuni gruppi hanno procedure precise e dettagliate, altri seguono strade più informali. Il diagramma sulla pagina seguente riassume il processo di base. Il vostro gruppo potrebbe decidere di non adottare un processo formale per ogni decisione, tuttavia, almeno all'inizio, è una buona idea allenarsi a farlo. Una volta che il processo diventa familiare, sarà più facile orientarsi in caso di decisioni difficili e complesse.

Questo modello funziona bene con gruppi di circa 15-20 persone. Se il gruppo è più grande, occorre adottare degli accorgimenti per far sì che tutti possano partecipare: andate alla sezione Metodo del Consenso per grandi gruppi per scoprire come adattare il processo di base per lavorare con centinaia, anche migliaia, di persone.

### **Passo 1: Introdurre e chiarire la/le questione/i su cui bisogna prendere una decisione**

Questa prima fase è essenziale: chi ben comincia... Una buona introduzione focalizza l'incontro, assicura che tutti parlino dello stesso problema e fornisce a tutti tutte le informazioni rilevanti necessarie per prendere una decisione. Perdere un po' più di tempo in questa fase per portare tutti al passo vi farà risparmiare un sacco di tempo in seguito.

**Spiegate qual è il problema e perché dev'essere discusso.** Questo lo può fare il facilitatore, la persona che solleva il problema o qualcuno che conosce bene il problema e gli antefatti.

**Condividete tutte le informazioni rilevanti.** Se possibile preparate un sommario delle informazioni rilevanti e fatelo girare in anticipo di modo che le persone abbiano la possibilità di leggerlo e pensarci prima della riunione.

**Concordate gli obiettivi della discussione.** Quali decisioni devono essere prese e quando? Quali sono le domande chiave? Potete suddividere i problemi complessi in parti più piccole per affrontarle una ad una? Tutte le decisioni devono essere prese oggi? Avete la possibilità di decidere i fondamentali e lasciare risolvere i dettagli ad un paio di persone?

**Date un sacco di tempo per le domande ed i chiarimenti.** Non date per scontato che sia chiaro a tutti solo perché è chiaro a voi. Se ci sono dubbi o confusione, questo è il momento per chiedere maggiori informazioni o spiegazioni.

### **Passo 2: Esaminare il problema, cercare le idee**

Ora è il momento per ciascun membro del gruppo di cercare di capire veramente il problema, di esprimere i propri bisogni, i propri desideri e di uscirsene con un sacco di idee per risolvere la questione.

#### **2.1 Raccogliete i pensieri iniziali e le reazioni.**

Cominciate dando alle persone del tempo per pensare al problema e per esprimere ogni desiderio e preoccupazione che dovesse emergere. Annotateli, in quanto dovranno essere affrontati perché si possa trovare una soluzione. Resistete alla tentazione di fare subito proposte – per ottenere il consenso prima di tutto ci serve avere una buona comprensione degli interessi e dei limiti di tutti. Siate onesti sulle vostre sensazioni ed ascoltate attentamente ciò che tutti gli altri dicono. A volte può essere difficile esprimere ciò che si vuole o non si vuole: se fate fatica ad esprimervi ditelo, piuttosto che rimanere in silenzio. Allo stesso modo, se non capite la posizione altrui, chiedete dei chiarimenti.

**Passo 1: Introdurre e chiarire la/le questione/i su cui bisogna prendere una decisione**

Condividete le informazioni rilevanti. Individuate quali sono i punti chiave.



**Passo 2: Esaminare il problema, cercare le idee**

2.1 Raccogliete i pensieri iniziali e le reazioni. Che **problemi** ci sono? Le persone hanno **preoccupazioni**, interessi particolari?

2.2 Raccogliete le **idee** per risolvere i problemi – scrivetele.

2.3 Fate una **ampia discussione** e dibattete le idee: Quali sono i pro e i contro? Cominciate a pensare a soluzioni ai problemi emersi. Eliminate alcune idee, fate un breve elenco delle altre.



**Passo 3: Identificare le proposte emergenti**

C'è un'idea, o una serie di idee, che mette insieme le migliori qualità delle idee discusse? Cercate una soluzione che tutti possano accettare e create una proposta.



**Passo 4: Discutere, chiarire e correggere la proposta**

Assicuratevi che ogni interesse residuo venga ascoltato e che tutti abbiano la possibilità di inserire **correzioni** che rendano la proposta ancora più accettabile al gruppo.



**Passo 5: Verificare se esiste un accordo**

5.1 Scrivete o enunciate la proposta

5.2 Controllate se tutti hanno capito

5.3 Avete un accordo? Chiedete di esprimere:

**Blocchi:** Ho un disaccordo di fondo con l'essenza della proposta che non è stato risolto. Ci serve una nuova proposta.

**Farsi da parte:** Non posso sostenere questa proposta perché... ma non voglio fermare il gruppo, quindi lascerò che prendiate la decisione, ma senza di me.

**Riserve:** Ho qualche riserva ma voglio lasciar passare la proposta.

**Accordo:** Sostengo la proposta e voglio aiutare ad attuarla.

5.4 **Consenso:** *Nessun blocco, non troppi si sono fatti da parte o hanno riserve? Accordo attivo?*

**Abbiamo una decisione!**



**Passo 6: Attuare la decisione**

Chi, come e quando? Piano d'azione dei vari compiti, stabilire i termini, ecc.

**(Se ci sono blocchi, si torna dal passo 5 al 3 e si riprende a cercare una nuova proposta)**

## 2.2 Raccogliete le idee per risolvere i problemi.

Usate tecniche come cerchi di parola, *brainstorming* o lavoro in piccoli gruppi per dar vita a molte idee per risolvere il problema. Mettete in chiaro che in questa fase stiamo cercando idee, non proposte. Facendo emergere le idee, tenete conto degli interessi che sono stati espressi. Per esempio, se qualcuno ha detto di non essere in grado di venire in un posto per carenza di collegamenti pubblici in un certo quartiere, non suggerite un altro posto nella stessa zona.

## 2.3 Discutete le idee.

Il MdC è un processo di pensiero creativo che prospera mescolando molte idee diverse. Datevi tempo per un'ampia discussione, in cui possiate esaminare le idee e cercare i pro e i contro, illustrando ogni preoccupazione che possano sollevare. Da questo a volte nascono idee nuove e sorprendenti. Esprimete le vostre riserve da subito in modo da poterle affrontare. Attingete da tutta l'esperienza, il sapere e la saggezza presenti nel gruppo. Assicuratevi che tutti vengano ascoltati.



### **Passo 3: Identificare le proposte emergenti**

Dopo aver liberamente discusso il problema, passate a cercare un accordo su cosa c'è bisogno di fare. Questa fase è chiamata anche sintesi, o convergenza: si tratta di elaborare una proposta combinando gli elementi di diverse idee.

**Cominciate con un riassunto** della situazione. Sottolineate i punti in comune così come le differenze irrisolte: «Sembra che abbiamo quasi raggiunto un accordo su questo punto, ma dobbiamo rivedere ancora questa parte per rispondere agli interessi di tutti». È importante non menzionare solo diversità evidenti, ma anche accordi o disaccordi più sottili.

Ora, **cominciate a costruire una proposta** da qualsiasi accordo ci sia. Cercate idee su come le differenze possano essere risolte. Concentratevi sulle soluzioni che affrontano i bisogni fondamentali e gli interessi chiave delle persone all'interno del gruppo. Spesso le persone sono disposte a cedere su alcuni punti ma non su altri che le toccano più da vicino. Comunemente, la soluzione nasce dalla combinazione di idee e suggerimenti diversi.

Usare **una lavagna a fogli mobili o una lavagna tradizionale** può essere di aiuto per scrivere le parti di accordo e i problemi da risolvere. In questo modo tutti possono vedere cosa succede e questo focalizza la discussione. Le persone spesso si perdono in piccoli dettagli e ignorano il fatto di essere d'accordo sul quadro generale. Palesare questo al gruppo può dare lo slancio per andare avanti. Anche quando c'è un forte disaccordo all'interno del gruppo, la sintesi può aiutare a far procedere nella discussione. Provate sempre a trovare qualche punto in comune, non importa quanto piccolo: «Allora, abbiamo concordato tutti che il cambiamento climatico richiede un'azione urgente, anche se non siamo d'accordo su dove stia la soluzione, se sia nello sviluppo di nuove tecnologie o nella riduzione dei consumi». Ciò può rafforzare la sensazione che siamo tutti dalla stessa parte e ricordare che il gruppo ha degli obiettivi condivisi, condizione necessaria per il consenso.

Notate che sintesi non significa per forza uniformità o unanimità. A volte la soluzione è davanti ai nostri occhi, ma ci facciamo accecare dal desiderio di ottenere un accordo unanime: «Bene, abbiamo concordato che ci piacerebbe andare avanti con la protesta. Tuttavia, molti ritengono che l'obiettivo della nostra protesta dovrebbe essere il governo, mentre altri pensano che dovrebbero essere le multinazionali – c'è una qualche ragione per la quale dobbiamo scegliere per forza? Non potremmo accordarci sul fatto che possiamo protestare contro entrambe le cose?»



#### **Passo 4: Discutere, chiarire e correggere la proposta**

Verificate se le persone hanno problemi con la proposta e apportate modifiche che la rendano più accettabile. Fate giri di parola, sondate gli animi, cercate di capire se vanno fatte altre correzioni. Se diventa ovvio, in questa fase, che qualcuno ha forti riserve, vedete se riuscite ad elaborare un'opzione diversa e migliore. Ricordate di non farvi trasportare perché alla maggior parte delle persone piace la proposta. Qualcuno è rimasto in silenzio? Cosa significa? Se il problema è complesso o coinvolge molto l'emotività delle persone, date spazio alla riflessione, o fate una pausa prima di arrivare alla fase successiva.

#### **Passo 5: Verificare se esiste un accordo**

**5.1 Enunciate chiaramente la proposta:** meglio se le persone la vedono scritta, per esempio su un grande cartellone.

**5.2 Controllate se ci sono chiarimenti da fare:** abbiamo tutti capito bene la proposta? Abbiamo tutti inteso la stessa cosa?

**5.3 Chiedete se qualcuno ha riserve o obiezioni:** idealmente, se si usa il MdC interessi e riserve dovrebbero essere stati affrontati nella fase iniziale. Tuttavia, le proposte non sempre hanno il pieno sostegno di tutti e i membri del gruppo meno sicuri di sé potrebbero trovare difficile esprimere il loro disaccordo. Per questo è importante verificare esplicitamente se qualcuno è a disagio con la proposta in questa fase. All'interno del MdC ci sono diversi modi per esprimere disapprovazione. I primi due, *dichiarare le riserve* e *star da parte*, servono per prendere le distanze pur permettendo al gruppo di procedere con la decisione. Il blocco ferma la proposta.

**Dichiarare le riserve:** *Ho ancora dei problemi con questa proposta, ma la asseconderò. Siete disposti a far passare la proposta, ma volete anche che le vostre preoccupazioni vengano registrate. Potreste anche mettere dell'energia nell'attuare l'idea una volta che il vostro dissenso è stato riconosciuto. Se ci sono riserve significative il gruppo potrebbe correggere o riformulare la proposta.*

**Farsi da parte:** *Non posso sostenere questa proposta perché... ma non voglio fermare il gruppo, quindi lascerò che prendiate la decisione senza di me e non prenderò parte alla sua attuazione. Potete farvi da parte perché non siete d'accordo con la proposta: Sono sufficientemente a disagio con questa decisione da non metterci nessuno sforzo perché diventi realtà, ma se il resto di voi vuole andare avanti, non vi fermerò. In questo caso, la persona che si fa da parte non è responsabile delle conseguenze. Ciò dovrebbe essere registrato negli atti. A volte farsi da parte può essere una questione più pragmatica. Vi potrebbe piacere la decisione pur sapendo che non potrete sostenerla in pratica, a causa di limiti di tempo o per stanchezza personale: Mi sta bene la decisione, ma non ci sarò la prossima settimana per metterla in pratica. Il gruppo potrebbe essere felice di accettare il vostro farvi da parte e andare avanti. O potrebbe decidere di lavorare ad una nuova proposta, specialmente se ci sono molti che si fanno da parte.*

**Blocco:** *Sono profondamente in disaccordo con l'essenza di questa proposta. Dobbiamo cercare una nuova proposta.* Un blocco ferma sempre una proposta. Esprime un'obiezione di fondo. Significa che con questa proposta non potete convivere. Non è un "non mi piace proprio" o un "mi piaceva di più l'altra idea". Significa "mi oppongo a questa proposta ed ecco il perché...!" Un blocco va sempre motivato. **Se il gruppo accetta la proposta nonostante un blocco, probabilmente uscite dal gruppo.** Il gruppo può sia accogliere il blocco e cercare immediatamente un'altra proposta oppure cercare correzioni per superare l'obiezione. Il blocco è uno strumento potente e dovrebbe essere usato con cautela. Idealmente le preoccupazioni forti verranno ascoltate sufficientemente prima, durante la discussione, saranno integrate nella proposta, e un blocco non sarà necessario. Le motivazioni per un blocco possono



essere personali ma possiamo anche sentirci in disaccordo con la proposta perché, secondo noi, lede profondamente gli interessi o i valori del gruppo.

Assicuratevi che tutti capiscano le diverse opzioni per esprimere il disaccordo. Spesso le persone sono confuse e bloccano quando di fatto sarebbero contente di star da parte. A volte le persone non hanno il coraggio di mettere un blocco e deviano su una forma più leggera di disaccordo. Chiedete alle persone quali siano i loro problemi con la proposta e se hanno suggerimenti su come potrebbero essere affrontati.

#### **4. Verificate se c'è accordo attivo.**

Se non ci sono blocchi, verificate se c'è accordo attivo da parte di tutti. Le persone spesso mostrano di essere d'accordo agitando le mani (applauso silenzioso), ma fate attenzione al silenzio e all'inazione e verificatene le ragioni.

#### ***Passo 6: Attuare la decisione***

Una volta che siete d'accordo su quello che volete fare, dovete decidere chi lo farà e quando. Suddividete gli incarichi fra il gruppo e registrate le decisioni prese nel verbale dell'incontro.

## Raggiungere il consenso: un esempio

### **Passo 1: Introdurre e chiarire la/le questione/i su cui bisogna prendere una decisione**

«Il pezzo di terreno incolto che abbiamo usato come parco per oltre dieci anni sarà venduto dal Comune – ci costruiscono un supermercato!» «Ma nessuno vuole un altro supermercato – ne abbiamo già tre in città!»

### **Passo 2: Esaminare il problema, cercare le idee**

«Facciamo un giro e vediamo cosa pensano tutti.» «Immagino che sia tempo di trovare qualche altro posto per far giocare i bambini.» «Non mi arrendo così facilmente – cerchiamo dei modi per raccogliere i soldi per comprare il parco!» «Sì, formiamo un gruppo d'azione, raccogliamo un po' di fondi. E che ne dite di occuparlo?» «Mhm... non sono sicuro che occupare faccia per me. Sarei felice di provare a raccogliere fondi, comunque.» «Va bene, ma non voglio escludere l'azione se non riusciamo a raccogliere i soldi.» *[Si discutono altre idee...]*

### **Passo 3: Identificare le proposte emergenti**

«Allora, cosa facciamo? Alcuni di noi pensano che dovremmo costruire case sugli alberi e occupare il parco per fermare le ruspe, ma altri pensano che dovremmo provare a raccogliere i soldi per comprare il terreno.» «Ma in realtà nessuno ha detto di essere veramente contro l'occupazione del parco – solo che non tutti vogliono farlo. E occupare potrebbe rallentare la vendita dandoci più tempo per raccogliere i soldi. Facciamo entrambe le cose.»

### **Passo 4: Discutere, chiarire e correggere la proposta**

«Allora, vediamo solo come si sente ciascuno di noi rispetto a questa proposta. Facciamo un giro di impressioni.» «Mi piace l'idea sia di occupare sia di raccogliere i fondi per salvare il parco, ma le persone hanno parlato di dividersi in due gruppi. Penso che abbiamo bisogno di stare tutti uniti.» *[Ciascuno dice qualcosa...]* «Va bene, quindi abbiamo la proposta di correzione per rendere chiaro che rimaniamo un gruppo unito, anche se occupiamo e cerchiamo i fondi contemporaneamente.»

### **Passo 5: Verificare se esiste un accordo**

«Bene, abbiamo una proposta di occupare il parco per assicurarci che non venga devastato e allo stesso tempo di cominciare a fare delle richieste di sovvenzione per tirare su i soldi per comprare il terreno. Saremo chiari sul fatto che è un solo gruppo che fa entrambe le cose. Qualcuno non è d'accordo con questa proposta? Ricordate, in quanto dobbiamo considerare ogni riserva che possiate avere, per favore comunicatele, anche se siete d'accordo con la proposta nonostante le riserve. E potete farvi da parte se non volete partecipare, in parte o del tutto. Infine, se pensate che questo sia del tutto sbagliato per qualche motivo, c'è il blocco.» «Sì, credo che l'occupazione abbia buone probabilità di avere dei risultati, ma non sono sicuro che possiamo raccogliere tutto quel denaro. Non mi metterò di traverso, quindi sì, mi faccio da parte per quanto riguarda l'aspetto dei soldi.» «Nemmeno io credo che possiamo gestire la raccolta di fondi, ma sono felice di provarci.» «Qualcun altro non è d'accordo? No? Bene, penso che potremmo avere il consenso. Proviamo – agitate le mani se siete d'accordo con la proposta... Roberto, solo per capire, perché non hai agitato le mani, come ti trovi con questa proposta? Ah, capisco, sì... spero che il tuo polso guarisca presto. Bene, abbiamo il consenso, con una persona che si fa da parte ed una riserva!»

### **Passo 6: Attuare la decisione**

«Bene, allora occuperemo il terreno e dobbiamo iniziare la raccolta fondi. Dovremo decidere quando cominciare ad occupare e di quali cose avremo bisogno. E per la raccolta fondi dovremo identificare fonti che possano essere in grado di aiutarci e trovare altre idee per raccogliere soldi. E parliamo alle persone che non sono potute venire stasera, assicurandoci che possano essere coinvolte.»

## Quando mettere il blocco?

Nella fase di decisione del processo del MdC, le persone hanno diverse opzioni: esprimere il proprio accordo con la proposta (con o senza riserve), farsi da parte ma lasciare che gli altri vadano avanti o bloccare. L'opzione di bloccare una proposta si basa sul principio che nessuna decisione dovrebbe essere presa contro la volontà di un membro del gruppo. È parte integrante del processo del MdC. Significa che non è ammissibile ignorare la volontà di una minoranza: dovranno essere trovate soluzioni che facciano i conti con gli interessi di chi blocca. Se una proposta viene bloccata, significa che il gruppo non può procedere ed ha bisogno di trovare una proposta diversa che affronti le preoccupazioni che hanno portato al blocco. Alla possibilità di mettere il blocco è associata una grande responsabilità. Il blocco ferma altre persone dal fare qualcosa che piacerebbe loro fare, per cui è appropriato usarlo solo se restano delle grandi preoccupazioni rimangono irrisolte quando si giunge alla fase della decisione. Si deve essere disposti ad esprimerle con chiarezza e a continuare a lavorare insieme agli altri per risolverle. Quando pensiamo di voler mettere un blocco dobbiamo anche ricordare che possiamo scegliere di stare da parte, permettendo che gli altri vadano avanti con la proposta anche senza il nostro contributo attivo.



## Competenze chiave per il MdC

**Ascolto attivo:** nell'ascolto attivo cerchiamo di silenziare la nostra voce interiore, di non ribattere né interrompere, dando a chi parla piena attenzione. Facciamo uno sforzo deliberato di capire la posizione di un'altra persona ed i bisogni, le preoccupazioni e le emozioni che la informano.

**Capacità di riassumere:** Un sommario accurato e veloce di cosa si è detto fino a un certo momento può essere davvero utile per portare un gruppo verso una decisione. Sottolineate i punti in comune che emergono così come le diversità irrisolte. Controllate con tutti di aver capito bene.

**Capacità di integrazione:** Trovate i punti in comune ed ogni connessione fra idee apparentemente in competizione ed intrecciatele per formare una proposta. Concentratevi sulle soluzioni che toccano i bisogni fondamentali e gli interessi chiave all'interno del gruppo.



## Segnali di mano

I segnali fatti con le mani possono far scorrere gli incontri più lisci ed aiutare il facilitatore a cogliere l'emergere di un accordo. I seguenti tre segnali di solito sono sufficienti:



**Alza una mano** quando vuoi fare un'osservazione.

**Alza entrambe le mani** se la tua osservazione è in risposta diretta alla discussione in corso. Ciò ti permette di saltare la fila.

**Applauso silenzioso.** Quando ti trovi in risonanza o in forte accordo con qualcosa che viene detto, agita le mani con le dita rivolte verso l'alto. Risparmia tempo ed è meno caotico di un applauso.

## Linee guida per partecipare

- Se non capite qualcosa, non abbiate paura di dirlo.
- Siate disposti a cercare una soluzione che sia la migliore per tutti, non solo quella migliore per voi. Siate flessibili e disponibili a rinunciare a qualcosa per raggiungere un accordo.
- Aiutate a creare un'atmosfera rispettosa e di fiducia. Nessuno dovrebbe aver paura di esprimere le proprie idee ed opinioni. Ricordate che abbiamo tutti valori, storie e comportamenti diversi e ci arrabbiamo per cose diverse.
- Spiegate chiaramente la vostra posizione. Siate aperti ed onesti sulle vostre ragioni. Esprimete le vostre preoccupazioni all'inizio del processo in modo che possano essere prese in considerazione in tutte le proposte che seguiranno.
- Ascoltate attivamente ciò che la gente sta cercando di dire. Fate uno sforzo deliberato per capire la posizione di tutti ed i bisogni, le preoccupazioni e le emozioni che ne stanno alla base. Date a tutti spazio per finire di parlare e prendetevi del tempo per considerare i loro punti di vista.
- Pensate prima di parlare, ascoltate prima di ribattere. Ascoltate le reazioni degli altri membri e valutatele con attenzione prima di spingere il vostro punto di vista. L'autocontrollo è essenziale nel MdC – a volte l'ostacolo più grande a proseguire è un attaccamento individuale ad un'idea. Se un'altra proposta è buona, non complicate le cose opponendo la vostra solo perché quella non è la vostra idea preferita! Chiedetevi: *Quest'idea funziona per il gruppo, anche se non è quella che preferisco?* o *Tutte le nostre idee sono abbastanza buone? Allora, importa davvero quale scegliamo?*
- Non abbiate paura del disaccordo. Il MdC non è fatto per pensare tutti la stessa cosa. Le differenze di opinione sono naturali. I disaccordi possono aiutare la decisione di un gruppo: più sono le informazioni e le opinioni disponibili, più alta è la probabilità di trovare una soluzione appropriata e creativa. Un consenso raggiunto troppo facilmente potrebbe nascondere il fatto che qualcuno non si senta autorizzato ad esprimersi ritenendo, ad esempio, che l'espressione di un disaccordo sarà ricevuta con ostilità dagli altri.

## Processo rapido

**Ci sono dei modelli per raggiungere un consenso rapido, sviluppati per situazioni in rapida evoluzione, come ad esempio un'azione di protesta in cui le persone hanno solo pochi minuti (al massimo) per giungere ad una decisione.**

Nel MdC rapido si accorcia radicalmente la parte della discussione e la si riduce ad una sola proposta fattibile con correzioni. Questo perché l'obiettivo diventa prendere la decisione migliore possibile *nel tempo a disposizione*. Farlo bene richiede molto esercizio. Se volete usare questo processo, dovrete stabilire a priori le situazioni nelle quali lo userete e prendervi tempo per esaminare i problemi che comporta. In questo modo vi darete tempo in precedenza per capire i problemi e le reazioni delle persone in situazioni di questo tipo. Di fatto, è come fare la fase del processo del MdC in anticipo, autorizzando il gruppo a saltare direttamente alla fase della proposta in una situazione urgente.

### Come funziona?

Per risparmiare tempo stabilite prima chi sarà il facilitatore o la facilitatrice. Il suo primo compito è riassumere brevemente la situazione. Una volta chiarito su che cosa è necessario prendere una decisione, la prima persona che ha un'idea fa *una* proposta. Non cercate di raccogliere diverse opzioni. In alcuni casi potrebbe esserci tempo per la discussione, ma in altri no. Verificate se qualcuno vuole bloccare la proposta. Se viene bloccata, sollecitatene subito una nuova, senza perdere tempo su quella bloccata. Se vi ritrovate con una proposta fattibile, procedete con quella. Verificate se qualcuno si fa da parte e, se avete tempo, fate qualche correzione al volo. È davvero importante che le persone capiscano la differenza fra il blocco e il farsi da parte. Farsi da parte nel MdC veloce significa "Questo io non lo farò", mentre un blocco significa "Non accetto che il gruppo faccia questo".

**Un blocco uccide una proposta.** Nel MdC veloce le persone di solito bloccano o perché una proposta dividerà il gruppo (normalmente per motivi etici o perché potrebbe mettere qualcuno in pericolo) o perché il gruppo non riesce ad esprimere una decisione coerente.

**Farsi da parte significa accettare un disaccordo.** La proposta va avanti ma coloro che si sono fatti da parte non prendono parte all'azione.

**Una correzione amichevole migliora la proposta.** Non è una nuova idea, ma un modo di renderne una già esistente più efficace.

*Fate un po' di prove in precedenza con il gruppo. Datevi un limite di tempo per giungere ad una decisione su scenari plausibili, ad esempio:*

**Passo 1: Il facilitatore riassume la situazione per assicurarsi che sia chiara a tutti:**

«Ci hanno dato 2 minuti per andarcene altrimenti verremo tutti arrestati.»

**Passo 2: Il facilitatore chiede se ci sono proposte:**

«Proposte?»

**Passo 3: Qualcuno fa una proposta:**

«Sì, propongo che ci sediamo e ci prendiamo per mano.»

**Passo 4: Il facilitatore ripete la proposta, per chiarezza, quindi verifica se c'è consenso:**

«Bene, è stato proposto che ci sediamo in strada prendendoci per mano: Ci sono blocchi?»

«No»

«Qualcuno si fa da parte?»

«Sì, perderei il mio lavoro, voglio andarmene.»

«Bene, qualcuno vuole andare con Carlo?»

«Sì, io.»

«Bene, allora siamo d'accordo.»

**Passo 5: Assicuratevi che tutti sappiano chi fa cosa, quindi attivatevi e fatelo!**



## Il MdC per grandi gruppi

Cercare il consenso in gruppi molto grandi presenta sfide particolari. Ma giungere al consenso con centinaia o persino con migliaia di persone può essere emozionante e stimolante! Sotto troverete molti consigli per far funzionare il MdC in gruppi grandi, compresa una descrizione del Consiglio dei portavoce.

### Soddisfare le condizioni per il MdC in grandi gruppi

Con un gruppo ampio, è ancora più importante che siano soddisfatte le condizioni di base per il MdC: i membri del gruppo devono condividere un obiettivo comune, essere disposti a costruire fiducia ed essere coinvolti attivamente in un processo chiaro e ben facilitato.



**Obiettivo comune:** che si tratti di una campagna nazionale di sensibilizzazione o di una protesta di massa, è necessario aver ben chiaro perché e fino a che punto si lavora insieme. Di solito un piccolo gruppo di fondatori stabilisce in anticipo quale sono gli obiettivi principali del gruppo, dopodiché invita le persone a partecipare su questa base. In questo modo, tutti partono da un terreno comune. Una dichiarazione scritta degli obiettivi e del funzionamento del gruppo serve da promemoria e può essere usata per accogliere nuovi membri. Spiegate alle persone nuove ciò che è già stato deciso e ciò che è ancora in discussione. Organizzate delle sessioni introduttive, in cui le persone nuove possano capire di cosa si occupa il gruppo e se è il posto giusto per loro. Coalizioni ed alleanze che si formano fra gruppi preesistenti, magari uniti temporaneamente intorno ad una stessa causa, spesso faticano a raggiungere il consenso: è infatti piuttosto comune che gli obiettivi dei gruppi divergano e che alcuni non siano tanto interessati al consenso quanto a fare proseliti e dominare la discussione.

**La fiducia** è più difficile da raggiungere in gruppi grandi in quanto è più difficile conoscersi a vicenda. Passate del tempo a discutere gli obiettivi, le politiche e le motivazioni delle persone. Trovate accorgimenti o processi che permettano alle persone nuove di cominciare subito a conoscere almeno qualche membro del gruppo. È molto importante lasciare un po' di tempo libero per socializzare. Un processo decisionale chiaro aiuterà le persone ad essere fiduciose sul fatto che verranno ascoltate e rispettate nella decisione finale.

**Tempo:** gli incontri in grandi gruppi necessitano di più tempo per rendere possibile una discussione adeguata e per permettere che le persone si esprimano ed ascoltino tutte le idee. Interrompere la discussione e spingere per raggiungere una decisione farà sentire i partecipanti impotenti e frustrati.

**Processo chiaro:** i grandi incontri necessitano di molta preparazione e pianificazione.

Una struttura rigida può essere utile ma anche restrittiva e soffocante. Trovate un equilibrio fra struttura e flusso. Assicuratevi che tutti capiscano come funzionerà l'incontro, come si prendono le decisioni e come partecipare. Organizzate regolarmente laboratori di introduzione al MdC e spiegate il processo all'inizio di ogni incontro. Usate lavagne a fogli mobili per segnalare i passaggi, l'agenda e i punti chiave della discussione e disponetele in modo che tutti possano vederle.

**Partecipazione attiva:** un gruppo numeroso può facilmente essere dominato da poche voci, mentre le persone meno assertive, sicure o esperte possono trovare difficile farsi sentire. Una buona facilitazione e buone tecniche, come quella di dividersi in piccoli gruppi, possono aiutare tutti a prendere parte pienamente all'incontro.



**Facilitazione:** è necessaria una squadra di facilitazione nella quale tutti sappiano cosa fare – alcuni faciliteranno, altri gireranno fra i tavoli per dare una mano, altri scriveranno le annotazioni sulla lavagna mobile, uno terrà i tempi, un altro si occuperà dell'accoglienza e qualcuno preparerà il ristoro.

## **I processi del MdC per grandi gruppi**

I passi per raggiungere il consenso sono gli stessi che per i gruppi piccoli, ma alcuni passi potrebbero avvenire col gruppo unito ed altri col gruppo diviso in tavoli di lavoro per permettere una discussione più approfondita e partecipata. I processi sviluppati per grandi gruppi comprendono la delega, le grandi plenarie, la divisione in gruppi più piccoli e il Consiglio dei portavoce. Di solito è necessaria una combinazione di processi perché un incontro di un gruppo grande abbia successo.

### **Delega**

Delegando una decisione, potete risparmiare molto tempo e fatica. Evitate il controllo completo, o *micromanagement*, in cui l'intero gruppo decide in dettaglio tutto il da farsi. Prendete collettivamente le decisioni politico-strutturali e delegate l'attuazione e i dettagli a gruppi di lavoro. Fidatevi del fatto che le persone rispetteranno lo spirito del gruppo e delle decisioni prese per consenso, ma istituite anche rapporti regolari di modo che tutto il gruppo venga informato sul lavoro che fanno i sottogruppi.

### **Grandi plenarie**

Le plenarie, in cui l'intero gruppo si riunisce, possono essere usate per condividere informazioni, per fare proposte e per prendere le decisioni finali. Tuttavia, le plenarie sono molto meno utili per le discussioni che coinvolgono tutti, in quanto tendono ad essere dominate da poche persone più sicure di sé. Ci sono anche limiti di tempo: dare a tutti 3 minuti per parlare in un incontro di 200 persone richiederebbe 10 ore! Le plenarie sono limitate anche dai numeri – troppo grandi e diventa impossibile sentirsi, vedersi, o persino di entrare tutti nella stessa stanza. Per aumentare la partecipazione, potete limitare il numero di volte che una persona può parlare e favorire le persone più timide, le persone nuove, ecc. Per fare chiarezza, riassumete regolarmente e scrivete i concetti chiave in modo che tutti li vedano. Assicuratevi che tutti possano sentirsi (prevedete, se necessario, l'uso di un microfono).

### **Lavorare in piccoli gruppi**

Dividersi in piccoli gruppi per la discussione presenta vantaggi perché si creano spazi più sicuri e più dinamici per lavorare ed includere un maggior numero di persone in una discussione. Ci si sente molto più a proprio agio parlando in un piccolo gruppo di 6-15 persone. Lavorare in piccoli gruppi fa anche risparmiare tempo. Di solito si inizia con l'intero gruppo che comincia a discutere il tema, mettendo in evidenza i problemi e scrivendo una lista di possibili idee. Poi le persone si dividono in piccoli gruppi per discutere le idee e trovarne altre. Potete o chiedere ad ogni gruppo di esaminare tutte le idee oppure ogni gruppo potrebbe prendere solo un'idea ed esaminarla in profondità. I piccoli gruppi tornano al foro principale e riportano quanto emerso, evidenziando i possibili ostacoli. Se la discussione del gruppo al completo non riesce a risolvere gli ostacoli, ci si divide ancora una volta, cercando di risolvere il problema. Alcune persone sono ostili a lavorare in gruppi piccoli. Lasciare che altre persone se ne vadano a discutere un problema richiede fiducia e quella fiducia non sempre c'è. Alcune persone amano parlare a un'ampia platea, o desiderano mantenere chiara l'unità del gruppo, altre lottano per scegliere fra diversi tavoli di lavoro. Per rassicurare le persone che le loro idee non andranno perse, è importante avere un processo di *feedback* ben strutturato. Questo processo è ancora limitato dalla dimensione, in quanto comporta una discussione plenaria.



## Il Consiglio dei portavoce

Il Consiglio dei portavoce permette di prendere decisioni utilizzando il MdC in presenza di centinaia e anche migliaia di persone, raccogliendo ed ascoltando il maggior numero possibile di opinioni in maniera efficiente. Viene usato da molti gruppi tra cui centri sociali, cooperative di lavoratori, movimenti per la pace e per l'ambiente. In un Consiglio dei portavoce l'incontro si spezza in piccoli gruppi, che cominciano discutendo il problema (o i problemi) facendo emergere interessi ed idee. Se un piccolo gruppo riesce a raggiungere un accordo su una proposta, ciò può accelerare il processo, ma non è sempre possibile. Ogni gruppo manda il proprio portavoce (delegato) all'incontro del Consiglio per riportare le idee, gli interessi e le proposte del proprio gruppo. I portavoce cercano una o più proposte che credono possano essere accettabili da tutti e le riportano indietro ai loro gruppi per discuterle e correggerle. Ogni piccolo gruppo verifica se c'è un accordo, che viene poi riportato al Consiglio dai portavoce; se non c'è accordo, si riparte a cercare nuove proposte. Il potere di prendere decisioni è fermamente in mano ai piccoli gruppi, non ai portavoce.

**I piccoli gruppi** spesso si basano su gruppi preesistenti come squadre di lavoro, gruppi locali o gruppi d'intenti. Alternativamente, un grande gruppo potrebbe dividersi in gruppi più piccoli solo per la durata di un incontro, nel qual caso i gruppi possono essere creati in modo aleatorio o raggruppando persone intorno a qualcosa che hanno in comune, come il fatto di vivere nella stessa area o regione.

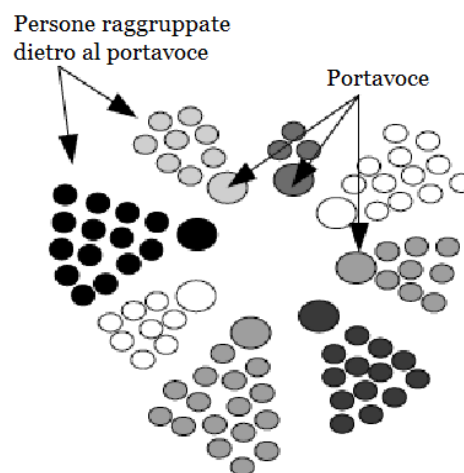
**Il portavoce.** Il ruolo del portavoce è quello di riportare le informazioni, facendole fluire tra i piccoli gruppi e il Consiglio dei portavoce. Il portavoce deve agire come voce per **tutti** i componenti del piccolo gruppo, comunicando per esteso il pensiero collettivo piuttosto che il proprio punto di vista personale. Essere portavoce comporta molta responsabilità: è importante presentare le informazioni accuratamente e non manipolare il processo. In genere i portavoce non prendono decisioni per il loro gruppo ma devono sempre verificare l'accordo prima che una decisione venga finalizzata. Tuttavia, un piccolo gruppo specifico può dare potere decisionale al proprio portavoce entro dei parametri concordati. Potrebbe essere una buona idea ruotare il ruolo di portavoce di incontro in incontro o di ordine del giorno in ordine del giorno. Anche avere due portavoce può essere d'aiuto; uno di questi presenta i punti di vista e le proposte provenienti dal proprio gruppo, l'altro prende nota di ciò che hanno da dire gli altri. Ciò aiuta ad assicurare che le idee non vadano perdute o mal interpretate nel passaggio fra i piccoli gruppi e il Consiglio dei portavoce.

**La squadra di facilitazione.** Avrete bisogno di una squadra di almeno quattro facilitatori per mantenere una panoramica d'insieme, aiutare i piccoli gruppi e i portavoce quando si bloccano, sintetizzare le proposte e mantenere l'incontro focalizzato. Avrete anche bisogno di persone che prendono appunti. Per saperne di più leggete il manuale sulla *Facilitazione degli Incontri*<sup>2</sup>.

**Tempo.** Concedete sufficiente tempo per la discussione. Se i piccoli gruppi faticano a giungere a un accordo entro tempi ragionevoli, il portavoce può riportare in sintesi la discussione in corso all'interno del gruppo.

## Variazioni del Consiglio dei portavoce

**Fishbowl.** Per rendere il Consiglio dei portavoce più trasparente e ridurre la necessità di ripetere le informazioni, si può usare il format del Fishbowl, in cui il gruppo si siede in un cerchio esterno intorno ai portavoce. Ogni gruppo può sedersi direttamente dietro al proprio portavoce, il che rende facile per i portavoce rivolgersi al proprio gruppo per chiedere opinioni e



<sup>2</sup> In inglese su <http://seedsforchange.org.uk/facilitationmeeting>, in italiano prossimamente.

conferme. Solo i portavoce possono parlare (eccetto durante il tempo delle discussioni nel gruppo ristretto).

**Consigli dei portavoce a più livelli.** Anche gli incontri dei portavoce sono limitati dalle dimensioni: quando ci sono più di 30-40 portavoce e piccoli gruppi, potrebbe essere necessario aggiungere un altro livello. In questo caso ogni Consiglio dei portavoce manda un portavoce ad un secondo o persino terzo livello di Consiglio. Con un tale numero di persone diventa ancora più importante stabilire con cura quali decisioni debbano essere prese da tutti e quali possano essere lasciate ai singoli gruppi. Decine di migliaia di persone hanno raggiunto con successo il consenso in incontri con diversi livelli di portavoce. Tuttavia, molto spesso il Consiglio dei portavoce su più livelli può solo agire da canale per le informazioni e la consultazione, piuttosto che essere usato per un reale processo decisionale.

**Consigli dei portavoce a distanza.** Il modello del Consiglio dei portavoce funziona anche per prendere decisioni a distanza. Anziché far convergere tutti i membri del gruppo in un luogo per prendere una decisione, i gruppi possono discutere i problemi da casa per poi mandare un portavoce ad un incontro. I portavoce tornano con una proposta che il gruppo può accettare o correggere. Per evitare ritardi, i gruppi possono incontrarsi nelle loro città allo stesso tempo in cui si incontrano tutti i portavoce. I portavoce mandano via email, videoconferenza o per telefono le proposte ai gruppi per la discussione e i feedback. Un'altra opzione è che siano i portavoce a parlare fra loro al telefono, via chat o email.

**Discussione in plenaria**

**Feedback da parte dei portavoce**

**Discussione e decisione in piccoli gruppi**

**Passo 1: Introducete e chiarite il/i problema/i sui quali decidere**

Condividete le informazioni di rilievo. Individuate quali sono i punti chiave. Questo passo può essere fatto sia con tutto il gruppo al completo sia dalle sole persone che parlano in consiglio, che poi riportano ai piccoli gruppi.

**Passo 2: Esaminate il problema e cercate idee**

1. Raccogliete i pensieri iniziali e le reazioni. Quali di essi sono **problemi** e quali **preoccupazioni**?
2. Raccogliete le **idee** per risolvere i problemi - scrivetele.
3. Fate una **ampia discussione** e dibattete le idee:
  - Quali sono i pro e i contro?
  - Cominciate a pensare a soluzioni alle preoccupazioni.
  - Eliminate alcune idee, fate un breve elenco delle altre.

**Feedback per idee e preoccupazioni**

**Passo 3: Cercate le proposte emergenti**

C'è un'idea, o una serie di idee, che mette insieme le migliori qualità delle idee discusse? Cercate una soluzione che tutti possano accettare e create una proposta.

**Feedback per idee, preoccupazioni ed altre proposte da altri gruppi**

**Passo 4: Discutete, chiarite e correggete la vostra proposta**

Assicuratevi che ogni preoccupazione residua venga ascoltata e che tutti abbiano la possibilità di cercare **correzioni** che rendano la proposta ancora più accettabile al gruppo.

**Feedback di ogni piccolo gruppo**

**Passo 5: Provate un accordo**

Controllate blocchi, se c'è chi si fa da parte, chi ha riserve e chi concorda attivamente.

No? Verificate se è stata presa una decisione

Sì?

**Passo 6: Consenso! Attuate la decisione**

Decidete chi farà cosa, quando deve essere fatta e, se necessario, come dovrebbe essere fatto.

# Risoluzione dei problemi

## Risoluzione dei problemi:

Pag.20 **Gli incontri durano troppo**

Pag.20 **Decisioni urgenti**

Pag.21 **I nostri incontri mancano di focus**

Pag.21 **Non riusciamo a decidere**

Pag.23 **Comportamenti disgreganti**

Pag.24 **Cosa fare quando qualcuno blocca**

Pag.26 **Proposte preconfezionate**

Pag.26 **Tendenza al conformismo**

Come ogni metodo decisionale, il MdC può funzionare meglio in teoria che in pratica. Tuttavia, gran parte dei punti di stallo sono dovuti alla mancanza d'esperienza o al fatto che non siano soddisfatte le condizioni per il consenso, piuttosto che a problemi legati al metodo in sé. Ci vuole tempo per disimparare gli schemi di comportamento che siamo abituati a considerare normali. Probabilmente la cosa più importante da fare è prendersi del tempo e riflettere su come sta andando il processo, dandosi dei feedback e cercando costantemente dei modi per migliorare. Quando le cose si fanno difficili durante un incontro, è

importante cercare le ragioni profonde dei problemi. Sviluppate la vostra capacità di riconoscere i problemi e le ragioni che ci stanno dietro ed imparate ad affrontarli. I problemi più comuni non sono molti, ma le ragioni profonde per cui si manifestano possono essere diverse. L'approccio migliore varia in base alla causa del problema. Non chiedetevi solo *Cosa sta succedendo?*

Chiedetevi anche *Perché sta succedendo?* Più ci sono fiducia e comprensione nel gruppo, più facile sarà superare i problemi. La facilitazione può aiutare fornendo gli strumenti per evitare problemi all'origine e per affrontarli in modo creativo nel momento in cui si presentano. Di seguito trovate una serie di idee per affrontare i problemi comuni che si presentano negli incontri basati sul MdC.

## I nostri incontri durano troppo



Raggiungere buone decisioni col MdC può richiedere più tempo rispetto a votare, specialmente quando un gruppo è nuovo al processo. Può servire tempo per rivedere le idee fino a che tutte le obiezioni non siano risolte; per alcune decisioni potrebbe volerci più di un incontro. Il vantaggio del MdC è che la qualità delle decisioni prese è molto più alta. Il MdC diventa più veloce con la pratica, in particolare per gruppi che durano a lungo.

## Risparmiate tempo col MdC:

- assicurandovi in anticipo di avere tutte le informazioni necessarie per l'incontro. Se mancano aspetti importanti, accordatevi per averle all'incontro successivo e passate oltre;
- delegando i dettagli ai gruppi di lavoro (per esempio la pubblicità o la raccolta fondi);
- dividendovi in tavoli di lavoro paralleli per affrontare diversi problemi allo stesso tempo – ogni tavolo torna con una serie di proposte su cui l'intero gruppo deve decidere;
- delegando ai piccoli gruppi la raccolta delle idee: ogni gruppo elabora una o più soluzioni possibili da discutere in plenaria;
- buona facilitazione – mantenendo la concentrazione del gruppo e fermando le persone che partono per la tangente;
- tenendo annotazioni accurate per evitare di dover tornare sulle decisioni.



## Decisioni urgenti

Le costrizioni temporali per trovare una soluzione ad un problema urgente portano a stress e alla pressione sul gruppo per andare avanti a tutti i costi. Se un incontro si prolunga perché «Dobbiamo decidere oggi», molte persone si stancano, con il risultato che solo coloro che hanno più



resistenza vengono effettivamente coinvolti nella decisione finale. Concedete tempo sufficiente ad affrontare adeguatamente i problemi urgenti. Posticipate le decisioni meno urgenti o concedete loro meno tempo. L'incontro può essere esteso o meglio continuare un'altra volta? Potete trovare una soluzione temporanea? Può un gruppo più piccolo riunirsi in separata sede per discutere (e risolvere) il problema?

## I nostri incontri mancano di focus

La mancanza di focus può essere molto frustrante. Per evitare il problema, elaborate un ordine del giorno che contenga informazioni su cosa verrà discusso e in che ordine, quindi attenetevi a quello. Nominate un facilitatore per aiutare il gruppo a restare "sul pezzo" e per dissuadere gentilmente le persone che partono per la tangente. Se durante la discussione emergono nuovi problemi o argomenti, riconoscete che dovranno essere a loro volta trattati, ma separatamente. Prendetene nota e programmate un momento per discuterli.

## Non riusciamo a decidere

**Nel vostro gruppo ci sono le condizioni per il MdC?**

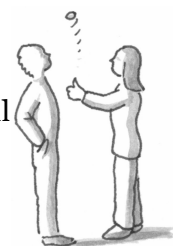
**Dovete passare più tempo a sviluppare obiettivi condivisi?** Siete tutti impegnati a lavorare insieme per trovare una soluzione? **Capite tutti come funziona il MdC?** Avete bisogno di spiegare il processo? Avete un buon facilitatore? **Avete tutte le informazioni che vi servono** per prendere la decisione? Se no, come potete ottenerle? **Avete una decisione utile da prendere?** Se la decisione è irrilevante, fate a testa o croce. **Il gruppo è incapace di arrivare a una decisione perché nessuna scelta è quella buona?** Siete costretti a scegliere tra la padella e la brace? Potete agire sul contesto in modo da poter fare delle scelte significative?

**Avete fatto una discussione onesta sulle posizioni delle persone?**

Forse il gruppo non è sceso abbastanza in profondità nella discussione. Le persone potrebbero trattenersi dall'essere completamente aperte riguardo ai loro interessi e motivazioni, oppure potrebbero trovare difficile esprimersi. Potrebbe essere che qualcuno non sia stato ascoltato abbastanza attentamente e gli altri presumono di aver capito mentre invece non hanno capito. Incoraggiate tutti a spiegare i propri punti di vista più in profondità. Qual è la radice del problema? Dove è stato raggiunto un accordo e dove invece ci sono problemi irrisolti?

**La discussione è diventata polarizzata?**

Spesso i gruppi vengono paralizzati a causa di individui o fazioni che hanno forti posizioni conflittuali. Ricordatevi che il MdC riguarda la collaborazione, non la competizione. Attenersi al nostro interesse personale e alle nostre opinioni consolidate spesso è un ostacolo alla cooperazione. Incoraggiate l'autoriflessione. Se il linguaggio di una discussione comincia a prendere il tono di "o questo o quello", fate una pausa e pensate a nuovi modi per andare avanti. Si potrebbe fare "e questo e quello"? Ci stiamo perdendo in dettagli, dimenticando di avere molto in comune? Chiedete alle persone di prendere il punto di vista opposto al loro, per aiutarle a mettersi nei panni dell'altra parte in conflitto.



**Dovete raggiungere un accordo subito o potete scegliere una delle opzioni qui sotto?**

**Suddividete la decisione in sezioni più piccole.** Ci sono dei punti sui quali concordate e su cui è possibile cominciare ad agire? Le altre cose possono essere decise più tardi?

**Congelate la decisione** e tornateci dopo un'ora, un giorno, o una settimana. Quando le persone hanno la possibilità di calmarsi, le cose possono essere molto diverse. In altre occasioni le persone

potrebbe solo essere troppo stanche per vedere una via d'uscita: una semplice pausa caffè potrebbe aiutare. Se la decisione viene posticipata, nel frattempo provate a coinvolgere le parti in conflitto nel riportare l'armonia nel gruppo.

**Immaginate cosa accadrà fra un anno, o fra 5 anni se non vi accordate.** Quant'è importante la decisione in questo momento? Una visione a lungo termine può rendere le persone più disponibili a cambiare le proprie posizioni.

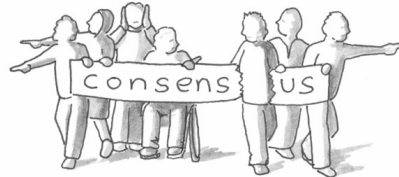
**Concordate un processo alternativo** per prendere una decisione, uno che possa essere sottoscritto da tutte le parti. Potreste delegare la persona o le persone più coinvolte a prendere la decisione, estrarre una soluzione a sorte o fare a testa o croce. Alcuni gruppi tengono anche il voto di maggioranza come riserva, spesso con la richiesta di una maggioranza schiacciante (80% o 90%). State attenti a non tirar fuori questa opzione al primo segnale di difficoltà – in un gruppo che opera col MdC, il voto è proprio l'ultima spiaggia.

### **Vi serve un facilitatore esterno per aiutarvi per uscire da dove vi siete impantanati?**

Portare un aiuto dall'esterno può servire se le persone sono ancora sinceramente intenzionate a cooperare e disposte ad accettare un facilitatore diverso. Molto spesso un facilitatore esterno sarà percepito come neutrale, il che può aiutare nel percorso.

### **È il momento di dividere il gruppo?**

Se le stesse persone si trovano continuamente in disaccordo col resto del gruppo, potrebbe essere il momento di pensare al perché. È davvero il gruppo giusto in cui stare? I membri del gruppo condividono tutti gli stessi obiettivi e sono tutti impegnati per un vero consenso? Potreste aver bisogno di spendere del tempo nell'esaminare questi problemi. A seconda delle risposte, un gruppo potrebbe chiedere ad alcuni suoi membri di andarsene, o dividersi in due gruppi. Anche se questo potrebbe essere doloroso, nel lungo periodo sarà meglio per tutti. Idealmente, continuerete a sostenervi a vicenda e a lavorare insieme a progetti condivisi.



### **Troppe idee?**

A volte un problema fa emergere un gran numero di idee. Scegliete un processo che dia spazio all'ascolto e alla considerazione di ogni idea. Quali parti di queste funzionano e quali no? Potete scegliere elementi dalle diverse idee per crearne una 'superproposta' composita? Ci sono idee che possono essere scartate come, per esempio, idee che vanno contro gli obiettivi del gruppo? Alcune proposte possono essere delegate ai gruppi di lavoro per un'analisi più approfondita?

### **Tecniche per valutare le idee:**

**Pro e contro:** elencate i benefici e gli svantaggi di ogni idea e confrontate i risultati. Questo può essere fatto da tutto il gruppo o dividendosi in piccoli gruppi.

**PiùMenoImplicazioni:** create un tabella con tre colonne intitolate Più, Meno, Implicazioni. Nella colonna *Più* scrivete gli aspetti positivi, in quella *Meno* le conseguenze negative e scrivete ogni altro effetto interessante o importante nella colonna *Implicazioni*.

**Post-it o adesivi:** per dare rapidamente le priorità potete assegnare a tutti un certo numero di post-it o adesivi (di solito funziona con 16). Chiedete alle persone di attaccare i loro post-it sul problema o sull'idea che considerano più importante affrontare per prima.

**Alzata di mano e sondaggi:** utili per capire l'atmosfera e per identificare le proposte su cui lavorare. Fate attenzione a non usarlo come scorciatoia per prendere decisioni senza una completa discussione!

## Comportamenti disgreganti

I vostri incontri soffrono di comportamenti disgreganti quali chiacchiericcio, persone che arrivano tardi e se ne vanno prima, battute continue e persone che partono per la tangente? Questo potrebbe significare che i bisogni dei partecipanti all'incontro non vengono soddisfatti. Tutti ci portiamo dietro un certo numero di bisogni – dobbiamo sentire di essere trattati onestamente, vogliamo che la nostra competenza e la nostra esperienza vengano prese in considerazione e che le nostre opinioni vengano ascoltate. Quando questi bisogni non vengono soddisfatti, le persone possono facilmente sentirsi estraniati rispetto all'incontro. Ciò si esprime spesso attraverso comportamenti disgreganti. Per esempio, se qualcuno sente di non avere voce in capitolo nella scelta dell'ordine del giorno potrebbe non vedere l'importanza di quanto viene discusso. Assicuratevi che tutti siano in grado di partecipare e usate gli strumenti di facilitazione per mantenere l'incontro in carreggiata. Considerate anche la possibilità che l'incontro sia semplicemente andato avanti troppo a lungo e le persone siano stanche e affamate e abbiano bisogno di una pausa. Vale anche la pena di verificare persona per persona, in quanto la capacità di restare seduti e concentrati varia. Inserite delle pause ogni 90 minuti e assicuratevi che ci siano cibo e bevande perché le persone si ricarichino.

### **Il nostro gruppo è dominato da pochi individui**

Un tipo di comportamento disgregante comune avviene quando un pugno di personalità dominanti si occupa di gran parte dell'organizzazione e dei discorsi del gruppo. La chiave per ridurre i comportamenti dominanti sta nel riconoscere che è un processo a doppio senso. Le persone possono dominare un gruppo solo se gli altri glielo lasciano fare. Ci sono diversi tipi di comportamenti dominanti. Alcune persone amano il potere ed useranno le loro capacità e la loro esperienza per manipolare un gruppo. Questo dev'essere sfidato apertamente. In altri momenti alcune persone finiscono per fare gran parte del lavoro all'interno di un gruppo, il che si traduce in maggiore conoscenza dei problemi e a più coinvolgimento emotivo. Ciò significa che possono ritrovarsi a parlare molto negli incontri e a dominare la discussione che lo vogliono o no. Uno dei modi migliori per affrontare questo tipo di situazione è prevenirla, affidando a ogni membro del gruppo un'equa parte di lavoro, piuttosto che lasciare che una o due persone facciano tutto. In questo modo informazioni, capacità e sforzo sono distribuiti più equamente. L'assunzione di nuovi compiti dovrebbe anche permettere alle persone più silenziose del gruppo di prendere confidenza a parlare. Qualsiasi sia la causa, il comportamento dominante può essere scoraggiato e la partecipazione delle altre persone può essere aumentata con l'uso di pochi e semplici strumenti di facilitazione:

- ✓ Riaffermate l'impegno del gruppo a prendere decisioni col MdC all'inizio degli incontri.
- ✓ Ricordate gentilmente alle persone dominanti che anche gli altri hanno opinioni valide e che il tempo dell'incontro è limitato: "Grazie per il contributo. Sarebbe molto bello ascoltare tutti coloro che non hanno avuto la possibilità di parlare..."
- ✓ Stilare un accordo che comprenda il fatto di non interrompere e di permettere a tutti di avere la possibilità di parlare.
- ✓ L'informazione è potere – condividete le informazioni all'inizio dell'incontro attraverso presentazioni e sessioni di domande/risposte.
- ✓ Usate cerchi, piccoli gruppi e ascolto a coppie per permettere a tutti di esprimersi.
- ✓ Usate segnali con le mani di modo che possiate vedere chi vuole parlare e date priorità a coloro che contribuiscono più raramente.
- ✓ Invitate un facilitatore esperto ad unirsi al vostro gruppo per mettere in evidenza ed affrontare le dinamiche di gruppo poco sane.

# Cosa fare quando qualcuno blocca

## Perché avvengono i blocchi?

Se il MdC si svolgesse in maniera ideale, non ci dovrebbero essere blocchi, visto che ogni seria preoccupazione circa la proposta dovrebbe essere stata notata ed affrontata prima di passare alla fase decisionale. Il fatto che qualcuno senta il bisogno di bloccare una proposta significa che qualcosa è andato storto... ma siccome questo a volte accade, l'opzione di bloccare dev'essere disponibile. Fondamentalmente, i blocchi avvengono quando le condizioni per il consenso non sono state soddisfatte. Esempi tipici di situazioni che finiscono con un blocco sono:

- La proposta va contro gli obiettivi concordati e contro i principi del gruppo.
- La proposta impatta in modo molto negativo sui bisogni fondamentali di un individuo.
- Andare avanti con la proposta porterebbe a gravi conseguenze per singoli membri o per il gruppo, per esempio membri che lasciano il gruppo, immediatamente o a lungo termine, oppure serie conseguenze legali.
- Un individuo non è stato capace di esprimere la sua preoccupazione in un modo comprensibile a tutti, o non l'ha espressa affatto.
- Il gruppo non è pronto per prendere una decisione – serve una discussione più approfondita per affrontare le preoccupazioni di tutti e per coinvolgere tutti nel processo decisionale. Ci sono molte ragioni possibili, tra cui: assenza di alcuni membri del gruppo; non tutti hanno avuto la possibilità di inserire i propri punti di vista; la proposta è stata elaborata in modo affrettato; le persone hanno bisogno di dormireci sopra; mancano delle informazioni fondamentali.

**Una volta che qualcuno ha bloccato, è importante che tutto il gruppo ne capisca le ragioni.** Scoprite se una semplice correzione al testo originario potrebbe essere soddisfacente per tutti. Se no, tornate a discutere altre potenziali soluzioni al problema. Vale anche la pena verificare se il blocco sia in realtà un farsi da parte, in quanto a volte le persone non hanno chiaro quale sia la differenza, ma ricordate di essere attenti ad evitare di mettere pressione o far sentire in colpa la persona che ha bloccato.

## E se le persone hanno paura di bloccare?

Fare uso del blocco può essere difficile, specialmente per le persone che non si sentono sicure di sé all'interno del gruppo. Bloccare può voler dire esporsi alle pressioni o anche solo alla fretta, reale o meno, percepita dal gruppo. Molte persone sono tentate di restare zitte e spesso evitano le discussioni importanti.

Create un'atmosfera in cui le persone si sentano libere di bloccare. Questo pone una responsabilità particolare sul facilitatore, che deve saper verificare che livelli di accordo ci sono e mettere a proprio agio le persone in modo che si esprimano.



## Che fare se il blocco viene usato in modo inappropriato?

Siccome i blocchi sono strumenti molto potenti, è importante essere consapevoli di come possano



essere usati in modo inappropriato. Alcuni degli usi inappropriati sono:

- uso (conscio o inconscio) del blocco per mantenere o guadagnare potere o attenzione;
- retroscena politici e/o culturali diversi che portano al fraintendimento del blocco;
- la persona che blocca non capisce o non è impegnata nel MdC. Potrebbe ad esempio bloccare in fase di discussione – quando non si è ancora nella fase decisionale. Questo può succedere sia perché qualcuno non capisce il processo sia perché ha già deciso in cuor suo, e non è interessato o pronto ad ascoltare le posizioni delle altre persone.

### **Se pensate che un blocco sia inappropriato:**

- ✓ Spiegate il processo del MdC e come funziona il blocco. Fate questo all'inizio dell'incontro e possibilmente rifatelo ancora se avviene un blocco.
- ✓ Illustrate la differenza fra un blocco e farsi da parte. Potrebbe divenire chiaro che un'obiezione sia un farsi da parte piuttosto che un blocco. Fate attenzione al fatto che la persona che blocca non si senta sotto pressione per farsi da parte.
- ✓ Se qualcuno blocca regolarmente, questo potrebbe indicare che il gruppo non soddisfa i suoi bisogni – forse non si sente ascoltato? Cercate di svelare le dinamiche nascoste ed affrontatele.
- ✓ Se qualcuno si ritrova continuamente in disaccordo col resto del gruppo potrebbe essere il momento di considerare se questo sia il gruppo giusto. Questa persona concorda con gli altri sugli obiettivi e i principi del gruppo? Sarebbe meglio se questa persona se ne andasse?

### **Che fare se le persone rifiutano di accettare la validità di un blocco?**

In alcuni casi il resto del gruppo potrebbe non essere disposto ad accettare un blocco. Questa è una situazione difficile. Un gruppo dovrebbe rispettare un blocco, a meno che non derivi da un fondamentale disaccordo con gli obiettivi del gruppo o sia dettato dall'abuso di potere (anche se non è sempre facile dire quando è così). Alcune persone sostengono che dovrebbe essere permesso bloccare una proposta solo se questa va contro il benessere del gruppo, tuttavia anche il blocco per motivi personali potrebbe essere valido. Dobbiamo rispettarci a vicenda anche se siamo profondamente in disaccordo – non possiamo semplicemente disegnare una linea arbitraria che ci autorizza a non rispettare gli interessi delle persone se non coincidono con quelli del gruppo. L'impegno nel MdC significa continuare a cercare soluzioni per tutti, anche quando questo diventa difficile. Se un gruppo va contro un blocco, questo può minare completamente la fiducia del membro che ha messo il blocco ed è contro i principi del MdC. Il fatto che qualcuno senta il bisogno di bloccare suggerisce che le sue preoccupazioni non siano state tenute in considerazione. Se quel blocco non viene accettato dal gruppo, questo potrebbe essere un segno ancora più grave del fatto che una persona non è stata rispettata. Ciò significa che le condizioni per il consenso non sono state soddisfatte, e questo è il vero problema che dev'essere affrontato.

### **A breve termine, ecco alcune cose che potete fare se un blocco non viene accettato:**

- ✓ Fate una pausa di 10 minuti o anche di qualche giorno – ciò permette alle persone di calmarsi e pensare. Molto spesso l'atmosfera sarà diversa dopo una pausa.
- ✓ Tornate ad esaminare i bisogni e le preoccupazioni delle persone. Assicuratevi che il membro che usa il blocco sia capace di spiegarsi chiaramente e che il gruppo possa capire le sue preoccupazioni.
- ✓ **Alla fine, se un gruppo rifiuta di rispettare un blocco, la persona in questione potrebbe scegliere di andarsene. È importante ricordare a tutti questa conseguenza.**

## Proposte preconfezionate

A volte le persone hanno già delle idee chiare o delle proposte al loro arrivo all'incontro. Potrebbe trattarsi di un gruppo di lavoro, un gruppo locale o un individuo che ha già passato del tempo a pensare al problema. Portare proposte ad un incontro può essere d'aiuto per accelerare la discussione. Tuttavia c'è il pericolo che la proposta sia spinta avanti senza discussione o modifiche. Inoltre, le persone all'incontro reagiscono spesso negativamente ad una proposta "preconfezionata", perché non hanno avuto tempo di considerare il problema con calma e si sentono "travolte", anche se non era l'intenzione del proponente. Per evitare questi problemi è importante ricordare a tutti che il MdC è basato sul prendere in considerazione il punto di vista di ognuno, sull'esaminare le diverse opzioni e sul combinare gli elementi migliori in una sola proposta. Le persone che portano idee all'incontro devono essere disponibili ad accettare che queste vengano adattate e modificate dal gruppo, fino a diventare, a volte, irriconoscibili.

### Come gestire proposte preesistenti

#### Opzione 1:

Dopo avere spiegato il problema da discutere, raccogliete le proposte già esistenti e mettetele da una parte. Esaminate insieme il problema, raccogliete gli interessi e cercate qualsiasi altra nuova idea. Aggiungete le nuove idee al vostro elenco. Fate un'ampia discussione su tutte le idee – quelle preesistenti e quelle emerse durante l'incontro. Sintetizzate una proposta per il consenso da tutte queste.

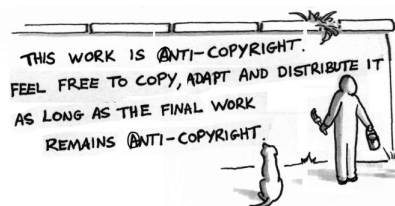
#### Opzione 2:

Dopo aver spiegato il problema da discutere, delineate la proposta esistente. Esaminate insieme il problema e i pro e contro della proposta. Fate un elenco delle preoccupazioni delle persone ed di altre idee. Modificate la proposta per includere tutti i punti emersi finché tutti si trovano d'accordo. (Questo funziona se c'è solo una proposta preesistente. Se ce ne sono due o più, usare questo processo potrebbe instaurare una dinamica "o questo o quello" che potrebbe rendere molto difficile l'accordo).

## Il nostro gruppo tende al conformismo

Nei gruppi basati sul MdC può esserci una resistenza al cambiamento, soprattutto se alcune persone utilizzano il processo decisionale per soffocare le nuove iniziative e mantenere lo *status quo*. Molte persone hanno paura del cambiamento e possono sentirsi minacciate se altri, in particolare i nuovi membri di un gruppo, vogliono introdurre modi nuovi di fare le cose. Può essere difficile superare questo ostacolo ma, in ogni caso, il MdC non dovrebbe essere usato per soffocare le innovazioni e, anzi, può aiutare a conciliare sia il desiderio di cambiamento che quello di proteggere ciò che già funziona. Se innovare diventa impossibile, a lungo andare le persone si sentiranno frustrate e lasceranno il gruppo. Detto questo, vale la pena di tenere conto dell'esperienza di tutti – potrebbero esserci ragioni valide per cui qualcuno si oppone a un cambiamento. Alcune idee da provare:

- Un sottogruppo potrebbe andare avanti con un nuovo progetto senza che tutti siano coinvolti.
- Introdurre un periodo in cui si sperimenta il nuovo modo di fare, che termini con un momento di feedback.
- Identificate cosa spaventa le persone e trovate soluzioni



Seeds for Change, l'organizzazione autrice del testo originale, ha scelto che i suoi testi non fossero coperti dal diritto d'autore. Distribuiteli, copiateli, adattateli a piacimento, purché anche il risultato non abbia *copyright*.