



*Dalla ricerca all'azione*

## ***I Quaderni***

---

*Per la Gestione Costruttiva dei Conflitti*

*Roberto Tecchio*

# ***METODO DEL CONSENSO, CULTURA DELLA PACE E PROCESSI PARTECIPATIVI***

---

*Quaderno n.1 - 2014*

Pubblicazione periodica del Centro Studi Difesa Civile [www.pacedifesa.org](http://www.pacedifesa.org)  
ISSN: 2038-9884

### ***I Quaderni***

**Comitato Scientifico:** Luisa Del Turco, Giorgio Giannini, Fabio Indeo, Matteo Landricina, Gianmarco Pisa, Carlo Schenone, Giovanni Scotto, Andrea Valdambrini, Bernardo Venturi.

ISSN: 2038-9884

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

*Questo numero è stato chiuso in giugno 2014.*

*I testi pubblicati possono essere liberamente riprodotti con l'impegno a citare la fonte e la cortesia di informare il CSDC e l'autore dell'impiego che ne viene fatto. In ogni caso il testo non può essere commercializzato o usato a fini di lucro.*

## Indice generale

Prefazione .....	4
1. Un po' di storia italiana .....	5
1.1. Gli anni '80: l'arrivo del metodo del consenso.....	5
1.2. Gli anni '90: il metodo del consenso cresce.....	6
1.3. Il nuovo millennio: metodologie partecipative e facilitazione.....	7
2. Metodo del consenso e cultura della pace.....	7
2.1. Consenso sinonimo di pace .....	7
2.2. Vogliamo arrivare a una decisione o ad un accordo?.....	8
2.3. Consenso: l'accordo nel disaccordo .....	9
2.4. Il consenso: una questione di metodo .....	12
2.5. Il metodo: una questione di cultura .....	14
2.6. Dal metodo del consenso al consenso sul metodo .....	15
3. Metodologia del consenso e facilitazione dei processi partecipativi .....	15
3.1. Il rapporto tra metodo e facilitazione .....	16
3.2. Facilitare la facilitazione .....	17
3.3. Tipologie, limiti e rischi della facilitazione.....	18
Testi citati (in ordine di autore) .....	20

## Prefazione

*“Il fine non giustifica i mezzi; i mezzi contengono il fine”*, ci ricorda Roberto Tecchio. Nei suoi scritti ci propone un “mezzo” coerente con il “fine” di costruire, davvero, un mondo più accogliente per tutte le persone: *“il metodo del consenso”*.

Con questo *Quaderno*, ci permette di ripercorrere la storia di questo *metodo* in Italia, con illuminanti chiavi di lettura del linguaggio specifico. E ci parla di relazione, partecipazione, ascolto attivo, rispetto, fiducia,...

L'obiettivo del *“metodo del consenso”* è *costruire l'accordo quando c'è disaccordo*.

La sfida aperta è valorizzare le differenze anziché negarle.

Troppo spesso, ci dice Roberto Tecchio, confondiamo il “consenso” con quello che lui chiama “consenso negativo”: per sentirci parte di un gruppo, spesso neghiamo la nostra differenza, la nostra unicità, consapevolmente o meno. La prima rivoluzione del metodo consiste proprio

nel poter esprimere le proprie opinioni e i propri vissuti in un clima di ascolto e di rispetto reciproco, per costruire insieme un accordo efficace a lungo termine. L'accoglienza della differenza come elemento centrale è un cambiamento culturale, e di metodo, che ha un enorme potenziale di crescita per ogni persona coinvolta.

Il *metodo del consenso* non è prerogativa solo delle Organizzazioni che l'hanno incluso nel proprio Statuto e lo utilizzano intenzionalmente nei propri interventi; molte realtà impegnate nel promuovere la partecipazione attiva della società civile, agiscono nella stessa direzione.

*Diffondere il potere nella società per permettere una partecipazione responsabile e creativa*, ci ricorda Tecchio, è la sostanza del *metodo del consenso*.

E ci ricorda che il consenso riguarda tanto le relazioni “formali”, come quelle più intime e personali. In entrambi gli ambiti sperimentiamo l'efficacia di decisioni prese in base ad un reale accordo/confronto, in cui ci sentiamo responsabili e accolti così come siamo, con le nostre differenze.

Sperimentiamo quotidianamente il bisogno di un metodo coerente, in particolare quando, persuasi della nonviolenza, lavoriamo in contesti di conflitto. Il *metodo del consenso* (accogliente e “orizzontale”) ci permette di costruire insieme le decisioni da prendere. Va ben oltre il metodo della discussione; è un *metodo* che rivoluziona la nostra concezione di efficienza, in contrasto con la radicata esperienza di un mondo gerarchico.

Il *metodo del consenso* ci fa uscire dalla zona di sicurezza dei metodi conosciuti e accettati dalla nostra cultura, per fare passi insicuri in un contesto nuovo, dove l'ascolto, la pazienza, la condivisione sono indispensabili. Siamo dunque in “continua formazione” per migliorarci nella facilitazione e nella gestione di informazioni ed emozioni. È faticoso, ma ne vale davvero la pena: grazie al *metodo del consenso* siamo tutti partecipi delle decisioni prese e garantiamo un impegno profondo (e informato) nelle nostre attività.

In questo *Quaderno*, Roberto Tecchio si sofferma sulla questione del linguaggio.

Consapevoli che il linguaggio è promotore e “creatore di cultura”, accogliamo volentieri la sua proposta di alternanza di genere nel testo, nella speranza di rendere così esplicita l'inclusione della “diversità di generi”.

Sara Ballardini  
Centro Studi Difesa Civile

Nella convinzione che il linguaggio contribuisca fortemente alla costruzione della realtà che viviamo, questo testo è scritto cercando di rispettare per intero la differenza di genere. Le soluzioni linguistiche in proposito adottate, sono:

a) l'uso all'incirca alternato del femminile e del maschile per sostantivi, articoli, pronomi, ecc. per indicare l'insieme dei generi. In pratica il femminile generico qui ha il medesimo valore inclusivo che di norma viene attribuito al maschile, quindi durante la lettura si potrà trovare “la facilitatrice” che significa anche il facilitatore, “le partecipanti” che vuol dire anche i partecipanti, “se stessa” che implica se stesso, ecc;

b) l'uso della maiuscola, quando nel discorso l'indicazione del genere diventa determinante per capire a chi ci si sta riferendo.

Spero che questo tentativo, in via di sperimentazione anche nel parlato, risulti efficace sul piano della leggibilità e interessante per quanto concerne le soluzioni all'annoso e sostanzialmente insoluto problema; e soprattutto spero che eventuali rischi di leggero spaesamento o fastidio durante la lettura diventino occasione per mantenere viva l'attenzione sugli effetti sociali pesantissimi della cultura dominante, maschilista, che opprime non solo le donne, ma anche il femminile negli Uomini – e con ciò gli Uomini stessi.

## 1. Un po' di storia italiana

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.”* (**Enciclopedia Treccani on line, 2013**)

Se scriviamo “metodo del consenso” (d'ora in poi mc) e adoperiamo un motore di ricerca internet, come prima cosa compare un'articolata presentazione del metodo curata da Wikipedia; e se poi si esplorano i siti segnalati, si scopre che il mc viene adottato da parecchie organizzazioni (tra cui Wikipedia), alcune delle quali lo citano espressamente nel loro statuto. Insomma, a distanza di circa trent'anni, cioè da quando il mc è arrivato nel nostro paese e Alberto L'Abate ne ha parlato attraverso i suoi scritti (**L'Abate, 1985**), il metodo si è fatto conoscere e, come vedremo, ha dato e continua a dare il suo buon contributo alla diffusione di una cultura della pace e della nonviolenza.

In questa sede vorrei prima recuperare un po' di storia del mc in Italia, e poi condividere alcune riflessioni sulla mia esperienza nell'impiego del metodo, come facilitatore e come formatore.

La sintetica ricognizione storica che ora segue è certamente incompleta. Tuttavia costituisce, per quanto ne so, il tentativo più aggiornato in materia. L'intento è di raccogliere e valorizzare, tra le tante esperienze che hanno permesso al mc di attecchire e poi diffondersi in Italia, almeno quelle più significative di cui sono a conoscenza - e in alcuni casi 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 molto attivo, che ho potuto vivere in prima persona buona parte di questa storia.

### 1.1. Gli anni '80: l'arrivo del metodo del consenso

Nella sopra citata opera (**L'Abate, 1985**), si trova un'ampia spiegazione teorico-pratica del mc e della facilitazione così come a quel tempo venivano proposti dalle trainers della

comunità olandese Meth Medura - tuttora esistente. Metodo del consenso e facilitazione si erano infatti rivelati strumenti fondamentali per progettare e attuare quelle azioni di lotta nonviolenta che nei primi anni ottanta vennero realizzate in Europa e nel nostro paese. In particolare, L'Abate in quel testo si sofferma sull'esperienza del Campo Internazionale per la Pace a Comiso (Rg), dove la metodologia formativa adoperata per prepararsi alle azioni, 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 alla famosa Casa per la Pace di S.Gimignano, animata da Alberto L'Abate e la sua famiglia, che dal 1983 sarà per un decennio in Italia il principale luogo di formazione alla nonviolenza con metodologie attive. Un altro soggetto che prende vita in quegli anni è la rete chiamata Forze Nonviolente di Pace, che nell'estate del 1987, a Boves (Cn), organizza un esperimento di difesa popolare nonviolenta di portata nazionale, coinvolgendo circa centocinquanta partecipanti provenienti da tutta Italia e formati col metodo training (**aa.vv. 1995**). Nel 1989, la stessa rete fu protagonista della campagna contro la Mostra Navale (bellica) di Genova, importante evento che la città organizzava da oltre vent'anni, preparando all'azione diretta nonviolenta gruppi di attivisti venuti da diverse regioni, che portò il comune di Genova a cancellare definitivamente la mostra (**Euli e Forlani, 2002**).

## **1.2. Gli anni '90: il metodo del consenso cresce**

Da quelle esperienze nascerà nel 1990 la Rete di Formazione alla Nonviolenza (RFN), che anche grazie al contributo economico della Campagna di Obiezione di Coscienza alle Spese Militari (ancora attiva [www.osmdpn.it](http://www.osmdpn.it)), realizzerà nell'arco di otto anni moltissime iniziative in tutto il paese, volte alla diffusione dei metodi di lotta nonviolenta e delle pratiche di gestione costruttiva del conflitto e dei processi decisionali - cioè del mc e della facilitazione (**Euli, Sechi, Soriga, 1999**).

Tra quelle iniziative ricordo la collaborazione con Beati i Costruttori di Pace, nel 1992, per preparare i "gruppi di affinità" che avrebbero preso parte alla prima missione di pace a Sarajevo (**Eandi, Euli, 1995**), nonché la gestione dell'assemblea di valutazione al ritorno in patria "delle cinquecento" volontarie che vi parteciparono - all'incontro vennero in circa trecento. In quelle situazioni, come in tante altre, si attuavano e inevitabilmente si sperimentavano, 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 del Progetto Nazionale per la Difesa Popolare Nonviolenta. E di grande importanza fu anche il lavoro del gruppo italiano delle PBI (Peace Brigades International), che sin dalla sua fondazione, nel 1988, aveva inserito il metodo nel proprio statuto, praticandolo con le modalità apprese nelle assemblee internazionali dell'organizzazione, e che a metà degli '90 darà un contributo fondamentale all'evoluzione del mc in Italia grazie alla traduzione dell'opera di Butler e Rothstein (**Butler e Rothstein, 1987**).

A questo punto, consapevoli di tralasciare numerose e importanti iniziative di lotta e di formazione realizzate a livello locale e nazionale, la cui memoria documentale è per la gran parte dispersa (esistevano e presumibilmente esistono 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 affaccia quando una rappresentanza dei soggetti italiani del commercio equo e solidale (ces) chiede un aiuto per gestire col mc le due assemblee nazionali che dovrebbero condurre alla definizione della Carta dei Criteri del ces. L'esperienza, che avrà esiti assai positivi, oltre ad avviare una significativa collaborazione con la nascente Associazione Generale Italiana del ces, che poi inserirà nel proprio statuto il mc, porta alla stesura di un nuovo testo sul metodo a distanza di tredici anni dalla prima pubblicazione curata da L'Abate (**Tecchio, 2001**). Quel breve testo, in fondo assai modesto,

nato semplicemente per spiegare all'assemblea la metodologia che l'avrebbe portata a formalizzare accordi senza ricorrere al voto, troverà poi ampia diffusione tramite internet, diventando uno dei principali riferimenti negli anni a seguire per quanti interessati a conoscere e a sperimentare il mc (**Ceri, 2005**).

Sul finire del secolo incontriamo un altro importante evento, la costituzione della Rete Lilliput, soggetto nazionale che tenta di collegare realtà che vanno dalle grandi organizzazioni fino alle singole cittadine sensibili ai temi della pace, della giustizia, dell'ambiente e dello sviluppo, le cui due assemblee nazionali, nel 2000 e nel 2001, saranno gestite ispirandosi al mc – e non sarà un caso che le persone chiamate a facilitare provengano tutte dalla ormai sciolta RFN (**aa.vv. 2001**).

Nel concludere questo brevissimo excursus, visto che il nuovo millennio l'abbiamo toccato, registriamo anche la famosa manifestazione a Genova contro il G8, nel 2001, in cui ancora una volta la vecchia rete di trainers si mette a disposizione per preparare i “gruppi di affinità” orientati all'azione diretta nonviolenta che da tutta Italia si apprestano a partire (**Euli e Forlani, 2002**).

### **1.3. Il nuovo millennio: metodologie partecipative e facilitazione**

Se si guarda alla sostanza del mc, cioè la diffusione del potere nella società e la conseguente partecipazione responsabile e creativa di tutte alla gestione di quel potere, si vede come il lavoro sociale teso a favorire la partecipazione dei cittadini al governo locale e alla cura dei beni comuni, realizzato oggi da numerosissimi soggetti sempre più professionalmente qualificati e istituzionalmente riconosciuti, vada nella stessa direzione, anche se 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) addirittura come preconditione per poter lavorare nel territorio assieme alla gente, ben sapendo che la gestione trasparente e massimamente partecipata del potere (chi decide cosa e come) è la base per ricostruire i legami sociali, il senso di appartenenza ad un luogo, la fiducia nella possibilità di cambiare le cose <http://mediazionesocialecomunita.blogspot.it/>

Inoltre, bisogna considerare che il riferimento al mc come “consensus building” compare spesso nel lavoro di importanti autrici nostrane, che su questi temi attingono a rinomate scuole statunitensi (**Sclavi, 2006, 2007**); e che ogni volta che si parla di esperienze di mediazione e di gestione o trasformazione costruttiva dei conflitti, il consenso è esattamente (come vedremo tra poco, nella sua accezione di “consenso positivo”), la forma di accordo a cui puntano queste pratiche (**Galtung, 2008, 2013**).

Infine, stesso discorso per la “facilitazione”, parola chiave impiegata da tutti coloro che si occupano di processi partecipativi, decisionali e non solo, quale che sia il metodo adoperato (**De Sario, 2005 e 2006; De Luzenberger, 2008**). E proprio questo credo sia stato uno dei grandi meriti del mc: l'aver introdotto con determinazione l'idea e la pratica della facilitazione delle riunioni in tante realtà sensibili ai valori della pace e della nonviolenza. Perciò il lavoro oggi volto a diffondere la cultura e la pratica della facilitazione è a mio parere un chiaro segno della presenza viva del metodo.

## **2. Metodo del consenso e cultura della pace**

### **2.1. Consenso sinonimo di pace**

Vorrei anzitutto affermare che il consenso è un altro nome della pace, un suo perfetto sinonimo. Pace viene dal latino *pax*, *pacis*, stessa radice di *pangere* «fissare, pattuire» e

*pactum* «patto» (**Enciclopedia Treccani on line, 2011**). Stringere un patto vuol dire raggiungere un buon accordo, e il consenso altro non è che una forma di accordo.

Come la pace, il consenso è quindi intimamente legato al conflitto. Naturalmente non è sempre necessario attraversare il conflitto per arrivare ad un accordo, ma se un conflitto esiste, allora quella che viene chiamata risoluzione o positiva trasformazione del conflitto prende all'atto pratico sempre la forma di un accordo. Non a caso il mc viene definito come un metodo di gestione positiva dei conflitti. È chiaro poi che la qualità di un accordo dipende dal modo in cui ci si arriva, cioè dal metodo. La *pax romana*, per esempio, quella imposta con la forza delle armi, mostra bene cosa non si intende qui per pace – e nemmeno per consenso!

Se il fine è la pace positiva e non quella negativa intesa come assenza di guerra (**Galtung, 1996**); se ciò che desideriamo raccogliere sono accordi dove le parti interessate abbiano potuto attivamente e creativamente partecipare ad un processo decisionale che tende a riconoscere i bisogni in gioco di tutti, dove le decisioni finali siano accettate da ognuna liberamente e responsabilmente, allora sappiamo benissimo che i mezzi devono essere coerenti con questi fini, altrimenti otterremo altro e forse il contrario. Una mela possiamo produrla col metodo di coltivazione biologico oppure con quello convenzionale, alla fine sempre una mela avremo; ma la sua qualità sarà profondamente diversa, e non solo e non tanto dal punto di vista nutrizionale: poiché il metodo di coltivazione investe l'intero sistema sociale, politico, economico, mele diverse saranno il frutto di società diverse, di mondi diversi. Perciò la riflessione sui mezzi/metodi e i fini resta fondamentale e sempre attuale: cosa intendiamo per pace e per consenso? Dove vogliamo che ci portino gli strumenti che inventiamo e adoperiamo?

Il mc, che quindi potrebbe legittimamente chiamarsi “metodo della pace” (ma senza che nessuno avanzi pretese di possedere il metodo), è l'insieme degli strumenti e delle azioni che hanno come fine il frutto del consenso positivo, o della pace positiva (d'ora in avanti quando non più precisato è sottinteso che parlo di consenso o pace positivi). Rimarchiamolo: il metodo serve per costruire accordi, non per prendere decisioni.

## **2.2 Vogliamo arrivare a una decisione o ad un accordo?**

Col mc si punta a costruire accordi e non a prendere decisioni, magari razionalmente fondate, come potrebbe evocare l'espressione *decision making*. Decidere e accordarsi sono due cose completamente diverse, e siccome i due termini vengono spesso usati come sinonimi, penso sia necessario ai fini della comprensione del metodo cogliere la sostanziale differenza. L'idea stessa di “prendere” delle decisioni potrebbe essere frutto di quella cultura del controllo/dominio che come vedremo porta più facilmente alla guerra che alla pace. Le decisioni “emergono” in ogni caso dal processo d'interazione (incontro tra due o duecento persone), mentre l'accordo può benissimo non prodursi – e questo accade esattamente anche all'interno di ogni individuo, dove convivono differenti micro identità spesso in conflitto tra loro (**Cheli, 2005**).

Se per esempio fossimo un gruppo e discutessimo dove investire i fondi raccolti, non c'è dubbio che alla fine della discussione emergerebbe fattualmente una decisione – volenti o nolenti arriva sempre una fine - sulla quale potrebbe esserci accordo, oppure no. Potrebbe essere che nel gruppo la maggioranza faccia prevalere la sua linea sulla minoranza, la quale resta alla fine frustrata e delusa; oppure che una minoranza ‘pesante’ riesca a far investire il denaro nel solito modo piuttosto che andare nella innovativa direzione desiderata dalla maggioranza, che così alla fine resta amareggiata e sfiduciata; oppure, esistendo diverse e incompatibili proposte sostenute da forze assembleari equivalenti, potrebbe darsi che alla fine i fondi rimangano semplicemente fermi in cassa, e ciò nel risentimento di tutte le partecipanti che pure si rimproverano a vicenda di “non aver deciso”. È evidente che in tutti e

tre i casi si esce dall'incontro con una realtà di fatto, senza però alcun accordo su di essa, ed è quella realtà di fatto la decisione del gruppo, perché in tutto e per tutto è un prodotto del loro lavoro. Ognuno ha concorso a suo modo, ognuna è corresponsabile.

Quale che sia la situazione, il processo d'interazione che genera decisioni prende vita dal semplice incontrarsi. Così come è impossibile non comunicare, è impossibile non decidere. La comunicazione implica una continua e per lo più inconsapevole attività decisionale. Quindi, dire "forza, qui bisogna prendere una decisione!", oppure "in questo gruppo non si decide", non ha senso (come non lo ha dire che uno "non comunica"); o meglio, chi così si esprime mostra la volontà (forse tendente all'imposizione?) di far andare le cose per il verso che vorrebbe. Altre volte, sempre in tono negativo, si sente dire "ma qui stiamo decidendo di non decidere!", cosa che va già meglio perché segnala la consapevolezza che comunque una decisione si sta prendendo; tuttavia è ancora un'espressione negativa, perché non riconosce (nel senso di non vedere e/o di non dare legittimità) la realtà presente: se da una parte si sta decidendo di non decidere qualcosa, dall'altra, di fatto, si sta decidendo che le cose vadano o restino in un certo modo. Non esistono "non decisioni", così come non esistono "non comportamenti". Concentrarsi su quello che non c'è può impedire di vedere quello che c'è, e quindi di assumersene la responsabilità, che è la base motivazionale per poter avviare dei cambiamenti.

La decisione coincide con la complessa realtà dei fatti emergente alla fine di un incontro – che poi in genere non è la fine, ma solo una tappa del cammino che insieme si percorre – e verso quella realtà posso trovarmi d'accordo oppure no. Ecco: se non sono d'accordo, "posso accettare di non essere d'accordo?" Notare che "accettare di non essere d'accordo" investe un piano del tutto diverso da quello su cui si gioca il "non sono d'accordo": posso accettare interiormente di non essere d'accordo, che non siamo d'accordo, pur restando in disaccordo sui contenuti di una determinata questione. Ebbene, che succede, a me, alla situazione, quando mi apro esperienzialmente a questa possibilità? Come cambia il mio modo di stare in relazione e di partecipare al processo decisionale se nutro questa accettazione interiore verso il fatto che non sono e non siamo d'accordo? Cosa accade se rammento che sono/siamo là per tentare di costruire accordi (la pace positiva) e non per prendere decisioni? Costruire l'accordo quando c'è disaccordo, questo è lo scopo e l'arte del "metodo" del consenso – ed è un processo che inizia anzitutto dentro se stessi.

### **2.3. Consenso: l'accordo nel disaccordo**

Il consenso è stato definito "l'accordo nel disaccordo" (**Butler e Rothstein, 1987**). Per capire l'apparente contraddizione racchiusa in questa felice definizione bisogna raffinare il nostro linguaggio, cioè il modo di guardare e interpretare la nostra esperienza. Qui "accordo" è un termine generico che non è sinonimo di "consenso", termine specifico, né di "unanimità", altro termine specifico. A loro volta consenso e unanimità non vanno confusi perché indicano forme di accordo assai diverse, così come indicano cose molto diverse "disaccordo" e "dissenso". Queste distinzioni derivano da un certo modo di osservare l'esperienza decisionale e permettono di cogliere fondamentali aspetti alla base dei processi decisionali e della gestione costruttiva dei conflitti. Facciamo degli esempi.

Finché si resta sul piano dei contenuti di un'idea o di una proposta (per seguire il discorso si pensi a incontri tra due o duecento persone, sia di tipo formale, come un'assemblea condominiale, sia di tipo informale, come una coppia che a colazione discute come arredare la casa), si potrà parlare anche per ore, 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 la proposta della maggioranza (o dell'altro), cosa dovrei dire, che sono d'accordo? 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 so di non esserlo? Forse per amor di pace?

Ma questa sarebbe una pace negativa, cioè il risultato di una sottrazione, perché se è vero che la diversità è ricchezza, allora quando la nascondo (nascondendomi) sto facendo un'operazione che toglie ricchezza.

Il consenso può essere in effetti un modo per appiattire o negare le differenze – il consenso negativo, appunto. Il famoso fenomeno chiamato “groupthink” lo dimostra chiaramente: per ridurre il disagio psicologico che il disaccordo (la diversità) può provocare, i membri di un gruppo costruiscono il consenso tramite l'adattamento all'opinione della maggioranza *anche quando tale opinione è ai loro occhi palesemente errata* – è nel corsivo il punto chiave. Chi la pensa diversamente rinuncia a portare la propria diversità e unicità per paura di essere rifiutata o emarginato, o per timore di rompere l'armonia nel gruppo, perché la diversità è sì la base della ricchezza, ma lo è anche del disagio emotivo che pulsa nel cuore di ogni conflitto. E bisogna anche ricordare che il consenso negativo sostiene tanto le dittature quanto le pseudo democrazie (**Fini, 2004**). Al contrario, il consenso di cui qui parliamo serve proprio a far emergere le differenze esistenti per poterle valorizzare: qui il potenziale conflitto insito nella diversità è concepito come occasione di arricchimento, di crescita (**Novara, 2011**). La cosa però non è per niente facile, non bastano le buone intenzioni e nemmeno un'ottima conoscenza teorica, perché nel conflitto entrano in gioco le storie delle persone, col complesso dei loro sentimenti, valori, bisogni, aspirazioni e, per dirla con Galtung, dei loro traumi.

Quando l'accordo si raggiunge facilmente, va tutto bene. I problemi sorgono quando il tempo passa e le divergenze di partenza non si sciolgono – cosa del tutto naturale dal momento che ogni individuo, se non lo nega, ha il suo proprio e unico punto di vista. E allora, come esprimere le differenze che sostanziano la diversità/disaccordo e al tempo stesso costruire un accordo? Per costruire insieme una qualche forma di accordo positivo, fondato cioè sulla libertà (assenza di ricatti, minacce, ecc), sulla responsabilità (se dico sì, se accetto, poi m'impegno di conseguenza), e sulla creatività (non solo nuove idee per nuove soluzioni, ma anche rinnovati modi di ascoltare, esprimersi, relazionarsi), bisogna sollevarsi dal piano orizzontale dei contenuti, che si giocano sulla dimensione piatta accordo/disaccordo, per andare verso il piano verticale della relazione, dove entra in gioco la dimensione complessa fiducia/sfiducia.

La differenza da cogliere, osservando o partecipando a un incontro tra due o più soggetti, è tra “contenuti”, cioè idee, opinioni, punti di vista che si aggregano in forma di proposte, e “relazioni”, cioè il particolare rapporto tra i membri (di una coppia, famiglia, gruppo, comunità, ecc), specialmente per quanto concerne il grado di fiducia tra loro. Così l'apparente iniziale contraddizione (accordo nel disaccordo) si risolve mantenendo il disaccordo sul piano dei contenuti e spostando l'accordo sul piano della relazione: è a questo punto che letteralmente nasce il consenso. Consenso vuol dire qualcosa come “non sono in parte (o del tutto) d'accordo sul contenuto di questa proposta, ma sono d'accordo a mantenere la relazione e a proseguire insieme il cammino perché per me questa relazione e questo cammino hanno valore, *quindi esprimo la sostanza della mia diversità e al contempo accetto la proposta, di conseguenza mi impegno a rispettarla e a dare il mio contributo per la sua realizzazione*”. Il corsivo evidenzia le differenze tra il consenso positivo e quello negativo, dove la diversità viene invece nascosta e spesso sul piano pratico non conseguono né rispetto né impegno verso le decisioni prese (in realtà, per quanto concerne la partecipazione attiva all'attuazione delle decisioni, la metodologia del consenso contempla la fondamentale possibilità di esercitare il “consenso senza sostegno”, ma per gli aspetti tecnici del mc rimandiamo a **Butler e Rothstein, 1987, Tecchio, 2001**).

Quanto detto può essere utilmente visualizzato con uno schema. Tracciamo una linea orizzontale con la quale indichiamo il piano dei contenuti di una proposta: ponendo agli estremi della linea i termini accordo/disaccordo abbiamo un continuum che va dall'accordo pieno al disaccordo pieno verso una proposta. Ora, incrociandola con quella orizzontale,

tracciamo una linea verticale con la quale rappresentiamo il piano della relazione tra i membri che danno vita all'incontro: ponendo agli estremi della linea i termini fiducia/sfiducia abbiamo l'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 è molto bella quando arriva, provoca la piacevole sensazione di essere uniti, allevia ansie e dà sicurezza. Però è qualcosa che potrebbe dipendere da modi populistici, o tendenti a una pace negativa (*groupthink*), quindi conviene guardare criticamente a questo tipo di accordo quando si manifesta con la sua classica standing ovation, specialmente quando i partecipanti sono numerosi. In ogni caso è importante notare che nel mc l'unanimità è una forma di accordo diversa dal consenso: l'accordo unanime significa che non porto con me riserve o dubbi sulla decisione, perché se ne avessi, e volessi comunque accettare la decisione, sarei nell'area del consenso.

**II - area del consenso: basso accordo sui contenuti e alta fiducia relazionale.**  
Come si diceva, il consenso implica sempre una misura di dubbio o non accordo sui contenuti, e a volte addirittura di convinto disaccordo. A volte si sente dire: "sulle decisioni finali si è raggiunto il consenso, però alcuni hanno mantenuto qualche dubbio e contrarietà". La parolina che qui stona, e che a mio parere indica ancora la non comprensione delle premesse del mc, è quel "però". In base alle nostre premesse quel però andrebbe sostituito con un "pertanto", perché se c'è consenso vuol dire che da qualche parte nel gruppo, riguardo ai contenuti, c'è ancora presenza di disaccordo o perplessità, che grazie al mc avranno però trovato il loro legittimo spazio nella discussione e nei resoconti ufficiali. Col mc la diversità viene esplicitata e registrata come parte integrante degli accordi finali.

**III - area dell'accordo tecnico: alto accordo sui contenuti, bassa fiducia relazionale.** Qui la politica tradizionale ci offre purtroppo mille esempi, con i vari accordi tecnici di corrente o di coalizione, che sovente finiscono presto e male. In sostanza ci si trova abbastanza d'accordo sulle proposte, ma la fiducia tra i soggetti coinvolti è assai scarsa,

pertanto la forma di accordo è debole e rischia di crollare alla prima difficoltà. Va però ricordato che ripetuti accordi tecnici che funzionano, cioè vengono rispettati fino in fondo, tendono a sviluppare fiducia tra le parti, 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 per definizione si parte da situazioni relazionali molto degradate – altissima sfiducia.

**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 (unanime, consensuale o tecnico) ci si trova nella fasi acute del conflitto, dove qualcuno molto probabilmente sta imponendo la propria volontà e qualcun altro la subisce. Fuori dall'accordo ci troviamo quindi nell'area del dissenso, non del disaccordo. Questa è un'altra fondamentale differenza che il linguaggio comune non coglie, aumentando così la confusione quando si cerca di attuare il mc: la manifestazione del dissenso non indica solo un forte disaccordo sul piano dei contenuti, ci dice anche, e soprattutto, che la fiducia tra le parti è molto bassa, con tutto quello che ne consegue sul piano pratico – il dissenso va gestito in modo molto diverso dal disaccordo.

Riassumendo, le varie forme di accordo/disaccordo si giocano tutte sul piano dei contenuti, mentre il consenso/dissenso include lo spessore della relazione tra le persone che formano il gruppo. Il consenso esprime quindi il grado di fiducia e di rispetto esistente tra i membri, nonché la responsabilità verso il cammino comune che si sceglie di continuare a percorrere nonostante il disaccordo o i dubbi nel merito di particolari questioni.

Questo schema, mostrando la gran quantità di sfumature che un accordo può contenere, invita a riflettere sulla complessità dell'esperienza decisionale e sulle forme di gestione del potere nel gruppo. Se si osserva l'esperienza quotidiana dalla suddetta prospettiva, il consenso (positivo, è bene ricordarlo) risulta essere la forma di accordo più frequente nelle relazioni sane, anche quando i soggetti sono solo due, mentre il consenso negativo è un indicatore di manipolazione e collusione. D'altro canto, l'unanimità, intesa come accordo pieno sui contenuti e alta fiducia relazionale, in un gruppo anche solo di dieci persone è un evento abbastanza raro - se si vuole essere onesti con se stessi e con gli altri.

Infine, mostrando come in presenza di tensioni emotive tra le partecipanti ci si stia muovendo verso il basso nell'asse della relazione (diminuzione della fiducia), lo schema ci ricorda che per procedere verso il consenso – se è questo quello che davvero si vuole - è necessario spostare l'attenzione dal piano dei contenuti a quello della relazione, che in pratica vuol dire, per esempio, smettere di argomentare i pro e i contro delle questioni e concentrarsi sull'ascolto empatico e sulle forme della comunicazione tramite un'adeguata metodologia. Ma certo, in fondo la pace è una questione di mezzi, di metodi (**Gandhi, 2006, Galtung, 1996**).

## **2.4. Il consenso: una questione di metodo**

Naturalmente non si tratta di voler raggiungere un accordo a qualunque costo. Le separazioni, talvolta inevitabili, rappresentano momenti di crescita, e la sofferenza che esse provocano dipende in buona parte dal modo in cui si gestisce il conflitto. Ma cosa cambia nell'incontro se restiamo centrati sull'ascolto profondo (dell'altro e di noi stessi), coltivando un atteggiamento esplorativo invece che puramente argomentativo volto al convincere? (**M. Sclavi, 2005**).

Il mc, metodo che serve per costruire accordi attraverso la mediazione e gestione costruttiva dei conflitti, riguarda le forme della comunicazione che un gruppo esercita nell'intento di raggiungere i suoi scopi. Per dare concretezza a questo punto di vista, su cui in seguito tornerò, mi piace citare le parole che Susan Podziba utilizza per raccontare a

Marianella Sclavi la sua esperienza di facilitatrice del dialogo in situazioni di conflitto estremo (S. Podziba, 2006).

I due brani che seguono mostrano come nel processo che dal conflitto porta all'accordo/pace l'attenzione alle forme della comunicazione (metodo, regole) sia prioritaria rispetto ai contenuti del conflitto medesimo. 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]."*

Dunque, l'aspetto cruciale, quello da cui partire e a cui prestare sempre attenzione, non è la complessità del conflitto (in questo 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 e quali sono i bisogni 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, è con l'ascolto attivo, sincero, impegnato, che possiamo costruire fiducia. La (de)crescita della fiducia non dipende dai contenuti trattati, ma dalle forme della comunicazione esercitate, di cui l'ascolto, nelle sue molteplici e raffinatissime modalità, è la dimensione più importante.

Ancora, a proposito del "suo" metodo, leggiamo cosa dice Susan: *"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."*

Naturalmente, nella situazione appena descritta, dobbiamo immaginare Susan e le sue colleghe alle prese con partecipanti che all'inizio infrangono quasi di continuo quelle regole, le quali regole però, essendo state decise davvero consensualmente, sono anche la potente leva che permette a chi facilita di aiutare il gruppo a cambiare danza. Sì, perché "rinunciare completamente a convincere" deve essere terribilmente difficile, doloroso e complesso, nonostante tutta la buona volontà. Non è forse quasi sempre attraverso il "metodo del convincere" che tutti noi cerchiamo di far cambiare idea o comportamento alle altre? Non suona un po' strana questa "regola"? È mai possibile riuscirci? E anche se lo fosse, sarebbe

giusto? Non è forse giusto tentare di convincere chi violenta e sfrutta, chi ci danneggia o ci infastidisce, che sta sbagliando? Queste sono alcune delle domande che faccio nel mio lavoro allo scopo di riflettere sulle premesse mentali e culturali favorevoli all'adozione di metodologie orientate alla costruzione del consenso e della pace. Perché in fondo il metodo, qualsiasi metodo, non è una questione di tecniche, ma di cultura (**Euli e Tecchio, 2007**).

## 2.5. Il metodo: una questione di cultura

La parola metodo tende a evocare qualcosa di codificato e rigido, qualcosa che seguito passo per passo conduce alla meta desiderata. Tale idea di metodo va bene per costruire automobili, ma si dimostra disastrosa quando applicata agli esseri viventi. Per questo preferisco metodologia del consenso a metodo del consenso - l'abbreviazione rimane la stessa, mc, però cambia l'articolo, che va al femminile, acquistando in morbidezza e apertura. E ancor più apprezzo l'espressione "cultura del consenso", che incornicia al meglio le potenzialità e le problematicità della mc.

Le premesse informano (nel senso di dare forma) le tecniche; le tecniche a loro volta incorporano le premesse. Gli strumenti che inventiamo sono frutto della nostra cultura, e mentre li usiamo modificano la nostra coscienza. Tramite il loro impiego la cultura viene veicolata e al contempo modificata. Attraverso la mc stiamo quindi contribuendo alla diffusione di quel po' di cultura del consenso/pace che a suo tempo permise al metodo stesso di attecchire nel nostro paese - come abbiamo visto nell'iniziale breve excursus storico. Però, e di questo bisogna tenere ben conto quando si valutano la forza e l'efficacia politica di gruppi e movimenti per la pace o per il cambiamento, ciò è avvenuto e ancora avviene in condizioni estremamente avverse, come scrivevano tanti anni fa alcuni autori che di mc se ne intendono, perché "*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 la "discussione come una guerra" (**Lakoff e Johnson, 2004**) e "l'organizzazione come un esercito" (**Weick, 1993**) è largamente diffusa anche da noi e permea in profondità la nostra cultura. Noi siamo le pronipoti del "si vis pacem para bellum" degli antichi romani (se vuoi la pace, prepara la guerra); siamo intrisi della cultura che vede in modo del tutto naturale "la guerra come continuazione della politica con altri mezzi", indubbia verità, che ne fonda però un'altra altrettanto tragica: "la politica (quel genere di politica) è la continuazione della guerra con altri mezzi" (**Hillman, 2004**). E anche la democrazia, per come si è pensata e sviluppata nella modernità (stato, diritto, esercito), non è un'alternativa alla guerra, al contrario essa si è mossa sempre all'interno di un paradigma bellico (**Galtung, 1996**). Infatti, cos'è il sedicente metodo democratico basato sulla gestione del potere della maggioranza, se non il tentativo legalizzato di imporre la propria volontà a minoranze che attraverso "quel" metodo non riusciranno mai a cambiare le loro sorti?

Dunque, non dovrebbe stupire lo stato della società in cui ancora oggi ci troviamo, nonché lo stato di relativa debolezza dei movimenti per la pace e per i diritti umani. D'altro canto è di capitale importanza registrare anche i significativi passi in avanti compiuti verso lo sviluppo di una *cultura della pace positiva*, il terreno fertile dove matura il frutto del consenso. E qui, oltre alla miriade di esperienze legate alla partecipazione e cittadinanza attive a cui ho accennato all'inizio, vorrei almeno segnalare la riflessione politica su democrazie maggioritarie e democrazie consensuali, dove il consenso è un tema assolutamente cruciale (**Cotta, enciclopedia Treccani on line, 2011**).

## 2.6. Dal metodo del consenso al consenso sul metodo

La gestione informale (cioè non attenta alle forme) di riunioni, nelle quali si tenta di raggiungere accordi senza votare (puntando in sostanza al consenso), attuando forme di comunicazione spontanea (le regole non sono oggetto di riflessione), tendono all'inefficacia perché le "premesse di guerra" di cui sono inconsapevoli portatori i membri del gruppo, prima o poi come virus contagiosi si manifesteranno in certi modi di sentire, pensare, comunicare, relazionarsi – e la discussione diventa una guerra. Un sintomo classico di questa malattia è il ricorso al voto per arrivare a decidere dopo aver tentato a lungo, invano e spesso in modo estenuante, di raggiungere un accordo col "metodo della discussione".

Un metodo, qualsiasi metodo, può funzionare solo se sufficientemente compreso da chi vorrebbe attuarlo e se c'è un buon accordo sul suo impiego. La mc acquista il suo nome e libera la sua forza creativa quando diventa esplicita nelle forme e nelle finalità. Naturalmente sono molte le decisioni su cui si costruiscono accordi (e anche disaccordi) impliciti, questo è inevitabile. Vi sono però aspetti legati al metodo che se non vengono esplicitati e formalizzati - nel senso di costruirci un accordo sufficientemente chiaro e condiviso – inceppano l'operatività, inquinano il clima relazionale, erodono la fiducia.

Il mezzo che permette al gruppo di conoscere, condividere e sviluppare il proprio modo di lavorare (esprimere opinioni, analizzarle, confrontarle, ideare soluzioni, gestire tensioni, costruire accordi, ecc) è *la valutazione del proprio modo di lavorare*. Da ciò si ricava una fondamentale indicazione operativa: chi all'interno di un gruppo desidera portare dei cambiamenti che riguardano il metodo, ci riuscirà nella misura in cui saprà costruire un accordo sull'opportunità di valutare il modo di lavorare. Questo è il primo passo verso il consenso sul metodo - l'unico che nel tempo può davvero fondare un metodo del consenso. Quindi non l'introduzione più o meno forzata di metodi o tecniche, quali che siano, bensì la valutazione del metodo già implicitamente operativo nel gruppo. Tramite quella valutazione si potrà infatti (forse, perché nulla lo può garantire) costruire un accordo sulle regole minime per gestire il processo decisionale in modo coerente con le premesse del gruppo, i suoi principi, le sue finalità. E questo comporta sempre un lavoro sul linguaggio – ecco la principale ragione di questo scritto – e quasi sempre l'attraversamento del conflitto. Per esempio, nel cosiddetto Metodo Sociocratico viene fortemente sconsigliato l'uso della parola "consenso", in favore del termine "assenso" (Charest, 2009). Secondo me questa è solamente una questione terminologica: loro vedono nel consenso unicamente quegli aspetti negativi che qui spero d'aver messo bene in luce anche io, mentre attribuiscono all'assenso il significato positivo che qui e altrove noi assegniamo al consenso. Quindi, se ci trovassimo a lavorare assieme, anche se io considero il metodo sociocratico una mc a pieno titolo, sarebbe anzitutto necessario costruire un consenso (o assenso) sul linguaggio per poter costruire un consenso (o assenso) sul metodo.

## 3. Metodologia del consenso e facilitazione dei processi partecipativi

Abbiamo visto come nella mc le forme della comunicazione e della relazione si fondano sulla possibilità per tutte le partecipanti di esprimere opinioni e vissuti in un clima di ascolto, rispetto, apertura, e vengano quindi sostenuti atteggiamenti orientati alla condivisione ed esplorazione dei punti di vista, all'inclusione delle differenze, all'esercizio della creatività, alla ricerca di soluzioni condivise. La gestione costruttiva dei conflitti è parte integrante di questo processo. La facilitazione (f.) riguarda per intero queste forme della comunicazione e della relazione.

### 3.1. Il rapporto tra metodo e facilitazione

In senso lato, la f. è rappresentata dall'insieme degli strumenti (come una lavagna a fogli mobili o il tavolo della presidenza in un'assemblea), delle tecniche (come un brainstorming o un'analisi swot) e delle azioni (come il discutere in sottogruppi o fare un gioco di presentazione), che un gruppo attua nell'ambito dei suoi incontri o riunioni. Da tale prospettiva, che include qualsiasi intervento sul piano metodologico (darsi il turno nella parola, non interrompere chi parla, riprendere chi si dilunga o va fuori tema, fissare e ricordare i tempi della discussione, disporsi in cerchio o in altri modi che si presume possano agevolare un certo tipo di interazione, prendere appunti, esercitare forme di ascolto attivo, ecc), la f. risulta in pratica sempre presente nella dinamica di un incontro - e quindi nemmeno avrebbe senso domandarsi se sia o meno il caso di facilitare le proprie riunioni, semmai la questione sta nell'accordarsi se farlo in modo esplicito oppure lasciarlo implicito.

Questa larga prospettiva potrebbe indurre a considerare ogni intervento metodologico o inerente la gestione del processo decisionale come di per sé facilitante - altrimenti perché chiamare f. qualcosa che in pratica non facilita o addirittura ostacola? In realtà sappiamo benissimo quanto sia frequente, al di là delle buone intenzioni, ottenere effetti controproducenti o controversi quando si cerca di facilitare. Se per definire cos'è la f. assumessimo come punto di vista quello degli effetti prodotti, avremmo quindi grosse difficoltà a dire a priori questo è una f. e questo non lo è, perché gli effetti di un'azione in un sistema complesso non si possono mai sapere con sicurezza in anticipo, (**Morin, 2011**) – e spesso restano controversi anche dopo.

Pertanto preferisco mantenere il suddetto criterio generale di classificazione, che instaurando un rapporto diretto tra metodologia e f. consente anzitutto di sapere bene di cosa si parla quando ci si riferisce a quest'ultima: tutti gli interventi di metodo rientrano nella f., sono la f.

In secondo luogo, conviene individuare un criterio specifico che permetta di circoscrivere il campo e di intenderci meglio quando valutiamo gli effetti di un intervento di f. - poiché tali effetti saranno sempre da valutare. Tale criterio specifico è dato nel nostro caso dalle premesse della mc: solo le azioni coerenti con quelle premesse potranno avere effetti facilitanti il processo decisionale. Saranno quindi gli interventi volti a favorire la partecipazione di tutte, libera, solidale, responsabile, l'esercizio della trasparenza, del rispetto, della creatività, del "potere con" piuttosto che del "potere su", e, in definitiva, tutto ciò che processualmente favorisce il conseguimento del consenso – il metodo del consenso nasce per produrre il frutto del consenso, anche se ciò, è bene ricordarlo, non può essere garantito da alcun metodo.

Dunque, se per un verso possiamo stabilire chiaramente che cosa riguarda la f., per altro verso non possiamo affermare a priori con la stessa certezza se un'azione o una procedura possano essere davvero facilitanti, perché il criterio specifico che lega la f. alla mc ci permette solo di delimitare il campo della valutazione. Per esempio, un sondaggio di opinioni tramite posizionamenti fisici, o una verifica del consenso mediante formule verbali, pur essendo tecniche tipiche della f. orientata al consenso, potrebbero essere attuate male e produrre effetti tutt'altro che facilitanti. Per contro, alcune tecniche della cosiddetta "comunicazione persuasiva", pur rientrando pienamente nella categoria della f. (poiché interessano il piano metodologico), non essendo coerenti con le premesse della mc vengono scartate a monte, perché anche (e soprattutto) se applicate bene non possono produrre effetti facilitanti (non portano al consenso positivo).

In base a questa visione ci sono (e si potranno inventare) tante forme o modelli di f. coerenti con la mc. Per esempio, a mio parere, appartengono alla f. la comunicazione nonviolenta (per dirla con Marshall Rosenberg), o ecologica (per dirla con Jerome Liss), o

efficace (per dirla con Thomas Gordon), il metodo Sociocratico (per dirla con Gilles Charest), il Community Building (per dirla con Scott Peck), il metodo Council (promosso dalla Ojai Foundation), per citare alcuni degli approcci che ho conosciuto direttamente. Nella loro diversità e ricchezza, questi modelli condividono quella cornice valoriale che alcuni autori definiscono “integrativa” o “simbiontica”, per distinguerla da quella “distributiva” o “predatoria” (**Rumiati e Pietroni, 2001**). E infatti, come dicevamo, non rientrano nella nostra f. alcune tecniche della comunicazione persuasiva, tipica del marketing, perché lo spirito che le informa si fonda su premesse valoriali completamente diverse (del tipo “come far sì che gli altri vogliano quello che tu vuoi”, o “come convincere per vincere nel lavoro e nella vita”).

In definitiva si può dire che gli effetti della f. resteranno sempre incerti e soggetti ad errore; ma un conto è mettersi a discutere se usare o meno la f., un altro è riflettere sulla validità di un'azione che almeno nelle buone intenzioni puntava a facilitare: nel primo caso si brancola ancora nella confusione (la f., essendo una forma della comunicazione, non può non essere esercitata), nel secondo si stanno creando nel gruppo le condizioni per crescere in benessere ed efficacia.

### **3.2. Facilitare la facilitazione**

Certamente si può contestare il ricorso a delle facilitatrici, ma non si può mai impedire l'esercizio di funzioni legate al metodo. Per esempio, cosa succede quando qualcuno durante la riunione tiene a lungo la parola, magari ripetendosi o andando fuori tema? Ebbene, basta che una partecipante intervenga per richiamare l'attenzione al tempo che passa, o per ricondurre il discorso nell'ambito prescelto, quindi con interventi sul piano del metodo e non dei contenuti, per configurare un'azione tipica della f.. Ma chi ha dato a quel partecipante lo speciale potere d'influenzare (limitare, contenere, ricondurre) l'intervento di un altro? Chi ha stabilito la regola di metodo in base alla quale “chiunque può intervenire per regolare l'intervento di altre”? In mancanza di una simile regola davvero condivisa, quali conseguenze avrà quell'intervento sulla trama delle relazioni interne e sulla fiducia? Come insegna la pragmatica della comunicazione umana, la faccenda è di importanza cruciale per il benessere interno del gruppo e per l'efficacia della sua azione verso l'esterno.

D'altro canto, anche qualora si lasciasse al soggetto la piena libertà di esprimersi, di dilungarsi e magari andare pure fuori tema, nella fiduciosa attesa che sappia riprendersi e correggersi da sola, verrebbe a configurarsi un'azione tipica della f.: in questo caso sarebbe 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, perché noi ci fidiamo della sua capacità di autoregolarsi”. Ma chi e come ha stabilito una simile regola? Tutte conosciamo gli effetti di quel silenzio quando quella regola non è stata concordata.

Sappiamo bene 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 delle regole che non conosce?

In conclusione, se da un lato è possibile 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 f. formale, cioè la f. propriamente intesa), dall'altro ciò non impedirà ai membri del gruppo di agire metodologicamente, esercitando di fatto e al di là delle buone intenzioni un importante potere di orientamento e di influenza, però meno riconoscibile e quindi più pericoloso proprio perché non esplicitato come invece accade con la f. formale. Dunque, a seconda dei casi, potremmo far evolvere una situazione bloccata sulla questione della f. domandandoci e domandando: il rifiuto della f. formale, a chi conviene in questo gruppo? Chi e cosa ci guadagna? E d'altra parte, a chi conviene il seguire regole esplicite e condivise? Chi e cosa ci guadagna in questo caso?

Ricordiamolo: la mc riguarda la gestione del potere nel gruppo, e la facilitazione rappresenta i modi o forme in cui tale potere si attua.

### 3.3. Tipologie, limiti e rischi della facilitazione

Sul piano pratico, quando nel gruppo si esercitano funzioni metodologiche senza un passaggio decisionale che porti ad un accordo esplicito su chi fa cosa, abbiamo forme implicite di f.. Questa forme sono le più pericolose perché terreno di coltura delle manipolazioni e dei giochi collusivi - che più o meno inconsapevolmente avvengono in ogni gruppo. Per le stesse ragioni sono anche le meno efficaci. Ovviamente non tutto deve - e nemmeno potrebbe - essere esplicitato; ma a volte troppo poco o nulla viene davvero condiviso sul piano del metodo, e questo non aiuta il gruppo ad evolvere, a liberarsi dalle sue contraddizioni e a liberare il suo potenziale creativo.

Quando invece si individuano delle funzioni legate al metodo e ci si accorda su chi se ne occupa, abbiamo la f. formale. Quando comunemente si parla di f. si sottintende questa forma - e d'ora in avanti ciò vale anche in questa sede. La f. può essere esercitata da membri interni o esterni al gruppo: nel primo caso abbiamo la f. interna, nel secondo quella esterna, in genere affidata a professioniste.

Come abbiamo detto, l'esplicitazione di un metodo o l'accordo sull'uso di uno strumento non garantisce la bontà dei risultati che si otterranno: un conto sono le intenzioni, un altro gli effetti. Ma siamo in grado di valutare un metodo o uno strumento solo se eravamo coscienti e d'accordo di applicarlo. E abbiamo visto come il mc si possa costruire e sviluppare mediante quel "consenso sul metodo" che può nascere solo dalla valutazione del metodo stesso.

Un gruppo che condivide le premesse della mc tende naturalmente alla f. interna; tuttavia nessuno è perfetto, e modi e atteggiamenti contrari a quelli in buona fede dichiarati si producono inevitabilmente, specialmente quando i temi in discussione diventano sensibili. In ciò la f. interna ha dei limiti intrinseci: coloro che facilitano il processo decisionale (che cioè devono stare molto attente al processo e al piano metodologico che lo governa), sono anche portatori di interessi sul piano dei contenuti relativamente a ciò che verrà deciso, e tenere ben separate le due cose può in certi casi andare al di sopra delle loro forze e delle loro buone intenzioni. Le scelte metodologiche influenzano profondamente la qualità delle decisioni e del complesso prodotto finale di un incontro, che va ben oltre i punti all'ordine del giorno - si pensi agli effetti sulla fiducia, sulla motivazione, sul clima, sull'identità e l'appartenenza. Perciò l'esperienza insegna che laddove vi sono risorse disponibili - la f. esterna generalmente costa - un gruppo può notevolmente crescere in efficacia e benessere quando affida la f. ad un esterno competente, che può dare la massima attenzione al processo in quanto non personalmente toccato dal particolare contenuto delle decisioni. Tuttavia anche la f. affidata a professioniste non è scevra da errori e da rischi.

Se per un verso la f. (soprattutto quella esterna), aiuta a diffondere il potere nel gruppo e a svelare i giochi collusivi, e pertanto quando funziona può essere conflittogena (nel senso che porta alla luce conflitti latenti - **Euli e Tecchio, 2007**), per altro verso essa può provocare nel gruppo passivizzazione, disabilità, dipendenza. Quest'ultimo è il lato oscuro della f., e non può essere eliminato, poiché l'ombra è parte integrante di ogni relazione umana. L'esplicitazione è il modo per illuminare quelle zone oscure e trasformare il loro ambiguo contenuto in risorse per la crescita (è quello che avviene con la gestione nonviolenta dei conflitti), ma quando diventa eccessiva e conduce ad una iper-regolamentazione, è anch'essa una manifestazione dell'ombra.

Chi facilita esercita un potere speciale, che proprio grazie all'esplicitazione può essere nel gruppo controllato, corretto, equilibrato. Si tratta di un potere fragile e forte al tempo stesso: è fragile perché si fonda sulla fiducia e sul consenso di tutte le partecipanti (chi

facilita non può imporre le sue scelte metodologiche, che così non funzionerebbero); è forte perché chi lo esercita viene a trovarsi in una posizione superiore o vantaggiosa rispetto agli altri per quanto concerne il poter incidere su quelle scelte. Ricordiamolo: le scelte metodologiche influenzano la qualità di tutte le decisioni e, nel caso della mc, specialmente le decisioni che determinano il raggiungimento delle finalità valoriali che uniscono i membri del gruppo - che altrimenti non avrebbero mai adottato la mc. La partecipazione, il rispetto, la solidarietà, la creatività, la libertà, la trasparenza, la lealtà, la cooperazione, per un gruppo che sceglie la mc sono punti di primaria importanza (spesso negli statuti sono dichiarati nella parte dei principi), la cui realizzazione, che dipende dalle forme della comunicazione e della relazione che il gruppo stesso struttura riunione dopo riunione mentre tratta i punti all'ordine del giorno, non riguarda il domani, bensì il presente di ogni incontro. È attraverso la f. che si realizzano, si vivono qui e ora, i principi e le finalità della mc (la pace, la giustizia, la nonviolenza...). Ma la f., come la mc, è più una questione di cultura, di atteggiamento mentale, che di tecniche, e la via che porta all'inferno, si sa, è lastricata di buone intenzioni.

Ivan Illich, avvisava e provocava col suo straordinario acume già quarant'anni fa come alcune professioni legate alla relazione d'aiuto (e la f. esterna lo è, mentre non lo è quella interna), tendessero a provocare disabilità nel resto della popolazione, e come ciò venisse a strutturare un pericoloso sistema di dipendenza (di "potere su" piuttosto che di "potere con"), mantenendo paradossalmente lo stato delle cose che con quelle professioni si dichiarava di voler cambiare (**Illich, 2008**)

Lennart Parknas, psicologo svedese con cui assieme agli amici del Centro Studi Difesa Civile abbiamo collaborato e della cui opera abbiamo curato la traduzione, mostrava come l'attivismo contro il nucleare – e non solo - tendesse a provocare la passivizzazione proprio di coloro che si sarebbero volute "attivare" per poter insieme cambiare le cose, proponendo quindi un modello che tenesse conto degli aspetti psicologici che permettono il passaggio dallo stadio dell'allarme a quello dell'azione (**Parknas, 1998**).

L'amico Jerome Liss, sulla stessa scia e negli stessi anni, proponeva agli attivisti una "comunicazione ecologica" per non cadere nelle medesime contraddizioni – modello da cui poi nacque un'interessante scuola per formare facilitatrici (**Liss, 2005**).

Tutto questo - e la lista di nomi autorevoli potrebbe proseguire lunghissima - per dire: attenzione a investire troppo sulla professionalizzazione della f. trascurando coloro che fruiscono di quel servizio. Io credo sia essenziale e indispensabile poter contare su facilitatori professionisti che intervengano come esterni nei processi partecipativi; ma lo è altrettanto, e anche di più, poter contare su persone sensibili alle forme della comunicazione attraverso le quali si strutturano relazioni di potere, cittadine consapevoli che si troveranno giocoforza ad essere "facilitatrici" all'interno dei propri ambiti – associazioni, comitati, consigli di amministrazione, condomini, colleghi docenti, equipe di lavoro, tavoli sociali e sindacali... e perché no, anche le famiglie, il luogo primario dove si apprende sulla propria pelle l'uso violento e nonviolento del potere.

## Testi citati (in ordine di autore)

- AA.VV. L'esperimento di Boves: un sociodramma-test per la D.P.N. Satyagraha Editrice 1995.
- AA.VV., La Rete di Lilliput. EMI 2001
- Bobbio L., A più voci: amministrazioni pubbliche, imprese, associazioni e cittadini nei processi decisionali inclusivi. – edizioni scientifiche italiane spa, 2004;
- Butler C.T. Lawrence, Rothstein A., On conflict and consensus, 1987, traduzione italiana ed editing a cura di Peace Brigades International-Italia, C. Banzato, L. Groppo, G. Turra, [http://www.equistiamo.org/PDF/Manuale\\_metodo\\_del\\_consenso.pdf](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. 2005, Franco Angeli;
- De Sario P., Il facilitatore dei gruppi. Guida pratica per la facilitazione esperta in azienda e nel sociale. 2006, Franco Angeli;
- Eandi S., Euli E., Anch'io a Sarajevo, Satyagraha Editrice 1995
- 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. Forlani M., Guida all'azione diretta nonviolenta, Editrice Berti, 2002.
- Euli E., Tecchio R., il “capitolo “decidere”, in “Casca il mondo”, La Meridiana, 2007
- Fini M., Sudditi, ed. Marsilio 2004
- 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.
- Hillman J., ‘Un terribile amore per la guerra’, 2004
- Illich, I., Esperti di troppo. Il paradosso delle professioni disabilitanti. Centro Studi Erikson, 2008
- L'Abate A., Addestramento alla Nonviolenza, Satyagraha editrice, 1985
- Lakoff G., Johnson M., Metafora e vita quotidiana, Einaudi 1993
- Liss, J., Comunicazione ecologica. La meridiana, 2005.

Morin, E., La sfida della complessità. Ed. Le lettere, 2011.

Novara D., La grammatica dei conflitti. L'arte maieutica di trasformare la contrarietà in risorse. Sonda, 2011

Parknas L., Attivi per la pace. La meridiana, 1998.

Podziba S., intervista di M. Sclavi, in Rivista UNA CITTÀ, luglio 2006,

Rumiati R., Pietroni D., La negoziazione. Cortina 2001.

Sclavi M., Ascolto Attivo e seconda modernità. Rivista di Psicologia Analitica, 2005

Sclavi M. Foa V.: "Dal consenso alla cosche al consenso democratico " introduzione a : Susan 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, Bruno Mondadori, 2007;

Tecchio R., in "Giovani e Pace: ricerche e formazione per un futuro meno violento. A cura di A. L'Abate, Pangea Edizioni, 2001.

Weick K., Organizzare, 1993