

Sul Conflitto e sul Consenso

un manuale sul Consenso Formale nei processi decisionali

di C.T.Butler e Amy Rothstein

(per gentile concessione della pagina Web dell'Università del New Brunswick,

Centro Ricerche per l'Ambiente e per lo Sviluppo Sostenibile)

Traduzione ed editing a cura di Peace Brigades International-Italia (Giovanni Shinkai Turra, Cristina Banzato, Lara Tenzan Groppo)

C.T. Butler ha scritto la prima edizione di questo libro per il Pledge of Resistance a Boston quando c'erano più di 3500 firmatari e 150 gruppi di affinità. Tutte le decisioni politiche dell'organizzazione sono state prese durante dibattiti mensili, che coinvolgevano almeno un portavoce per ogni gruppo di affinità. I membri del comitato di coordinamento erano incaricati di gestire le questioni quotidiane. I dibattiti erano spesso presenziati da più di cento persone ed erano spesso molto duri. Per almeno due anni il processo consensuale funzionò bene per il Pledge, dando modo a un gran numero di persone di impegnarsi con fiducia in azioni dirette nonviolente. Un abbozzo del modello di consenso tracciato in questo libro è stato usato durante quel periodo nel corso di dibattiti e, con particolare successo, ai meeting settimanali dei coordinatori. Comunque non è mai stato definito sistematicamente, o trascritto, né adottato formalmente. Per più di due anni, C.T. ha partecipato a dibattiti mensili, incontri settimanali di coordinamento, e a un numero imprecisato di meeting del comitato. Ha capito la necessità di sviluppare un sistema coerente di introdurre nuovi membri al consenso. All'inizio, ha cercato la letteratura esistente per supportare seminari sul processo consensuale. Non riuscendo a trovare però del materiale che potesse andare bene, ha cercato di creare il suo. La prima edizione di questo testo è il risultato di un anno di ricerca sul consenso in generale e il processo del Pledge in particolare. E' stato distribuito soprattutto ai membri di vari gruppi che già cercavano di usare una qualche forma di consenso. La quarta ristampa includeva un'introduzione nella quale si aggiungeva il concetto di consenso secolare. L'etichetta di "secolare" permette di distinguere questo modello di consenso da quello tradizionale che si trova nelle comunità di fedeli e quello informale dei gruppi progressisti. Sfortunatamente, questa etichetta diede però l'impressione che noi negassimo ogni tipo di spiritualità. Volevamo invece solo indicare chiaramente che il modello di consenso da noi proposto era distinto, ma non volevamo escludere il lavoro degnissimo delle comunità di fedeli. Perciò, dalla sesta ristampa, abbiamo usato il termine Consenso Formale perché definisce in modo adeguato questa distinzione. Speriamo che il Consenso Formale continui a contribuire alla ricerca per un processo decisionale più efficace, unificante e democratico. Il Consenso Formale è un modo speciale di prendere decisioni. Deve essere definito dal gruppo che lo utilizza. Offre un fondamento, una struttura, e un insieme di tecniche per discussioni di gruppo efficienti e produttive. Il fondamento è formato dai principi comuni e dalle decisioni

che hanno inizialmente creato il gruppo. La struttura è predeterminata, sebbene flessibile. L'agenda è formale ed estremamente importante. I ruoli, le tecniche, e le capacità necessarie per una operatività fluida devono essere accessibili e sviluppate da tutti i membri. La valutazione del processo deve avvenire spesso e deve essere fatta con attenzione, come strumento di autoeducazione e autogestione. Soprattutto, il Consenso Formale deve essere insegnato. Non è ragionevole aspettarsi che le persone abbiano familiarità con questo processo. In generale, la soluzione cooperativa nonviolenta dei conflitti non esiste nella società dell'America del Nord. Queste capacità devono essere sviluppate in un ambiente la cui caratteristica principale è la competitività. Solo il tempo dirà se di fatto questo modello si svilupperà e darà prova di essere efficace e di un qualche valore. Noi siamo sempre più convinti che il modello presentato in questo libro sia profondamente significativo per il futuro della nostra specie. Dobbiamo imparare a vivere insieme cooperando, a risolvere i nostri conflitti in modo nonviolento e a prendere le nostre decisioni consensualmente. Dobbiamo imparare a dare valore alla diversità e a rispettare la vita intera, non solo a livello fisico, ma anche emozionale, intellettuale e spirituale. Siamo tutti impegnati in questo. C.T.Butler e Amy Rothstein, agosto 1991.

Glossario

- contratto dell'agenda

Il contratto dell'agenda è fatto quando l'agenda è rivista e accettata dal gruppo. Questo accordo è relativo agli argomenti in agenda, all'ordine in cui sono considerati e al tempo che gli viene concesso. A meno che l'intero gruppo non sia d'accordo (in seguito al contratto) di cambiare l'agenda, il facilitatore deve attenersi al contratto. La decisione di cambiare l'agenda deve essere un consenso, con poca o nessuna discussione.

- accordo

Accordo completo, senza problemi irrisolti.

- blocco

Se il tempo accordato dall'agenda è stato usato provando ad ottenere il consenso, e se restano dei problemi irrisolti legittimati, la proposta può essere considerata bloccata, o è impossibile adottarla in questa riunione.

- Problema/perplexità/preoccupazione

Un punto di allontanamento o disaccordo rispetto a una proposta.

- conflitto

L'espressione del disaccordo, che porta l'attenzione su diversi punti di vista, e fornisce l'opportunità di esplorare le loro forze e debolezze.

- consenso

Un processo decisionale in cui le decisioni si considerano raggiunte quando tutti i membri presenti acconsentono a una proposta. Questo processo non presume che ognuno debba essere in totale accordo. Quando restano delle differenze dopo la

discussione, gli individui possono accordarsi nel disaccordo, cioè dare il loro consenso facendosi da parte, e lasciare che la proposta sia accettata dal gruppo.

- *assenso*

Accettazione della proposta, non necessariamente accordo. Gli individui sono responsabili dell'espressione delle loro idee, problemi e obiezioni. Il silenzio, in risposta a una richiesta di consenso, significa assenso. Il silenzio non significa completo accordo; è l'accettazione della proposta.

- *decisione*

Il risultato finale di un'idea che è cominciata come proposta e si è evoluta per diventare un piano d'azione accettato dall'intero gruppo.

- *valutazione*

Un'analisi compiuta dal gruppo alla fine della riunione sulle dinamiche interpersonali durante il processo decisionale. Questo è un momento che permette l'espressione di sentimenti, al fine di migliorare il funzionamento delle riunioni future. Non è una discussione né un dibattito, e le persone non dovrebbero commentare le valutazioni altrui.

- *riunione*

Una occasione in cui le persone si riuniscono e in modo ordinato prendono decisioni.

- *metodi decisionali:*

a) *autocrazia:* una persona prende la decisione per tutti

b) *oligarchia:* poche persone prendono le decisioni per tutti

c) *democrazia rappresentativa:* poche persone sono elette per prendere le decisioni per tutti; vince la maggioranza

d) *democrazia:* la maggioranza prende le decisioni per tutti

e) *consenso:* tutti prendono le decisioni per tutti

- *proposta*

Un progetto scritto che alcuni membri di un gruppo presentano al gruppo intero perché venga discusso e accettato.

- *stare a parte*

“Essere d'accordo nel non essere d'accordo”, avere la volontà di acconsentire a che una proposta venga adottata nonostante vi siano ancora problemi irrisolti.

“Se la guerra è la soluzione violenta di un conflitto, la pace non è dunque l'assenza del conflitto, ma piuttosto la capacità di risolvere il conflitto senza violenza”. C.T.Butler

1. I Vantaggi del Consenso Formale

Ci sono molti modi di prendere decisioni. Qualche volta, il modo più efficiente sarebbe quello di lasciare che lo faccia un leader (o un manager, o un dittatore). Ma l'efficienza non è il solo criterio valido. Quando si sceglie un metodo per prendere decisioni, bisogna porsi due domande. E' un processo leale? Produce buone soluzioni? Per giudicare il processo, si consideri quanto segue: la riunione scorre fluidamente? La discussione si attiene al punto? Ci vuole troppo tempo per prendere ogni decisione? E' la leadership che determina ciò che scaturisce dalla discussione? Ci sono persone che vengono ignorate? Per giudicare la qualità del risultato finale, ovvero la decisione, si consideri se: le persone che prendono la decisione, e tutti coloro che ne verranno toccati, sono soddisfatti del risultato? Fino a che punto l'intento della proposta originale è stato realizzato? Sono state affrontate le questioni che sono alla radice? E' stato fatto un uso appropriato delle risorse? Il gruppo riprenderebbe la stessa decisione? L'autocrazia può funzionare, ma l'idea di un dittatore benevolo è un sogno. Noi crediamo che sia meglio coinvolgere nel processo decisionale ogni persona su cui tale decisione avrà effetto. E ciò è vero per molte ragioni. In tal modo la decisione rifletterà la volontà del gruppo intero, non solo della leadership. La gente che attuerà le decisioni pianificate sarà più soddisfatta del proprio lavoro. Infine, come recita il vecchio adagio, due teste sono meglio di una. Questo libro presenta un modello particolare di processo decisionale che abbiamo chiamato Consenso Formale. Il Consenso Formale ha una struttura definita. Richiede l'impegno ad una cooperazione attiva, a parlare e ad ascoltare con disciplina, e il rispetto per i contributi di ogni membro. Allo stesso modo ogni persona ha la responsabilità di partecipare attivamente come individuo creativo all'interno della struttura. Succede spesso, durante le riunioni, che si evitino, neghino e reprimano i conflitti. Perciò, usare il Consenso Formale può non essere facile all'inizio. Conflitti irrisolti in passato potrebbero riemergere rendendo così il processo difficile, se non impossibile. La pratica e la disciplina, comunque, faciliteranno il processo. Il beneficio della partecipazione di tutti e della cooperazione vale la lotta che probabilmente ci vorrà per assicurare che tutte le voci vengano udite. Viene spesso affermato che il consenso è uno spreco di tempo e che è difficile ottenerlo. Prendere decisioni complesse richiede tempo, non importa quale sia il processo. Possono essere efficienti molti metodi, se tutti i partecipanti condividono una comune comprensione delle regole del gioco. Come ogni processo, il Consenso Formale può non essere efficiente se il gruppo non acconsente inizialmente ad attenersi a una struttura particolare. Questo libro codifica una struttura formale per prendere decisioni. Si spera che il rapporto fra questo libro e il Consenso Formale sia simile al rapporto fra le Regole di Robert e la procedura parlamentare. Metodi per prendere decisioni possono essere considerati come un continuum fra una persona che abbia totale autorità da un lato e la totalità delle persone che condividono il potere e la responsabilità dall'altro. Il livello di partecipazione nella presa di decisioni aumenta lungo questo continuum. Oligarchie e

autocrazie non offrono alcuna opportunità di partecipazione a molte delle persone su cui le loro decisioni avranno effetto. Il sistema rappresentativo, le regole della maggioranza, e le democrazie fondate sul consenso coinvolgono tutti, a livelli diversi.

Dinamiche di gruppo

Un gruppo, per definizione, è un insieme di individui uniti da una qualche relazione. La dinamica di gruppo creata dal processo del consenso è completamente diversa da quella della procedura parlamentare in tutte le sue fasi. E' basata su diversi valori e usa un linguaggio diverso, una diversa struttura e molte tecniche diverse, sebbene alcune siano simili. Potrebbe essere utile spiegare alcuni concetti generici sulle dinamiche di gruppo e sul consenso.

Conflitto

Se i processi decisionali nascono sia in situazioni di conflitto che nell'accordo, il Consenso Formale funziona meglio in un'atmosfera in cui il conflitto sia incoraggiato, supportato e risolto cooperativamente, attraverso il rispetto reciproco, la nonviolenza e la creatività. Il conflitto è auspicabile. Non è qualcosa da evitare, da rifiutare, da minimizzare, o da negare.

Regola della maggioranza e competizione

In generale, quando un gruppo vota usando la regola della maggioranza o la Procedura Parlamentare, si crea una dinamica competitiva all'interno del gruppo perché è richiesta la scelta fra due (o più) possibilità. E' accettato sia l'attaccare e sminuire il punto di vista di un altro sia il promuovere e sostenere le proprie idee. Spesso si deve votare prima che una parte riveli qualcosa di sé, avendo passato il tempo solamente ad attaccare il rivale! In questo ambiente ostile, le vengono mantenute proprie idee e difese, spesso, a scapito di miglioramenti.

Consenso e Cooperazione

Il processo del consenso, al contrario, crea una dinamica cooperativa. Viene considerata solo una proposta alla volta. Tutti lavorano insieme per prendere la decisione migliore per il gruppo. I problemi vengono sollevati e risolti, alle volte uno per uno, fino a che tutte le voci siano ascoltate. Dal momento che le proposte non sono più di proprietà di colui che le ha espresse, può essere creata una soluzione in maniera più cooperativa.

Proposte

Nel processo del consenso, vengono considerate solo le proposte che hanno come fine quello di realizzare l'obiettivo comune. Durante la discussione di una proposta, tutti lavorano per migliorarla affinché il risultato sia la migliore decisione per il gruppo. Vengono adottate tutte le proposte a meno che il gruppo decida che non è nell'interesse del gruppo stesso.

Caratteristiche del Consenso Formale

Prima che un gruppo decida di usare il Consenso Formale, deve valutare con onestà la sua capacità a tenere fede ai principi descritti nel capitolo 3. Se i principi descritti in questo libro non sono presenti, o se il gruppo non vuole impegnarsi per crearli, il Consenso Formale non può essere utilizzato. Qualsiasi gruppo che lo voglia adottare deve porre una considerevole attenzione ai principi basilari che supportano il consenso e adoperarsi in modo che il processo scorra con fluidità. Con questo non si vuole dire che ogni principio descritto debba essere adottato da ogni gruppo, o che ogni gruppo non possa aggiungere i suoi principi specifici per raggiungere i propri obiettivi, ma piuttosto che ogni gruppo deve essere molto chiaro sui principi fondamentali e sugli obiettivi comuni che sceglie prima di tentare il processo del Consenso Formale.

Il Consenso Formale è il processo meno violento per prendere decisioni.

Le teorie tradizionali sulla nonviolenza sostengono che l'uso del potere per dominare è violento e non auspicabile. La nonviolenza propone alle persone di usare il loro potere per persuadere senza ingannare, senza coercizione, malizia, usando la verità, la creatività, la logica, il rispetto e l'amore. Il voto con la regola della maggioranza e la procedura parlamentare accettano e incoraggiano l'uso del potere per dominare gli altri. Il fine è quello di vincere il voto, spesso senza tenere conto di un'altra scelta che potrebbe essere migliore per il gruppo. La volontà della maggioranza soprassiede ai problemi e ai desideri della minoranza. Ciò è intrinsecamente violento. Il consenso lotta perché i problemi di tutti vengano tenuti presenti e vengano risolti prima di prendere delle decisioni. Soprattutto, questo processo incoraggia un ambiente nel quale tutti siano rispettati e tutti i contributi siano considerati un valore.

Il Consenso Formale è il più democratico di tutti i processi decisionali

I gruppi che desiderano coinvolgere quanta più gente possibile devono utilizzare un processo inclusivo. Per attrarre e coinvolgere grandi numeri di persone, è importante che il processo incoraggi la partecipazione, permetta un accesso uguale al potere, sviluppi la cooperazione, promuova la presa di coscienza del proprio potere (empowerment), e crei un senso di responsabilità individuale per le azioni del gruppo. Queste sono le pietre miliari del Consenso Formale. L'obiettivo del consenso non è la selezione tra diverse opzioni, ma lo sviluppo di una decisione che sia la migliore per il gruppo. E' sintesi ed evoluzione, non competizione e attrito.

Il Consenso Formale è basato sui principi del gruppo.

Sebbene ogni individuo deve essere favorevole a una decisione prima che questa venga adottata, tuttavia, se ci sono obiezioni, non può essere un individuo singolo a determinare se un'obiezione è legittima o no e se tale obiezione può impedire l'adozione di una decisione. Ogni obiezione o perplessità deve essere presentata al gruppo che trova ad essa una risposta risolutiva o la accetta come fondata. Una obiezione fondata è quella in armonia con tutte le precedenti decisioni del gruppo ed è basata sui principi comuni o i fondamenti adottati dal gruppo. L'obiezione deve non solo rispondere alle preoccupazioni dell'individuo, ma deve anche essere nell'interesse del

gruppo come totalità. Se l'obiezione non è basata sui fondamenti, o è in contraddizione con una precedente decisione, non è fondata per il gruppo e, di conseguenza, non in sintonia.

Il Consenso Formale è auspicabile in gruppi grandi.

Se la struttura del processo decisionale non è definita, le decisioni vengono prese con difficoltà. Diventeranno sempre più difficili in gruppi grandi. Il Consenso Formale è ideato per grandi gruppi. E' un modello altamente strutturato. Ha linee guida e schemi per gestire incontri, per facilitare discussioni, risolvere conflitti, e raggiungere decisioni. I gruppi più piccoli potrebbero aver bisogno di un processo meno strutturato. Possono quindi scegliere fra le molte tecniche e ruoli suggeriti in questo volume.

Il Consenso Formale funziona meglio quando più persone partecipano.

Il Consenso è più della somma totale delle idee degli individui del gruppo. Durante la discussione, le idee si sommano l'una all'altra, ne generano di nuove, finché emerge la migliore decisione. Questa dinamica è chiamata "interazione creativa di idee". La creatività ha miglior gioco quando tutti si sforzano di scoprire cosa sia meglio per il gruppo. Più gente è coinvolta in questo processo cooperativo, più idee e possibilità vengono generate. Il Consenso funziona meglio quando tutti partecipano. (Questo significa, ovviamente, che tutti nel gruppo sono stati allenati al Consenso Formale e lo usano attivamente).

Il Consenso Formale non è inerentemente una perdita di tempo.

Le decisioni non sono fine a se stesse. Prendere decisioni è un processo che comincia con un'idea e termina con l'attuazione della decisione. In un processo autocratico le decisioni possono essere prese in fretta, ma attuarle potrà richiedere più tempo. Quando una persona o un piccolo gruppo prende una decisione per un gruppo più grande, questa deve essere non solo comunicata, ma anche accettata da chi non ha partecipato alla decisione, altrimenti la sua attuazione dovrà essere imposta con la forza. Ci vorrà sicuramente del tempo, forse molto. Se invece tutti partecipano alla decisione, questa poi non dovrà essere comunicata e la sua attuazione non dovrà essere imposta. Prendere tale decisione forse richiederà un tempo maggiore, ma una volta presa, la sua attuazione potrà avvenire tempestivamente. La quantità di tempo che occorre a prendere una decisione, non è legata al processo utilizzato; piuttosto alla complessità della proposta in se stessa. Una decisione facile richiede meno tempo di una più difficile e complessa, a prescindere dal processo usato o dal numero di persone coinvolte. Ovviamente, il Consenso Formale funziona meglio se si ha pazienza, ma ogni processo è migliorato da una cospicua quantità di tale dote.

Il Consenso Formale non può essere intralciato segretamente.

Questa potrebbe essere una questione poco importante per alcuni gruppi, ma molti sanno che lo Stato sorveglia attivamente, si infiltra e disperde gruppi politici nonviolenti nazionali e gruppi religiosi. Per reagire alle tattiche antidemocratiche dello

Stato, un gruppo dovrebbe sviluppare e incoraggiare un processo decisionale che non possa essere controllato di nascosto o manipolato. Qualsiasi gruppo per cui l'infiltrazione sia una minaccia, dovrebbe considerare il processo delineato in questo libro se desidera rimanere aperto, democratico e produttivo. Il Consenso Formale, se praticato come viene descritto in questo libro, è un processo che risponde a questi requisiti. Dal momento che esso implica cooperazione e buona volontà, è sempre appropriato chiedere a membri del gruppo in che modo le loro azioni sono volte all'interesse del gruppo. Un atteggiamento disfattista non deve essere tollerato. Questo processo non può prevenire un comportamento apertamente disfattista. Può invece prevenire il disfattismo nascosto, una *agenda* segreta, e la manipolazione disonesta del processo.

2. Prendere decisioni

Data una iniziale proposta, le decisioni che ne conseguono sono adottate quando tutti i partecipanti acconsentono all'esito della discussione. Le persone che non sono d'accordo con una proposta hanno la responsabilità di esprimere i loro dubbi. Nessuna decisione è adottata finché a ogni perplessità espressa non sia stata data risposta. Quando restano comunque dei problemi dopo la discussione, i membri del gruppo possono raggiungere un accordo sul fatto che non esiste accordo, riconoscendo così che ci sono problemi irrisolti, ma essere comunque complessivamente d'accordo sul fatto che la proposta venga adottata comunque. Perciò raggiungere il consenso non significa che tutti debbano essere in totale accordo, situazione questa altamente improbabile in un gruppo di individui intelligenti e creativi. Il consenso sta divenendo popolare come processo decisionale democratico. E' un processo che richiede un ambiente nel quale tutti i contributi siano valutati e la partecipazione venga incoraggiata. Ci sono, comunque, poche organizzazioni che usano un modello di consenso che sia così specifico, consistente ed efficiente. Spesso, il processo del consenso è informale, vago, e molto inconsistente. Ciò accade quando non è basato su fondamenta solide e la struttura è sconosciuta o non esiste affatto. Per sviluppare un processo consensuale più formale, ogni organizzazione deve definire i principi comuni che formano la base del lavoro di gruppo e scegliere deliberatamente il tipo di struttura all'interno della quale il processo consensuale è costruito. Questo libro contiene il materiale di costruzione di tale processo. Inclusa vi è una descrizione dei principi sui quali è creato il fondamento del processo, schematicamente descritti i passi e i livelli strutturali che sono la cornice del processo, e altri strumenti che occorrono per stabilire una varietà di processi che possono essere utilizzati per le necessità dell'organizzazione.

La Struttura del Consenso Formale

Molti gruppi usano regolarmente diverse tecniche di discussione apprese da professionisti nel campo della risoluzione di conflitti. Sebbene questo testo includa varie tecniche, esso si occupa appunto del Consenso Formale. Il Consenso Formale distingue fra l'identificazione e la soluzione dei problemi. Forse se tutti nel gruppo non hanno problemi a dire quello che pensano, questa processo può non servire. Il Consenso Formale offre opportunità a coloro che non sentono di avere il potere di

partecipare. Il Consenso Formale viene suddiviso in vari fasi o cicli. La prima fase consiste di permettere a tutti di esprimere il proprio punto di vista, inclusi i problemi e le perplessità. A questo livello il tempo del gruppo non viene utilizzato per cercare di risolvere i problemi. Nella seconda fase il gruppo si concentra sull'identificare i problemi, sempre senza cercare di risolverli. Ciò richiede disciplina. I commenti reattivi, anche quelli spiritosi, e le soluzioni, anche brillanti, possono sopprimere le idee creative di altri. La struttura permette l'esplorazione di soluzioni solo quando si è raggiunta la terza fase. Ogni fase del processo ha uno scopo diverso e si incentra su punti diversi. Nella prima fase, il campo d'azione è ampio, permettendo alla discussione di vertere su implicazioni politiche e filosofiche, sui meriti generali della proposta e sugli svantaggi, nonché su altre informazioni rilevanti. Si concentra solo sulla proposta nel suo insieme. Alcune decisioni possono essere raggiunte dopo una discussione al primo livello. Al secondo livello, la portata della discussione è limitata ai problemi. Sono identificati e pubblicamente elencati, così che tutti ne possano avere un quadro completo. L'attenzione viene focalizzata sull'insieme dei problemi e sul raggruppare quelli simili. Nella terza fase, lo spettro è molto stretto. Il focus della discussione è limitato al singolo problema non risolto fino alla sua risoluzione.

Il flusso del processo nel Consenso Formale

In una situazione ideale, ogni proposta dovrebbe essere sottoposta in forma scritta e introdotta brevemente la prima volta che appare sull'agenda. Nella riunione successiva, dopo che tutti hanno avuto abbastanza tempo per leggerla e esaminarne con attenzione ogni problema, la discussione comincia seriamente. Spesso, la decisione viene presa solo dopo il terzo incontro. Ciò ovviamente dipende da quante proposte ci sono e dall'urgenza della decisione.

Chiarire il Processo

Il facilitatore presenta la persona che introduce la proposta e aggiorna brevemente su quanto avvenuto in precedenza a proposito di tale questione. E' molto importante che il facilitatore spieghi il processo che ha condotto tale proposta alla riunione, e descriva il processo che verrà attuato per portare il gruppo dalla proposta al consenso. E' lavoro del facilitatore assicurarsi che ogni partecipante capisca chiaramente la struttura e le tecniche della discussione che vengono utilizzate nel proseguo della riunione.

La proposta presente o la questione in analisi.

Quando sia possibile e appropriato, le proposte dovrebbero essere scritte e distribuite con largo anticipo rispetto alla riunione nella quale si deve prendere una decisione. Ciò incoraggia considerazioni e discussioni preliminari, aiuta chi presenta la proposta ad anticipare i problemi, minimizza le sorprese, e coinvolge tutti nel creare la proposta (se non è stato fatto il lavoro di base necessario, la scelta più saggia potrebbe essere quella di demandare la proposta a un comitato. Scrivere una proposta può essere difficile all'interno di un gruppo grande. Il comitato potrebbe sviluppare la proposta perché venga esaminata in un momento successivo). Il presentatore legge a voce alta la proposta scritta, fornisce delle informazioni di background, e descrive chiaramente i

suoi benefici e le ragioni per cui dovrebbe essere adottata, parlando anche dei problemi esistenti.

Domande che chiariscono la presentazione.

Le domande sono strettamente limitate dal facilitatore a chi cerca di comprendere meglio la proposta che è stata presentata. Ciascuno merita l'opportunità di capire appieno quello che viene chiesto al gruppo prima che inizi la discussione. Questo non è il momento per i commenti o per i problemi. Se ci sono solo poche domande, la persona che presenta la proposta vi può rispondere una alla volta. Se ve ne sono molte, una tecnica utile è quella di ascoltare prima tutte le domande, poi rispondere a tutte insieme. Dopo aver risposto a tutte le domande di chiarimento, il gruppo comincia la discussione.

Fase Uno: discussione ampia, aperta. Discussione generale.

La discussione a questo livello dovrebbe essere ampia. Incoraggiate commenti che prendono in considerazione la proposta nella sua interezza. Ad esempio, perché è una buona idea, o i problemi di ordine generale che c'è bisogno di sollevare. La discussione a questo livello ha spesso un tono filosofico o di principio, indirizzandosi di proposito a come la proposta potrebbe influire sul gruppo a distanza di tempo o quale tipo di precedente potrebbe creare, ecc. E' di grande aiuto che ogni proposta venga discussa in questa maniera, prima che il gruppo si impegni nel risolvere particolari problemi. Non consentite che un problema diventi il centro della discussione. Quando vengono sollevati problemi specifici, è importante prenderne nota, ma si deve poi però fare in modo che la discussione ritorni alla proposta nella sua completezza. Incoraggiate l'interazione creativa di commenti e di idee, lasciando che si aggiunga qualsiasi informazione su fatti reali. Per coloro che inizialmente sentono di essere contrari alla proposta, questa discussione serve a riflettere sul perché questa proposta potrebbe essere buona per il gruppo nel suo senso più ampio. Le loro iniziali perplessità potrebbero, di fatto, essere di rilevanza generale per il gruppo. E per coloro che da subito supportano la proposta, questo è un momento per pensare alla proposta in senso lato e ad alcuni dei problemi in generale. Se sembra che vi sia una generale approvazione per la proposta, il facilitatore o qualcuno scelto per condurre, può richiedere il consenso.

Richiesta di Consenso

Il facilitatore domanda: "Ci sono dei problemi irrisolti?"; oppure: "Ci sono ancora dei problemi?". Dopo un periodo di silenzio, se nessun ulteriore problema viene sollevato, il facilitatore dichiara che il consenso è raggiunto e che la proposta è pronta per essere messa agli atti. La lunghezza del silenzio dovrebbe essere direttamente proporzionale al grado di difficoltà nel raggiungere il consenso; una decisione facile richiede un breve silenzio, una difficile, un momento più lungo. Vi è un incoraggiamento a far sì che tutti si sentano sereni nell'accettare il consenso prima di procedere ad altre questioni. A questo punto, il facilitatore assegna degli incarichi di responsabilità o domanda la decisione a un comitato perché venga messa in atto. E' importante notare che la domanda non è: "C'è il consenso?", oppure: "Siete tutti d'accordo?". Queste domande

non incoraggiano l'espressione di dubbi o perplessità. Se delle persone hanno perplessità, ma sono timidi o intimiditi da un forte supporto alla proposta, la domanda: "Ci sono dei problemi irrisolti?" si rivolge direttamente a loro e gli offre la possibilità di esprimersi. Ci possono essere perplessità e/o preoccupazioni che per qualcuno restano irrisolti. In questo caso la/le persona/e che li sentono tali possono decidere di "stare a parte" della decisione. Il loro è comunque un consenso anche se non pieno. Tali problemi irrisolti vanno comunque elencati con la proposta e ne faranno parte.

Fase Due: Identificare tutti i problemi. Elencare tutti i problemi

All'inizio della seconda fase, una tecnica di discussione chiamata "brainstorming" è utilizzata in modo che i problemi possano essere identificati e scritti pubblicamente dal segretario "pubblico" e per la registrazione dal segretario nominato per registrare gli atti della riunione. Ci si assicuri che chi scrive sia accurato il più possibile, verificando, , la formulazione del problema assieme alla persona che lo ha espresso, prima di procedere oltre . Questo non è il momento di cercare di risolvere i problemi o di determinare la loro validità. Ciò soffocherebbe la libera espressione dei problemi. In questa fase si esprimono solo i problemi, ragionevoli o irragionevoli, ben ponderati o in forma di sensazioni vaghe. Il facilitatore deve interrompere ogni commento che possa cercare di difendere la proposta, risolvere i problemi, giudicare il valore dei problemi, e negare o sminuire in qualunque modo le sensazioni di dubbio o di perplessità degli altri. A volte, lasciare semplicemente che un problema sia espresso e scritto, aiuta a risolverlo. Dopo che tutti i problemi sono stati elencati, è importante lasciare al gruppo un momento di riflessione su quanto emerso nell'insieme..

Raggruppare i problemi correlati.

A questo punto concentratevi sull'identificazione dei tipi di problemi sollevati e sulle loro relazioni. Questo breve esercizio non deve proporsi di risolvere alcun particolare problema o di concentrarsi su qualcuno di essi.

Fase Tre: risolvere i problemi. Risolvere i gruppi di problemi correlati.

Spesso i problemi correlati possono essere risolti in gruppo.

Richiesta di Consenso

Se sembra che molti dei problemi siano stati risolti, richiedere il consenso nella maniera descritta precedentemente. Se alcuni problemi non sono stati ancora risolti a questo punto, allora è necessaria una discussione più approfondita.

Riaffermare i problemi restanti (uno alla volta)

Ritornate alla lista. Il facilitatore li controlla uno per uno con il gruppo ed elimina quelli che sono stati risolti o che, per qualunque motivo, non rappresentano più dei problemi. Ogni problema restante è riaffermato chiaramente e concisamente, e ne viene affrontato uno alla volta. A volte nuovi problemi sono sollevati, e si deve

aggiungerli alla lista. Comunque, ogni individuo è responsabile di esprimere onestamente i problemi che individua. Non si deve celare un problema e diffonderlo successivamente nel gruppo. Questo mina la fiducia e limita la capacità del gruppo di discutere adeguatamente i problemi che emergono.

Domande che chiariscono il problema.

Il facilitatore chiede se vi sono domande o commenti che possano ulteriormente chiarire il problema in modo che ognuno possa chiaramente capire prima che si inizi la discussione.

Discussione limitata alla risoluzione di un problema

Usate quante più tecniche creative di discussione di gruppo siano necessarie per facilitare la soluzione di ciascun problema. Tenete la discussione centrata sul problema esaminato fino a quando non sia stato espresso ogni suggerimento. Se non si hanno nuove idee e il problema non può essere risolto, o se il tempo fissato per questo punto è stato usato completamente, procedere a una delle opzioni finali descritte più avanti.

Richiesta di Consenso.

Ripetete questo processo fino a quando tutti i problemi siano stati risolti. A questo punto, il gruppo dovrebbe aver raggiunto il consenso, ma sarebbe opportuno richiedere comunque il consenso per essere certi che nessun problema sia stato ignorato.

Le opzioni conclusive vengono inviate ad una Commissione.

Se una decisione sulla proposta può attendere fino a quando il gruppo intero si riunisce di nuovo, allora si può mandare la proposta a una commissione che possa chiarire i problemi e portare nuove soluzioni creative perché vengano considerate dal gruppo. E' una buona idea includere nella commissione chi esprime maggiormente delle posizioni diverse, così come rappresentanti di coloro che supportano favorevolmente la proposta, in modo che possano trovare delle soluzioni in un ambiente meno formale. Alle volte, se è necessario decidere prima della riunione successiva, può essere dato il potere a un gruppo più piccolo di prendere la decisione a nome del gruppo intero, ma anche qui, è importante che questa commissione includa tutti i punti di vista. Scegliete questa opzione solo se è assolutamente necessario e se il gruppo acconsente.

“Stare da Parte” (Decisione adottata con problemi in lista non risolti)

Quando un problema è stato discusso ampiamente e non può essere risolto, il facilitatore può domandare a coloro che hanno posto quel problema, di “stare a parte”; riconoscere cioè che il problema esiste ancora, ma permettere lo stesso che la proposta venga adottata. E' molto importante per il gruppo intero capire che questo problema irrisolto viene trascritto nel verbale assieme alla proposta e che, di fatto, diventa parte

della decisione. Questo problema può essere sollevato ancora e più tempo per la discussione poiché non è stato ancora risolto. Per contro, un problema che è stato risolto in una precedente discussione non necessita di ulteriore discussione, a meno che non si sia sviluppato qualcosa di nuovo. L'ostruzionismo non è appropriato nel Consenso Formale.

Dichiarare un Blocco.

Se si è speso il tempo fissato nell'agenda per procedere attraverso le tre fasi della discussione, tentando di raggiungere il consenso, e tuttavia rimangono problemi che non sono risolti, il facilitatore è obbligato a dichiarare che il consenso non può essere raggiunto in quella riunione, che la proposta è bloccata, e deve procedere al punto successivo dell'agenda.

Le Regole del Consenso Formale.

Le linee guida e le tecniche suggerite in questo libro sono flessibili e si intende che possano essere modificate. Alcune delle linee guida, comunque, sembrano essere quasi sempre vere. Queste sono le Regole del Consenso Formale:

1. Una volta che una decisione è stata adottata con il consenso, non può essere cambiata senza prima aver raggiunto un nuovo consenso. Se un nuovo consenso non può essere raggiunto, rimane valida la vecchia decisione.

2. In generale, solo una persona alla volta ha il permesso di parlare. La persona con il permesso di parlare è determinata dal facilitatore o dallo strumento di discussione scelto (Il ruolo del Peacekeeper, o Garante della Pace, è esente da questa regola).

3. Tutte le decisioni strutturali (per esempio: quale ruolo usare, chi impersona ogni ruolo e quale tecnica di facilitazione e/o tecnica di discussione di gruppo usare) sono adottate consensualmente senza dibattito. Ogni obiezione causa automaticamente l'avvio di una nuova scelta. Se un ruolo non può essere coperto senza obiezione, il gruppo procede senza che tale ruolo venga ricoperto. Se si usa molto tempo nel provare a decidere a ricoprire i ruoli (facilitatore, segretario, Garante della Pace, eccetera...) o nel trovare tecniche accettabili, allora il gruppo ha probabilmente bisogno di una discussione sull'unità di intenti e sugli obiettivi condivisi di gruppo stesso e perché sta avendo quel problema. Una discussione questa, che va inserita nell'agenda della riunione successiva, se non addirittura affrontata immediatamente.

4. Tutte le decisioni relative al contenuto della riunione (cioè il contratto sull'agenda, le relazioni della commissione, le proposte, ecc.) sono adottate con il consenso dopo una discussione. Ogni decisione sui contenuti deve essere discussa apertamente prima che ne possa venire testato il consenso.

5. Un problema sollevato (o una perplessità...) deve essere basato sui principi e valori fondanti del gruppo perché sia giustificato un blocco (o veto) al consenso.

6. Ogni riunione che usa il Consenso Formale deve prevedere una verifica finale.

3. Sul Conflitto e sul Consenso

Il conflitto è generalmente visto come un ostacolo al raggiungimento di accordi e un perturbatore di rapporti pacifici. La tesi che è alla base del Consenso Formale è che il conflitto nonviolento sia necessario e auspicabile. Fornisce le motivazioni per un miglioramento. La sfida è che si crei la comprensione comune a tutti i partecipanti che il conflitto, o le opinioni differenti sulle proposte, sono prevedibili ed accettabili. Non evitate né reprimete il conflitto. Create un ambiente nel quale l'essere in disaccordo possa essere espresso senza paura. Le obiezioni e le critiche possono essere ascoltate non come attacchi, non come tentativi di sconfiggere una proposta, ma come problemi che, se risolti, renderanno più forte la proposta stessa. Questa idea di conflitto può non essere facilmente accettata dai membri di un gruppo. Quello a cui siamo abituati dalla società può minare questo concetto. Perciò non sarà facile creare il tipo di ambiente dove le differenze possono essere espresse senza paura né risentimento. Ma ciò può essere fatto. Richiederà tolleranza e volontà di sperimentare. Inoltre, i valori e i principi che formano le basi dell'impegno a lavorare insieme per risolvere un conflitto, devono essere chiaramente definite, ed accettate da tutti coloro che ne sono coinvolti. Se un gruppo decide di adottare il Consenso Formale per prendere decisioni, il primo passo è quello di creare una Carta degli Intendimenti o Costituzione. Questo documento non solo descriverebbe il proposito comune, ma includerebbe anche la definizione dei principi e dei valori del gruppo. Se il gruppo discute e scrive le basi dei suoi principi fin dall'inizio, sarà molto più facile in seguito determinare i problemi del gruppo nei confronti dell'individuo. Elenchiamo di seguito i principi che costituiscono i fondamenti del Consenso Formale. E' necessario un impegno verso tali principi e la volontà di attuarli. Oltre a quelli elencati qui, il gruppo può aggiungere principi e valori che siano specifici per il proprio scopo.

Basi su cui il Consenso è costruito

Perché il consenso funzioni bene, il processo deve essere condotto in un ambiente che promuova la fiducia, il rispetto e la condivisione dei talenti. Quelli che seguono sono principi che, se valorizzati e rispettati, incoraggiano e costruiscono il consenso.

Fiducia

Il bisogno di fiducia è fondamentale. Senza una certa quantità di fiducia, non ci sarà cooperazione né risoluzione nonviolenta del conflitto. Perché la fiducia cresca, è desiderabile gli individui abbiano la volontà di esaminare i propri atteggiamenti e siano aperti alle idee nuove. Il riconoscimento e l'apprezzamento delle differenze personali e culturali promuovono la fiducia. Né l'approvazione né l'amicizia sono necessarie per un buon rapporto di lavoro. Sviluppando la fiducia, il processo del consenso incoraggia lo sviluppo intellettuale e emozionale dell'individuo all'interno di un gruppo.

Rispetto

E' responsabilità di tutti mostrare rispetto per gli altri. La gente si sente rispettata quando tutti ascoltano, quando non sono interrotti, quando le loro idee sono prese sul

serio. Il rispetto per i problemi emozionali come per quelli di ordine razionale promuovono il tipo di ambiente necessario per sviluppare il consenso. Per promuovere il rispetto, è importante distinguere fra un'azione che causa un problema e la persona che ha commesso l'azione, fra il fatto e chi lo ha compiuto. Dobbiamo criticare l'atto, non la persona. Anche se si pensa che la persona sia il problema, rispondere in questo modo non risolve mai nulla.

Unità di scopo

Con "unità di scopo" si intende la comprensione basilare degli obiettivi e degli scopi del gruppo. Ovviamente, ci saranno varie opinioni sul modo migliore di attuare tali obiettivi. Comunque deve esserci una base unificante, un punto d'inizio comune, che sia riconosciuto e accettato da tutti.

Nonviolenza

Chi prende decisioni in modo nonviolento usa il suo potere per raggiungere obiettivi nel rispetto delle differenze e cooperando con gli altri. In questo ambiente, è considerato violento usare il potere per dominare o controllare i processi del gruppo. E' idea comune che il potere di rivelare la propria verità sia la massima forza concessa per persuadere gli altri del proprio punto di vista.

Riconoscere il proprio potere (self empowerment)

E' facile per la gente fare affidamento acriticamente alle autorità e agli esperti affinché pensino e decidano per loro. Se i membri di un gruppo delegano la loro autorità, intenzionalmente o no, falliscono nell'assumersi la responsabilità delle decisioni del gruppo. Il consenso promuove e si basa sull'auto affermazione del proprio potere. Tutti possono esprimere perplessità e sollevare problemi. Ognuno cerca soluzioni creative ed è responsabile della decisione. Quando tutti sono incoraggiati a partecipare aumenta la natura democratica del processo.

Cooperazione

Sfortunatamente, la società occidentale è satura di competizione. Quando prevalere nelle discussioni diventa più importante che non raggiungere gli scopi del gruppo, la cooperazione diventa difficile, se non impossibile. Gli atteggiamenti che si pongono in antagonismo alle proposte o alle persone concentrano la loro attenzione sui punti deboli anziché su quelli di forza. Un atteggiamento di aiuto e di supporto costruisce la cooperazione. La cooperazione è una responsabilità condivisa nel trovare le soluzioni a tutti i problemi. Le idee sorte in un clima di cooperazione aiutano a risolvere il conflitto. Le migliori decisioni nascono attraverso un interscambio creativo di idee.

Risoluzione del conflitto

Il flusso libero delle idee, anche fra amici, porta inevitabilmente al conflitto. In questo contesto, il conflitto è solo l'espressione di disaccordo. Il disaccordo in se stesso non è né buono né cattivo. Diversi punti di vista sottolineano e esplorano la forza e la debolezza di atteggiamenti, convinzioni e progetti. Senza il conflitto, si è meno portati

a pensare e a valutare le proprie opinioni e pregiudizi. Non esiste la decisione “giusta”, solo la migliore per tutto il gruppo. Il compito primario è di lavorare insieme per scoprire quale scelta sia la più accettabile per tutti i membri. Evitate di dare la colpa a qualcuno per un conflitto. Il concetto di colpa è intrinsecamente violento. Attacca la dignità e il potere personale. Incoraggia la gente a sentirsi colpevole, sulla difensiva, e alienata. Il gruppo perderà la sua capacità di risolvere i conflitti. Le persone nasconderanno i loro sentimenti autentici per evitare di essere incolpate del conflitto. Evitare le idee conflittuali impedisce la soluzione perché ostacola l'esplorazione e lo sviluppo dei sentimenti che hanno dato vita al conflitto. Il conflitto può essere un'occasione di crescita, quando si impara ad usarlo come catalizzatore per scoprire soluzioni creative e per sviluppare una migliore comprensione reciproca. Con pazienza, tutti possono imparare a risolvere conflitti creativamente, senza difese o sensi di colpa. I gruppi possono imparare ad educare e sostenere i propri membri in questo sforzo lasciando spazio alla creatività e alla sperimentazione. Tale processo necessita, da parte dei gruppi, della continua valutazione e del continuo miglioramento delle abilità descritte.

Impegno verso il gruppo.

Unendosi a un gruppo, si accetta la responsabilità personale di comportarsi con rispetto, buona volontà e onestà. Ci si aspetta da ognuno la capacità di riconoscere che i bisogni del gruppo hanno una certa priorità sui desideri dell'individuo. Molte persone partecipano a un gruppo in modo molto egocentrico. E' importante inoltre accettare e condividere la responsabilità di sostenere la ricerca di risposte a problemi, preoccupazioni o perplessità espressi da altri.

Partecipazione attiva

Tutti noi abbiamo l'inalienabile diritto di esprimere i nostri pensieri migliori. Decidiamo da soli cosa è giusto e cosa è sbagliato. Dal momento che il consenso è un processo di sintesi, non di competizione, tutti i commenti sinceri sono importanti e di valore. Se le idee sono esposte come proprietà privata di colui che parla e gli individui sono fortemente attaccati alle loro opinioni, il consenso sarà estremamente difficile. La testardaggine, la ristrettezza mentale, e la possessività portano a un comportamento difensivo e polemico che disturba il processo. Perché si ottenga una partecipazione attiva, bisogna promuovere la fiducia creando un'atmosfera nella quale ogni contributo sia considerato di valore. Con incoraggiamento, ogni persona può sviluppare conoscenza ed esperienza, senso di responsabilità e competenza, e la capacità di partecipare.

Parità di accesso al potere.

A causa delle differenze personali (esperienza, assertività, condizionamento sociale, accesso alle informazioni ecc.) e le disparità politiche, alcune persone inevitabilmente hanno più potere effettivo di altre. Per bilanciare questa disuguaglianza, ognuno deve consapevolmente cercare di condividere creativamente il potere, le capacità e le informazioni. Evitate le strutture gerarchiche che permettono a qualche individuo di assumere potere in modo non democratico a scapito degli altri. Strutture ugualitarie e

che debbano rendere conto del loro operato, promuovono l'accesso universale al potere.

Pazienza

Il consenso non può essere affrettato. Spesso funziona facilmente, producendo così risultati efficaci e stabili. Alle volte, quando insorgono delle situazioni difficili, il consenso richiede più tempo perché le idee interagiscano creativamente. In queste occasioni, la pazienza è più vantaggiosa che il comportamento teso, frettoloso e aggressivo. Il consenso è possibile se ogni individuo agisce con pazienza e con rispetto.

Impedimenti al Consenso

- *mancanza di addestramento al Consenso.*

E' necessario addestrare le persone alla teoria e alla pratica del consenso. Fino a che non sia divenuta una forma comune per prendere decisioni nella nostra società, i nuovi membri del gruppo avranno bisogno di un percorso di apprendimento del processo. E' importante offrire regolari opportunità di esercizio. Se l'apprendimento del Consenso Formale non viene reso facilmente accessibile, si limiterà la piena partecipazione e si creeranno iniquità che mineranno tale processo. Inoltre, l'esercitazione offre possibilità alle persone di migliorare le proprie capacità, in particolare modo le abilità necessarie alla facilitazione, in un setting dove si possa fare sperimentazione e role-play.

- *strutture gerarchiche esterne.*

Può essere difficile per un gruppo raggiungere il consenso internamente quando è parte di un gruppo più vasto che non riconosce o non partecipa al processo consensuale. Può essere estremamente frustrante se coloro che sono esterni al gruppo possono interrompere la decisione, interferendo nel processo facendo pesare la propria autorità. Perciò è auspicabile che gli individui e i gruppi riconoscano che possono essere autonomi in relazione al potere esterno se vogliono assumersi la responsabilità dei propri atti.

- *pregiudizio sociale.*

Ognuno è stato esposto a preferenze, preconcetti, e pregiudizi che interferiscono con lo spirito di cooperazione e con una partecipazione paritaria. Tutti ne siamo influenzati, anche se lo deploriamo. La gente generalmente non è incoraggiata ad affrontare tali pregiudizi, sia che siano i nostri o quelli altrui. I membri di un gruppo spesso rispecchiano i pregiudizi sociali senza rendersene conto, e senza cercare di affrontarli e cambiarli. Se il gruppo riconosce un atteggiamento dettato dal pregiudizio come un problema individuale e basta, vuol dire che non sta prestando attenzione all'inclinazione sociale implicita che dà luogo a tali problemi. E' giusto allora esporsi, confrontarsi, prendere coscienza, e cercare di risolvere inclinazioni sociali al pregiudizio, ma solamente con uno spirito di mutuo rispetto e fiducia. I membri del

gruppo sono responsabili di rendersi conto di quando i loro atteggiamenti sono influenzati da abitudini sociali disgreganti e di cambiarli. Quando esiste un'atmosfera di supporto che permette di riconoscere e cambiare atteggiamenti indesiderabili, il gruppo nel suo insieme ne trae beneficio.

Livelli di conflitto.

Il consenso è un processo di risoluzione nonviolenta del conflitto. L'espressione di problemi e perplessità e delle idee in conflitto è da considerarsi auspicabile e importante. Quando un gruppo crea un'atmosfera che asseconda e sostiene l'espressione del disaccordo senza ostilità né paura, costruisce le basi per decisioni più forti e più creative. Ogni individuo ha la responsabilità di esprimere le proprie perplessità e problemi nei confronti delle proposte. E' meglio che ogni problema/preoccupazione venga espressa con modalità che lascino aperta la possibilità di trovare una soluzione. Il gruppo allora risponde cercando di risolvere il problema attraverso la discussione comune. Se il problema rimane irrisolto dopo una discussione piena e aperta, allora il facilitatore chiederà se il problema sia basato su qualcosa che riguarda i principi fondamentali del gruppo. Se è così, allora il gruppo accetta che la proposta venga bloccata. Da questa prospettiva, non è decisione del singolo individuo se un problema specifico sta bloccando il consenso. Ciò viene stabilito in cooperazione con l'intero gruppo. E' il gruppo che stabilisce la legittimità di un problema. Un problema è legittimato se va a toccare i principi del gruppo ed è perciò di rilevanza per il gruppo intero. Se si stabilisce che il problema non è basilare o che non ha nessuna conseguenza, il gruppo può allora decidere che il problema non è appropriato e tenerlo fuori dalla discussione. Se una ragionevole soluzione offerta non viene accettata da un individuo, il gruppo può decidere che il problema è stato risolto e l'individuo non è in sintonia perché non riesce a riconoscerlo. Qui c'è una trappola sottile. Perché il consenso funzioni bene, gli individui sono facilitati se riconoscono il coinvolgimento del gruppo nel determinare quali problemi possano essere risolti, quali necessitino di più attenzione, e quali bloccano il consenso. La trappola è nell'essere incapaci di accettare i limiti del potere individuale nel determinare quali problemi siano basilari o fondati sui principi del gruppo, e quali siano risolti. Dopo la discussione, se il problema è legittimo e non è stato risolto, sta ancora all'individuo scegliere se farsi da parte o bloccare il consenso. L'individuo è responsabile di esprimere problemi e/o perplessità; il gruppo di risolverli. Il gruppo decide se un problema è legittimato; l'individuo decide se farsi da parte o bloccare. Tutti i problemi sono importanti e devono essere risolti. Non è appropriato che una persona arrivi ad una riunione di pianificazione per bloccare una proposta o, durante la discussione, per esprimere i propri problemi come obiezioni rilevanti o problemi che ostacolano il processo. Spesso, durante la discussione, la persona apprende delle ulteriori informazioni che possono risolvere il problema. Alle volte, dopo aver espresso il problema, qualcuno è in grado di risolverlo creativamente pensando a qualcosa di nuovo. Accade spesso che un problema che sembra essere estremamente complesso, quando viene espresso inizialmente, si rivela essere di facile risoluzione. Alle volte accade il contrario; e un problema apparentemente piccolo ne porta altri maggiori. Quella che segue è la descrizione di diversi tipi di problemi e di come questi influenzano l'individuo e il gruppo. I problemi che possono essere esposti e risolti con piccoli cambiamenti nella proposta possono essere chiamati problemi minori. La persona è d'accordo con la proposta, ma ha un'idea per migliorarla. Quando una

persona è parzialmente in disaccordo con la proposta, ma è d'accordo con l'idea in generale, si può dire che la persona ha una riserva personale. La persona non è completamente soddisfatta dalla proposta, ma in generale la supporta. Questo tipo di problema può spesso essere risolto attraverso la discussione. Alle volte, è sufficiente che la persona esprima il problema e senta che è stata ascoltata, senza che venga trovata nessuna vera soluzione. Quando una persona non è d'accordo con la proposta, il gruppo consente alla persona di provare a convincerlo della saggezza del suo disaccordo. Se il gruppo non è persuaso o il disaccordo non può essere risolto, la persona potrebbe scegliere di stare da parte e lasciare che il gruppo prosegua. La persona e il gruppo si accordano di essere in disaccordo, considerando i rispettivi punti di vista con mutuo rispetto. Occasionalmente può esserci un problema che non abbia soluzione; la persona non sente la necessità di bloccare la decisione, ma vuole esprimere il problema e la mancanza di supporto alla proposta. Invece un problema che blocca deve essere basato su un principio generalmente riconosciuto, non su una preferenza personale, o deve essere essenziale al benessere dell'intero gruppo. Prima che un problema sia considerato bloccante, il gruppo deve aver già accettato la validità del problema e un tentativo ragionevole deve essere stato fatto per risolverlo. Se un problema legittimato resta irrisolto e la persona non ha voluto farsi da parte, il consenso è bloccato.

4. L'Arte della Valutazione

Le riunioni spesso possono essere dei momenti in cui alcune persone avvertono un senso di frustrazione o confusione. C'è sempre la possibilità di migliorare la struttura del processo e/o le dinamiche del gruppo. Spesso non c'è tempo per parlare direttamente dell'interazione del gruppo durante le riunioni. Lasciate del tempo alla fine dell'incontro per permettere che alcuni di questi punti o frustrazioni possano essere espressi. La valutazione è molto utile quando si usa il consenso. Merita il tempo che si usa. La valutazione non ha bisogno di moltissimo tempo, spesso cinque o dieci minuti sono sufficienti. Non è una discussione, né è un'opportunità per commentare le affermazioni fatte reciprocamente. Non riaprite le discussioni su un punto dell'agenda. La valutazione è un momento speciale per ascoltarsi e conoscersi a vicenda, per pensare a come il gruppo interagisce e a come migliorare il processo. Assicuratevi che i commenti della valutazione siano trascritti nel verbale della riunione. Questo è importante per due ragioni. Se nel tempo vengono ripetuti gli stessi commenti sulla valutazione, è evidente che bisogna rivolgere l'attenzione al punto che quei commenti segnalano. Questo può essere fatto inserendo quel punto nell'agenda della riunione successiva. Inoltre, quando si riguardano i verbali delle vecchie riunioni, i commenti di valutazione possono rivelare molto su ciò che realmente è accaduto, chiarendo le decisioni che erano state prese e i rapporti prodotti, facendo luce su complesse dinamiche interpersonali.

Obiettivo della valutazione.

La valutazione fornisce uno spazio di discussione per riflettere sui difetti di procedura, comportamenti non appropriati, problemi di facilitazione, difficoltà logistiche, clima generale ecc. La valutazione non è un momento per riaprire discussioni, prendere

decisioni o cercare di risolvere problemi, ma piuttosto per fare affermazioni, esprimere sensazioni, mettere alla luce problemi e suggerire soluzioni in uno spirito di cooperazione e fiducia. Per rinforzare la comunicazione, è meglio se ciascuna critica viene seguita da un suggerimento rivolto al miglioramento. Inoltre, parlate sempre a nome vostro, cercando di non rappresentare un'altra persona. Fate commenti su cosa ha funzionato e cosa no. Aspettatevi opinioni diverse. Non è utile, in generale, ripetere commenti di altri. La valutazione prepara il gruppo a migliorare le future riunioni. Se il processo funziona bene, e il gruppo risponde collaborando in una situazione difficile, oppure il facilitatore fa un lavoro straordinariamente buono, notatelo e apprezzate il lavoro ben svolto. Non cercate di forzare la valutazione. Ciò provocherà commenti superficiali o irrilevanti. D'altra parte, non lasciate che le valutazioni scorrano inosservate. Siate certi di prendere ogni commento con la dovuta serietà e fate un tentativo, in un momento successivo, di dargli una risposta o di metterlo in atto. Gli individui che sentono i loro suggerimenti ignorati o non rispettati perderanno fiducia e interesse nel gruppo. Per incontri, conferenze, convention e grandi riunioni, il gruppo potrebbe prevedere valutazioni brevi dopo ogni sezione, oltre a quella finale. Aspetti distinti sui quali il gruppo potrebbe concentrarsi sono: il processo in se stesso, un ruolo specifico, una tecnica particolare, paure e sentimenti, dinamiche di gruppo ecc.. In grandi riunioni, le valutazioni scritte permettono a tutti di reagire e registrare commenti e suggerimenti che altrimenti andrebbero persi. Alcune persone si sentono più a loro agio scrivendo le loro valutazioni piuttosto che esprimendole a voce. Progettate le domande con cura, sottolineando quanto si è appreso, ciò che era di valore e ciò che sarebbe potuto andare meglio e in che modo. Una eventuale commissione di valutazione può offrire la possibilità a coloro che presentano proposte, ai facilitatori e/o ai coordinatori di incontrarsi dopo la riunione per rivedere i commenti sulla valutazione, considerare i suggerimenti per un miglioramento, e possibilmente preparare un rapporto di valutazione. Rivedere e valutare dà un senso di completezza alla riunione. Una buona valutazione tirerà le somme dell'esperienza, ricorderà a ciascuno l'unità di intenti del gruppo, e darà un'opportunità per esprimere commenti di chiusura.

Usi della valutazione.

Ci sono almeno dieci modi in cui la valutazione aiuta a migliorare e riunioni. Le valutazioni:

1. migliorano il processo analizzando quanto accaduto, perché è accaduto e come potrebbe essere migliorato.
2. esaminano come certi atteggiamenti e affermazioni possano aver causato vari problemi e incoraggiano una speciale attenzione e cura affinché non vengano ripetuti.
3. stimolano una maggiore comprensione delle dinamiche di gruppo e incoraggiano un metodo di apprendimento di gruppo o ad imparare ad apprendere l'uno dall'altro.
4. permettono la libera espressione dei sentimenti.
5. indicano comportamenti inconsci o atteggiamenti che interferiscono con il processo.
6. incoraggiano lo scambio di osservazioni e rilevano connessioni con il mondo esterno.
7. controllano l'utilità e l'efficacia di tecniche e procedure.
8. riconoscono il buon lavoro e offrono reciproca riconoscenza.
9. riflettono sugli obiettivi della riunione e verificano se sono stati raggiunti.

10. esaminano i vari ruoli, suggeriscono modi per migliorarli, e ne creano di nuovi se necessario.

Complessivamente, forniscono un senso generale di completezza e di chiusura alla riunione.

Tipi di domande per la valutazione.

E' necessario essere consapevoli del modo in cui le domande vengono poste durante la valutazione. Il modo specifico in cui sono poste le parole all'interno della domanda, può influenzare le questioni in esame e il focus posto su queste. Può inoltre influire sul livello di partecipazione, dare luogo a reazioni che si incentrano su quello che è stato buono o cattivo, giusto o sbagliato, piuttosto che su quello che ha funzionato e quello che necessitava di un miglioramento. Concentratevi sulla possibilità di imparare e di crescere. Evitate di colpevolizzare. Incoraggiate l'espressione di opinioni diverse.

Alcune domande tipo per la valutazione:

I membri erano poco interessati o annoiati dall'agenda, dalle relazioni o dalla discussione? I membri si sono rinchiusi in se stessi o si sono sentiti isolati? C'era una scarsa presenza? E se sì, perché? La gente è arrivata tardi ed è andata via in anticipo? Se sì, perché? Come era il clima generale, l'atmosfera? C'era un uso appropriato delle risorse? La logistica (la data, il tempo, il luogo, ecc...) era accettabile? Qual è stata l'esperienza più importante dell'intero incontro? Qual è stata l'esperienza meno importante? Qual è stato l'apice dell'incontro? Quale il momento più basso? Cosa avete imparato? Quali aspettative avevate all'inizio, e fino a che punto sono state realizzate? Come sono cambiate? Che obiettivi avevate e fino a che punto sono stati realizzati? Cosa ha funzionato bene? Perché? Cosa non ha funzionato bene? Come si sarebbe potuto migliorare? Che altro suggerireste che venisse cambiato o migliorato, e come? Cosa è stato tralasciato o ignorato?

5. Ruoli

Un ruolo è una funzione del processo, non del contenuto. I ruoli sono usati durante una riunione a seconda delle necessità del momento. Non tutti i ruoli sono utili in ogni riunione, né ogni ruolo deve essere ricoperto da una persona diversa. Il Consenso Formale funziona fluidamente se la persona che riveste un ruolo ha esperienza, quindi è auspicabile che ci sia rotazione nei ruoli. Inoltre, chi ha esperienza in un ruolo è più probabile che sia d'aiuto a chi riveste in quel momento quello stesso ruolo. L'esperienza nei vari ruoli incoraggia anche la sicurezza e la partecipazione. E' meglio, perciò, che il gruppo incoraggi tutti a fare esperienza in ciascun ruolo.

Pianificatori dell'agenda.

Una agenda ben pianificata è uno strumento importante per una buona riunione, sebbene non lo garantisca. L'esperienza ha dimostrato che c'è un sostanziale miglioramento nel flusso e nel ritmo di una riunione se diverse persone si riuniscono prima dell'inizio e propongono un'agenda. In gruppi più piccoli, il facilitatore, spesso, propone un'agenda. La commissione di pianificazione dell'agenda ha sei compiti: assemblare i punti dell'agenda e organizzarli; assegnare loro il relativo relatore; fare un "brainstorm" delle tecniche di discussione; assegnare i limiti di tempo; scrivere l'agenda proposta. Ci sono almeno quattro fonti per i punti dell'agenda in discussione: suggerimenti dei membri, relazioni o proposte delle commissioni, temi rimasti dalla riunione precedente, punti standard dell'agenda, ad esempio: introduzione dell'agenda, rilettura dei verbali degli incontri precedenti, decisione delle pause, rilettura delle decisioni. Una volta che tutti i punti dell'agenda sono stati elencati, vengono messi in un ordine efficiente e appropriato. Chi pianifica deve fare attenzione perché i punti all'inizio dell'agenda tendono a prendere più del tempo a loro disposizione, limitando così il tempo per le altre questioni. Ogni gruppo ha necessità differenti. Alcuni gruppi lavorano meglio occupandosi prima delle questioni di ordinaria amministrazione, poi rivolgendo l'attenzione ai punti difficili. Altri gruppi potrebbero trovare utile fare il lavoro difficile all'inizio e limitare rigidamente il tempo oppure lasciargli tutto quello di cui ha bisogno. Quelle che seguono sono raccomandazioni per mantenere la concentrazione sull'agenda:

- alternate i punti lunghi e brevi, pesanti e leggeri,
- ponete le relazioni prima delle relative proposte,
- occupatevi di vecchie questioni prima di rivolgere la vostra attenzione a nuovi punti,
- valutate se porre i punti che possono suscitare un senso di realizzazione all'inizio della riunione,
- alternate i relatori,
- siate flessibili.

Di solito, ogni punto ha un relatore. Se non c'è, assegnategliene uno. Per i facilitatori di norma non è saggio presentare relazioni o proposte. E' invece appropriato che il facilitatore presenti alcuni dei punti standard dell'agenda. Sui punti complessi o controversi, chi pianifica l'agenda potrebbe suggerire varie opzioni per le tecniche di discussione di gruppo. Ciò potrebbe essere d'aiuto al facilitatore. Di seguito, assegnate anche il tempo limite per ogni punto. E' importante essere realistici, facendo attenzione a dare tempo sufficiente a ciascun punto in modo che venga affrontato completamente senza sacrificare gli altri punti. Generalmente, non è auspicabile proporre un'agenda che ecceda il tempo limite complessivo stabilito per la riunione. L'ultimo compito è quello di mettere per scritto l'agenda proposta, così che tutti la possano vedere, e riferirsi a quella durante la riunione. Ogni punto vi è segnato in ordine, con il relatore dell'argomento e il limite di tempo. L'agenda seguente è un esempio di come può essere strutturata e quali informazioni vi vengono incluse. Mostra i punti dell'agenda standard, i presentatori, i limiti di tempo, e l'ordine in cui verranno presi in considerazione. Mostra anche un modo in cui possono essere presentate relazioni e proposte, ma ogni gruppo può strutturare questa parte della riunione a seconda delle proprie necessità. Questo modello non mostra la scelta degli strumenti per la discussione di gruppo che chi pianifica l'agenda può aver preso in considerazione.

Agenda Standard:

<u>Punto</u>	<u>Relatore</u>	<u>Tempo</u>
INTRODUZIONE	Facilitatore	5 min.
REVISIONE dell'Agenda	Facilitatore	5 min.
REVISIONE delle note	Segretario	5 min.
RELAZIONI (attività precedenti)	Commissioni Permanenti	20 min.
PROPOSTE (Vecchie questioni)		15 min.
BREAK		5 min.
RELAZIONI (informative)		10 min.
PROPOSTE (nuove questioni)		30 min.
ANNUNCI (Passaggio di consegne, prossima riunione, ecc.)		5 min.
REVISIONE DECISIONI	Segretario	5 min.
VALUTAZIONE		10 min.
CHIUSURA	Facilitatore	5 min.
TOTALE 2 ore		

Facilitatore

La parola “facilitare” significa rendere facile qualcosa. Un facilitatore accompagna i lavori del gruppo e guida il processo del consenso formale in modo che proceda fluidamente. Far ruotare il ruolo del facilitatore tra i membri da una riunione all'altra fa sì che si condividano abilità importanti fra i membri. Se ognuno possiede una conoscenza diretta della facilitazione, aiuterà lo scorrimento di tutte le riunioni. Si raccomanda la co-facilitazione, ovvero avere due (o più) persone che facilitano un a riunione. L'averne una donna e un uomo che condividono questa responsabilità aiuta ad avere una riunione più equilibrata. Inoltre, un facilitatore senza esperienza può fare apprendistato con uno più esperto. Provate ad usare varie tecniche durante la riunione. E ricordate, un po' di umorismo può aiutare moltissimo ad allentare la tensione durante una riunione lunga e faticosa.

La buona facilitazione è basata sui seguenti principi:

- *Leadership non-direttiva*

I facilitatori accettano la responsabilità di affrontare i temi in agenda nel tempo assegnato, guidare il processo e suggerire tecniche alternative o supplementari. In questo senso, conducono il gruppo. Non esprimono loro opinioni personali né cercano di indirizzare il contenuto della discussione. Se vogliono partecipare, devono chiaramente abbandonare il ruolo di facilitatore e parlare in qualità di individui. Durante una riunione, gli individui sono responsabili di esprimere le loro perplessità e pensieri. I facilitatori, d'altra parte, sono responsabili di fare attenzione alle necessità del gruppo. Devono essere consapevoli delle dinamiche di gruppo e valutare costantemente se la discussione scorre bene. Ci potrebbe essere necessità di cambiare la tecnica di discussione. Devono essere molto attenti sulla distribuzione equa del tempo, limitando coloro che parlano spesso e offrendo opportunità a coloro che non parlano molto o tacciono. Ne consegue che una persona non può simultaneamente essere attenta alle necessità del gruppo e pensare a una risposta personale a una data questione. Inoltre, non è auspicabile che un facilitatore esprima un particolare punto di vista o che domini la discussione. Ciò infatti non crea un clima di fiducia, specialmente fra coloro che non sono d'accordo con il facilitatore.

- *Chiarezza di processo.*

Il facilitatore ha la responsabilità di condurre la riunione in modo esplicito, in modo che tutti i presenti siano consapevoli del processo e di come parteciparvi. Ciò significa che è importante riconsiderare costantemente quello che è appena successo, quello che sta per succedere, e come succederà. Ogni volta che viene introdotta una nuova tecnica di discussione, spiegate come funziona e ciò che si intende realizzare con questa. Questo è educativo e aiuta i nuovi membri a partecipare in modo pieno.

- *Contratto dell'agenda.*

Il facilitatore è responsabile di onorare il contratto dell'agenda. Il contratto dell'agenda viene fatto quando l'agenda viene rivista e accettata all'inizio della riunione. Questo accordo include i temi dell'agenda, l'ordine in cui sono considerati, il tempo assegnato ad ognuno. A meno che l'intero gruppo sia d'accordo nel cambiare l'agenda, il facilitatore è obbligato ad attenersi al contratto. La decisione di cambiare l'agenda deve essere consensuale, con poca o nessuna discussione. All'inizio della riunione, l'agenda è presentata al gruppo intero, e rivista, punto per punto. Qualunque membro può aggiungere un punto se è stato omissso. Mentre ogni suggerimento per l'agenda deve essere incluso nell'agenda stessa, non deve necessariamente avere tutto il tempo che il relatore desidera. Il tempo dovrebbe essere diviso equamente, e gli individui dovrebbero riconoscere che è giusto che punti presenti in precedenza debbano ottenere un tempo maggiore dei nuovi, che quelli urgenti debbano ottenerne più di quelli che possono aspettare fino alla riunione successiva, ecc. Inoltre, rivedete i relatori suggeriti e i limiti di tempo. Se qualcosa sembra inappropriato o irragionevole, possono essere fatti degli aggiustamenti. Una volta che l'intera agenda è stata rivista e accettata, l'agenda diventa un contratto. Il facilitatore deve fare in modo che le domande e la discussione restino incentrate sui punti dell'agenda. Con gentilezza e con fermezza, perché la correttezza vuole che ogni punto dell'agenda abbia solo il tempo che gli è stato concesso. Il facilitatore è obbligato a seguire l'ordine e i limiti di tempo stabiliti. Questo motiva i membri a rispettare i tempi delle riunioni.

- *Buona volontà.*

Provate sempre a presumere la buona volontà. Presumete che ogni affermazione ed azione sia sinceramente intesa a beneficiare il gruppo. Presumete che ogni membro capisca lo scopo del gruppo e accetti l'agenda come un contratto. Spesso, quando proiettiamo sugli altri i nostri sentimenti e le nostre aspettative, influenziamo le loro azioni. Se trattiamo gli altri come se stessero provando ad ottenere attenzione, intralciare le riunioni, o provocare liti, spesso questi non tradiranno le nostre aspettative. Una soluzione del conflitto si otterrà più facilmente se ci si aspetta che tale soluzione avvenga. Ciò è particolarmente vero se c'è qualcuno intenzionato a provocare problemi o se non è emotivamente stabile. Non attaccate la persona, piuttosto date per scontata la buona volontà e domandate alla persona di spiegare al gruppo in quale modo le sue affermazioni e le sue azioni sono volte al miglior interesse del gruppo. E' anche d'aiuto dividere l'attore dall'azione. Il comportamento può essere inaccettabile, ma non per questo la persona è cattiva. Evitare di accusare la persona di essere uguale al modo in cui si comporta. Ricordate, nessuno ha la risposta. Il lavoro del gruppo è la ricerca di un processo migliore e più creativo, quello che promuove una soluzione reciprocamente soddisfacente a qualsiasi problema che possa sorgere.

Garante della Pace (Peacekeeper)

Il ruolo del Garante della Pace (peacekeeper) è più utile in gruppi vasti o quando vengono affrontati degli argomenti particolarmente delicati o controversi. Una persona che desideri rimanere al di sopra delle parti e non sia personalmente coinvolta nel contenuto della discussione può essere un buon candidato al ruolo di Garante della Pace (peacekeeper). Questa persona viene scelta senza discussione dai presenti all'inizio della riunione. Se nessuno vuole questo ruolo, o se nessuno può essere scelto senza discussione, procedete senza, riconoscendo che il lavoro del facilitatore sarà probabilmente più difficile. Il compito del Garante della Pace richiede una grande attenzione al clima generale e allo stato d'animo durante la riunione. Quando la tensione cresce in maniera notevole e la rabbia sale senza controllo, il Garante della Pace fa una breve interruzione e ricorda al gruppo il suoi scopi collettivi e il suo impegno alla cooperazione. La maniera più comune di ottenere ciò è richiedere qualche minuto di silenzio. Il Garante della Pace è l'unica persona che ha il permesso di interrompere chi parla o di parlare senza prima ottenere il permesso dal facilitatore. Inoltre, è importante notare che i commenti del peacekeeper sono sempre diretti al gruppo nella sua interezza, mai a un solo individuo o piccolo gruppo all'interno del gruppo grande. Dovrebbe fare commenti brevi e puntuali. Il Garante della Pace può sempre, ovviamente, puntualizzare quando il gruppo ha fatto qualcosa di buono. La gente ama sempre che gli venga riconosciuto un comportamento positivo.

Il Sostenitore

Come il Garante della Pace, i Sostenitori vengono scelti senza discussione all'inizio della riunione. Se, a causa di forti emozioni, qualcuno non è in grado di farsi capire, il Sostenitore viene chiamato in difesa. Questi interromperà la riunione e inviterà l'individuo a uscire letteralmente fuori per una discussione privata. Una persona agitata può parlare con qualcuno con il quale si senta a suo agio. Ciò spesso aiuta a capire qual è il problema e in che modo è in relazione al bene del gruppo. Presumete

che l'individuo stia agendo in buona fede, che il problema che pone sia per il bene del gruppo. Mentre i due parlano, tutti gli altri possono fare una breve pausa, o continuare con altri punti dell'agenda. Quando ritornano, il gruppo (dopo aver completato il punto dell'agenda attualmente in discussione), dà ascolto al Sostenitore. L'intento è qui la presentazione del problema attraverso la figura del Sostenitore piuttosto che da parte della persona agitata, così che gli altri membri del gruppo lo possano ascoltare senza il carico emotivo. Questa procedura è la risorsa estrema, da usare solo quando le emozioni non sono più controllabili e la persona si sente incapace di esprimere con successo un'idea.

Il Controllore del tempo (timekeeper)

Il ruolo di chi controlla il tempo è molto utile in quasi tutte le riunioni. Se ne sceglie uno all'inizio per assistere il facilitatore nel mantenersi all'interno dei limiti di tempo stabiliti dal contratto dell'agenda. L'abilità di monitorare il tempo aiuta a prevenire una pressione non necessaria che potrebbe interferire con il processo. Ciò può essere ottenuto rendendo tutti consapevoli di quanto tempo rimane per la discussione. Siate sicuri di dare un largo preavviso dell'approssimarsi della fine del limite di tempo, in modo che il gruppo possa cominciare a chiudere la discussione o decidere di riorganizzare l'agenda in modo da lasciare più tempo per l'argomento in corso. Non c'è nulla di intrinsecamente sbagliato nell'oltrepassare il limite di tempo se tutti sono d'accordo di farlo.

Il segretario "pubblico"

Il ruolo di questa figura è semplicemente quello di scrivere le informazioni, su carta o su una lavagna, in modo che il gruppo le possa vedere. Questa persona aiuta il facilitatore assumendosi un compito che potrebbe altrimenti distrarre il facilitatore e interferire con lo scorrere complessivo della riunione. Questo ruolo è particolarmente utile durante i brainstorm, le relazioni di piccoli gruppi, o ogni volta che aiuti il gruppo a far sì che tutti possano vedere informazioni scritte.

Il Segretario (verbalizzatore)

L'importanza di avere gli atti o i verbali della riunione non può mai essere ribadita abbastanza. Gli atti (ovvero la registrazione scritta del processo e delle decisioni della riunione) possono aiutare a risolvere controversie di memoria o a verificare decisioni passate. Appunti accessibili permettono ai membri assenti di partecipare al lavoro in corso. Punti utili da includere negli atti sono: data e partecipanti; brevi note dell'agenda (cose importanti, statistiche); relazioni; discussioni riportate con le parole pronunciate; proposte (con le eventuali revisioni); decisioni (con elenco dei problemi); annunci; luogo e data del meeting successivo; commenti di valutazione. Dopo che ciascuna decisione viene presa, è utile che il segretario legga le note ad alta voce per assicurarne l'accuratezza. Alla fine della riunione, è utile che il segretario rilegga al gruppo tutte le decisioni. In gruppi più ampi, è spesso utile che operino contemporaneamente due segretari, perché tutti, a prescindere dalla loro abilità, sentono ed esprimono in modo differente le informazioni. I segretari sono responsabili degli appunti presi, della loro precisione, riproduzione e distribuzione a seconda delle

necessità del gruppo (cioè spedite a tutti, distribuite al meeting successivo, archiviate, ecc.).

Addetti all'accoglienza (AAA).

Gli AAA sono scelti prima della riunione e devono arrivare abbastanza in anticipo tanto da familiarizzarsi con la disposizione fisica dello spazio e per poter ricevere ogni istruzione dell'ultima ora da parte del facilitatore. Devono essere pronti a perdere la prima mezz'ora della riunione. Infatti, prima dell'inizio dell'incontro, l'AAA dà il benvenuto alla gente, distribuisce loro documenti relativi agli argomenti in discussione e li informa di qualsiasi notizia utile (es.: il meeting comincerà quindici minuti in ritardo, i bagni non sono accessibili per i disabili, ecc.). Un AAA è molto utile, specialmente se la gente tende ad essere in ritardo. Quando la riunione comincia, sono sempre disponibili per i ritardatari. Possono spiegare brevemente quanto accaduto fino a quel momento e dove si sia arrivati rispetto all'agenda. L'usciera può suggerire ai ritardatari di non partecipare subito, ma di aspettare il punto successivo dell'agenda. Così si evita una perdita di tempo, di ripetere la discussione, o di riparlare di problemi già risolti. Ovviamente non è una regola rigida. Usate discrezione e siate rispettosi del tempo del gruppo. L'esperienza ha dimostrato che questo ruolo è molto più importante di quanto possa apparire, quindi va sperimentato, e si scoprirà che le riunioni possono diventare molto più piacevoli e produttive con il semplice atto di salutare e accogliere le persone al loro arrivo, esprimendo così amicizia e attenzione.

6. Tecniche

Tecniche di facilitazione.

Ci sono molte tecniche che aiutano il facilitatore nel gestire l'agenda e le dinamiche di gruppo. Quelle che seguono sono solo alcune fra le più comuni e quelle usate più di frequente da chi facilita. Siate creativi e adattabili. Situazioni diverse richiedono tecniche diverse. Con l'esperienza si apprenderà come influenzano le dinamiche di gruppo e quando è il momento migliore per usarle.

Equilibrare la partecipazione.

Il facilitatore ha la responsabilità di far sì che tutti ricevano una equa attenzione da parte del gruppo. I facilitatori richiamano l'attenzione del gruppo su chi parla, uno alla volta. Il metodo usato alle scuole elementari è la tecnica più comune per scegliere l'ordine in cui le persone prendono la parola. Il facilitatore decide le persone seguendo l'ordine con cui queste alzano la mano. Spesso si verificano ingiustizie perché l'attenzione è monopolizzata da un individuo o da un gruppo di individui. Ciò può

accadere per razzismo, sessismo, o altro, oppure a causa di dinamiche interne quali l'esperienza, l'anzianità, la paura, la timidezza, la mancanza di rispetto, l'ignoranza del processo ecc. Gli squilibri possono essere corretti in molti modi creativi. Per esempio, se gli uomini parlano più spesso delle donne, il facilitatore può suggerire che venga fatta una pausa dopo che ciascuno ha parlato, gli uomini contano fino a dieci prima di parlare e le donne fino a cinque. In situazioni controverse, il facilitatore può richiedere che tre persone parlino a favore della proposta, e tre contro di essa. Se un gruppo vuole evitare che sia il facilitatore a scegliere chi dovrà parlare, può scegliere chiedendo che l'ultimo che ha parlato passi un oggetto (es.: un bastoncino) alla persona seguente. Oppure, più stimolante, fate in modo che ogni persona che parla si alzi prima di parlare, e cominciate solo quando c'è una sola persona in piedi. Questi sono solo alcuni dei problemi e delle soluzioni che esistono. Siate creativi. Inventate i vostri.

Elenco.

Per aiutare lo scorrere fluido della discussione, quelli che vogliono parlare possono fare un segnale silenzioso al facilitatore, il quale aggiungerà il nome della persona alla lista di quelli che desiderano parlare, e li chiamerà secondo quell'ordine.

Raggruppare.

Se molte persone desiderano parlare allo stesso tempo, è utile domandare a tutti coloro che vogliono farlo di alzare le mani. Contarli, e poi farli parlare in quell'ordine. Alla fine del raggruppamento, il facilitatore può richiedere un altro raggruppamento o provare un'altra tecnica.

Ritmo

Il ritmo o flusso della riunione è responsabilità del facilitatore. Se l'atmosfera comincia a diventare tesa, scegliere tecniche che incoraggiano l'equilibrio e la cooperazione. Se la riunione procede a rilento e la gente comincia a diventare irrequieta, suggerite un po' di stretching o riordinate l'agenda.

Controllare il Processo.

Se il ritmo della riunione si sta interrompendo o se una persona o un piccolo gruppo sembra divenire dominante, chiunque può mettere in discussione la tecnica utilizzata e suggerire un'alternativa.

Silenzio

Se il ritmo è troppo veloce, se le energie e la tensione sono alte, se la gente parla senza rispettare il proprio turno o si interrompe vicendevolmente, chiunque può suggerire che venga fatto un momento di silenzio per calmarsi e per concentrare nuovamente l'energia.

Fare una pausa.

Quando la discussione si fa calda, la gente di solito ha delle resistenze a interromperla per fare una pausa, ma un facilitatore saggio sa che spesso una pausa di cinque minuti eviterà una mezz'ora o più di discussione frustrante, circolare e un inutile dibattito.

Richiesta di consenso.

Il facilitatore, o qualunque membro a cui il facilitatore ha dato la possibilità di parlare, può richiedere un test del consenso. Per fare ciò, il facilitatore domanda se ci sono problemi irrisolti che non sono presi in considerazione.

Riassumere.

Il facilitatore può scegliere di concentrarsi su quanto è stato detto facendo un riassunto. Il riassunto può essere fatto dal facilitatore, da chi prende gli appunti o da chiunque sia appropriato. Questo può evitare un problema diffuso, cioè che la discussione diventi circolare, e uno dopo l'altro, chi parla ripeta qualcosa di già detto.

Riformulare la proposta.

Dopo una lunga discussione, avviene a volte che la proposta venga modificata senza nessuna decisione formale. Il Facilitatore deve esserne consapevole e prendere tempo per riformulare la proposta con le nuove informazioni, modificazioni o cancellature. Poi la proposta è presentata al gruppo in modo che tutti possano essere consapevoli di quanto viene preso in considerazione. Questo può essere fatto dal facilitatore, da chi prende gli appunti o da chiunque altro.

Uscire dal ruolo.

Se il facilitatore vuole prendere posizione nella discussione o ha delle forti emozioni su un punto particolare dell'agenda, può uscire dal ruolo e partecipare alla discussione, lasciando che un altro membro svolga il suo ruolo.

Far girare il blocco per appunti.

Alle volte durante le riunioni è necessario raccogliere informazioni. Per risparmiare tempo, fate circolare un blocco per raccogliere le informazioni. Una volta raccolte, possono essere trasferite nella registrazione scritta dell'incontro e/o presentate al gruppo dal facilitatore.

Sondaggi.

L'utilità del sondaggio all'interno del consenso è prima di tutto la chiarificazione della importanza relativa di diverse questioni. E' una tecnica particolarmente utile quando il facilitatore è confuso o incerto sulla situazione di una proposta e desidera chiarezza per poter suggerire quale potrebbe essere la nuova tecnica per procedere. I sondaggi non sono decisioni, sono referendum non vincolanti. Troppo spesso avviene però che i sondaggi vengano usati quando i punti sono perfettamente chiari e la maggioranza vuole intimidire la minoranza a sottomettersi mostrando una schiacciante adesione, piuttosto che discutere i punti e risolvere i problemi. Le domande chiare e semplici sono le migliori. I sondaggi che prevedono tre o più scelte possono essere particolarmente manipolativi. Usateli con discrezione.

Censurare

(Questa tecnica e la seguente sono in qualche modo diverse dalle altre. Possono non essere appropriate per qualche gruppo). Se qualcuno parla spesso al di fuori del suo turno, il facilitatore lo avverte almeno due volte che se le interruzioni non cessano, egli può considerare tale persona come censurata. Questo significa che la persona non potrà più parlare fino a quando si starà trattando quel determinato punto dell'agenda. Se le interruzioni si sono verificate su più punti dell'agenda, allora la censura può essere per un periodo maggiore di tempo. Questa tecnica è pensata per essere usata a discrezione del facilitatore. Se il facilitatore censura qualcuno e altri del gruppo esprimono disapprovazione, è meglio che il facilitatore lasci il suo ruolo e che questo venga svolto da qualcun altro, piuttosto che cominciare una discussione sull'abilità e la capacità di giudizio del facilitatore. Il principio che giustifica ciò è che il comportamento disgregante rende la facilitazione molto difficile. E' inoltre una mancanza di rispetto e dal momento che si presume tutti abbiano osservato tale comportamento, l'espressione di disapprovazione nei confronti dell'atto di censura operato dal facilitatore, indica una mancanza di fiducia nella facilitazione, piuttosto che un supporto all'atteggiamento disgregante.

Espulsione.

Se un individuo agisce disturbando, il facilitatore può affrontare quel comportamento. Domandate alla persona il motivo del suo modo d'agire, come questo può essere di aiuto al gruppo, che relazione ha con gli obiettivi del gruppo, che attinenza ha con gli

scopi e i principi. Se la persona non sa rispondere a queste domande, o se le risposte indicano disaccordo con il proposito comune, il facilitatore può chiedere alla persona di allontanarsi dalla riunione.

Tecniche di discussione di gruppo

Spesso si dà per scontato che la miglior forma di discussione di gruppo sia quella che vede una persona alla volta parlare all'intero gruppo. Questo è vero per alcune discussioni. Ma alle volte altre tecniche possono essere più produttive ed efficienti che la discussione di gruppo. Le seguenti sono alcune fra le più comuni e più frequenti. Possono essere suggerite da chiunque durante la riunione. Perciò è una buona idea far sì che siano familiari a tutti. Ancora una volta, siate creativi e adattabili. Situazioni diverse richiedono tecniche diverse. Solo l'esperienza rivela come ognuna influisce sulle dinamiche di gruppo e qual è il momento migliore per usarle.

Identificazione

E' una buona cosa rivolgersi l'un l'altro chiamandosi per nome. Un modo di imparare i nomi è quello di tracciare una mappa dei posti a sedere, e mentre le persone si presentano l'una all'altra, scriverci sopra i nomi. In seguito fate riferimento a questa mappa e chiamate tutti per nome. Nei gruppi più vasti possono essere d'aiuto le targhette con i nomi. Inoltre, quando le persone parlano, è utile che si dicano il proprio nome, in modo che se ne possano imparare gradualmente i nomi.

Gruppo intero

Il valore della discussione svolta con l'intero gruppo consiste nello sviluppo di un'idea di gruppo. Un'idea di gruppo non è solo la somma delle idee individuali, ma il risultato dell'interazione delle idee durante la discussione. Discussioni in gruppo intero possono essere non strutturate e produttive. Possono anche essere molto strutturate, usando varie tecniche di facilitazione per dar loro un focus. Spesso le discussioni in un gruppo intero non producono il massimo della partecipazione o del confronto di idee diverse. Durante le discussioni in gruppo intero riescono a parlare meno persone, e, alle volte, la posizione complessiva del gruppo può essere dominata da una sola idea, un umore o una manciata di persone.

Piccoli gruppi

Dividersi in gruppi più piccoli può essere molto utile. Questi gruppi più piccoli possono essere coppie, triadi o gruppi più grandi. Possono essere scelti a caso, oppure le persone possono scegliersi tra loro. Se utilizzati nel modo giusto, in un periodo di tempo relativamente breve tutti i partecipanti avranno l'opportunità di scambiarsi i loro punti di vista. Accertatevi che i limiti di tempo siano ben definiti e scegliete qualcuno che prenda appunti all'interno di ciascun gruppo. Quando il gruppo più grande si riunisce di nuovo, chi ha preso gli appunti fa una relazione sui punti più importanti e sui problemi sollevati dal proprio gruppo. Alle volte, a chi prende gli appunti può essere richiesto di aggiungere solo nuove idee o problemi e di non ripetere qualcosa già presentato in un'altra relazione. E' inoltre utile per il segretario "pubblico"

scrivere queste relazioni in modo che tutti possano vedere il risultato complessivo e siano sicuri che ogni idea e problema venga elencato.

Brainstorming

Questa è una tecnica molto utile quando l'intero gruppo ha bisogno di sollecitare nuove idee. La regola normale di aspettare a prendere la parola fino a che non lo dice il facilitatore è sospesa e tutti sono incoraggiati a dare voce alle idee che poi verranno trascritte dal segretario "pubblico" in modo che tutti possano averne visione. E' utile se l'atmosfera creata è tale che ogni idea espressa è sentita come appropriata e viene accolta, anche se insolita o incompleta, in modo positivo. Questa è una situazione in cui i suggerimenti possono essere usati come catalizzatori, con idee che si formano una sull'altra, generando possibilità molto creative. Evitate di valutare reciprocamente le idee in questa fase.

Round Robin

Questa è una tecnica semplice che incoraggia la partecipazione. Il facilitatore formula una domanda e fa un giro per la stanza invitando ciascuno a rispondere brevemente. Questa non è una discussione aperta. E' un'opportunità per rispondere individualmente a domande specifiche, non per commentare vicendevolmente le risposte, né per fare commenti generici.

Fishbowl

Il fishbowl è una forma speciale di discussione nei gruppi piccoli. Alcuni membri che rappresentano punti di vista diversi si riuniscono in un circolo interno per discutere il punto mentre tutti gli altri formano un circolo esterno e ascoltano. Alla fine di un periodo predeterminato, l'intero gruppo si riunisce e valuta la discussione avvenuta nel fishbowl. Una variazione interessante: prima mettete tutti gli uomini nel fishbowl, poi tutte le donne, facendoli discutere sugli stessi argomenti.

Ascolto attivo

Se il gruppo ha dei problemi a capire un punto di vista, qualcuno potrebbe aiutare ascoltando in maniera attiva. Ascoltate chi parla, poi ripetete quello che avete sentito e chiedete a chi ha parlato se ciò riflette accuratamente quello che voleva dire.

Formare un Comitato

Un comitato ristretto potrebbe essere utile per aiutare a chiarire un conflitto complesso, unificando prospettive simili o definendo punti specifici di partenza senza la partecipazione dell'intero gruppo. Potrebbe verificarsi che solo pochi individui partecipino ad un comitato, o che tutti siano chiamati a partecipare a diversi comitati. La differenza fra comitati e piccoli gruppi è che il comitato è composto da persone con simili punti di vista, mentre le discussioni di piccoli gruppi sono più utili se sono fatti da persone con punti di vista diversi o anche da un gruppo composto a caso.

APPENDICE

La Società Religiosa degli Amici (Quaccheri)

LE RIUNIONI DI LAVORO DEI QUACCHERI

(Come gli Amici prendono le decisioni)

Questo documento è stato scritto e distribuito da alcuni Amici e partecipanti ad una riunione dei Quaccheri a Glasgow (Scozia), i quali si trovarono assieme in un gruppo informale nel 1995, per esplorare le loro esperienze di metodologie di lavoro nella Società degli Amici.

CONTENUTI

- * Prefazione
- * Uno sguardo generale
- * Prendere decisioni in uno spirito di venerazione
- * Il “Funzionario” (i Quaccheri chiamano così il Facilitatore, *ndt*)
- * Il Verbale .
- * *Cosa succede se gli Amici che non sono presenti alla riunione non sono d'accordo con il Verbale?*

PREFAZIONE

L'obiettivo di questo documento è quello di darvi qualche idea di come viene svolto il lavoro durante le riunioni dei Quaccheri. E' stato scritto per i partecipanti e per gli Amici che sono nuovi a questi incontri. Il Quaccherismo in tutte le sue forme è soprattutto una esperienza da fare piuttosto che qualcosa da leggere. Detto questo, ci sono certi punti sui quali vi potete preparare meglio se leggerete questo testo prima di partecipare ad una riunione di lavoro degli Amici.

“Lavoro dei Quaccheri” è un termine generale che ricopre questioni come l'appartenenza, le finanze, le perplessità degli individui appartenenti in relazione alla Società e al suo lavoro, le relazioni con altre organizzazioni, eccetera.

Le riunioni di lavoro dei Quaccheri sono tenute regolarmente. La struttura è organizzata a livello locale (Riunioni di Preparazione), a livelli distrettuali piccoli e ampi (Riunioni Mensili e Generali) e a livello nazionale (Riunioni Annuali). Le Riunioni Mensili sono le riunioni di lavoro principali e si occupano di questioni che riguardano gli associati, di proprietà, finanze, nomine, organizzazione di matrimoni Quaccheri, eccetera. E' il principale collegamento tra i membri e la struttura nazionale della Società degli Amici.

Come scoprirete, le riunioni di lavoro degli Amici sono poco simili ad altre riunioni di lavoro di cui avete fatto esperienza. La loro forma si

distanza da quella delle riunioni di discussione societarie, o di un sindacato o di un comitato. La loro forma è anche soggetta a variare in dettaglio tra una riunione mensile e l'altra. C'è una forma, ma è una forma flessibile, sensibile alle necessità di ogni singola riunione.

Forse una riunione di lavoro degli Amici può essere descritta come un esercizio di sensibile attenzione, nell'ascolto dei suggerimenti dello Spirito. Il bisogno dominante è quello di discernere la volontà di Dio nella riunione, e le riunioni di lavoro dovrebbero essere condotte tenendo in mente tale scopo fondamentale.

Il setting fisico della riunione rispecchia tale atmosfera di adorazione. Dove possibile, i membri del gruppo riunito siedono in semicerchio di fronte al Funzionario. Questi non è in alcun modo un ministro di culto o un prete ma è lì per aiutare la riunione ad articolare le sue decisioni sotto forma di verbali accettabili.

UNO SGUARDO GENERALE

La riunione inizia con il silenzio. Quando il Funzionario ritiene che sia il momento giusto, lui/lei riassume i punti in agenda di fronte a tutti. Le persone si alzano per parlare, una alla volta. Ogni punto si conclude con l'accordo su una nota scritta che rileva la decisione dell'assemblea. Quando la riunione è terminata c'è un altro momento di silenzio. La riunione si chiude formalmente con una stretta di mano tra i partecipanti.

PRENDERE DECISIONI IN UNO SPIRITO DI VENERAZIONE

Nelle riunioni di lavoro gli Amici tendono ad adottare certi costumi o maniere di comportarsi. I seguenti sono forse i più importanti nel dare forma e creare l'atmosfera di una riunione di lavoro sebbene non tutti saranno presenti in tutte le riunioni.

* Ogni cosa dal silenzio iniziale alla stretta di mano finale va visto come un atto di adorazione.

* Noi osserviamo del silenzio tra un contributo individuale e l'altro. Questi silenzi sono cruciali, non solo perché consentono un periodo di riflessione, ma anche perché permettono alla riunione di procedere come un corpo unito. Agiscono da freno contro il tentativo di uno o più individui di catturare il controllo della riunione attraverso ostentazioni retoriche, appelli alle emozioni o altri mezzi.

* Tentiamo di recarci alla riunione con uno stato mentale devoto e aperto, di modo che possiamo essere aperti allo Spirito. Durante la riunione, ci sforziamo di restare aperti agli argomenti altrui: non fa differenza quanto potremmo pensare che la verità sia dalla nostra parte. Noi dobbiamo considerare la possibilità che potremmo essere in errore. Il vero spirito del metodo di lavoro è quello dell'ascolto sensibilmente attento.

* Non dovremmo parlare fino a che il Funzionario non ci dà la parola. Il modo usuale per indicare che desidereremmo parlare è quello di alzarci.

In particolare, non tentiamo di parlare mentre il Funzionario sta tentando di abbozzare una nota di verbale.

* Normalmente ciascun individuo interviene una sola volta su una questione, a meno che non si deva rispondere a domande dirette o fornire informazioni reali (possiamo comunque intervenire su un'altra questione se lo desideriamo). Parliamo semplicemente e chiaramente. Non sproloquiamo, non facciamo i gradassi o tentiamo di fare dell'ostruzionismo. Riteniamo appropriato parlare con convinzione e con passione, ma non con pregiudizio.

* Possiamo esprimere punti di vista contraddittori, ma non metterci a litigare uno con l'altro durante le riunioni. Dichiariamo ciò che vogliamo dicendolo francamente e brevemente senza minimizzare i punti di vista altrui. In tal modo la riunione non dovrebbe mai diventare un club di dibattito; né la situazione dovrebbe mai raggiungere il punto in cui si tenta di interrompersi vicendevolmente o di zittire i contributi altrui. Dopo aver parlato una volta su una questione, dobbiamo avere fiducia che anche se ci verranno in mente altre valide argomentazioni, qualcun altro le solleverà.

* Se alla riunione sono stato portati dei documenti, si potrà fare riferimento a questi, ma non dovrebbero essere letti a meno che il Funzionario o il gruppo ne faccia richiesta.

IL FUNZIONARIO

Il funzionario è un impiegato a servizio della riunione. Lui/lei è un/a Amico/a nominato per svolgere tale compito ma non ha uno status speciale. Quando una questione è stata chiaramente descritta, il Funzionario può dichiarare che è ora "di fronte al gruppo". E' quindi aperta all'intervento degli Amici.

Il Funzionario registra il verbale della riunione, e aiuta i presenti a discernere la volontà di Dio nella riunione. Il Funzionario prepara l'agenda e può anche introdurre un punto dell'agenda riassumendolo. Un assistente del Funzionario siede al tavolo per aiutarlo a leggere a voce alta le informazioni rilevanti. In queste attività i funzionari hanno un potere considerevole di influenzare il modo in cui le questioni vengono presentate nella riunione. Sebbene il funzionario è fisicamente di fronte agli altri, non conduce certamente l'incontro come fosse colui che l'ha convocato, né come presidente, e nemmeno esprime il suo punto di vista. Nelle discussioni il funzionario mette assieme e riassume i sentimenti che vengono espressi durante l'incontro. Lui/lei agisce come colui/colei che dà forma al dibattito, incoraggiando gli Amici in silenzio o riluttanti a partecipare all'incontro. Il Funzionario può anche ricordare agli Amici che stanno dilungandosi troppo nell'intervento.

In tali attività, i funzionari devono possedere i paradossali doni del riserbo, dell'auto-limitazione e della facilità di parola. Della disciplina e della sensibilità. Ma forse il test più grande dell'abilità di un Funzionario di leggere la mente collettiva dell'incontro è quello di scrivere il verbale, nel momento più appropriato, che esprima ai presenti e a quelli che non sono intervenuti, il reale senso della

riunione. A volte la riunione non riesce a decidere su una questione; a volte la sensazione può essere forte e una decisione può essere raggiunta, ma i riuniti possono essere perplessi su quale potrebbe essere tale decisione. In questa come in molte altre situazioni simili, il Funzionario ha bisogno di discernere il senso reale della volontà di Dio.

IL VERBALE

Un verbale viene scritto dal Funzionario durante la riunione, e la versione finale viene scritta e letta dallo stesso durante la riunione dove i membri presenti possono assicurarne la corrispondenza al vero e l'accuratezza. Una bozza di verbale può essere preparata anzitempo per questioni di routine. Il verbale su cui c'è consenso non viene mai ritoccato o alterato dopo la fine della riunione. Il verbale registra le decisioni della riunione su questioni date. Se è più di una semplice registrazione di ciò che è accaduto, il verbale indicherà anche il contesto e le ragioni che sottendono la decisione. Mentre Il Funzionario riflette su quanto è stato appena detto dai presenti e sta componendo il verbale, il resto dei convenuti tace. Al Funzionario è richiesta sensibilità per discernere quando è il momento appropriato iniziare a scrivere un appunto da verbalizzare. Allo stesso modo, tutti noi dovremmo avere una certa sensibilità nel momento in cui il Funzionario inizia a scrivere.

Quando la nota è stata abbozzata, il Funzionario la legge ad alta voce ai presenti, dopo di che questi possono iniziare a parlare riferendosi al verbale. Potrebbero voler discutere sulle parole usate, o la maniera in cui, forse, la bozza di verbale riflette accuratamente un contributo o ne distorce un altro. Se necessario, il verbale viene allora riscritto dal Funzionario e ripresentato ai convenuti. Il punto su cui c'è accordo non viene generalmente riaperto per ulteriori discussioni.

In tutti i casi, i partecipanti alla riunione devono trovare unità di accordo sul verbale, dal momento che il verbale dovrebbe essere una accurata registrazione non solo della decisione raggiunta, ma anche dello spirito collettivo dei presenti.

Cosa succede se gli Amici che non sono presenti alla riunione non sono d'accordo con il Verbale?

Gli Amici riconoscono che la decisione è stata presa nello Spirito dagli Amici che hanno scelto di partecipare alla riunione e lo hanno potuto fare. Una assemblea propriamente riunita ha preso e verbalizzato la decisione. Gli Amici che non erano presenti accetteranno questo, per quanto possano essere sorpresi o delusi.