

**Comunicazione interpersonale
comunicazione nel gruppo
Ruolo del conduttore**

AVIS BO 2012

La fratellanza non è quindi una scelta di natura soggettiva, ma è la sola soluzione che soddisfi le due necessità radicali dell'uomo: avere rapporti comunitari e, al tempo stesso, essere libero; parte di un tutto e indipendente

(E. Fromm)

Tutta la nostra vita spirituale
comincia con la parola e con il
significato della parola ...
E la significatività della
parola...si comprende nel
rapporto io-tu e mai fuori di esso

(F. Ebner, filosofo)

Come possiamo capirci, come riesce un Io a parlare con un Tu? Dobbiamo rispondere con un paradosso. Noi comunichiamo perché ognuno di noi è solo.

E formiamo un'unione con un altro solo al di fuori dell'isolamento. Ogni essere umano vive in solitudine: tu non sai cosa significa essere me, e io non so cosa significa essere te.

Tu non sai cosa Io provo ad essere me.

La stessa cosa è valida per tutti gli esseri umani

Anche due amici, anche un marito e una moglie non scoprono mai cosa significa essere l'altro: ci provano, sono molto vicini, ma alla fine, ognuno di loro resta isolato nella propria coscienza, nella sua piccola prigionia. E tuttavia, sebbene, così isolati, gli esseri umani sono i soli sulla terra che sono in grado di poter tentare di uscire da questa solitudine, di comunicare, di partecipare, seppure parzialmente, al mondo degli altri...

Noi possiamo comunicare, paradossalmente, proprio perché siamo completamente differenti l'uno dall'altro...

Possiamo in un qualche modo partecipare alle esperienze degli altri con l'**immaginazione** e con l'**empatia** e con la **mediazione**, seppure sempre inadeguata, **delle parole** ... capirsi è anche un atto di fiducia

(da *Conversazione sul linguaggio* di W. Ong, studioso di linguistica)

Che gli uomini, ma anche gli animali, comunichino fra di loro è un fatto talmente abituale che lo consideriamo evidente, scontato.

E tuttavia perché tutti noi ci siamo sentiti e ci sentiamo spesso non capiti?

Perché sentiamo il bisogno di migliorare la nostra capacità di comunicare?

**Noi comunichiamo abbastanza
efficacemente ma conosciamo poco il
funzionamento della comunicazione**

Per questo tutte le discipline hanno studiato e studiano la comunicazione.

Dall'antropologia alle varie correnti psicologiche, dalla linguistica alla sociologia, dalla storia alla cibernetica.

Conoscere meglio la comunicazione conferisce ad ognuno di noi maggiore consapevolezza, maggiore autostima, maggior potere.

Uno studioso di linguistica degli anni '30 del secolo appena passato, Charles Morris, aveva distinto i 'capitoli' di studio della lingua in tre grandi settori:

semantica

sintattica

pragmatica

Gli approfondimenti di oggi riprendono
alcuni riferimenti teorici e alcune indicazioni
da una teoria particolare:

La pragmatica della comunicazione umana
della scuola di terapia psicologica
di Palo Alto in California
(P. Watzlawick, J. Beavin, D. Jackson)

Sebbene l'origine di questa teoria nasca da un ambito di studio e di intervento di tipo terapeutico, i presupposti teorici sono stati ampiamente utilizzati in vari settori della psicologia e della pedagogia per comprendere meglio come funzionano della comunicazione e delle relazioni.

Questi presupposti riguardano:

- Il concetto di **sistema e di interazione sistemica**
- Il concetto di **causalità circolare**
- Il concetto di **gruppo-naturale-con-storia**
- Il concetto di **meta-comunicazione**

Il concetto di sistema

- E' ripreso dalla biologia (*Von Bertalanffy*)
- Indica che l'insieme degli elementi di una certa realtà costituiscono una nuova totalità, una nuova struttura (Gestalt) che non coincide con la somma degli elementi stessi
- Ha bisogno di tempo per stabilizzarsi
- funziona con regole relazionali tipiche e uniche

Fornisce sicurezza e senso di appartenenza ma anche vincoli e condizionamenti

Il caso dell'adottato e gli ambienti 'giustapposti'

Il concetto di causalità circolare

Noi siamo abituati al concetto di causalità lineare tipico della logica Aristotelica: **A** è causa di **B**, **B** è causato da **A**

Soprattutto gli studi sulla cibernetica, sulla complessità, sui sistemi organici ci hanno fatto scoprire che esistono connessioni causali non riconducibili a tale logica (es. ecosistema, studi sulle popolazioni animali, feed-back, ecc.)

I gruppi-naturali-con-storia

Applicato alle società umane il concetto di sistema ci aiuta a capire che un gruppo, relativamente stabile, che si evolve nel tempo, può essere utilmente letto come un sistema di relazioni caratterizzato da una particolare unicità e funzionante con 'regole' interpretate in termini specifici

Il concetto di meta-comunicazione

Comunicare e interpretare la comunicazione non sono la stessa cosa. Sono due livelli intrecciati ma distinguibili.

Descrivere, raccontare la comunicazione, studiarne i meccanismi e le caratteristiche, è un altro livello ancora.

- Cosa sta avvenendo?
- Cosa significa? Dove vuole arrivare?

"Io credo ch'ei credette ch'io credessi"
(Inf.XIII, 25)

La Pragmatica e gli assiomi della comunicazione

Primo Assioma

Se la comunicazione è comportamento e non può esserci, per definizione, un non-comportamento, allora: **Non si può non comunicare**

Comunicazione verbale

Comunicazione non verbale

Il loro legame con l'ambiente e con il territorio
(corpo, spazio, tempo)

Secondo assioma

- **Ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto e un aspetto di relazione.**
- La relazione è metacomunicazione rispetto al contenuto
- intenzione di E, interpretazione di R
- il peso relazionale delle scelte
- **Buber: conferma, rifiuto, disconferma**

Terzo Assioma.

La '**punteggiatura**' o i punti di vista.
In ogni scambio di comunicazione è
impossibile prescindere dai punti di vista.

Egocentrismo / decentramento / empatia
Metterci nei panni dell'altro?

Bambini / anziani / culture diverse /

Quarto assioma

Modalità analogiche e digitali

I Paradossi logici e pragmatici

Le indicazioni paradossali

Epimenide cretese

Sii spontaneo

*Voglio che tu sia convinto che questa scelta è giusta;
devi essere libero; non puoi non amare questa musica;*

Quinto assioma

Simmetria, complementarietà,
a-simmetria

Un gruppo stabile – famiglia, classe scolastica, gruppo sportivo o associativo - allora è una realtà di interazioni sistemiche molto più complesse di una semplice sommatoria delle caratteristiche dei singoli elementi.

E' un gruppo-naturale-con-storia (al di là della casualità della sua origine)

Ha una fisionomia relazionale tipica (ruoli, clima, ecc.)

Un gruppo stabile - come una classe scolastica - allora è una realtà di inter-azioni sistemiche

molto più complesse di una semplice sommatoria delle caratteristiche dei singoli elementi.

E' un gruppo-naturale-con-storia (al di là della casualità della sua origine)

Ha una fisionomia relazionale tipica (ruoli, clima, ecc.)

L'educatore o l'animatore o il conduttore del gruppo è contemporaneamente parte del gruppo ed esterno ad esso.

Compiti del conduttore:

Comunicazione e gestione del gruppo nei corsi di formazione

Coordinare un gruppo significa avere ben chiaro come il gruppo abbia un grande potere di influenzare l'individuo così ogni individuo possa influenzare e condizionare il gruppo. Lavorare *col* gruppo, *nel* gruppo e *attraverso* il gruppo ha per l'Associazione il sapore di una scelta formativa strategica.

Il gruppo tuttavia, in un corso di formazione, per la sua provvisorietà, è limitato nella sua dinamica ed ha lo **scopo specifico e funzionale** di essere appunto un **'gruppo di lavoro'** e quindi orientato ad approfondire temi specifici e a far emergere consapevolezza nuove a riguardo del proprio appartenere ad una associazione.

Gestire il lavoro di gruppo diventa allora un compito e un servizio che è quello di assumere un ruolo che possiamo definire di "facilitazione e di regia" delle dinamiche interattive e collaborative all'interno del corso. Un compito e un servizio che devono essere nutriti di un minimo di competenze (ed è per questo che si fanno corsi specifici per conduttori) affinché gli obiettivi per cui il gruppo stesso si è costituito possano essere raggiunti.

Parto perciò da alcune premesse.

L'importanza della comunicazione interpersonale.

La vitalità di una associazione e la sua capacità di adattarsi al cambiamento mantenendo i punti fermi del significato delle proprie finalità sono legati *anche* alla gestione quotidiana dei rapporti, delle riunioni, delle attività. Pur vivendo un momento di ripensamento organizzativo e statutario, pur dovendosi dotare di strumenti informatici e multimediali per supportare la propria visibilità esterna, **il volontariato associativo trova soprattutto nella quotidianità di rapporti, le ragioni della propria diffusione e della presa di coscienza del significato della propria esistenza.** Riflettere sulla comunicazione interpersonale e su quella degli organismi di gestione più immediata per potenziarne l'efficacia è un modo irrinunciabile per far aumentare il senso di appartenenza associativa e per far prendere coscienza che l'attenzione a tante piccole cose può avere la stessa importanza della comunicazione di una grande idea strategica.

La valorizzazione delle risorse umane

Per mettersi in gioco è necessario sentirsi valorizzati. La valorizzazione delle risorse umane è problema cruciale per i quadri dirigenziali di un'associazione di volontariato che vuole essere al passo con l'evoluzione dei cambiamenti sociali e politici che costituiscono il contesto d'azione dell'associazione stessa. Questa valorizzazione dipende sia dalla capacità di far percepire ai soggetti di essere considerati ed apprezzati, sia dalla opportunità di essere messi in condizione di partecipare attivamente all'associazione acquisendo e mettendo a disposizione le proprie competenze. E spesso sappiamo che molti donatori assumono altrove compiti e funzioni che potrebbero invece giovare all'associazione stessa. **Ciò che attrae in una associazione è la sua finalità; ciò che rende membri attivi, costruttori dell'associazione, è la possibilità di valorizzare le proprie capacità.** Se la situazione in cui ci si trova non lo permette, non ci si sente coinvolti e ci si ritira.

Puntare sulla comunicazione.

La comunicazione è il più straordinario strumento che l'uomo ha sviluppato per poter condividere con altri i propri vissuti, i propri problemi, i propri sentimenti e le proprie idee che, diversamente sarebbero rimasti privati, interni.

Il bisogno e il desiderio di comunicare hanno dato luogo prima a sistemi di rappresentazione solo diretti, faccia a faccia, legati inevitabilmente alla compresenza, poi a sistemi mediati da segni e oggetti rappresentativi: parole, immagini, suoni, movimenti che, in quanto segni intessuti in un medium, hanno dato la possibilità di superare le barriere dello spazio e del tempo diventando anche un bagaglio culturale sempre più articolato e differenziato a disposizione delle giovani generazioni.

Oggi questi sistemi, sostenuti dalle moderne tecnologie, stanno addirittura, per certi versi, annullando queste barriere spazio-temporali creando un nuovo passaggio di cultura e di mentalità.

Ciascuno di noi è cresciuto in una cultura di comunicazione e tutti noi sappiamo comunicare abbastanza efficacemente. Gli studi sulla comunicazione ci fanno capire però che, pur sapendo ben comunicare, in genere abbiamo poca consapevolezza di come funzioni la comunicazione.

Vorrei, perciò, prima di alcune indicazioni operative, richiamare brevemente alcuni assunti teorici che possono aiutare a riflettere sulla nostra capacità di comunicare. Mi riferisco a Watzlawick e alla scuola di Palo Alto.

1. Non possiamo non comunicare. **Noi comunichiamo sempre** (non solo con le parole ma anche con la comunicazione non-verbale - gesti, postura, abbigliamento, tono della voce, uso delle distanze e degli spazi, uso del tempo - E.Hall -). Quanto più c'è tra di noi consuetudine e frequentazione tanto più si sviluppa la capacità di interpretare i messaggi anche non verbali degli altri membri del gruppo. Sarebbero mille le applicazioni in sede associativa (se non cerchiamo mai il tale... se non siamo mai puntuali...se non affidiamo mai compiti di rilievo a certe persone...se teniamo riunioni chilometriche senza concludere nulla... ecc., tutto questo è comunicazione per gli altri membri del gruppo ed è inevitabile che venga 'interpretato').
2. Attraverso la **comunicazione verbale** e **non verbale** non comunichiamo solo contenuti ma lanciamo contemporaneamente messaggi di tipo relazionale. Il nostro comunicare è sempre a doppia faccia: ci sono le cose che dico e c'è il modo in cui le dico che può far capire all'altro chi è per me o cosa rappresento io per lui, in che conto lo tengo...
(Se uno prende sempre la parola senza aver nulla di significativo da aggiungere, cosa significa dal punto di vista relazionale? Se uno interrompe sempre gli altri, quale è il messaggio relazionale? Se non convoco mai il Consiglio, cosa significa? Se metto 34 punti all'ordine del giorno, cosa significa? ecc.)

Conferma, rifiuto, disconferma (Buber) (Saint Exupéry)

3. Nella comunicazione **due universi tentano di entrare in contatto**. Ognuno, si dice, ha le sue opinioni ma, quando queste vengono a confronto, è faticoso psicologicamente pensare che queste siano alla pari o che l'opinione di un altro sia migliore della mia. Il concetto Egocentrismo/decentramento di Piaget. C'è ancora sempre contenuto/relazione a cui si aggiunge la differenziazione ideologica... Il cammino per un confronto sereno e obiettivo sui contenuti è molto lungo e laborioso e dipende in buona misura dal clima relazionale, dalla stima reciproca. Perché una affermazione fatta da Caio è accolta con interesse e se la stessa è fatta da Sempronio non la si prende nemmeno in considerazione? (Frases di Ong)

4. **Ruoli comunicativi e ruoli funzionali/ istituzionali.**

Asimmetria/ potere/ servizio/ aiuto: il significato della carica e la responsabilità. (Il possesso delle informazioni crea asimmetria e questa può essere giocata in vari modi...)

Questi sono meccanismi ma puntare sulla comunicazione significa anche attribuire e caricare di qualità la **comunicazione** e quindi di intenderla **come valore**. La comunicazione diventa una sfida formativa, la qualità della comunicazione diventa un obiettivo e una ricerca.

La comunicazione interpersonale diventa allora idealmente

- dimostrazione di attenzione e di rispetto per i membri del gruppo;
- ricerca di chiarezza e di trasparenza;
- possibilità di conoscenza e di valorizzazione delle competenze e delle risorse di tutti;
- coinvolgimento diretto e personale nel progetto associativo;

Molti allora sarebbero i campi di riflessione sulla qualità-valore della nostra comunicazione all'interno dell'associazione e quelli rivolti all'esterno (rapporti con altre associazioni e altre istituzioni, comunicazione come propaganda – con verifica degli slogan, delle informazioni essenziali a seconda del target, uso di strumenti tecnologici, ecc. -, comunicazione come rapporto con altri ambienti educativi – scuola, famiglie, parrocchie, circoli, ecc. ma anche gli interventi in pubblico, la capacità di parlare con bambini e adolescenti, e così via).

Ma dobbiamo fermarci su un caso particolare di comunicazione che è quello che avviene nei gruppi all'interno dei corsi di formazione. E' un aspetto puntuale e circoscritto della comunicazione associativa e, comunque, anche in questo aspetto può manifestarsi uno stile coerente di attenzione, rispetto e di valorizzazione delle persone oppure no.

I compiti del conduttore di gruppo sono connessi al significato che il lavoro di gruppo assume nella proposta di un corso di formazione e al possesso di alcune caratteristiche della comunicazione.

- **favorire la riflessione e l'approfondimento relativi ai temi proposti attraverso un sereno confronto di idee,**
- **sollecitare un clima relazionale emotivamente forte che consenta al singolo anche la crescita della propria autostima e la verifica della propria disponibilità ad un possibile più attivo impegno.**
- **facilitare la presa di coscienza e la consapevolezza da parte dei singoli del proprio essere parte dell'associazione,**

Un compito importante, perciò, ma non autarchico e indipendente; un compito strettamente connesso all'insieme della proposta del Corso.

Possiamo e dobbiamo allora affrontare un problema che non abbiamo forse mai affrontato esplicitamente. Ma possono fare tutti il conduttore di gruppo? Non potremmo incaricare uno a caso, democraticamente? O, ancora, ci sono persone più adatte di altri per compiere questo servizio?

Alcune riflessioni:

1. Nella storia della nostra esperienza formativa la conduzione del gruppo è emersa come un servizio alla qualità del progetto formativo. **Al conduttore è quindi affidato un ruolo specifico** all'interno di un progetto formativo. L'accettazione di questo ruolo comporta un minimo di sintonia con lo staff del corso, con lo spirito del progetto formativo, con la scelta dei temi.
2. Interpretare un ruolo significa **calarsi in una parte** (proprio come a teatro, immedesimarsi in personaggio, in un compito, in una sensibilità) e questo richiede delle capacità che per alcuni possono risultare più facili per altri più difficili. Chi ha esperienza educativa sa che i bambini piccoli non fanno volentieri la parte del cattivo o della strega. Perché? Perché, dal punto di vista psicologico, far la parte di un altro vuol dire saper **accettare e capire punti di vista diversi dal nostro: essere capaci di decentrarsi**. Interpretare una parte vuol dire entrare in un punto di vista diverso dal nostro pur essendo inevitabile dare a questa interpretazione una nostra impronta.
3. Decentrarsi, in questo caso specifico, significa saper **rinunciare** temporaneamente al proprio punto di vista, e **alle modalità oratorie, persuasive, aggressive o autodifensive che scattano quando lo difendiamo**, per far 'giocare' le opinioni e i pensieri degli altri in vista del raggiungimento di un obiettivo che, in genere, è quello dell'approfondimento di un tema. Una rinuncia che però deve essere ricondotta alla consapevolezza che, comunque, il conduttore è e deve essere un **punto di riferimento** per il gruppo.
4. Decentrarsi richiede anche **una certa sicurezza nell'esporsi** come punto di riferimento (esporsi al giudizio che i membri del gruppo daranno del nostro operato, della nostra conduzione) ma che è diversa dal desiderio di sfruttare quel ruolo per essere al centro dell'attenzione. Una sicurezza quindi che richiede una certa **autostima** (una persona che ha scarsa fiducia in se stesso e nelle proprie capacità difficilmente può funzionare come punto di riferimento e di incoraggiamento per gli altri)
5. Non esiste, in teoria, una personalità che si possa dire più adatta in assoluto di un'altra a gestire un lavoro di gruppo (fatti salvi i punti precedenti), anche perché **la conduzione efficace** di un gruppo è **anche frutto di apprendimento** e di consapevolezza, di esperienza, che possono anche 'contenere' i limiti di ciascuno.
6. Nella dinamica della discussione è fondamentale per un conduttore quel tanto di distacco che consenta di leggere, saper cogliere e dirigere i piani dei **contenuti / relazioni**. Questo è fondamentale affinché la discussione non diventi per nessuno dei membri un pretesto per monopolizzare il tempo, un'occasione per riprendere sempre la parola e porsi quindi al centro dell'attenzione, un modo rinunciatario per defilarsi, un'occasione per 'squalificare' o banalizzare l'argomento (e quindi, spesso, per dare la 'stura' alle lamentezioni associative), per approfittare del momento per parlare di questioni, eventualmente anche importanti ma che, al momento, non c'entrano o sono fuori tema.

Un compito, quindi, che non richiede abilità straordinarie ma

- una **capacità di relazione matura**, (decentrata, non egocentrica, attenta alle esigenze dei partecipanti e degli scopi dell'associazione), e quindi
- una discreta **conoscenza dell'associazione** e del suo funzionamento,
- un **minimo di competenza e di flessibilità tecnico-comunicativo** a servizio del progetto formativo.

Fra queste competenze tecniche oggi vogliamo sottolineare qualcosa

- (a) sia relativamente alla conduzione della conversazione – discussione
- (b) sia relativamente ad alcune tecniche – gioco che possono essere intese come varianti della conduzione in alcuni momenti particolari o esigenze di gestione creativa e flessibile del gruppo a seconda dei temi, del numero dei partecipanti e delle circostanze.

Per il primo aspetto sono fondamentali

- **Apertura e chiusura.** Sembra una banalità ma il modo in cui si apre il lavoro di gruppo e il modo in cui si chiude, sono decisivi.
- Il conduttore deve **accogliere i partecipanti, presentarsi, favorire la loro conoscenza**, almeno con un veloce 'giro di tavolo'
- E' fondamentale poi che il conduttore chiarisca **l'obiettivo specifico per cui questo lavoro di gruppo è stato voluto** (in accordo col Relatore), esprimendo, in qualche modo il 'contratto formativo' ("siamo qui per questo motivo e il mio compito è quello di facilitare il raggiungimento dell'obiettivo con un confronto in cui **nessuno deve sentirsi escluso**")
- **Il rispetto dei tempi.** Il tempo a disposizione è limitato. Nessuno può e deve monopolizzare la conversazione. Il lavoro di gruppo è credibile solo se raccoglie il contributo e la **partecipazione di tutti.**
- L'atteggiamento e il comportamento verbale del conduttore che devono caratterizzarsi come servizio al gruppo attraverso:

Riformulazioni (necessarie soprattutto quando i pensieri espressi non siano stati chiari) del tipo "ho capito bene quello che hai detto...?";

Riprese a specchio (è una segnalazione di attenzione più che un commento) "tu quindi sostieni..."

Richieste di chiarimenti: "Scusa, cosa intendi, quando dici...?"

Fornire informazioni. "Mi pare che il Relatore abbia detto anche questo..."

Fare il punto della situazione del dibattito. Mi pare che fino ad ora si siano dette queste cose...
Attenzione che dobbiamo arrivare [ad esempio] a una definizione condivisa

Sdrammatizzazione le contrapposizioni (senza voler conciliare l'inconciliabile, o segnalando una reale diversità di vedute)

Sintetizzare il percorso fatto e le acquisizioni comuni anche in vista di presentazioni in plenaria.

(Nessuno dovrebbe uscire dal lavoro di gruppo avendo la sensazione di aver perso del tempo).

- (a) **Le riunioni andrebbero preparate e precedute da un chiaro ordine del giorno che deve essere conosciuto in anticipo.** Quando la convocazione della riunione presenta punti fumosi o non chiari oppure quando presenta un numero troppo alto di punti di discussione, non è credibile e scoraggia la partecipazione.
- (b) **Dobbiamo distinguere le riunioni di sola discussione da quelle in cui sono previste decisioni.** Alle volte può essere utile riunire un consiglio per valutare problemi e prospettive, per acquisire orientamenti o per creare una sensibilità nei confronti di argomenti che nell'immediato non richiedono una presa di posizione precisa. Possono essere incontri importanti proprio per la valorizzazione delle opinioni e delle differenze oppure per diffondere le informazioni necessarie per le decisioni successive. Quando sono previste decisioni queste devono avere una chiara indicazione nell'ordine del giorno.
- (c) Una buona riunione deve avere un **inizio chiaro** in cui si espongono i **problemi** da affrontare e le **decisioni** alle quali è necessario arrivare. Alle volte si ha l'impressione che le cose importanti vengano appositamente nascoste fra le pieghe delle 'varie ed eventuali'. (Anche in questo caso la lettura contenuto /relazione può essere illuminante. Se una gestione è consapevole e serena non ha bisogno di mezzucci per condurre l'associazione; ricorrere a questi indica una scarsa volontà di coinvolgimento). Anche durante la riunione può essere necessario richiamare i problemi e le decisioni per cui ci si è riuniti per evitare interventi 'fuori tema' o perdite di tempo.
- (d) **Sollecitare il contributo di tutti.** Si suppone che i presenti siano tutti nella condizione di dare un contributo significativo all'analisi dei problemi o all'individuazione delle soluzioni. Chi conduce la riunione ha il compito e il dovere comunicativo di sollecitare e valorizzare la riflessione e l'espressione di tutti. E' anche in questo modo che si sollecitano, si scoprono e si valorizzano le competenze delle persone.
- (e) **Anche i tempi delle riunioni devono essere credibili** (abbiamo detto che anche l'uso del tempo è comunicazione). Le *riunioni-lampo* sono giustificate solo se vi fosse una decisione da prendere sulla quale in precedenza c'è già stato uno scambio di idee altrimenti sono sospettabili di manipolazione oltre che poter essere lette coi criteri di cui sopra. Anche le *riunioni-fiume* sono normalmente ingiustificabili. Nella lettura contenuto /relazione mancano di realismo e di rispetto per i convocati. La riunione non può essere la palestra per logorroici; deve essere più chiaramente intesa come uno strumento di costruzione dell'associazione. Credo sia buona norma **darsi un orario di massima di durata delle riunioni**, un

tempo che consenta un decoroso approfondimento degli argomenti, la precisazione di eventuali divergenze, la possibilità di **arrivare a decisioni che siano chiare e trasparenti** e che possano essere verbalizzate. Per gestire in questo modo occorre **regolare i tempi di presentazione e di discussione**. (Non hanno senso riunioni in cui il tempo sia monopolizzato dagli interventi di due o tre persone). E' necessaria quindi una chiara e sintetica presentazione degli argomenti; un giro di tavolo che deve consentire a tutti di intervenire; una soluzione-decisione precisa sulla quale chiedere l'assenso o il voto dei presenti. Ciascuno deve uscire dalla riunione sapendo chiaramente per che cosa ha speso il proprio tempo.

- (f) **Dare informazioni, riassumere e sintetizzare.** Chi conduce una riunione dovrebbe in genere, all'inizio ma anche durante, fornire le informazioni che non sono in possesso di altri e che possono essere importanti per le decisioni da prendere; dovrebbe sollecitare la partecipazione anche riformulando o chiedendo riformulazioni per interventi o posizioni poco chiare. Fondamentale poi è la necessità conclusiva di riassumere e sintetizzare i risultati del dibattito e le decisioni a cui si è pervenuti.

Ma se il dirigente è 'regista' non dovrà essere lui sempre l'esperto di mezzi di comunicazione di massa, di scuola, di propaganda. Dovrà invece aver presenti queste situazioni come momenti cruciali dell'associazione ed affidare ad altri compiti specifici verificandone poi insieme l'efficacia l'andamento la necessità di miglioramenti.