

I SEGNI DEI TEMPI DENTRO E FUORI DI NOI

come attenderli, accoglierli e tradurli



**L'arte di ascoltare e nuovi mondi possibili:
come si esce dalle cornici culturali/
antropologiche di cui siamo parte in questo
tempo ambivalente?**

Marianella Scavi
- Docente e scrittrice -

3 febbraio 2012

2



“I segni dei tempi dentro e fuori di noi”

Un “certo mondo” è in sfacelo ma tutti e tutte siamo testimoni di una ricchezza, di una vitalità e di una generosità diffuse e disseminate negli interstizi della nostra società. Risorse attive – spesso silenziose – nei diversi contesti relazionali, territoriali ed organizzativi.

Questo “bene comune” ha necessità oggi di essere maggiormente capitalizzato da ciascuna e da ciascuno, affinché il desiderato cambio di civiltà si dispieghi pacificamente, efficacemente e sia foriero di una nuova, sobria e felice prosperità per tutti e tutte.

Ogni donna ed ogni uomo è oggi chiamato – in prima persona e nella propria differenza – ad accogliere e a rendere fecondi i segni di cambiamento dentro e fuori di sé, dando ascolto e tessendo fiduciosamente sul “comune ordito” un pezzetto della “tela” che simbolicamente annuncia **“l’alba” di una convivenza partecipata e gioiosa.**

Nel frattempo, gli inevitabili “detriti della decadenza” se ne possono andare senza distruggerci.

A cura di Loredana Aldegheri

- Coordinatrice dell’iniziativa formativa ed editoriale -

L'arte di ascoltare e nuovi mondi possibili: come si esce dalle cornici culturali/antropologiche di cui siamo parte in questo tempo ambivalente?

Marianella Sclavi

3 febbraio 2012

a cura di Francesco Grottola

Sclavi: Ci sono delle metodologie che danno voce a tutti i soggetti del territorio interessato e li coinvolgono in una progettazione comune: ad esempio in Francia c'è il **dèbat public**, nei paesi anglosassoni c'è il **confronto creativo**. Ho avuto occasione di discutere con Mario Virano (commissario di Governo per la Torino-Lione) come mai in Italia non vi sia alcuna metodologia simile. Ho discusso a riguardo anche con Corrado Passera, il quale ha contattato lo stesso Virano per avere dei consigli su come definire a livello legislativo i criteri per il confronto creativo. Virano sostiene che prima di realizzare una grande opera vi debbano esserci almeno sei mesi in cui una parte terza chiede alle altre di esprimere dei pareri. Io ho molta sfiducia nella politica e che ciò si concretizzerà effettivamente, tuttavia bisogna sempre provare a produrre dei cambiamenti quando c'è uno spiraglio.

Partecipante: E se quello spiraglio non si vede è giusto insistere lo stesso?

Sclavi: Ci sono sempre degli spiragli, si tratta di vederli. Si tratta di agire laddove le condizioni sono più favorevoli per ottenere dei risultati. Dal mio punto di vista in Val di Susa nessuno degli schieramenti (a favore e contro la Tav) è seriamente interessato ad un confronto creativo e, appena uno apre uno spiraglio viene accusato di essere un traditore da parte del proprio schieramento. Articolerò ora il discorso su questi punti: **la prima parte sull'ascolto attivo e sul concetto di "cornici", la seconda parte sulla gestione creativa dei conflitti**, nella terza parte vedremo come applicare **i concetti nominati in precedenza nei processi decisionali multiattoriali**. Ricordo che il confronto creativo consiste nell'ascoltare tutti gli interessati e includerli nel processo di progetto. A tal proposito oggi le decisioni vengono spesso prese sulla base di dossier incompleti, ovvero relazioni preparate in modo da sostenere solamente il proprio interesse. Per avere un dossier

più completo occorre una multiprofessionalità, quindi in materia di decisioni territoriali serve anche il parere di chi abita il territorio. Talvolta, come dimostra lo studioso Scott Page nella sua ricerca “The difference”, la decisione presa da un gruppo differenziato è più efficace rispetto a quella presa da un gruppo di esperti. Come mai?

Il gruppo differenziato contiene anche gli esperti, mentre il gruppo di esperti non include altre competenze. È necessario imparare **l’arte del bricoleur**, aprirsi verso esperienze e competenze diverse, guardarsi intorno e sfruttare al massimo le risorse già presenti, sia risorse fisiche che umane, tenendo presente una delle regole fondamentali del confronto creativo che consiste nel non avere fretta di arrivare alle conclusioni, concentrandosi sull’argomento trattato.

Quello che definisco il **“triangolo” magico** dell’arte di ascoltare prevede: **l’ascolto attivo, l’autoconsapevolezza emozionale, la gestione creativa dei conflitti**. L’ascolto attivo non è un’azione isolata ma un processo che comprende anche le altre due fasi sopracitate, lo stesso vale per gli altri poli del “triangolo” che sono tutti interrelati.

La regola dell’arte di ascoltare che più coglie l’essenza dell’ascolto attivo prevede che se vuoi capire quello che un altro sta dicendo devi assumere che ha ragione. Per capire come l’interlocutore vede il mondo, cogliere il suo punto di vista. Siamo abituati ad una comprensione del mondo “giudicante” basata sugli opposti amico-nemico simpatico-antipatico giusto-sbagliato vero-falso, tuttavia per cogliere l’alterità la dinamica deve essere diversa. Si deve adottare il cosiddetto **paradosso pragmatico**, cioè l’idea che **posso sostenere una cosa e anche il suo contrario**. In questo riprendo gli studi che già Gregory Bateson fece sui paradossi della comunicazione. L’idea che l’essere abituati ad una comunicazione priva di paradossi ci limita dentro ambiti logici chiusi perché l’uscita da certe premesse implicite appare paradossale. L’idea è, quindi, che l’ascolto attivo sia una disponibilità a dire “A” e “non A”: si tratta di capire come l’altro vede il mondo, assumere con atteggiamento esplorativo che l’altro abbia ragione.

La moltiplicazione dei punti di vista si adegua bene per spiegare fenomeni complessi, come lo stesso Gregory Bateson spiega con la metafora dello sguardo: così come per vedere la dimensione della profondità abbiamo bisogno di due occhi, per avere la profondità degli eventi sociali e di noi stessi abbiamo bisogno di almeno due punti di vista seppure essi sembrano incompatibili tra loro. Il riconoscere le ragioni dell’altro non implica che io ho torto, anzi, abbiamo tutti ragione. Infatti la prima fase della gestione creativa dei conflitti e della dinamica dell’ascolto attivo è quella del “giudice saggio”, un aneddoto della cultura sapienziale religiosa presente in diverse religioni del mondo: “due litiganti si presentano da un giudice saggio, il quale sentite le ragioni del primo gli dà ragione. Dopodiché sente le ragioni del secondo litigante e dà ragione anche a questo. Allora uno del pubblico che ascoltava prende coraggio e dice – eccellenza, non possono aver ragione tutti e due! – il giudice lo guarda e dice – mi sa che hai ragione anche tu-.

Un atteggiamento giudicante è più adatto a situazioni semplici, mentre nelle situazioni complesse

ciò non è sufficiente, si deve **risalire dal messaggio alla sua cornice**. Nella comunicazione interculturale è evidente la necessità di risalire alla cornice in quanto lo stesso termine può assumere significati assai diversi a seconda della lingua e della cultura. Un altro gioco esemplificativo della tendenza a ragionare per stereotipi e dell'importanza della cornice/contesto si chiama "la terra sta morendo". Ecco il gioco:

La terra sta morendo

La terra sta morendo, l'unica possibilità di salvezza è una navicella spaziale con sette posti che sta per partire per un altro pianeta. Intorno alla navicella vi sono undici persone che aspirano a partire. Voi vi trovate nella posizione di dover scegliere le sette che partiranno e costituiranno il primo nucleo di una civiltà. Chi parte?

Gli 11 candidati sono:

1. militante nero
2. poliziotto con fucile
3. atleta
4. architetto
5. cuoca
6. falegname cieco
7. dottoressa
8. prostituta
9. ragazza di 16 anni incinta
10. musicista gay
11. sacerdote

(prima di proseguire scegliete i sette candidati che portereste con voi sulla navicella e dite il criterio che vi ha mosso nella scelta)

Quando la navicella è partita arrivano altre informazioni¹

In mancanza di informazioni il ragionamento spesso si basa su stereotipi. Si coglie qui, quello che Heidegger nella fenomenologia descrive come "comprendere e riempire". Infatti, quando noi comprendiamo qualcosa aggiungiamo spesso una serie di informazioni che non c'erano ma che assumiamo che tutti aggiungano allo stesso modo.

Come superare i limiti posti da un'urgenza classificatoria, per la quale dobbiamo necessariamente introdurre le persone con cui ci relazioniamo in categorie predefinite e che semplificano il nostro lavoro di "relazione"? È possibile attraverso la presa di consapevolezza della necessità di una flessibilità che favorisca un atteggiamento esplorativo e di apertura basato sulla curiosità. **La**

¹ Riportiamo in ultima pagina il proseguo del gioco.

curiosità è caratteristica necessaria per mettere in pratica tutto ciò che è utile per gestire situazioni in cui la diversità rende la relazione una sfida complessa.

La capacità di creare dei contesti facilitativi in cui utilizzare le risorse esistenti è fondamentale. Uno dei libri che ho scritto si intitola “Ciao mamma, vado in Cina” e racconta le avventure di un centinaio di adolescenti italiani che hanno frequentato un anno di liceo cinese e sono stati provvisoriamente adottati come figlie e figli da famiglie cinesi. Al ritorno in Italia i ragazzi trovano delle difficoltà a valorizzare il loro apprendimento linguistico e culturale, anche a causa di un disinteresse dei professori o delle persone che popolano i contesti in cui i ragazzi sono normalmente inseriti. Che domande fareste voi a un ragazzo che è appena tornato dalla Cina?

Loredana: Com'era la Cina?

Partecipante: Come mai hai scelto di andare in Cina?

Loredana: Cosa ti porti a casa di questa esperienza?

Partecipante: Come hai superato il problema della lingua?

Slavi: In generale le domande che vengono poste sono simili alle vostre, oltre ad altre curiosità come il sentire pronunciare qualche parola in lingua cinese. Un'esperienza simile la feci io a sedici anni, quando trascorsi un periodo in America. Al ritorno mi resi conto che le uniche persone che veramente capivano la mia esperienza erano le mie amiche, a cui raccontai, ridendo e scherzando, tutti gli incidenti e gli equivoci che mi erano successi. **È importante cogliere**, attraverso il racconto, **gli imbarazzi che si sono creati nell'impatto con un mondo e una cultura diversissimi**. In Cina ad esempio i risultati scolastici dell'alunno sono qualcosa che coinvolge l'onorabilità dell'intera famiglia. Un'altra cosa che ha sconvolto i ragazzi, che avevano trascorso un anno in Cina, è stato il senso del pudore e dell'affettività molto diverso dal nostro; la nudità, ad esempio, è vissuta con più naturalezza e senza imbarazzo. Inoltre la giornata di lavoro è molto più lunga e i ritmi lavorativi sono più intensi.

Nella comunicazione interculturale, il fatto di capire quali sono i modi di vedere, di intendere e di sentire degli altri sono un movimento di comunicazione reciproco e mai unidirezionale. Anche nei confronti di uno straniero l'atteggiamento deve essere quello di comprensione e rispetto, a due direzioni; da parte sua verso i nostri usi e costumi, da parte nostra verso gli usi e costumi che lui porta con sé. Il dar ragione a tutti non è una situazione di paralisi ma di moltiplicazione delle

opzioni, è infatti la premessa per moltiplicare le opzioni e prendere così delle decisioni migliori che giovano a tutti.

Vi sottopongo ora il **gioco dei “nove punti”**: disegnate nove punti su un foglio, ripetendo l’operazione tre volte. Ora provate a unire i nove punti disegnando quattro segmenti, senza alzare mai la mano dal foglio; avete tre possibilità, una per ogni foglio. Il concetto che sta alla base della soluzione² si rifà al cambiamento.

Le prove che abbiamo fatto, rimanendo imprigionati nella logica del quadrato, le chiamiamo cambiamento 1 (C_1), mentre la soluzione la chiamiamo cambiamento 2 (C_2). C_2 è ad un livello logico diverso rispetto a C_1 dal momento che siamo usciti dalla cornice.

Noi diamo per scontato un arco di possibilità limitate seppure la cornice non era stata limitata inizialmente.

Loredana: Vorrei portare un esempio. Stamattina ero in riunione e, nell’interpretare un bando, ho provato a dare un’interpretazione al termine “primaria necessità” che fa riferimento, a nostro modo di vedere, oltre che alle necessità di sussistenza, anche al lavoro. Ho fatto abbastanza fatica a far cogliere la mia interpretazione agli altri presenti. Ci vuole coraggio, determinazione, forza per attuare reinterpretazioni nella vita di tutti i giorni.

Sclavi: Occorre passare dal *problem solving* (risolvere il problema) al *problem setting* (come posso ridefinire il problema). Dopo che avrò visto il problema da un’altra prospettiva proverò a trovare una soluzione in una logica diversa. Solo il fatto di dare voce a tutti ed ascoltare tutti i punti di vista crea un rapporto di relazione proficuo per trovare una soluzione. Le dinamiche del cambiamento 1 sono meno problematiche essendo tutte alternative previste nelle premesse implicite. Dunque devo cambiare le premesse implicite (o cornice o campo) e attuare un movimento che può far sentire a disagio proprio perché esce dalla cornice preimpostata.

Un altro esempio riguarda una cosa che mi è successa di recente: dovendo pronunciare la parola inglese *committee* (comitato, riunione), non riuscivo a farmi capire dagli interlocutori; ho quindi iniziato a sottolineare le vocali e ad alzare la voce, facendo riferimento alla cornice a cui siamo solitamente abituati noi italiani. Tuttavia per essere più chiari in inglese occorre sottolineare le consonanti. Ecco che sottolineando le consonanti “c” e “m” e trascurando le vocali “o” e “i” la pronuncia diventa corretta; per fare questo serve attuare un cambiamento di cornice. Vi parlerò ora della *alternative dispute resolution* (modi alternativi di risoluzione delle controversie). Lo schema dell’ *alternative dispute resolution* nasce dallo studio su casi positivi, da chi ha già affrontato e risolto determinati conflitti.

² Vedi soluzione in ultima pagina

Noi tendiamo ad utilizzare due ideal-tipi di riferimento: il negoziatore “mite” e il negoziatore “duro”, sottocategorie del negoziatore posizionale.

Gestione Creativa dei Conflitti: Schema Generale			
	NEGOZIATORE POSIZIONALE:		NEGOZIATORE ALTERNATIVO:
Mite		Duro	Creativo
	I PARTECIPANTI SONO		
<i>Amici</i>		<i>Avversari</i>	<i>Che altro ?</i>
	LO SCOPO È		
<i>L'accordo</i>		<i>La vittoria</i>	?
	CONCESSIONI		
<i>Fatte</i>		<i>Pretese</i>	?
<i>Mite con la gente e sul problema</i>		<i>Duro con la gente e sul problema</i>	?
	FIDUCIA		
<i>Fiducia</i>		<i>Sfiducia</i>	?
	CAMBIARE LA POSIZIONE		
<i>Cambia</i>		<i>Bloccato</i>	?
	LE OPZIONI		
<i>Fa proposte</i>		<i>Fa minacce</i>	?
<i>Si sacrifica unilateralmente</i>		<i>Esige vantaggi unilaterali</i>	

Quasi tutti noi oscilliamo, chi più chi meno, fra l'uno e l'altro. Se scorrete le prime due colonne della tabella qui sotto, vedrete che il negoziatore o la negoziatrice mite tratta gli interlocutori come "amici", ha come scopo trovare un accordo e a questo fine è disposta a fare concessioni. È mite con l'interlocutore e disponibile sul merito del problema, ha un atteggiamento fiducioso, è flessibile, fa continuamente nuove proposte ed è anche disposta se necessario a sacrifici unilaterali. Il più delle volte il negoziatore “mite” contro il negoziatore “duro” perde.

Il negoziatore duro, intransigente, al contrario, vede l'interlocutore come un avversario, ha come scopo la vittoria, minaccia ritorsioni, è duro sia con l'interlocutore che sul merito del problema, è convinto che non ci si deve mai fidare, non si smuove dalle proprie posizioni di partenza e gli sembra ovvio che gli vengano concessi vantaggi unilaterali. Ma che altro si può fare?

Proviamo ora a riempire la terza colonna, che dovrebbe descrivere **i comportamenti del negoziatore alternativo/creativo**, il quale non è né mite né duro, esce dalle strettoie dei due ideal-tipi. Se i protagonisti di una disputa, di un conflitto, di un negoziato con posizioni molto divergenti, non sono né amici né avversari, cosa altro possono essere?

Partecipante1: Colleghi.

Partecipante2: Cooperanti.

Sclavi: Se lo scopo non è né un accordo né la vittoria, che altro sarà ?

Partecipante1: Compromesso.

Partecipante2: Trovare una soluzione.

Partecipante3: Punto equidistante.

Sclavi: È comune pensare, di fronte a due posizioni opposte, che la soluzione si trovi in un punto equidistante da queste, raggiungendo un compromesso. Ma a quale altra soluzione possiamo pensare?

Loredana: La soluzione creativa del problema.

Sclavi: Sì, la soluzione creativa significa usare le differenze per elaborare una nuova soluzione. Poi, fa concessioni oppure le rivendica? Lasciamo un punto di domanda. Mite o duro con la gente sul problema?

Partecipante: Assertivo.

Sclavi: Assertivo ovvero uno che non cede però ascolta.

Loredana: Dialogico.

Sclavi: Vediamo ora qual è la soluzione, relativamente alla terza colonna, riportate nel libro del 1981, *Getting to Yes. Negotiating Agreement Without Giving in*, di Roger Fisher e William Ury. Il negoziatore alternativo considera i **partecipanti come "solutori di problemi"**. Questo implica un passaggio dal "io - tu" al "noi". Lo scopo è un esito equo, efficace, duraturo, saggio. Un esito diverso da quelli che ognuno aveva in mente in partenza, in quanto rifletterà ciò che si riuscirà ad imparare grazie alle divergenze. Gli interlocutori concentrano l'attenzione non sul difendere/spiegare le proprie ragioni, ma sul capire bene le ragioni dell'altro, senza per questo rinunciare alle proprie. Nelle concessioni occorre separare la gente dal problema, quindi: miti con l'interlocutore e duri sul problema. Nel gioco del mite o duro, essere gentili con la persona implica una disponibilità anche nei contenuti, oppure un tentativo di circuirlo. Il negoziatore alternativo costruisce la fiducia. Il mite la cambia spesso, è "flessibile", come si dice oggi; il duro non molla. Il creativo fa la mossa del cavallo: passa dalle posizioni agli interessi. Usa cioè le posizioni di partenza per risalire agli interessi e preoccupazioni più generali che le giustificano. Vi sottopongo un esempio, "la finestra della biblioteca", semplice ed efficace per capire quello di cui abbiamo appena trattato.

IL NEGOZIATORE ALTERNATIVO: CREATIVO	
I partecipanti sono	Solutori dei problemi
Lo scopo è	Un esito equilibrato
Concessioni	- Separare la gente dal problema - Mite con gente, duro sul problema
Fiducia	Prescinde dalla fiducia
Cambiare la posizione	A fuoco gli interessi, non le posizioni
Le opzioni	- Esplora, indaga gli interessi - Inventa nuove opzioni che accolgono gli interessi di entrambi
Soluzione giusta	- Sviluppa molte opzioni, rimanda a dopo la decisione - Insiste sul ricorso a criteri oggettivi - Cerca un accordo su criteri non di potere

Due persone in una biblioteca pubblica litigano perché una vuole tenere la finestra spalancata e l'altra la vuole chiusa. Il primo si offre di lasciarla socchiusa, all'altro non va bene. La bibliotecaria interviene e chiede al primo perché vuole la finestra aperta. Egli risponde: "Ho bisogno di aria fresca". Poi chiede al secondo perché la vuole chiusa: "Per evitare la corrente che mi fa venire i reumatismi." La bibliotecaria ci pensa un po' e poi va a spalancare la finestra della stanza accanto: così nella stanza ci sarà aria fresca senza corrente. La posizione è ciò che le parti chiedono (finestra aperta/ chiusa), gli interessi sono ciò che le ha portate a prendere quella posizione (bisogno di aria/ evitare correnti). Per il negoziatore creativo il problema è trovare delle risposte non alle posizioni, ma agli interessi. E' importante sottolineare che in questo caso la bibliotecaria non fa emergere alcun elemento nuovo di conoscenza. Che l'uno avesse bisogno di più aria e l'altro volesse evitare le correnti, i due nel corso del litigio se l'erano ovviamente già detto. La differenza sta nel modo e qualità dell'ascolto. Nel diverbio fra i due litiganti la finestra rimane sempre in primo piano: "più aria" = "finestra aperta", "no alla corrente" = "finestra chiusa." Chi adotta l'ascolto attivo lascia sullo sfondo la finestra e si chiede: "Come si fa a garantire all'uno di respirare meglio e all'altro di evitare le correnti?". Si tratta di mettere in primo piano gli interessi al posto della specifica rivendicazione che consente la moltiplicazione delle opzioni: se c'è una stanza adiacente, si userà quella, se non c'è si può proporre ad uno dei due di spostarsi in un'altra sala o portarsi i libri a casa o al bar , o fotocopiare quell'articolo o quel capitolo e così via. Il senso di essere ascoltati crea le condizioni della fiducia. Il passaggio dalle posizioni agli interessi rappresenta la mossa cruciale dell'ascolto pro-attivo e apre la porta alla ricerca di altre opzioni e alla individuazione di soluzioni alternative inedite.

Partecipante: Secondo me questa cosa è importantissima perché permette di smascherare subito le questioni di principio, che sono quelle che fanno perdere molto tempo nella quotidianità.

Sclavi: Il mio amico sociologo Sergio De La Pierre mi ha di recente dato il suo libro "L' albero e le parole. Autobiografia di Mezzago". Lui sta studiando i comuni creativi d'Italia, tra cui Mezzago, dove la gente usa spesso queste metodologie del confronto creativo anche senza averle studiate, semplicemente per buon

senso, che è poi diventato senso comune nel paese. Solo se io metto a fuoco gli interessi, non le posizioni, posso moltiplicare le opzioni e, attingendo da tutte, attuare una co-progettazione creativa.

Partecipante: Secondo me i sindacati difendono da anni posizioni rigide e di principio, commettendo proprio questo errore.

Sclavi: In queste posizioni rigide il padrone è nemico, ma se dovesse chiudere... Una mia amica sindacalista della Cisl diceva ironicamente: "Tu fai di tutto per far chiudere la fabbrica, poi quando la fabbrica è in crisi vai a comprare tutti i suoi prodotti per sostenerla", quindi la fabbrica deve vivere o no?

Pietro Ichino ha scritto a riguardo che il mestiere del sindacato è anche quello di scegliersi i padroni e favorire l'ingresso e il rafforzamento dei padroni che sono più adatti.

Un secondo esempio, dopo quello della biblioteca, è "L'accordo di Pace di Camp David del 1979".

Israele aveva occupato i territori del Sinai nel 1967 (guerra dei sei giorni). Nel 1978 per iniziativa di Jimmy Carter, iniziano gli incontri nella residenza Presidenziale di Camp David, nel Maryland, fra i rappresentanti di Israele (Presidente Begin) e dell'Egitto (Presidente Sadat).

Posizioni:

Israele: Disposti a restituire solo parte del territorio occupato.

Egitto: Restituzione dell'intero territorio nazionale.

Discussione sulle posizioni: vari tracciati di nuovi confini, tutti rifiutati.

Interessi:

Israele: Sicurezza.

Egitto: Sovranità.

Accordo: L'intera parte occupata del Sinai restituita all'Egitto, ma dichiarata zona smilitarizzata. Ovunque bandiere egiziane, nessun fucile o carro armato, sono presenti solo i caschi blu dell'ONU.

Risalire dalle posizioni agli interessi conviene perché per ogni interesse generale ci sono di solito una quantità di opzioni possibili. Le domande e le risposte per mettere a fuoco una definizione condivisa degli interessi sono già dialogo, la ricerca congiunta di altre opzioni è già collaborazione. Inoltre dentro un paniere più ampio di opzioni si possono trovare più facilmente delle soluzioni di mutuo gradimento e reciproco vantaggio. Tendiamo ad assumere che poiché le posizioni sono opposte, anche gli interessi dai quali derivano siano opposti. Non è così. Passare dalle posizioni agli interessi sovrastanti permette di far emergere interessi condivisi e compatibili, oltre che quelli opposti. Ogni volta che la negoziazione si presenta come complessa, quello posizionale non è un buon metodo di negoziazione in quanto lascia sullo sfondo le preoccupazioni e

gli interessi più generali e produce accordi meno soddisfacenti e creativi di quanto sarebbe possibile; di solito accordi che sono una via di mezzo fra le due posizioni iniziali.

Partecipante: In molti degli esempi che lei ha fatto, la soluzione creativa è mediata dall'intervento di un terzo, che importanza ha questa figura?

Sclavi: In molti casi c'è proprio la figura del facilitatore, una persona esperta in dinamiche di gruppo favorevoli alla gestione creativa dei conflitti. Una delle dimensioni utili è la cosiddetta *Best alternative to a negotiation agreement* (BATNA): se non decidiamo insieme qualcosa e ognuno va per la sua strada cosa succede? Ad esempio nel caso dei "tav" e "no tav", gli uni potrebbero decidere di mettere in prigione chiunque si avvicina alla rete, gli altri continuano ad occupare i cantieri imperterriti andando contro a determinati interessi.

Partecipante: Io mi domandavo del ruolo del terzo, per capire, senza questa figura, cosa deve accadere perché entrambi escano dalla cornice.

Sclavi: Può accadere che non ci sia un facilitatore, quindi cosa devo fare quando l'altra parte non vuole negoziare? Nel libro "Getting Past No", l'autore William Ury affronta questa situazione con la strategia "dell'azione indiretta" ovvero richiede che si adotti un comportamento opposto a quello che ci verrebbe spontaneo e naturale in situazioni di tensione e ostili. Per usare una metafora: la barca che naviga con il vento contrario se va dritta si ribalta, se va a zig-zag usa il vento contrario per arrivare al porto.

Le reazioni di fronte a una persona che reagisce in modo difensivo e aggressivo sono: simmetrica (lui attacca, io contrattacco, lui urla, io urlo ancor più forte), complementare (subisci, ti adegui), rompere il rapporto (divorzio). In tutti e tre questi casi non si esce dalle cornici iniziali. Nel primo ci opponiamo dal punto di vista delle nostre azioni, ma collaboriamo sul piano relazionale: ci ha proposto di confliggere e noi lo facciamo. Nel secondo di nuovo accettiamo la relazione, questa volta subendola. Nel terzo abbandoniamo la nave, rinunciando a cambiarla col rischio che la prossima volta che ci imbarchiamo ci troveremo nelle stesse condizioni.

Vi do ora dei consigli e suggerimenti da adottare verso uno che urla, che ti offende. Vedilo come uno che non ce l'ha con te, non prenderla personalmente. Vedilo come uno che è immerso in un immaginario della situazione e di te che non capisci bene. Il suo sfogo è segno di debolezza, ma anche della sua "umanità"; rilassati, pensa a quanto gli fa bene sfogare tutta quella acredine. Mettiti dalla sua parte, assumi l'atteggiamento di chi esclama: "Certo che anch'io se la vedessi così, reagirei in un modo simile! Desidero capire meglio come vedi la situazione". Con questo non attacchi, non cedi, ti metti dalla sua parte e lo spiazzi, lo sorprende, lo aiuti a guardarsi anche da un altro punto di vista. Usa la parafrasi e riassumi quello che ha detto nel modo a lui più congeniale possibile, quindi togliendo le parti offensive, in modo meno acrimonioso, riepilogando quello che l'interlocutore intendeva dire. Prendi appunti su quello che dice l'interlocutore, ricorri alla tattica "del tenente Colombo" mostrando di non aver capito bene, riconoscendo la

tua debolezza, ammettendo il tuo disagio. Utilizza sempre “l’io” quando ti esprimi e sottolinea la competenza e autorità di chi hai di fronte.

Gioco “La terra sta morendo”:

Il militante nero è un pacifista, esperto in non-violenza e gestione creativa dei conflitti.

L'atleta è una donna di 70 anni che ha vinto le Olimpiadi delle "Grey Panthers".

L'architetto mangia solo rape rosse, pianta che non sembra allignare nel nuovo pianeta.

La cuoca ha lavorato in un carcere e ha imparato a cucinare solo quel tipo di pietanze.

La prostituta è un'ottima cuoca, giovane, allegra e gode di ottima salute.

La ragazza di 16 anni ha l'AIDS.

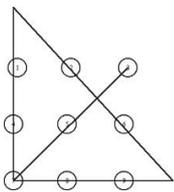
Il musicista gay sa suonare solo l'organo.

Il falegname cieco è un famoso maestro delle costruzioni in legno e potrebbe insegnare queste abilità a chiunque.

La dottoressa è una laureata in legge, dirigente nella Pubblica Amministrazione.

Il sacerdote è il capo di una setta fondamentalista musulmana.

Soluzione gioco “dei nove punti”:



La **Libera Università dell'Economia Sociale e degli Scambi** nasce nel 2005 nell'ambito del Progetto Europeo EQUAL denominato Macramè-Reti Sociali ed altri intrecci per il Terzo Settore. La LUES si propone di tesoriare sia l'esperienza Mag nel tempo che l'elaborazione di altre e diverse realtà Veronesi, Italiane ed Europee operanti nel Terzo Settore. Ovvero altri soggetti, donne e uomini, interessati a sostenere concretamente le libere forme associative e le esperienze autorganizzate nel lavoro, nella cultura e nella socialità caratterizzate dalla differenza femminile e maschile e generate nell'ottica della sussidiarietà. Sono obiettivi della LUES: 1.Consolidare un luogo di pensiero a partire dai saperi pratici. 2.Scambiare esperienze e saperi con comunità filosofiche, scientifiche, gruppi culturali e di ricerca, altre Libere Università. 3.Produrre materiali didattici, testi, opuscoli. 4.Realizzare attività di formazione, autoformazione e laboratori di crescita culturale compartecipate, anche con soggetti del territorio che si propongono azioni di responsabilità sociale.

MAG: Promuove e sostiene – attraverso un centro di formazione, cultura e servizi – l'economia sociale ed il terzo settore locale. La Mag ha dato avvio, nel 1978, alla finanza etica per l'imprenditorialità sociale. Da alcuni anni si occupa di microcredito alle nuove povertà.

Con il Comitato Mag per la Solidarietà Sociale Onlus viene realizzata – attraverso la raccolta fondi – una azione umanitaria di auto sviluppo locale a 'Ndem Senegal ed il sostegno allo sportello Mag di Microcredito.

Marianella Sclavi, scrittrice e studiosa di Arte di Ascoltare e Gestione Creativa dei Conflitti. Ha vissuto per 8 anni a New York dove ha condotto esperienze dirette con “i nuovi pionieri urbani nel sud del Bronx” e poi, tornata in Italia, ha insegnato Etnografia Urbana alla Facoltà di Architettura del Politecnico di Milano. Attualmente ha fondato “Ascolto Attivo SAS” e opera come libera professionista nel campo della gestione costruttiva dei conflitti nei processi decisionali partecipativi. Negli ultimi anni ha affiancato all'insegnamento l'attività di consulente in programmi di risanamento dei quartieri in crisi, di progettazione degli spazi pubblici, e di comunicazione interculturale per diverse provincie, enti regionali, istituzioni scolastiche e ONG. E' stata responsabile della progettazione e facilitazione dei processi partecipativi: “Ex-fonderie” a Modena, “Il Pratello” a Bologna, “Il Cisternino2020” a Livorno e “Metrocult” nell'area metropolitana milanese. Si occupa di gestione costruttiva dei conflitti e metodologie partecipative sui luoghi di lavoro e nelle scuole di ogni ordine e grado. E' docente e responsabile dell'Area “Gestione dei Conflitti” del Master “Mediatori dei Conflitti – Operatori di Pace internazionali” di Bologna e Bolzano. Collabora con il Consensus Building Institute (MIT), è membro della Association for conflict Resolution (ACR), del consiglio di amministrazione della Fondazione Alexander Langer di Bolzano e del Board of Advisors del Grameen Foundation Program di microcredito in Kosovo, su incarico della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Bibliografia essenziale

1974: - Lotta di classe e organizzazione operaia, *Mazzotta*; 1989: - A una spanna da terra: indagine comparativa su una giornata di scuola negli Atati Uniti e in Italia e i fondamenti di una metodologia umoristica, *Feltrinelli (poi Mondadori)*; 1993: - Ridere dentro: un seminario sull'umorismo in carcere con Renato Curcio, Maurizio Iannelli, Stefano Petrelli e Nicola Valentino. *Anabasi*; 1994: - La signora va nel Bronx, *Anabasi*; 2000: - Arte di ascoltare e mondi possibili: come si esce dalle cornici di cui siamo parte, *Mondadori*; 2002: - Avventure Urbane. Progettare la città con gli abitanti, *Eleuthera*; 2007: - Costruire una pace. Per imparare a non credere nella fatalità delle guerre, Consensus Building Institute (CBI), con una conversazione di M. Sclavi con S. Romano. *Mondadori*; 2011: - Confronto creativo: dal diritto di parola al diritto di essere ascoltati con Laurence E. Susskind. *Et-al Edizioni*.



MAG Verona

Telefono: 045/8100279 - Sito web: www.magverona.it - E-mail: info@magverona.it