

Quaderni dell'AIEMS

Marianella Sclavi

Noi stessi siamo terra

(dall'Enciclica "Laudato sì")

**Piccolo vademecum per la facilitazione
verso la transizione ecologica:
dal dibattito al dialogo, dal dire al fare**

Marianella Sclavi

Noi stessi siamo terra

(dall'Enciclica "Laudato sì")

*Piccolo vademecum per la facilitazione
verso la transizione ecologica:
dal dibattito al dialogo, dal dire al fare*

Collana Quaderni dell'AIEMS - N° 6

Pubblicazioni non periodiche gratuite dell'AIEMS

(Associazione Italiana di Epistemologia e Metodologia Sistemiche)

Collana diretta da Serena Dinelli

Contatti: quadernidellaiems@gmail.com; info@aiems.eu

Edizione on line luglio 2025, a cura di Serena Dinelli

In copertina: Jan Bruegel il vecchio, dettaglio da “Paesaggio con creazione degli animali”.

Licenza Creative Commons CC BY-NC-ND Il testo si può scaricare gratuitamente dal sito www.aiems.eu

Si può condividere e citare senza modificarlo e indicando chiaramente autore e fonte.

No usi commerciali.

NOI STESSI SIAMO TERRA. Piccolo vademecum per la facilitazione verso la transizione ecologica: dal dibattito al dialogo, dal dire al fare.

Abstract

Un piccolo vademecum per facilitatori delle comunità impegnate nella transizione ecologica. Una illustrazione dei *savoir faire* necessari per mettere in atto i dettami della enciclica *Laudato si'* di Papa Francesco. L'ascolto attivo al posto di quello giudicante, la moltiplicazione delle opzioni e l'innovazione al posto della ricerca del consenso, le dinamiche creative dell'umorismo al posto del pensiero rigido e lineare, l'utilizzo delle parafrasi e dei reframing per tener aperte le menti e aiutare l'emersione della intelligenza collettiva.

Summary

A small vademecum for facilitators of communities engaged in ecological transition. An illustration of the necessary *savoir faire* to put into action the dictates of Pope Francis' encyclical *Laudato si'*. Active listening instead of judgmental listening, multiplication of options and innovation instead of consensus-seeking, creative dynamics of humor instead of rigid and linear thinking, the use of paraphrases and reframing to keep minds open and help the emergence of collective intelligence..

Indice

PRESENTAZIONE.....	5
Le sfide della transizione ecologica: dai dibattiti ai dialoghi, dal dire al fare	7
Introduzione: l'ascolto attivo e le ragioni dei Nimby (Not in My back yard / Non nel mio cortile)...	7
Ascolto attivo: dalla strada stretta della razionalità a quella larga della saggezza.....	9
La moltiplicazione delle opzioni: esempi attuali.	10
L'architettura dell'umor e quella dell'autoconsapevolezza emozionale	12
In che senso un motto di spirito è «doppiamente illuminante».....	13
La facilitazione dialogica nei progetti di comunità e nei processi partecipativi.	13
Come arrivare a una decisione consensuale: domanda ancora attuale.....	14
Due approcci, due format: il diamante di Kaner	15
L' arte della parafrasi: il facilitatore come guida e specchio della conversione culturale.....	16
Il fardello dell'impostazione paternalistica: esempio di difficili dialoghi sul risparmio energetico in un quartiere di case popolari.	20
Il ruolo dell'ironia nella definizione dell'obiettivo.....	22
Una democrazia divenuta indigesta: ricette per farla rinascere.	22
Ricetta dinamiche di gruppo e Open Space Technology.....	23
Verso un'ecologia della mente: visione e condivisione precedono la progettazione.	24
Super-sintesi: Le sette regole dell'arte di ascoltare	26
Bibliografia	26

PRESENTAZIONE

di Serena Dinelli

Le ragioni della scelta di pubblicare nella nostra collana questo bel lavoro di Marianella Sclavi sono molteplici. Anzitutto, ideando la collana ci siamo posti la *mission* di declinare il pensiero sistemico in termini sia teorici che applicati, e il saggio della Sclavi cala aspetti rilevanti della sistemica in un saper fare. Questo saper fare, poi, riguarda la mediazione dei conflitti, tema oggi purtroppo e per fortuna di grande attualità. Siamo infatti nel mezzo di una straordinaria crisi sistemica, che già oggi mette (e ancor più metterà domani) l'umanità di fronte a scelte che implicano e possono implicare conflittualità di ogni tipo, che dovremo imparare a utilizzare in modo costruttivo anziché distruttivo. Dico "purtroppo e per fortuna" perché il conflitto crea tensione e sofferenza, a volte drammi o tragedie, ma se ben vissuto e utilizzato può dar luogo a quella creatività sociale e culturale che è oggi così necessaria.

In terzo luogo, uno dei nostri intenti è promuovere la diffusione di uno sguardo e un approccio complessi in cerchie socio-culturali più ampie. E questo saggio nasce come vademecum di orientamento per futuri facilitatori in situazioni di conflitto nella transizione ecologica nell'ambito di un interessante movimento cattolico globale nato a partire dall'Enciclica "Laudato si'": enciclica con cui Papa Francesco nel 2015, terzo anno del suo pontificato, affrontò la questione ambientale e della 'conversione climatica' con una insolita sensibilità francescana, e con una sorprendente visione sistemica.

La divulgazione dell'Enciclica ha dato luogo nel tempo al nascere e crescere di un notevole movimento: nella nota al saggio troverete informazioni più specifiche e dettagliate su questa interessante realtà mondiale che forse molti non conoscono.

La metodica che Sclavi propone per la mediazione dei conflitti è una forma di pensiero e di pratica di cui si è occupata con sapienza per una vita, contribuendo con altri alla sua messa a punto e articolazione. In questa chiave, nel conflitto due sono i punti essenziali: l'ascolto dell'altro e la ricerca di una 'soluzione terza'. Come verremo a dire più avanti, essi non sono purtroppo una panacea per tutti i problemi. E tuttavia appaiono di una straordinaria attualità. Ogni giorno, negli ultimi anni, assistiamo a fenomeni che stanno rendendo sempre più difficile utilizzare in modo utile e fecondo l'armamentario della maggioranza e minoranza e della democrazia. Ne vediamo un epifenomeno ad ogni tornata elettorale: a differenza di quanto accadeva in passato un po' dovunque emerge l'immagine di opinioni pubbliche perfettamente spaccate in due, con scarti minimi. E questa sistematica spaccatura entra circolarmente in risonanza sia prima che dopo con profonde spaccature tra i cittadini e perfino tra le persone, tali da spingerle a volte a rompere amicizie, coppie, famiglie (lo abbiamo visto accadere, per es. con la questione di vaccini). Il principio della maggioranza e minoranza, che nei conflitti per molto tempo ha discretamente funzionato, sembra essere in una crisi profonda. In non poche realtà la forte conflittualità spinge a mettere in questione addirittura le regole basilari del gioco democratico, che per funzionare dovrebbero invece essere sostanzialmente condivise. E le maggioranze che arrivano al potere decisionale spesso si affrettano a cancellare, elidere, negare tutto quanto fatto dai predecessori, con oscillazioni che per la loro visione a breve termine non aiutano le società a fronteggiare le molteplici profonde crisi di questo tempo.

Come Sclavi nota, la pratica proposta è qualcosa di estremamente diverso dal ‘dibattito’, in cui ognuna delle parti cerca di sconfiggere o convincere l’altra: si tratta invece di ascoltare seriamente l’altro da sé e di ricercare una ‘soluzione terza’ a cui nessuna delle due parti in conflitto aveva affatto prima pensato. Questa possibile innovatività e creatività sembra ben sintonizzata sulla cruciale esigenza di spostarsi dal già fatto e già noto in un contesto di turbolenza e trasformazione.

Come accennavo, sono pratiche che, a detta della stessa Sclavi, non sempre sono viabili. È necessaria, infatti, una condizione minima di base: e cioè che le parti in conflitto decidano per una qualche ragione di condividere un contesto comune. E che lo facciano, aggiungo, con una sorta di integrità e buona fede: qualsiasi ‘tavolo negoziale’ non può funzionare se manca questa integrità, come ogni giorno vediamo in questo periodo, e questo vale certo anche per la metodica qui proposta. Senza questa integrità non può avvenire il primo passo essenziale, e cioè il reciproco attento ascolto, favorito dalla presenza di facilitatori esperti. E a questo proposito, per concludere, indico come possibili letture anche il lavoro di Adam Kahane, “Potere e amore. Teoria e pratica del cambiamento sociale (ediz. Fondazione Giacomo Brodolini, 2013), e M. Sclavi e L. Susskind " Manuale di Confronto Creativo. L'Arte della Comunicazione, Convivenza e Democrazia nel XXI secolo" (Ipoc Press 2020, anche in formato Kindle/ Amazon).

A questo punto non mi resta che augurare buona lettura di questo saggio illuminante e così ricco di stimoli d’ispirazione per il tempo presente e i suoi tanti problemi.

Le sfide della transizione ecologica: dai dibattiti ai dialoghi, dal dire al fare.¹

di M Sclavi²

«Il problema è che non disponiamo ancora della cultura necessaria per affrontare questa crisi e c'è bisogno di costruire leadership che indichino strade, cercando di rispondere alle necessità delle generazioni attuali includendo tutti, senza compromettere le generazioni future.»
(Lettera Enciclica Laudato Si' del Santo Padre Francesco, sulla Cura della Casa Comune, LS 53)

«L'ecologia non è un lusso dei ricchi, ma una necessità dei poveri»
(Alexander Langer, slogan della Campagna Nord/Sud)

Introduzione: l'ascolto attivo e le ragioni dei Nimby (Not in My back yard / Non nel mio cortile)

Viviamo in un tempo di radicale regressione culturale a livello nazionale e internazionale, un tempo in cui «dire le cose giuste» non è mai stato così facile, basta auspicare il contrario di quello che succede. Ma in cui «fare le cose giuste» sembra una missione impossibile. Ci sono innumerevoli atroci guerre e noi diciamo «pace», diciamo dialogo, diciamo negoziato civile, tolleranza, c'è la repressione poliziesca e noi diciamo «investire nell'educazione», ci sono le grandi opere pubbliche superflue e noi diciamo «priorità della sanità». L'Enciclica Laudato Si' invita le comunità locali e al loro interno le comunità religiose a non limitarsi a dire «cosa è giusto», ma a farsi promotrici e co-costruttrici di concrete pratiche di convivenza e di stili di leadership al servizio di un futuro giudicato desiderabile dagli abitanti del pianeta, un futuro in cui specialmente le popolazioni più povere e marginali si riconoscano, perché radicato sulla capacità di ascoltare il loro vissuto. Quando Papa Francesco ci invita ad attivare «grandi percorsi di dialogo che ci aiutino a uscire dalla spirale di autodistruzione in cui stiamo affondando»³, sembra indicarci un cammino e una meta al di sopra delle nostre forze e nostre capacità. ma in tutta l'enciclica e anche nella frase appena citata, è indicata la metodologia capace di spalancare porte che appaiono chiuse a doppia mandata. Questa metodologia si chiama: «DIALOGO». Il «dialogo», basato sull'ascolto attivo, è un modo di comunicare completamente diverso dal «dibattito» basato sull'ascolto giudicante. Se non sappiamo distinguerli e utilizzare di volta in volta quello più adeguato alla situazione, rimaniamo prigionieri della scatola con

¹ Questo saggio nasce come risposta ad un appello di consulenza da parte di quello straordinario movimento che dal 2021 ha scelto di denominarsi Movimento Laudato Si' (MLS) con esplicito riferimento alla missione di mettere in pratica i dettami di «cura della casa comune» dell'Enciclica di Papa Francesco. Questo movimento che oggi si articola su cinque continenti, si configura come una rete cattolica di organizzazioni (tra cui ordini religiosi, reti internazionali, movimenti, Ong, Caritas, ecc) guidata da tre obiettivi strategici: *la conversione ecologica*, che è il fulcro centrale della proposta; *un cambiamento degli stili di vita in direzione della sostenibilità*; *un'advocacy profetica*, per attuare le politiche e le trasformazioni sociali su vasta scala richieste dalla crisi climatica e dalla progressiva perdita di biodiversità. Gli *Animatori Laudato Si'* ai quali questo piccolo ABC della trasformazione creativa dei conflitti è rivolto, hanno il compito di accompagnare le realtà locali a pensare ed agire come autentiche comunità di pratica, con lo scopo di compiere i passaggi necessari per costruire tutti assieme un mondo desiderabile per tutti, a partire dagli ultimi. Una di quelle sfide alle quali, pur non essendo io credente, non avrei voluto mancare.

² M. Sclavi, fondatrice e presidente di Ascolto Attivo srl, ha insegnato per quindici anni etnografia urbana e gestione creativa dei conflitti al Politecnico di Milano.

³ Enciclica Laudato Si', capitolo quinto intitolato «Alcune linee di orientamento e di azione».

la scritta «TINA» (There Is No Alternative/ Non c'è alternativa alle politiche dominanti), incapaci di inventare soluzioni creative, condivise, efficaci, inedite, di mutuo gradimento. A questo fine è indispensabile l'ascolto di cui parla Francesco (che è anche quello del Cantico delle Creature), che nella letteratura dedicata viene chiamato «ascolto proattivo» o «ascolto attivo».

Tutti noi, nella misura in cui la nostra vita non è completamente manicomiale, mettiamo in pratica esperienze guidate dall'ascolto attivo, ma è molto raro che si sappia descrivere precisamente in cosa consiste. Ancor oggi la maggior parte della gente dà per scontati due assunti: 1. che dialogare corrisponde a dibattere in modo non ostile; 2. che un dialogo è una argomentazione gentile, simpatica ed empatica, adatta alla conversazione fra amici. Al contrario: 1. Un buon dialogo è una forma di comunicazione che richiede ai partecipanti di attenersi a delle regole specifiche diverse e contrastanti con quelle che presiedono un buon dibattito e 2. Oltre ai benefici di una ordinaria discussione non ostile, un dialogo porta quelli *dell'ascolto attivo* e della *trasformazione creativa dei conflitti*⁴. Si tratta di competenze basilari, generative di nuovi mondi possibili, che valgono sia nel micro che nel macro, nei rapporti interpersonali, nelle dinamiche di gruppo e nella configurazione dell'azione pubblica collettiva. Competenze particolarmente utili in situazioni conflittuali e antagonistiche.

Questo scritto ha come compito di mettere in luce queste differenze e le diverse regole che le sottendono, in modo che si possano mettere in pratica sistematicamente e volontariamente le dinamiche dell'ascolto attivo ogniqualvolta lo si ritenga necessario. Invece di farsi bloccare in una discussione infinita davanti a una reazione «Nimby» (Not in my back yard / Non nel mio cortile) relativa ad un progetto di transizione ecologica, - ad esempio in campo energetico alla necessità di evolvere da un modello centralizzato imperniato sui grandi impianti a carbone o a combustibili fossili, verso un modello distribuito e più equo e democratico, basato sulle fonti di energia rinnovabile (FER), l'ascolto attivo consiglia di attenersi alla seguente regola.: «Se vuoi capire quello che un altro sta dicendo, devi assumere che ha ragione e chiedergli di aiutarti a capire come e perché». Invece di contrastarlo, mettilo dalla sua parte senza rinunciare alla tua. Il problema non è dimostrare che «hanno torto», e neppure convincerli a passare da Nimby a Pimby (Please in my back yard/ Per favore nel mio cortile), ma farsi seriamente carico delle loro ragioni. Si tratta di ascoltare in modo non giudicante, per esigere di essere a nostra volta ascoltati allo stesso modo. Nessuna delle transizioni ed emergenze che oggi si presentano burrascose al nostro orizzonte: ecologica, sanitaria, economica, digitale, perfino bellica, è davvero affrontabile positivamente se non è preceduta e accompagnata da una transizione che riguarda tutti noi come persone e come attori sociali e che si concretizza nella capacità di accogliere senza timore le differenze e saperle trasformare sistematicamente, come in una danza plurale, in «intelligenza collettiva». I prossimi paragrafi partono da un paio di esempi di ascolto attivo visto come generatore di saggezza nell'antica cultura sapienziale, per poi sostenere che forse è il caso di recuperare quella saggezza e farla diventare senso comune. Come si fa? I paragrafi-schede seguenti presentano l'ABC dell'ascolto attivo oggi e i suoi legami con l'autoconsapevolezza emozionale, la gestione creativa dei conflitti, e il passaggio dal «confronto polarizzante» al «confronto creativo».

⁴ Daniel Yankelovich: *The Magic of Dialogue*, New York: Simon and Schuster, 1999; M. Sclavi: *Arte di Ascoltare e Mondi Possibili*, Pearson ed 2022 (Prima ed Le Vespe, 2000)

Ascolto attivo: dalla strada stretta della razionalità a quella larga della saggezza.

Delle “Sette regole dell’arte di ascoltare” (Sclavi, 2022) che riporto al termine e a sintesi di questo articolo, quella che più immediatamente rende l’idea di cosa si intende per Ascolto Attivo l’ho già citata poco fa, ma qui la riprendo. Se utilizzi l’*ascolto giudicante* quando **Alter** parla, «processi» quello che dice in termini di: giusto/sbagliato, vero/falso, amico/nemico, oggettivo/soggettivo, intelligente/ scemo, ecc. e ti predisponi a interloquire su queste basi. Se utilizzi l’*ascolto attivo* per capire quello che **Alter** sta dicendo «devi assumere che ha ragione e chiedergli di aiutarti a capire come e perché». Al centro dell’ascolto attivo c’è il rispetto per la persona nella sua unicità, dalla quale ci si predispone ad apprendere. C’è una visione della vita e della creazione basata sulla convinzione che ogni essere vivente (anche un neonato, anche una pianta) possiede un patrimonio di sapere della vita quotidiana indispensabile a lui/lei e prezioso per tutti gli altri. Allora si tratta di creare contesti in cui ognuno porta il proprio contributo che accanto a quello degli altri consentendo di formarsi una visione delle cose più completa e profonda. Nei tempi antichi l’ascolto attivo veniva considerato il veicolo fondamentale della saggezza e trasmesso da una generazione all’altra attraverso una molteplicità di aneddoti e storie. Come le due seguenti.

Prima storia: il giudice saggio.

«Al giudice saggio furono portati i due litiganti. Egli ascolta molto attentamente le ragioni del primo e commenta: “Tu hai ragione”. Poi ascolta il secondo e di nuovo commenta: “Tu hai ragione.” A questo punto un osservatore esclamò: “Eccellenza, non possono avere ragione entrambi!!”. Il giudice saggio ci pensò sopra un attimo e poi, serafico: “Hai ragione anche tu”.»

La seconda storia fa parte della tradizione di racconti popolari narrati alla sera accanto al camino. Ai protagonisti di questi racconti accadevano le più terribili disgrazie, lutti, miseria, incontri con esseri mostruosi e fantastici, ma il più delle volte ne uscivano vincitori grazie alla capacità di trasformare la loro vulnerabilità in un motivo in più per inventare scappatoie che ad una persona "normale" (che in queste storie corrisponde a una un po' tonta) non sarebbero mai passate per la mente. La morale che veniva trasmessa era che le difficoltà possono essere trasformate in opportunità da chi sa "inventarne una più del diavolo".

Seconda storia: l’uomo povero e pio.

«C’era una volta un contadino povero e pio che viveva in una capanna assieme alla moglie e alla madre divenuta cieca. Ogni mattina, all’alba, era solito recarsi al tempio per affrontare le preoccupazioni della vita con animo più sereno. Ma una certa mattina...Dio: “Per premiare la tua fede, esprimi un desiderio ed io lo esaudirò” Uomo: “Non saprei cosa chiedere! Posso rispondere domani dopo aver consultato madre e moglie?” Tutto sconvolto e tremante torna verso casa. Incontra la madre: “Figlio, se tu chiederai al Signore di ridarmi la vista, ti sarò riconoscente e ti benedirò per tutto il resto della mia vita!” Arriva la moglie: “COSA?? Sprecare un’occasione così per ridare gli occhi a una vecchia che fra un paio di anni li chiuderà per sempre?? TU devi chiedere che il Signore ci benedica con un figlio, che sarà la nostra consolazione e ci accudirà nella vecchiaia!!” Le due donne si accusano a vicenda di egoismo e se le danno di santa ragione. L’uomo povero e pio, sconsolato, va a chiedere aiuto a un vecchio saggio. Uomo: «Una grande fortuna si è ribaltata in

una grande disgrazia: qualsiasi cosa io scelga, il dissidio regnerà per sempre in famiglia. Mia madre vuole la vista, mia moglie un figlio ed io vorrei la garanzia del pane quotidiano.» Vecchio saggio: «L'unica tua disgrazia è il tuo modo di ragionare. Che senso ha chiedersi se è meglio favorire la moglie contro la madre o viceversa? Tua madre ha ragione quando vuole la vista, tua moglie ha ragione quando vuole un figlio e tu hai ragione a chiedere un minimo di benessere economico. Rilassati, sdraiati su questo materassino e vedrai che all'alba saprai cosa chiedere al Signore.» Così fu. All'alba l'uomo si svegliò sentendosi rinato. Abbracciò il vecchio saggio, abbracciò con gli occhi il mare e il sole, e leggero, quasi danzante si avviò al tempio. Uomo: "Signore, ti ringrazio per avermi concesso, nella tua infinita bontà, di ascoltare tutti i membri della mia famiglia. Ecco dunque la nostra richiesta. Mia madre è vecchia e cieca e il suo più grande desiderio prima di morire sarebbe il seguente: poter vedere un nipotino che cresce allegro e sano perché non gli manca mai da mangiare!"⁵

Entrambe queste storielle ci spiazzano, ci sorprendono, ci fanno sorridere, ma oggi giorno ci sembrano racconti di pura fantasia privi di nessi con la realtà della vita quotidiana. Una volta non era così, in altre epoche grazie a queste storie anche la persona più semplice si rendeva conto che per affrontare le difficoltà della vita spesso si deve uscire dai binari, mettere in atto dinamiche a prima vista "assurde", paradossali. Man mano che il razionalismo della modernità ha finito con l'inglobare tutte le sfere della vita quotidiana, l'aspirazione alla saggezza è stata smarrita, è andata persa. E noi oggi siamo abituati a dare per scontato che l'ascolto attivo di cui queste storie sono illustrazioni non può funzionare per una quantità di ragioni. Eccone alcune:

- Se fra due litiganti diamo ragione a uno, automaticamente diamo torto all'altro
- Se diamo "ragione a chi sbaglia", tradiamo il nostro ruolo di educatori. La nostra autorevolezza è legata alla capacità di offrire le giuste risposte e soluzioni.
- La verità è una e oggettiva. A contare sono i fatti e non le opinioni. "La ragione si dà ai matti."
- Se tutti hanno ragione, avendo idee contrastanti, ci si blocca. Non si va avanti. Prendere una decisione richiede il coraggio di scontentare qualcuno.

In realtà nel corso del ventesimo secolo pensatori sempre più numerosi in tutti i campi della scienza e del sapere sono giunti alla conclusione che il modo di vedere e di ragionare qui sopra sintetizzato, si rivela troppo semplicistico e inadeguato ("riduzionista") rispetto alla complessità dei dilemmi che ci troviamo a dover risolvere sia nel mondo della fisica, che della biologia che in quello sociale sempre più interconnesso e differenziato. Questi studiosi e ricercatori sottoscriverebbero senza esitazioni l'esclamazione del vecchio saggio all'uomo povero e pio: "L'unica tua disgrazia è il tuo modo di ragionare." In altre parole, nel XXI secolo, nella post-modernità, vanno riprese una serie di doti, di capacità, relative alla uscita dalle cornici, (l'arte di ascoltare, il gusto per il sorprendente ed inedito, la moltiplicazione delle opzioni, la rivalutazione delle virtù del bricoleur e dell'arte del collage) presenti nella cultura sapienziale pre-moderna e che la modernità ha trascurato quando non avversato. E che la Laudato Si' ci invita a riscoprire.

La moltiplicazione delle opzioni: esempi attuali.

La letteratura filosofica e scientifica attuale su questi temi si basa fundamentalmente sulla raccolta di una quantità di storie di conflitti con esito positivo e la descrizione delle differenze fra queste e conflitti analoghi che invece si perpetuano o vanno in escalation. La conclusione sulla quale

⁵ In: Augsburg, David W., *Conflict and Mediation Across Cultures*, Westminster/John Knox Press, Louisville, Kentucky, 1992

convergono questi studi è che nei conflitti con esito positivo le parti non si considerano né amiche né nemiche, ma risoltrici di problemi comuni la cui definizione è il risultato di un reciproco ascolto attivo. In particolare, le parti sono consapevoli che il cedere alla tentazione di bloccare la discussione sui pro e contro di ogni singola posizione, limita le opzioni invece di moltiplicarle. Pensate all'uomo povero e pio: quando cercava di stabilire i pro e contro di ogni posizione, della madre, della moglie e di sé stesso, è rimasto travolto dalla angoscia e impotenza, solo quando ha cambiato modo di ragionare, seguendo i consigli del vecchio saggio, è emersa una soluzione in precedenza esclusa e positiva. Questo implica un passaggio dal «o-o» al «e-e», dall' "io - tu" al "noi." Da: "Spendi troppo!" "No, sei tu che hai le mani bucate!" a: "Come facciamo ad arrivare a fine mese senza il conto in rosso?" Scopo: *un esito equo, efficace, duraturo, saggio*. E specialmente diverso da quelli che ognuno aveva in mente in partenza, in quanto riflette ciò che si è riusciti ad imparare grazie all'ascolto delle 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. Riporto qui un paio dei più semplici esempi che troviamo nella letteratura corrente.

Primo Esempio: La finestra della biblioteca.

«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, ecc. La bibliotecaria (che ha studiato ascolto attivo) interviene e chiede al primo perché vuole la finestra aperta. Risposta: 'Ho bisogno di aria fresca' Chiede al secondo perché la vuole chiusa: 'Per evitare il rumore e la corrente'. La bibliotecaria ci pensa un po' e poi va a spalancare la finestra della stanza accanto: così nella stanza ci sarà aria fresca senza rumore e corrente.»⁶

È importante sottolineare che in questo caso le domande della bibliotecaria non fanno emergere alcun elemento nuovo di conoscenza. Che l'uno avesse bisogno di più aria e l'altro volesse evitare il rumore e le correnti, i due nel corso del litigio se l'erano ovviamente già detto. La differenza sta nel modo e qualità dell'ascolto. I due litiganti nel loro diverbio rimangono bloccati sull'alternativa: finestra aperta/ finestra chiusa. Con l'ascolto attivo la questione diventa: "Come si fa a garantire più aria all'uno e nessun rumore e corrente all'altro?" È il mettere in primo piano le ragioni di fondo 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. Ascoltarsi va di pari passo con una disposizione d'animo flessibile, giocosa, aperta a soluzioni inedite che al momento non si vedono, con un appello alla immaginazione di tutte le parti in causa.

Secondo esempio: I due bambini e l'arancia.

«Una mamma entra in cucina dove i figli stanno litigando per un'arancia: "E' mia!" "No, l'ho presa prima io!" "Lasciamela!" Spazientita, li sgrida, afferra l'arancia e la taglia a metà. Non l'avesse mai fatto! Entrambi le si scagliano contro. Infatti, la ragazza voleva l'intera buccia da grattare per una torta e il maschio farsi una spremuta.»

Questa storia - nella sua semplicità - si presta ad illustrare una serie di principi dell'arte di ascoltare. Il primo: anche quando il significato di un certo evento ci sembra assolutamente scontato (ognuno dei due figli si comporta da egoista, vuole l'arancia tutta per sé) faremmo bene - specialmente se si

⁶ Roger Fisher, William Ury, and Bruce Patton, *Getting to YES: Negotiating Agreement Without Giving In*, New York, NY: Penguin Books, 1991

tratta di un conflitto - a verificare l'interpretazione di tutte le parti in causa. Se la madre l'avesse fatto, la soluzione sarebbe stata diversa da quella che ha frettolosamente messo in atto. In secondo luogo, questo esempio rende chiaro che alla domanda "Cosa succede qui?" una risposta adeguata non può limitarsi alla semplice descrizione dei fatti. I fatti sono importanti (i figli sono in cucina e si stanno contendendo una arancia) ma "da soli" si prestano a una molteplicità di interpretazioni. Per capire "cosa succede" i fatti devono essere integrati dai punti di vista dei partecipanti alla scena. Comportandosi secondo questi principi la madre non rinuncia alla sua funzione di educatrice; al contrario impartisce ai figli col suo esempio una lezione molto precisa e preziosa: che è sempre saggio ascoltare e capire i diversi punti di vista prima di decidere e agire.⁷ Per trovare una «nostra» soluzione al posto della «mia» contro la «tua», dobbiamo non aver fretta di arrivare alle conclusioni e assumere che in molti casi l'ascolto di per sé stesso è la miglior risposta.

Ma sempre avendo in mente la disputa sull'arancia contesa, non dobbiamo commettere l'errore di pensare che il cambiamento da una interpretazione apodittica ("E' così!") a una prospettica ("Questo è come io vedo la situazione, devo verificare come la vedono loro") sia una cosa facile, che basta saperlo per farlo. Ci sono di mezzo le emozioni, il senso della propria autorevolezza interpretativa, la propria identità e ruolo, i rapporti fra conoscenza e potere.

L'architettura dell'humor e quella dell'autoconsapevolezza emozionale

Tipicamente una esperienza conflittuale è un contesto di smentita, un contesto in cui sentiamo che la nostra autorevolezza interpretativa è minacciata. Quando io affermo A e lui afferma NON-A, la mia reazione automatica è di offesa e astio. L'atteggiamento più immediato e spontaneo è di tipo difensivo-offensivo, non esplorativo. *Il passaggio da un atteggiamento difensivo/offensivo a uno esplorativo, richiesto dall'ascolto attivo, non è un semplice cambiamento dentro una cornice data per scontata, ma un cambiamento di questa cornice*, è uno spiazzamento che permette l'emergere di un diverso quadro interpretativo. La madre dell'esempio dell'arancia contesa, per passare dal "è così" a un atteggiamento di apertura verso altre interpretazioni degli stessi fatti, deve in un certo senso "non prendersi troppo sul serio", senza per questo perdere autorevolezza, deve assumere un atteggiamento di flessibilità giocosa, di curiosità e voglia di esplorazione. Deve mettere in atto un auto-spiazzamento da una posizione più automatica, a una che richiede una buona dose di auto-consapevolezza emozionale. L'atteggiamento giusto da assumere quando si pratica l'ascolto attivo è diametralmente opposto a quello che tradizionalmente viene considerato tipico di un buon osservatore: impassibile, "neutrale", sicuro di sé, incurante delle proprie emozioni e teso a nascondere e ignorare le proprie reazioni personali a quanto vede e ascolta. Al contrario dobbiamo essere disponibili a sentirci "goffi", a riconoscere che facciamo fatica a comprendere ciò che l'altro ci sta dicendo: in questo modo stabiliamo rapporti di riconoscimento, rispetto e apprendimento reciproco che sono la condizione per affrontare congiuntamente e creativamente il problema. È la rinuncia all'arroganza dell'uomo-che-sa e l'accettazione della vulnerabilità, ma anche l'allegria, della persona-che-impara, che cresce, che cambia con gli altri invece che contro gli altri.⁸

Per fortuna gli umani sono degli esseri così complessi da avere naturalmente incorporato un dispositivo che - come hanno scoperto negli anni indipendentemente uno dall'altro autori come Freud, Bachtin, Bateson, Wittgenstein, Koestler, Ulrich Beck e molti altri - svolge le funzioni da «palestra

⁷ William Ury *Getting Past No: Negotiating your Way from Confrontation to Cooperation*. New York, NY: Bantam Books, 1993

⁸ Marianella Sclavi (2008): "The Role of Play and Humor in Creative Conflict Management", *The Negotiation Journal*, April, Cambridge, Usa, Program on Negotiation, Harvard Law School (tradotto e pubblicato anche in russo)

dell'autoconsapevolezza emozionale": l'umorismo. L'umorismo è un campo di allenamento per imparare ad uscire in modo non traumatico dai luoghi comuni del linguaggio che altrimenti ottendono la nostra intelligenza. L'umorismo quindi non inteso principalmente come congegno per suscitare delle risate, ma per conseguire una comprensione più acuta e profonda che può anche essere accompagnata da una risata auto-ironica e liberatrice. Wittgenstein sosteneva che si potrebbe scrivere un'intera opera di filosofia composta unicamente di storielle umoristiche. Per illustrare i nessi fra umorismo, autoconsapevolezza emozionale e ascolto attivo, utilizzo uno dei numerosi motti di spirito di un grande scrittore americano.

In che senso un motto di spirito è «doppiamente illuminante».

Prendiamo questa battuta di Mark Twain: *“Non è vero che smettere di fumare è difficile. Io smetto tutti i giorni!”*. La struttura di questa comunicazione è tipicamente composta da una prima affermazione che viene intesa da tutti gli interlocutori secondo il senso comune (“abbandonare in modo definitivo il fumo, non è difficile”) seguita da una “battuta” che capovolge quella interpretazione, ne fa emergere un'altra («non è difficile far delle pause pur continuando a fumare»). In generale i motti di spirito, le barzellette, sono delle “trappole linguistiche” che ci allenano a capire tre cose: 1. che il senso comune non esaurisce le possibilità interpretative, 2. che il presentarsi di altre possibilità ci spiazza, è vissuto come una “smentita”, 3. alla quale si può reagire con divertimento invece che con astio. Nel caso della battuta di spirito la risata e la collaborazione prendono il posto del rancore, grazie ad un contesto “giocos”, “non serio”. Sigmund Freud, nella introduzione a *Il motto di spirito e le sue relazioni con l'inconscio*, sostiene che il motto di spirito consente una “doppia illuminazione”: la prima è relativa ai contenuti della comunicazione, per cui nell'esempio di Mark Twain capiamo che “smettere” può avere anche un diverso significato da quello più ovvio. La seconda illuminazione riguarda i rapporti fra conoscenza, potere e arroganza. La battuta, spiazzando, ci permette di renderci conto di quanto eravamo arroganti quando davamo per scontato che la nostra interpretazione fosse l'unica giusta e possibile. Riflettere sull'umorismo ci aiuta a capire l'importanza della leggerezza e flessibilità nell'interpretare le nostre emozioni. Le emozioni non ci informano di «cosa vediamo», ma di «come stiamo interpretando» una situazione, di come il nostro corpo sta mettendo in atto una interpretazione che in base alla nostra esperienza passata viene più spontanea, ma che rimane una interpretazione possibile, non l'unica. L'aforisma di Nietzsche «l'uomo deve giocare per non essere giocato», si riferisce all'importanza di un atteggiamento giocoso per la comprensione delle emozioni e del mondo. Ci sono anche situazioni in cui A è vero e non A è sbagliato, stop. Ma sempre più spesso, nella nostra società, nel nostro mondo globale, il conflitto è il sintomo di qualcosa che abbiamo trascurato, di punti di vista di cui non eravamo consapevoli e una occasione preziosa di ampliamento delle nostre conoscenze.

I prossimi paragrafi sono tesi ad illustrare come si trasforma il lavoro di gruppo e come cambiano la concezione e le dinamiche dell'azione pubblica quando sono impostati secondo questi principi.

La facilitazione dialogica nei progetti di comunità e nei processi partecipativi.

Negli ultimi 40 anni si sono accumulati sufficienti studi ed esperienze che permettono di avanzare due constatazioni: prima, che un intervento sociale e territoriale che interessa e coinvolge una pluralità di soggetti («multi-attoriale»), sarà tanto più equo, efficace, stabile e più saggio, se è frutto

di una co-progettazione che ha dato - in modo inclusivo e trasparente - voce e ascolto a tutti i principali attori interessati. Parliamo in questo caso di un «metodo del Confronto Creativo (CC)», basato sull'ascolto attivo e sul dialogo, contrapposto a un «metodo del Confronto Parlamentare (CP)», basato sull'ascolto giudicante e sul dibattito⁹. I facilitatori e animatori di un percorso di Confronto Creativo devono spiegare con chiarezza ai partecipanti che sono protagonisti di un esperimento di ascolto attivo, basato sul salutare le divergenze come una occasione di apprendimento e sul reagire cercando di capire nel modo più preciso e rispettoso possibile le ragioni dell'interlocutore. Invece di reagire in termini di «io ho ragione, tu hai torto» si tratta di reagire in termini «io la vedo così, mi interessa capire il tuo punto di vista, l'esperienza che ti porta a vedere le cose in modo diverso»¹⁰

Come arrivare a una decisione consensuale: domanda ancora attuale

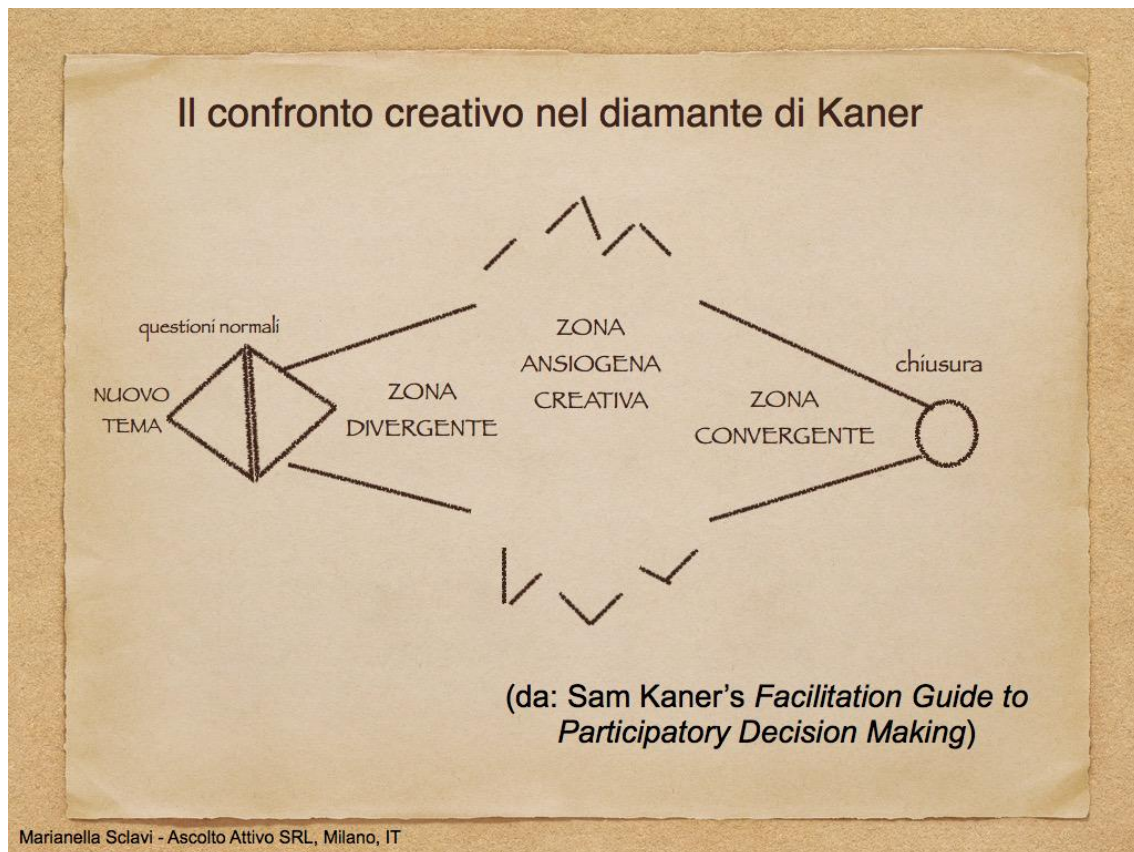
Coloro che in Occidente alla fine del 18mo secolo e all'inizio del 19mo propugnavano la sostituzione di un modello decisionale democratico a quello patriarcale e feudale vigente, erano fatti oggetto di un repertorio di critiche e diffidenza di cui è un peccato aver perso memoria. L'obbiezione principale alla quale dovevano rispondere era la seguente: "Se mettiamo in campo in posizione di parità numerosi attori con opinioni e rivendicazioni divergenti, come si fa ad arrivare ad una decisione condivisa?" A quei tempi era infatti assolutamente ovvio che l'unico modo per prendere una decisione che tutti si impegnano a rispettare fosse: chi ha più potere ascolta chi vuole e decide quel che vuole, gli altri obbediscono. Di qui le domande:

- * Quali possono essere le procedure che garantiscono un accordo su una soluzione?
- * Come si fa ad evitare la *prevedibile escalation* delle controversie?
- * Come garantire che *effettivamente ognuno possa parlare* e la sua parola conti?
- * Come evitare *riunioni improduttive*, che continuano all'infinito?

A ben vedere si tratta di domande ancora oggi attuali, anzi forse più attuali oggi di allora. Le soluzioni della democrazia ottocentesca sono le stesse che mettiamo in atto ancora oggi, con la differenza che nel passato hanno funzionato piuttosto bene, nel mondo attuale continuiamo a praticarle. ma non funzionano più. Il vecchio format al quale continuiamo ad affidarci è il seguente: diritto di parola, diritto di contraddittorio, voto a maggioranza. Il nuovo format, più adatto a una società complessa sarebbe il seguente: diritto di ascolto, diritto di moltiplicare le opzioni, co-costruzione della soluzione. Vediamo meglio le differenze col ricorso a una rappresentazione grafica.

⁹ Susskind L., Cruikshank J., *Breaking Robert's Rules*, Oxford University Press, New York 2006 e M Sclavi e L.Susskind: *Confronto creativo. Dal diritto di parola al diritto di essere ascoltati*. Con in appendice una conversazione tra Marianella Sclavi e Giuliano Amato, Et al edizioni, 2011

¹⁰ Come vedremo in un prossimo paragrafo, il/la facilitatore/trice, può aiutare questa conversione utilizzando la parafrasi.



Due approcci, due format: il diamante di Kaner

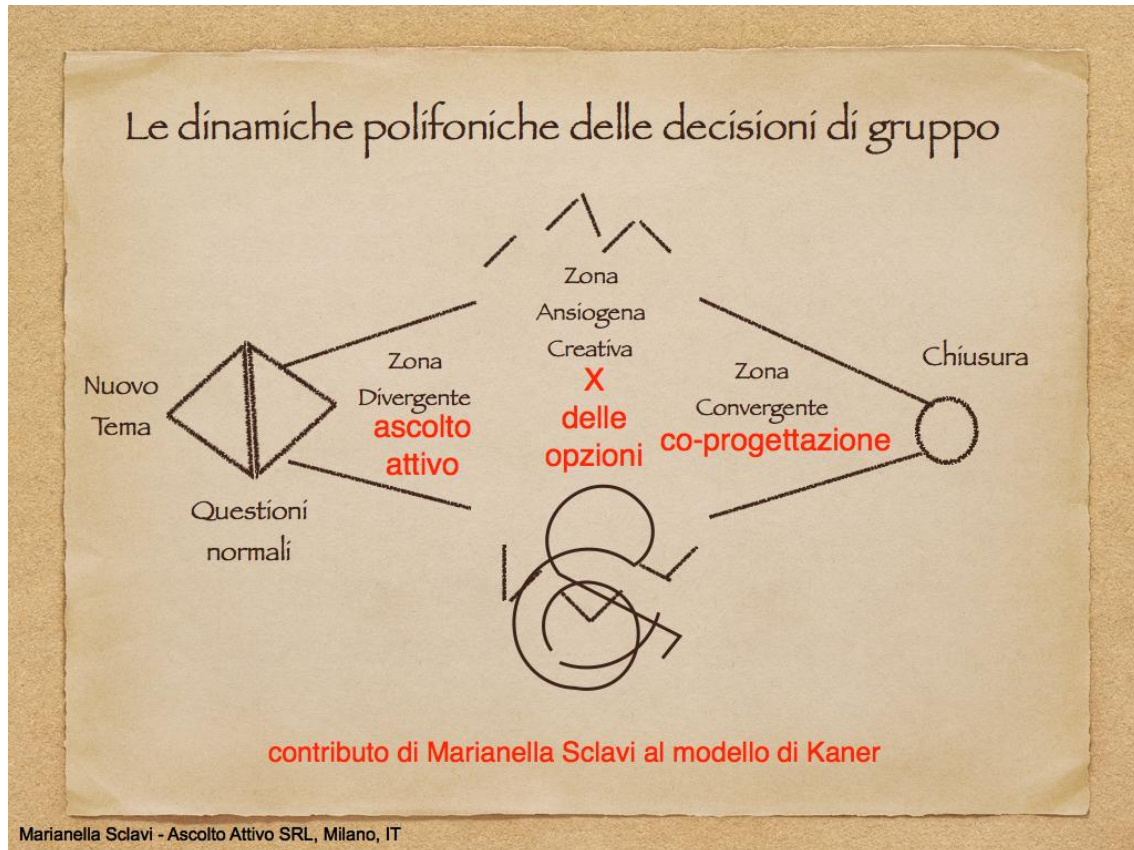
Un contesto dialogico richiede che per fare una diagnosi sia data voce e ascolto a tutte le posizioni, senza dimenticare in particolare coloro che si trovano isolati e ai margini, gli «antipatici», e (se sono disponibili) i «nemici». Questo approccio, per chi è abituato a muoversi in un contesto di giochi a somma zero, è un salto in un altro mondo, che richiede di aver capito bene che la progettazione nella logica del Confronto Creativo inizia solo quando ognuno si fa carico non solo del proprio, ma di tutti i punti di vista e di tutte le esigenze, anche quelle altrui.

Una rappresentazione grafica efficace dei due approcci è data dal "Diamante di Kaner", riportato qui sopra. In questo grafico l'approccio abituale è rappresentato dai due triangolini sotto il titolo "questioni normali", ovvero: si risolve nella esposizione delle divergenti posizioni e proposte (NUOVO TEMA, primo triangolo che si apre) a cui segue immediatamente la discussione sulla soluzione giusta vs quelle sbagliate (triangolino che si chiude). L'urgenza di trovare "la soluzione", di eliminare il più rapidamente possibile le divergenze, impedisce l'ascolto reciproco più approfondito e la moltiplicazione delle opzioni.

Nel Confronto Creativo le divergenze sono utilizzate per capire meglio le ragioni di ognuno, gli interessi e le preoccupazioni più generali che le sottendono: per cui, invece di cercare subito la soluzione giusta, si sviluppa la fase dell'ascolto attivo (che Kaner chiama «zona divergente»). Ad essa segue la fase dell'esplorazione di buone pratiche (zona ansiogena, nello schema di Kaner) alla

ricerca di soluzioni «altre» di mutuo gradimento, capaci di rispondere al massimo delle preoccupazioni emerse dalle varie parti.

Sovrapponendo allo schema di Kaner l'approccio dell'Ascolto Attivo (AA) e della Gestione Creativa dei Conflitti (GCC), lo schema diventa dunque:



In questi passaggi il ruolo della facilitatrice o facilitatore è fondamentale. Si tratta infatti di rassicurare i partecipanti che una soluzione più efficace di mutuo gradimento si può raggiungere invece che col metodo «io so, tu non sai», «io ho ragione, tu hai torto», con l'emergere della intelligenza collettiva, in cui sono in gioco le esperienze e non le opinioni grezze di ognuno ed ogni esperienza contribuisce ad avere una visione più approfondita dei problemi. Quando dalla moltiplicazione delle opzioni, ovvero dalla esplorazione delle buone pratiche, emerge qualche idea che piace un po' a tutti, attorno a quella si organizza un comitato che elabora una bozza di progetto, che poi verrà discusso da tutti in termini di fattibilità, pro e contro, ecc. In altre parole, la decisione arriva dopo essersi per davvero ascoltati e non prima di aver esplorato tutte le opzioni.

L' arte della parafrasi: il facilitatore come guida e specchio della conversione culturale.

Saper ascoltare è l'abilità fondamentale alla base della gestione costruttiva dei conflitti. Nella facilitazione di questa abilità si fa usualmente ricorso a tre tecniche: **la parafrasi, la sintesi e il reframing.**¹¹

¹¹ Questo paragrafo è una mia traduzione dal seguente testo, di Ron Kraybill: "Facilitation Skills for Interpersonal Transformation" © Berghof Research Center for Constructive Conflict Management

Parafrasi

La parafrasi è una modalità di ascolto intenso. La si può vedere in azione nella seguente conversazione, che riporta una sessione di trasformazione costruttiva dei conflitti fra due operatori impegnati nel lavoro di comunità:

Esempio di parafrasi

John: Lei non ha la più pallida idea di cosa significa lavoro di gruppo. Vuole dominare sempre la conversazione e diventa furiosa se non si fa a modo suo. Per quanto mi riguarda, ho proprio chiuso con lei, non intendo lavorarci più.

Facilitatore: A quanto capisco ti senti molto frustrato per il suo modo di comportarsi nelle discussioni di gruppo e sei arrivato al punto di non voler più lavorare con lei.

John: Non sto dicendo che non posso fare niente con lei. Non sto chiedendo che uno di noi due si ritiri dal progetto di comunità nel quale siamo impegnati. Possiamo benissimo continuare a fare ognuno il proprio lavoro di comunità purché non nello stesso comitato esecutivo. Non reggo più i continui braccioni di ferro.

Facilitatore: Sei disposto a lavorare con lei nei progetti purché questo non comporti far parte dello stesso comitato esecutivo

John: Appunto, in quelle situazioni non la reggo proprio più.

Facilitatore: Um..hmmm. Bene, questo ci aiuta a capire il tuo punto di vista. Mary, sentiamo te. Tu come vedi questa faccenda?

Parafrasare è uno strumento potente della facilitazione, per una serie di motivi:

- comunica comprensione degli altri
- una buona parafrasi spesso provoca delle riflessioni più approfondite e articolate da parte degli interlocutori, come nell'esempio sopra riportato – porta la conversazione verso un livello meno superficiale
- rallenta la conversazione fra le parti in causa e crea una specie di “paraurti” fra le loro dichiarazioni
- può essere usata per “lavare” delle affermazioni offensive o preconcepite in modo che, pur tenendo fermi i punti essenziali del discorso, suscitino meno ira nell'altra parte, se presente.

Le istruzioni per una buona parafrasi includono:

a. parafrasare consiste nel ripetere con le tue parole ciò che hai capito di quanto un altro sta dicendo: questo significa che al centro della parafrasi deve essere il tuo interlocutore e non te stesso, l'ascoltatore.

Per esempio il facilitatore può dire:

“Il tuo punto di vista.”

“Ti senti...”

“Se capisco correttamente, stai dicendo che ..”

Ma non:

“So esattamente come ti senti. Anch'io mi sono trovato in una situazione analoga”

“Sai che mi fai venire in mente quando mia sorella, un paio di settimane fa...”

b. una parafrasi dovrebbe essere più corta delle affermazioni dell'interlocutore.

c. una parafrasi riflette i significati dell'interlocutore, ma non lo imita a pappagallo e non usa necessariamente le stesse parole.

Per esempio, l'interlocutore può dire:

“Mi ha profondamente irritato scoprire che sono andati a parlare al direttore dietro le mie spalle. Perché prima non sono venuti da me per darmi la possibilità di spiegarmi?”

Una parafrasi efficace sarebbe:

“Ti sei sentito offeso dal fatto che non sono venuti da te per vedere di risolvere le cose”

d. le parafrasi non giudicano e non valutano. Si limitano a descrivere in modo empatico. Le frasi da usare sono del tipo:

“Dunque, la tua percezione è che...”

“Il significato che attribuisce a...”

“Ti senti molto infelice quando...”

“Sei uscito da quella riunione convinto che avevano cercato solo di manipolarti”

“Se capisco bene quello che intendi, la tua prospettiva è che...”

Ma non:

“Questo tuo atteggiamento non mi sembra molto costruttivo”

e. una piccola percentuale di persone non amano sentirsi parafrasate: osservate attentamente le reazioni di coloro che state parafrasando e adattate il vostro comportamento di conseguenza.

Sintesi

La *parafrasi* è una abilità che consente di ripetere momento per momento quello che l'ascoltatore ha appena capito delle affermazioni del suo interlocutore. Una *sintesi* è simile alla parafrasi, ma condensa il contenuto di una serie di affermazioni che si sono susseguite per diversi minuti o un tempo ancora più lungo. I facilitatori possono ricorrervi per evidenziare i punti chiave emersi dalle affermazioni di una certa parte, comunicando la propria comprensione dell'intera situazione che quel soggetto sta presentando.

I facilitatori possono anche sintetizzare ogni tot minuti le posizioni di tutti gli interlocutori come metodo per mantenere a fuoco la discussione.

Esempio 1: sintesi.

In una discussione fra la polizia e i rappresentanti di una comunità sulle tensioni nei reciproci rapporti, una facilitatrice ha fatto la seguente sintesi dei temi emersi:

“Mi pare che siano emerse un buon numero di preoccupazioni sui rapporti fra polizia e comunità. I rappresentanti della comunità dicono che secondo loro la protezione della polizia è del tutto inadeguata e che gli atteggiamenti della polizia verso i membri della comunità non sono costruttivi. La polizia afferma che hanno aumentato in modo considerevole le presenze nel quartiere e i loro tentativi di migliorare i rapporti con gli abitanti danno scarsi risultati senza l'appoggio dei leader di comunità, i quali sono indispensabili per costruire dei sentimenti di fiducia reciproca.”

La facilitatrice mentre parla osserva attentamente le espressioni dei presenti per verificare se si riconoscono nella sua sintesi. Costatando segni di assenso da entrambe le parti, ha continuato:

“Sembra che una delle cose su cui entrambe le parti sono d'accordo è che le relazioni fra abitanti e polizia hanno bisogno di essere migliorate ” e vedendo ancora segni di assenso: “ Vi sembra utile parlarne in modo che ognuno possa avanzare delle idee e proposte per affrontare questo problema ?” In questo modo la facilitatrice ha usato la sintesi per focalizzare l'attenzione del gruppo su un problema specifico, e per costruire un ponte verso la parte propositiva della riunione.

Passaggio: Sintesi + Sottolineare le aree di comunanza.

Quindi in questo esempio la facilitatrice non si è limitata alla sintesi. Ha constatato e sottolineato delle aree di comunanza, un'abilità che ha un impatto trasformativo molto importante. Nell'esempio le comunanze consistono nell'accordo su un problema comune. In altre situazioni, possono consistere in piccole concessioni menzionate *en passant* in una diatriba infuocata. I facilitatori dovrebbero essere molto attenti a tutte queste sfumature e saperle evidenziare come espedienti per migliorare l'atmosfera.

Esempio 2: Comunanze.

Fra i membri di due organizzazioni A e B, che forniscono servizi simili alla comunità, si sono sviluppate numerose tensioni, contrapposizioni e rivalità. In una sessione di facilitazione i membri di ciascuna organizzazione si sono rivolti varie accuse, compresa quella di denigrazione reciproca nella comunità. Ecco lo scambio di vedute durante un incontro con una facilitatrice:

Direttore di A: l'unico modo per evitare che questi comportamenti si ripetano è che gli operatori sul territorio delle due organizzazioni si incontrino periodicamente e provino a coordinare i loro interventi.

Direttrice di B: Su questo sono d'accordo, l'ho sempre detto anch'io, ma non basta incontrarsi per trovare un accordo, se lei e i suoi operatori non cambiate atteggiamento, non si risolverà nulla.

Facilitatrice: Mi sembra chiaro che entrambe le organizzazioni sono venute a questo incontro oggi perché desiderano porre fine a questo problema. Da quanto avete entrambi appena detto, vi è accordo sull'istituire degli incontri periodici fra gli operatori sul campo delle due organizzazioni al fine di coordinare il loro lavoro. Come proponete di organizzare questi incontri per far sì che siano fruttuosi?"

La facilitatrice qui ha concentrato l'attenzione del gruppo su un importante punto di accordo che era stato trattato come marginale dal Direttore di B il quale invece aveva spostato l'attenzione sulla critica ai comportamenti della Direzione di A.

Per fortuna la facilitatrice era all'erta ed ha utilizzato bene questo punto di accordo. Mezz'ora più tardi, i direttori avevano finito di discutere i dettagli delle riunioni mensili e in una atmosfera molto più rilassata divenne più facile affrontare altri temi più complicati che dividevano le due organizzazioni.

Reframing del conflitto.

Una domanda cruciale è come le parti in causa interpretano o "inquadrono" (frame): 1. il conflitto, 2. l'altra parte e 3. le questioni che li vedono contrapposti. Se, per esempio, una o entrambe le parti vedono gli avversari come degli assassini privi di principi, determinati a distruggerli, inquadreranno il conflitto come una lotta per la sopravvivenza che richiede una risposta analoga. Se vedono il conflitto come una battaglia per una terra contesa, si arrocceranno su ogni singolo centimetro quadrato di quel territorio. Se le parti arrivano a inquadrare il conflitto in modo diverso, aumentano le possibilità di risposte nuove e cooperative. Quindi il facilitatore di solito cerca di operare delle variazioni nei modi iniziali di interpretare il conflitto, tali da rendere più facile la soluzione.

Esempio. Re-inquadrare il conflitto.

Un facilitatore potrebbe provare ad aiutare i contendenti a riconoscere che, di fatto, la violenza è il tragico risultato di una lotta complessa ma comprensibile per mantenere salde le proprie tradizioni e radici culturali e il senso della propria identità da parte di due gruppi che occupano la stessa regione. E quindi il facilitatore potrebbe dire:

"Appare evidente che una grande quantità di persone sono morte da entrambi i lati perché credevano che il futuro della propria comunità fosse in pericolo in questa lotta. Sarebbe utile che ognuna delle parti in causa illustrasse le proprie aspirazioni e preoccupazioni per il futuro del proprio popolo."

Anche nell'esempio 2 del precedente paragrafo, il facilitatore dopo aver ascoltato attentamente le posizioni dei due direttori delle organizzazioni A e B ha in effetti "ri-formulato" parte della discussione ri-focalizzandola in termini di alcuni obiettivi specifici condivisi da entrambe le parti.

In entrambi gli esempi è evidente che la proposta di un cambiamento di cornice non significa che il facilitatore spiega alle parti cosa devono fare o come devono vedere le cose. Invece quello che il facilitatore fa è lavorare con ciò che le parti hanno già identificato e fare domande che dirigono la loro attenzione verso dimensioni prima considerate marginali o non esplorate. È invitando le parti a guardare con occhi nuovi i loro bisogni e fini, gli interessi sottostanti le loro posizioni e le loro intenzioni, che il re-inquadramento (o analisi variazionale) facilita la trasformazione del conflitto, grazie alla emersione di nuove prospettive che consentono soluzioni condivise.

Per concludere porto alcuni esempi dei fardelli di cui dobbiamo liberarci per un modo di operare pragmatico, orientato dai valori della giustizia, uguaglianza e fraternità. Un esempio di intervento sul risparmio energetico in un quartiere popolare e alcune ricette più generali elaborate da un gruppo di pionieri (che ho chiamato «i grandi cuochi») di una democrazia basata sull'ascolto e sul dialogo, senza la quale la transizione ecologica non ha speranza.

Il fardello dell'impostazione paternalistica: esempio di difficili dialoghi sul risparmio energetico in un quartiere di case popolari.

Il deputato europeo Alex Langer già negli anni '90 asseriva che la transizione ecologica potrà essere messa in atto solo quando la gente non la percepirà più come un sacrificio, ma come un miglioramento del livello di vita e degli stili di convivenza. Quella che qui ricostruisco è una esperienza che illustra cosa significa «ascoltare» la popolazione locale affinché non veda il cambiamento in questione come una costrizione calata dall'alto. In questo caso si trattava di aiutare gruppi di abitanti delle case popolari a diminuire i consumi di energia e di conseguenza a pagare bollette meno salate¹². L'impostazione data dai promotori è quella dominante nel mondo della ricerca scientifica e ruota attorno ai termini «precarietà energetica» e «ecoazioni». La ricerca riguarda persone e famiglie in *condizioni economiche precarie* che non sono in grado di pagare le bollette e di conseguenza spesso vivono in *condizioni ambientali precarie* (energia insufficiente per soddisfare i propri bisogni elementari). Ci si proponeva di convincere questa categoria di persone a praticare delle «ecoazioni», ovvero dei comportamenti virtuosi adatti a migliorare la loro qualità di vita. L'osservazione etnografica che qui riprendo e riassume è di grande interesse: dimostra infatti che la comunità di partecipanti in questione si è messa in moto e ha funzionato solo dal momento in cui è riuscita a ridefinire dal proprio punto di vista entrambi questi presupposti. Come dice l'autrice, Elvire Bonnard¹³, «prima di cambiare i comportamenti, hanno cambiato le regole». Vediamo come è potuto accadere, stadio per stadio¹⁴.

L'obiettivo degli organizzatori era duplice: creare una dinamica che sdrammatizzasse la questione della precarietà energetica e incoraggiare gli interessati a trovare soluzioni pratiche ai loro problemi

¹² Si tratta di una delle molteplici esperienze promosse nel 2016 dal governo metropolitano di Nantes e consulenti, all'interno di un Grand Débat sulla transizione energetica. Fa parte di una ricerca che sto conducendo in questa città francese da un paio di anni, che sarà pubblicata all'inizio del 2026 col titolo: *La democrazia dei tre saperi. Ricette di democrazia alla nantese*. Alcuni temi di questa ricerca sono stati illustrati sia sulla rivista on line *Riflessioni Sistemiche*, che su *Territorio*, rivista del Politecnico di Milano. In entrambi i casi sono *open source*, per cui sono scaricabili digitando il nome della autrice e quello della rivista e le date: 2023 e 2024

¹³ Elvire Bonnard, dottore di ricerca in sociologia, specialista in questioni di vulnerabilità (età, condizioni socio-economiche) si occupa di ricerca-azione sulle politiche pubbliche, con particolare attenzione agli approcci partecipativi. È presidente dell'associazione Plan 9, membro della consulta di etica clinica dell'Ospedale Universitario di Nantes e ricercatrice associata presso il Centre Nantais de Sociologie. Insegna al CNAM e all'École de Design. Ha animato una delle comunità di pratica previste dal Grand Débat sulla transizione energetica e ne ha redatto il report etnografico.

¹⁴ Vedi Cahiers de Connaissance sur n 6 luglio 2018 pp 30.33, Nantes Metropole

energetici. La metodologia scelta è stata il "nudge", un approccio il cui scopo è far intraprendere a qualcuno un'azione che non avrebbe fatto senza questo tipo di sollecitazione. Il "nudge" viene di solito utilizzato in modo paternalistico, ma può anche essere una modalità di empowerment quando la diagnosi della situazione viene impostata dai diretti interessati in un contesto amichevole, in cui dagli scambi di esperienze possono emergere possibilità precedentemente non considerate. Vediamo le varie fasi di questa esperienza e come si è passati dalla prima strada (paternalista) alla seconda (empowerment).

Il reclutamento.

I partecipanti alla comunità sono stati tutti reclutati sulla base delle seguenti caratteristiche: trovarsi in una situazione difficile a causa dell'energia, desiderare di cambiare questa situazione, essere disposti a discuterne con altre persone nella stessa situazione, essere disposti a costruire incentivi per il cambiamento collettivamente e a testarli individualmente. Di fatto il reclutamento di questo gruppo è stato particolarmente laborioso. Come risposta ad un appello reclamizzato su vari social media, tv e giornali locali, solo 2 persone si sono registrate via Internet. Si è fatto quindi ricorso ai contatti personali, ma anche in questo caso, mentre le persone avevano molto da dire sulle bollette, l'invito a degli incontri trovava una quantità di ostacoli: pasti già programmati con amici o familiari, assistenza ai bambini, problemi di mobilità, discussioni con il coniuge sul parlare o no con dei propri problemi economici, depressione, stanchezza, ecc. Era stata prevista un'assistenza ai bambini nel corso delle riunioni e il trasporto con un pulmino ai luoghi di riunione, ma nessuno di questi due incentivi ha funzionato. Era proprio l'andare ad un incontro con estranei in un luogo sconosciuto che faceva problema.

Gli incontri.

Il piano iniziale prevedeva di organizzare 3-4 incontri collettivi con due gruppi, uno in un'area urbana e l'altro in un'area rurale. Questo formato è stato rifiutato dai partecipanti e al suo posto sono stati creati 4 gruppi formati sulla base della vicinanza, sia geografica che di conoscenza reciproca. I partecipanti si sono incontrati in loco, spesso in una delle loro abitazioni, in un ambiente dove scambiare idee era più simile ad un incontro per aperitivo che a una riunione con i post-it.

La bolletta sì, la precarietà economica no.

La discussione ha preso il via dalle considerazioni sul peso della bolletta energetica nel bilancio. Tutti ricevono le bollette, quindi parlarne è molto meno stigmatizzante che parlare di debiti energetici o di problemi energetici. Partendo dalla bolletta e dal suo peso nel bilancio, è possibile anche non usare il termine "precarietà energetica", percepito come stigmatizzante. Infatti, una delle prime decisioni prese dalla comunità è stata quella di eliminare dal proprio vocabolario questo termine.

Guida passo a passo.

La chiave del successo del metodo è stata la sua adattabilità. Solo gli obiettivi non sono cambiati. I metodi e i ritmi di lavoro sono stati messi in discussione e modificati dai partecipanti. I prodotti finali sono stati decisi e realizzati dagli stessi partecipanti.

Benefici immediati e chiamata a correo.

In ogni incontro, i partecipanti cercavano un beneficio immediato. Una mediatrice esperta di questioni energetiche ha accompagnato i gruppi nella ricerca di un miglioramento delle situazioni individuali e quasi subito i membri del gruppo hanno deciso di raccogliere questi stratagemmi in una guida molto semplice scritta dagli interessati per gli interessati, senza mai utilizzare il termine «ecoazioni» visto come colpevolizzante. L'assunto di partenza da loro concordato è che il risparmio energetico è un problema non separabile dalle condizioni strutturali, cioè dalla possibilità di avere voce in capitolo sulla qualità degli alloggi e sull'accesso al mercato dell'energia. Di conseguenza si è stabilito che loro erano disposti ad incoraggiare le persone con difficoltà strutturali legate all'alloggio a controllare i propri consumi solo in cambio della ricerca di soluzioni da parte di tutte le altre parti interessate (Gestori delle case popolari, politici e fornitori di energia). Una proposta correlata è stata la sperimentazione di organismi collettivi di gestione degli alloggi popolari, in cui mettere fianco a fianco le esigenze dell'azienda gestora delle case popolari, quelle degli inquilini e la necessità di transizione energetica locale.

Il ruolo dell'ironia nella definizione dell'obiettivo.

I partecipanti sono stati disposti ad attivarsi solo quando si sono accorti che gli interlocutori erano disposti a superare il pregiudizio che le persone vulnerabili prendono decisioni sbagliate e riconoscere che esistono complessi immobiliari ad alto consumo energetico. Verso la fine dei workshop, i partecipanti sono giunti alla conclusione che sarebbe necessario scrivere una guida per i professionisti, per indirizzarli verso un sostegno incentrato sul dar credito ai partecipanti piuttosto che alle “azioni ecologiche”.

Una democrazia divenuta indigesta: ricette per farla rinascere.

In questo paragrafo riprendo alcune parti di un mio scritto di molti anni fa intitolato « I grandi cuochi della nuova democrazia urbana»¹⁵, che iniziava così: «Già all'inizio degli anni '70 gli studi sulle dinamiche di gruppo in ambienti complessi svolti al Tavistock Institute of Human Relations di Londra e al Group Dynamics Laboratory del MIT di Boston, avevano scoperto che l'ordine in un sistema sociale complesso e turbolento, è ottenibile unicamente se i soggetti che ne fanno parte si trasformano in una “comunità indagante”, cosa a sua volta possibile solo garantendo: 1. una situazione dove è assente la minaccia di “perdere la faccia”, dove l'accoglienza reciproca può essere data per scontata col conseguente senso di agio; 2. dove le persone possono elaborare un quadro di ideali condivisi abbastanza ampio da rendere inoffensive le aree di disaccordo, che verranno poi affrontate, ma in un clima di collaborazione di fondo e fiducia reciproca; 3. dove ciascuno possa intervenire ed essere notato dagli altri come protagonista individuale (...). L'ostacolo principale, lo constatavano quotidianamente, era che cambiare le forme di governo implica, come già affermava Aristotele, cambiare le forme di autorità che le sottendono, ovvero cambiare abitudini relative al senso del sé e

¹⁵ M Sclavi. «I grandi cuochi della nuova democrazia urbana» in *Newton*, rivista di divulgazione scientifica, nuova edizione, n. 1 RCS MediaGroup, 2010

degli altri. E quindi i risultati dei loro interventi, anche quando erano dei successi straordinari “non duravano”; appena il clima di sperimentazione si attenuava, la gente tornava alle precedenti abitudini. Ecco un piccolo gustoso esempio di come funzionano queste cose, da un racconto dell’antropologo Edward Hall, inventore della prossemica interculturale. Una volta, visitando un ospizio per anziani aveva osservato che le sedie nei luoghi di riunione erano tutte allineate lungo le pareti e che gli ospiti non osando spostarle, stanno ore ed ore seduti uno accanto all’altro in silenzio con lo sguardo nel vuoto. Su suo suggerimento le sedie il giorno dopo vennero disposte in modo da formare tanti piccoli “salotti” e il comportamento degli ospiti cambiò radicalmente, con le conversazioni che si prolungarono anche negli incontri in giardino, in mensa e così via. Anche i medici e gli inservienti si mostrarono entusiasti di questo cambiamento, ma il giorno ancora seguente le sedie erano di nuovo tutte in fila lungo le pareti. Alla richiesta di spiegazioni, la risposta fu: “Non si possono lasciare gli spazi pubblici in disordine.”¹⁶ Oggi anche grazie a Internet che ha reso ovvio il mettersi in rete, le metodologie organizzative basate sui tre principi sopra esposti si sono ovunque moltiplicate, specialmente all’interno dei grandi agglomerati urbani. Ma ancora per un lungo periodo sarà necessario non illudersi che le nuove pratiche anche se sperimentate e lodate, siano poi date per scontate. Riporto qui due «ricette» sulle differenze più basilari, relative ai valori impliciti nella disposizione spaziale e alle norme che regolano l’interazione nel passaggio da una assemblea tipica della democrazia partitica ad una assemblea tipica della democrazia deliberativa. Una ricetta riguarda la disposizione spaziale e l’altra le norme che regolano le dinamiche di gruppo.

Ricetta Spaziale: dal lineare al circolare, dalla concezione della società come sommatoria di singoli individui alle reti di relazioni fra persone, La ricetta tradizionale: “Tutti in assemblea, seduti in file come tanti soldatini, parla A, parla B, parla C, replica A, adesso si vota, la maggioranza vince, la minoranza si rifarà la prossima volta”, risulta oggi sempre più spesso indigesta e improponibile. Le nuove ricette sono del tipo: “Tutti riuniti in una grande sala, seduti in piccoli cerchi di max dieci persone l’uno: plenaria-lavoro di gruppo- plenaria-lavoro di gruppo- plenaria-lavoro di gruppo- plenaria finale, dove spesso si designa un comitato misto di volontari che elabora le linee guida emerse da tutti i contributi.” Una grande cuoca pioniera di questa nuova ricetta si chiama Carolyn Lukensmeyer, divenuta famosa nel 1999-2000 quando come responsabile delle politiche partecipative del sindaco di Washington DC Anthony Williams, organizzò un percorso partecipativo che a partire dai quartieri della città culminò in un Town Meeting di 3000 abitanti i quali per una intera giornata sotto un enorme tendone cosparso di tavoli rotondi con otto persone l’uno hanno discusso le priorità per il piano strategico del Distretto, indicazioni che divennero operative nell’anno fiscale 2001. Nel caso specifico ad ogni tavolo erano state messe quattro persone provenienti dai quartieri poveri e quattro dai quartieri ricchi e il risultato è stato che le priorità dei quartieri poveri hanno ovunque prevalso con piena soddisfazione anche dei ricchi. A me vengono in mente una quantità di tavoli di incontro faccia a faccia fra persone di condizione economica e sociale molto diverse. Spero anche a voi.

Ricetta dinamiche di gruppo e Open Space Technology.

L’approccio del Confronto Creativo - lo ribadiamo- consiste in un’evoluzione dei tre principi della democrazia parlamentare, e cioè: diritto di parola, diritto di contraddittorio e voto a maggioranza, che diventano rispettivamente: diritto di ascolto, diritto di collaborare nella moltiplicazione delle opzioni

¹⁶ E Hall. *La dimensione nascosta*, Bompiani, 1968

e diritto al co-protagonismo nella invenzione di nuove soluzioni. Questa evoluzione consiste in una valorizzazione della interattività e circolarità della comunicazione, per cui, per es., il diritto di ascolto implica quello di parola ma vi aggiunge un diritto alla considerazione reciproca (che si verifica dal tipo di domande dell'interlocutore); alla luce del diritto di ascolto, il solo diritto di parola appare come una riduzione, una perdita di multidimensionalità. Analogamente nel diritto alla moltiplicazione delle opzioni, il contraddittorio e le arti della argomentazione vengono valorizzate usandole alla rovescia, non per dimostrare che uno ha ragione e l'altro ha torto, ma per formulare le domande che consentono di capire per davvero le ragioni degli altri; e infine nella co -progettazione creativa il voto di maggioranza non è abolito, ma diventa la sponda ultima alla quale ricorrere in caso di fallimento. Il Confronto Creativo nasce dagli studi sulla gestione alternativa dei conflitti e dalla loro applicazione alle decisioni pubbliche. Un grande cuoco che ha elaborato una ricetta basata sul Confronto Creativo molto originale è Harrison Owen, l'inventore dell'Open Space Technology (OST). Owen racconta che l'OST è stato concepito in un pomeriggio del 1985 quando, con l'aiuto di un paio di Martini, stava cercando di buttare giù alcune idee per la preparazione di un convegno internazionale. Meditava sul fatto che non di rado il momento più produttivo, anche nei convegni meglio riusciti, è quello dei coffee break. Un coffee break è uno spazio-tempo in cui ognuno può rivolgersi all'interlocutore che desidera per parlare del tema che gli interessa per il tempo strettamente necessario; era davvero impossibile trasferire all'intero convegno queste dinamiche e questa energia? Gli vennero in mente alcune immagini in successione. Le prime riguardavano l'importanza della forma circolare nella vita dei nativi di alcuni villaggi africani da lui visitati in qualità di foto-giornalista. In particolare: lo spazio vuoto circolare al centro del villaggio nel quale i danzatori fluivano e rifluivano ininterrottamente come onde del mare durante cerimonie gioiose e super energetiche e l'abitudine a sedersi in cerchio ogni qualvolta c'era un problema importante da affrontare. La forma circolare è la rappresentazione spaziale di una riunione fra pari, e non a caso si può avvertire un'energia diversa fra chi è seduto in circolo e chi in una successione di file rivolte verso un podio. Quindi: primo, bisognerebbe cominciare predisponendo dei sedili in cerchio. Secondo: se tutti sono in cerchio, tutti interessati a un certo tema generale come si decide di cosa ognuno può concretamente parlare, con chi, per quanto tempo? E qui gli venne in mente una bacheca: ognuno può alzarsi, scrivere il titolo del tema o della proposta che gli sta a cuore e appenderlo in una bacheca, per poi trovarsi con coloro che condividono quell'interesse in uno degli spazi predisposti. Per il quando e dove riunirsi, gli venne in mente il fervore di un mercato indigeno in cui la gente si incontra, va a bere qualcosa assieme, si mette in un angolo a contrattare e a scambiarsi le ultime notizie. Sedersi in cerchio, creare una grande bacheca, aprire delle trattative per decidere dove e quando trovarsi. Quattro mesi più tardi gli ottantacinque convegnisti che misero in atto il primo OST decisero di ripetere l'esperienza l'anno successivo. Da allora in poi l'OST si è diffuso in tutto il mondo con una rapidità sorprendente, grazie al "chi lo prova lo rifà", un manuale di "istruzioni per l'uso" e un fiorire di siti Internet. Nel 2008 quando finalmente Owen pubblica *Wave Rider. Leadership for High Performance in a Self-Organizing World*, (il testo teorico), l'OST aveva messo radici in 136 paesi e praticato in decine di migliaia di contesti diversi, dal palazzo delle Nazioni Unite a New York e quello del parlamento europeo a Bruxelles, al villaggio africano, dalla grande Corporation, alla piccola associazione senza scopo di lucro.

Verso un'ecologia della mente: visione e condivisione precedono la progettazione.

Alla domanda dalla quale abbiamo preso le mosse: «Come mai ci rassegniamo all'impotenza e alla indifferenza?» «Come mai non ci mobilitiamo contro politiche presentate come le uniche possibili?»

(TINA)» riporto qui - per concludere- le risposte convergenti di due autori che amo molto e che non mi risulta si conoscessero fra loro. Il primo è Kurt Lewin, uno psicologo sociale fuggito in Usa dal nazismo e inventore dell'*action-research*. L'oggetto comune a tutte le sue ricerche è come avvengono i cambiamenti di abitudini profondamente radicate. I problemi complessi si distinguono da quelli semplici in quanto la loro soluzione implica il cambiamento di abitudini date per scontate e una speciale apertura verso l'inedito e la creatività. La famosa formula di K. Lewin: "Scongellare, cambiare, ricongellare" suggerisce che al posto della via diretta va utilizzata quella indiretta. Invece di essere guidati dall'urgenza di trovare «la soluzione migliore», si dovrebbe dedicare del tempo a mettere a fuoco "visione e condivisione di futuri desiderabili" ed utilizzare la conseguente energia positiva per riconsiderare il problema e fare di passi verso quella meta.

Il secondo studioso è Gregory Bateson, un antropologo/epistemologo, autore fra l'altro di un libro intitolato *Verso un'ecologia della mente*. Nella introduzione a questo testo, che è una raccolta di saggi, sostiene che il problema centrale col quale si è trovato a misurarsi nei diversi contesti delle sue ricerche è il ricorso sistematico, nel linguaggio comune come in quello delle scienze sociali, a ciò che definisce "descrizioni soporifere" degli eventi. Il concetto di "descrizione soporifera" riprende ed integra la prospettiva di Kurt Lewin, in quanto entra nel merito della scarsa capacità di apprendimento dalle "buone pratiche" e dei motivi per cui si preferisce vederle come "eccezioni". Esempi di spiegazioni soporifere molto comuni nel nostro dibattito pubblico sono del tipo: "la ricostruzione post-terremoto è bloccata **per colpa della burocrazia**". (Oppure: a causa della casta, del capitalismo, del ministero, dell'egoismo umano ecc.) O viceversa: "questa scuola funziona in modo eccellente **per merito di una direttrice didattica** molto brava" (Oppure: per la sua capacità di leadership, ha studiato alla Bocconi, sa come trattare la gente, ecc.). Queste spiegazioni non sono "sbagliate", sono tautologiche, astratte, non dicono e non ci fanno vedere nulla di specifico su cosa di diverso si fa quando le cose funzionano. Il contrario della spiegazione soporifera è l'approccio basato sugli "incidenti critici". Il passaggio dall'una all'altro richiede di volgere l'attenzione dai "comportamenti in generale" a delle specifiche, concrete e contingenti situazioni critiche. La "direttrice brava" cosa ha fatto di diverso in una specifica situazione critica rispetto a una direttrice "normale"? Ecco un esempio. I bambini di un'ottima scuola elementare pubblica di Roma all'uscita alle quattro del pomeriggio vogliono rimanere nel cortile a giocare tra loro. Una direttrice "normale" direbbe: "Non posso dare il permesso. Non ci sono più i bidelli e se si facessero male la responsabilità sarebbe mia." Anche la direttrice "in gamba" ha detto questo, ma poi rivolta ai genitori e nonni ha aggiunto: "Cosa facciamo?" Ha mantenuto aperta l'esplorazione di altre soluzioni. Un genitore ha detto: "Mi informo se possiamo assicurarci come genitori". Era possibile, si sono organizzati e così si è risolto il problema. In sintesi, governare nella complessità richiede: qualcuno che apre l'arco delle possibilità, qualcun altro che accetta di collaborare e la capacità di mettere in atto le soluzioni trovate o inventate. L'operatività creativa procede in contesti caratterizzati dalla circolarità delle reazioni alle reazioni che portano per successive auto-correzioni a un esito o a un altro. È osservando questa circolarità che possiamo ricavare delle generalizzazioni relative agli archi di possibilità e riflettere sulle cornici di cui si è parte. In sintesi: nella misura in cui la moltiplicazione delle opzioni è un aspetto necessario della transizione ecologica, quello che i regolamenti esistenti consentono è molto meno importante e decisivo di quello che NON proibiscono.

Super-sintesi: Le sette regole dell'arte di ascoltare ¹⁷.

Le prime tre di queste regole sono nate per aiutarmi a superare le ansie relative ad una ricerca in corso nel Sud Bronx, e infatti sono state per la prima volta pubblicate in una nota nelle prime pagine del libro *La Signora va nel Bronx*¹⁸, le altre nascono dai colloqui con le mie allieve ed allievi del Politecnico di Milano, in particolare seguendo le loro tesi di laurea.

1. Non avere fretta di arrivare a delle conclusioni. Le conclusioni sono la parte più effimera della ricerca
2. Quel che vedi dipende dal tuo punto di vista. Per riuscire a vedere il tuo punto di vista, devi cambiare punto di vista.
3. Se vuoi comprendere quel che un altro sta dicendo, devi assumere che ha ragione e chiedergli di aiutarti a vedere le cose e gli eventi dalla sua prospettiva.
4. Le emozioni sono degli strumenti conoscitivi fondamentali se sai comprendere il loro linguaggio. Non ti informano su cosa vedi, ma su come guardi. Il loro codice è relazionale e analogico.
5. Un buon ascoltatore è un esploratore di mondi possibili. I segnali più importanti per lui sono quelli che si presentano alla coscienza come trascurabili e fastidiosi, marginali e irritanti, perché incongruenti con le proprie certezze.
6. Un buon ascoltatore accoglie volentieri i paradossi del pensiero e della comunicazione interpersonale. Affronta i dissensi come occasioni per esercitarsi in un campo che lo appassiona: la gestione creativa dei conflitti.
7. Per divenire esperto nell'arte di ascoltare devi adottare una metodologia umoristica. Ma quando hai imparato ad ascoltare, l'umorismo viene da sé.

Bibliografia

Lettera Enciclica *Laudato si'* del Santo Padre Francesco, *sulla Cura della Casa Comune*.

Augsburger D.W., *Conflict and Mediation Across Cultures*, Westminster/ John Knox Press, Kentucky, Louisville 1992.

G. Bateson, *Verso un'ecologia della mente*, Adelphi, Milano 1976

G. Bateson, *Mente e natura*, Adelphi, Milano 1984

Beck U., *Lo sguardo cosmopolita*, Carocci, Firenze 2005

Bettin G (a cura di) *Profezie verdi. Le origini del pensiero e dell'azione ecologista*, Feltrinelli 2021

Boato M, *Alex Langer, costruttore di ponti*, Scholé ed. 2023

¹⁷ M Sclavi: *Arte di Ascoltare e Mondi Possibili*, Pearson Ed 2022 (prima ed. Le Vespe 2000)

¹⁸ M Sclavi: *La Signora va nel Bronx*, 4a edizione Bordeaux ed. 2023 (prima ed Anabasi, 1994)

- Danieli Y. (ed.), *International Handbook of Multigenerational Legacies of Trauma*, Plenum Press, New York 1998
- Fanon F., *I dannati della terra*, Einaudi, 2007
- Fisher R., Ury W., *L'arte del negoziato. Come difendere i propri interessi in ogni sorta di trattative*, Corbaccio, Milano 2005.
- Fishkin, J., *La nostra voce*, Marsilio, Venezia, 2003
- Freire P., *La pedagogia degli oppressi*, Mondadori 1972
- Forester J. *Dealing with Differences. Dramas of Mediating Public Disputes*. Oxford Univ. Press, NY 2009
- Galtung J., *Pace con mezzi Pacifici*, Esperia Edizioni, Milano 2000.
- Hall E. *La dimensione nascosta*, Bompiani, Milano 1968
- Isaacs W., *Dialogue: The Art of Thinking Together*, Doubleday, New York 1999.
- Juergensmeyer M., *Come Gandhi. Un metodo per risolvere i conflitti*, Laterza, Bari-Roma 2004
- Langer A. *Il viaggiatore leggero. Scritti. (1961-1995)* Sellerio Editore, 2015.
- Lederach J.P., *Building Peace. Sustainable Reconciliation in Divided Societies*, United States Institute of Peace Press, Washington DC 2002.
- Lederach J.P., Moomaw Jenner J. (Eds.), *A Handbook of International Peacebuilding: Into the Eye of the Storm*, Josey Bass, San Francisco 2002.
- Owen, H. *Open Space Technology, istruzioni per l'uso, Geniusloci, Milano, 2009 (ed. in lingua originale, 1992).*
- Owen, H., *Wave Rider. Leadership for High Performance in a Self-Organizing World*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco. 2008
- Podziba S., *Chelsea Story. Come una cittadina corrotta ha rigenerato la sua democrazia*, Bruno Mondadori, Milano 2006.
- Sclavi M., *Arte di ascoltare e mondi possibili*, Pearson ed. 2022
- Sclavi M. "The position of Play and Humor in Creative Conflict Management." *Negotiation Journal*, Harvard Law School, April 2008
- Sclavi M., *La Signora va nel Bronx*, Bordeaux ed, 2023

Sclavi M., *Avventure urbane*, Eleuthera, Milano 2002.

Sen A., *Identità e violenza*, Laterza, Bari-Roma 2007.

Susskind L., Cruikshank J., *Breaking Robert's Rules*, Oxford University Press, New York 2006.

Siti relativi alla Enciclica Laudato Si':

Movimento Laudato Si'

<https://laudatosimovement.org/it/>

Dicastero per il servizio dello sviluppo umano integrale:

<https://www.humandevlopment.va/it/sviluppo-umano-integrale.html>

Dicastero per il servizio dello sviluppo umano integrale: Nasce la Piattaforma di iniziative Laudato Si'

<https://www.humandevlopment.va/it/news/2021/nasce-la-piattaforma-di-iniziative-laudato-si.html>

Dicastero per il servizio dello sviluppo umano integrale: Laudato Si Action Platform: un viaggio verso la sostenibilità totale nello spirito dell'ecologia integrale

<https://www.humandevlopment.va/it/sviluppo-umano-integrale/ecologia/laudato-si-action-platform.html>

Faith-Consistent Investing Collaboratorium, Green Investment Declaration

<https://collab.faithinvest.org/green-investment-declaration>

FaithInvest

<https://www.faithinvest.org/>

Siti su ascolto attivo e gestione alternativa dei conflitti:

Berghof-Handbook for Conflict Transformation (Berlino)

<https://berghof-foundation.org/library/berghof-handbook-for-conflict-transformation>

Program on Negotiation, Harvard Law School (Cambridge, Mass)

<https://www.pon.harvard.edu/>

Polemos, Scuola di Formazione e Studi sui Conflitti (Trento, Italia)

<https://www.polemos.it/>

Transcend: a Network for Conflict Transformation (Fondata da J Galtung.)

<https://www.transcend.org/>

Learning Planet Institute

<https://www.learningplanetinstitute.org/en/who-are-we/>

Verywell Mind: 7 Active Listening Techniques For Better Communication

<https://www.verywellmind.com/what-is-active-listening-3024343>

Mission Publiques

<https://missionspubliques.org/?lang=en>

Ascolto Attivo

www.ascoltoattivo.net

Video consigliato

La lettera, un messaggio per la nostra terra sull'enciclica Laudato Si'

<https://theletterfilm.org/it/guarda/>