

# OPINIONI

## Ascolto Attivo e seconda modernità

*Sul discutere i pro e i contro e sulla gestione creativa dei conflitti*

*Marianella Sclavi, Milano*

«Sembra essere un tratto centrale della seconda modernità che i diritti politici di libertà, originariamente concepiti come forme di partecipazione solo nell'ambito ristretto dell'azione politica, vengono fatti valere sempre più spesso in tutti gli altri campi dell'agire sociale».

«Non siamo forse veri e propri analfabeti nella lingua e nell'arte necessarie per creare, tessere e conservare liberamente connessioni e legami?»  
(Ulrich Beck)

Inizio con tre brevi aneddoti. Il primo riguarda i problemi che sorgono nel prendere delle decisioni «democratiche» in una famiglia postmoderna. Il secondo è un tipico racconto sapienziale delle culture orali; lo si trova con poche varianti nel patrimonio narrativo dei popoli dei cinque continenti. Il terzo è tratto da uno dei testi che hanno contribuito a fondare il campo di studi sulla gestione creativa dei conflitti. Hanno alcuni punti in comune, i quali costituiscono il tema e filo conduttore di questo articolo.

Primo racconto. *La famiglia aperta e i suoi nemici.*

Due giovani genitori trattano la loro prima bambina, praticamente da quando è nata, come una co-protagonista di ogni decisione importante da prendere nel nucleo familiare. Lo fanno bene, giocosamente, e la bambina non solo si diverte, ma considera questo essere consultata, essere membro di un *ensemble* che dà spazio e voce ad ognuno, un fatto

del tutto scontato, parte intrinseca delle reciproche identità e delle forme di autorità accettabili. Succede tuttavia che man mano che la bambina cresce, i motivi di dissenso e di incomprensione diventano più netti e si polarizzano intorno a scelte alternative relative per esempio a come passare il tempo libero, chi va con chi e quando o anche in scontri di gusti e opinioni. I genitori di fronte a questi conflitti si comportano come se avessero letto e assunto come manuale *La Società aperta e i suoi nemici* di Popper; cioè rivolgendo alla figlia l'invito di discutere democraticamente i pro e i contro di ognuna delle opposte posizioni. Ma, come mi hanno raccontato fra il divertito e lo sgomento gli stessi genitori, tutta questa bella e lodevole impalcatura ha incominciato a scricchiolare un giorno quando la bambina, allora di quattro anni, di fronte all'invito ad avvicinarsi per discutere con calma i pro e i contro di una sua pretesa, ha risposto: «No. Non vengo, se no tu mi convinci».

Al di là del diletto che questa battuta può provocare, le domande che vi rivolgo sono le seguenti. Possiamo sostenere o no che la figlia «ha ragione»? Vi viene in mente un modo diverso sia da quello argomentativo che da quello impositivo dell'autorità tradizionale, per gestire i conflitti? Voi come avreste reagito alla figlia che si rifiuta di discutere i pro e i contro?

Secondo racconto. *La saggezza del mediatore*.

Viveva in un villaggio un uomo molto povero e devoto, assieme alla madre cieca e a una moglie triste e amareggiata per la mancanza di prole. Ogni giorno questo uomo pio si alzava all'alba e andava al tempio a chiedere al Signore di far qualcosa per lenire le sofferenze sue e dei suoi cari. Dopo dodici anni di preghiere sentì la voce di Dio: «Esprimi un desiderio e sarà realizzato». «Mi prendi alla sprovvista» rispose il pover'uomo, posso consultarmi con mia madre e mia moglie prima di rispondere? Ottenuto il permesso, corre a casa dove incontra per prima la madre. «Figlio mio, se chiederai al Signore di ridarmi la vista, ti sarò grata e ti benedirò finché vivo». Poi andò dalla moglie, la quale messa al corrente di tutto, esclamò: «Lascia perdere tua madre che è vecchia e destinata a chiudere definitivamente gli occhi nel giro di qualche anno! Quello che devi chiedere è un figlio che un giorno si prenda cura di noi e che ci porti un po' di fortuna anche economica». La madre, che stava ascoltando, prese una canna e si mise a picchiare la nuora chiamandola egoista, la moglie reagì e ne nacque un terribile corpo a corpo. Il pover'uomo, sentendosi completamente impotente di fronte a tanta ira, scappò di casa e si recò da un suo conoscente il quale era considerato un mediatore dei conflitti nel villaggio. «Mia madre vuole la vista, mia moglie un figlio ed io desidero più di tutto un certo benessere economico in modo da non dover pensare ogni giorno se si mangia o no». L'uomo, dopo un attimo di meditazione, rispose: «Figlio mio, tu non devi scegliere fra le richieste dell'uno o l'altro membro della tua famiglia, sono tutte giuste. Domani mattina devi dire: 'Oh Signore, non chiedo nulla per me stesso, anche mia moglie non chiede nulla per sé, ma mia madre è vecchia e cieca e il suo ultimo desiderio prima di morire è riuscire a vedere un nipotino sano e vispo, che mangia cibo abbondante da una tazza tutta d'oro'» (1).

(1) Racconto popolare di Trinidad. Tratto da: David W. Augsburg, *Conflict and Mediation Across Cultures*, Westminster/John Knox Press, Louisville, Kentucky, 1992, pp. 43-44.

Provate a mettervi nei panni dei singoli protagonisti di questa storia e ad argomentare i pro e i contro delle loro richieste. Qual'è la differenza fra le soluzioni che con questo approccio siete in grado di immaginare e quella indicata dal mediatore? Siete in grado di individuare delle ragioni per cui discutere i pro e i contro impedisce di inventare una soluzione capace di accontentare tutti, o comunque di immaginare una nuova soluzione che tutti vedono come «la migliore»? In quali casi e a quali condizioni la modalità di pensiero giudicante e argomentativa risulta adeguata ed efficace?

Terzo racconto. *La bibliotecaria esperta di ascolto attivo.*

In una biblioteca due utenti stanno litigando fra loro: uno vuole aprire la finestra perché gli manca l'aria e l'altro vuole che rimanga chiusa perché ha i reumatismi e teme la corrente. Alzano la voce e disturbano gli altri lettori. Arriva una prima bibliotecaria: «Silenzio! Se non vi sedete e state zitti, vi faccio uscire entrambi!» Si siedono, ma dopo un po' ricominciano a litigare. Arriva una seconda bibliotecaria la quale ascolta attentamente entrambi e poi, dopo una breve riflessione, propone: «Che ne dite se apriamo la finestra della stanza accanto, in modo che l'aria circoli senza provocare correnti?» (2).

(2) Roger Fisher e William Ury, *L'Arte del Negoziato*, Mondadori, Milano, 1995 (ed originale 1981).

Abbiamo qui in poche righe, tre modi di procedere: il primo è argomentativo (perché la finestra deve rimanere aperta o chiusa, o aperta a metà, ecc.), il secondo è procedurale (il regolamento impone il silenzio e deve essere rispettato) e il terzo è basato sull'ascolto attivo, cioè sull'assumere che entrambi i contendenti hanno ragione e cercare una soluzione creativa che venga incontro ad entrambi. Domanda: che riflessioni vi suscita il fatto che una bibliotecaria postmoderna assomigli di più al mediatore del villaggio premoderno che non alla sua collega la cui formazione è rimasta bloccata ai tempi della modernità imperante?

In questo articolo vengono elencati alcuni dei principali e conclamati difetti della postmodernità e interpretati come conseguenza del fatto che in un contesto radicalmente nuovo e con esigenze e comportamenti radicalmente nuovi (rispetto alla modernità) continuiamo ad affidarci ad abitudini di pensiero, forme di autorità e modalità decisionali largamente obsolete. In particolare contrapporrò l'approccio «argomentativo» divenuto dominante nel corso della prima modernità (centrato – come vedremo – sull'a-

*scolto passivo*) all'approccio che la letteratura chiama «esplorativo» (o «di indagine creativa» o «*consensus building*» centrato – come vedremo – *sull'ascolto attivo*). La scaletta è la seguente: 1. i caratteri della post-modernità (la discussione sociologica); 2. ascolto attivo e ascolto passivo (fenomenologia e il modello della buona comunicazione interculturale); 3. argomentazione versus esplorazione (in generale); 4. argomentazione versus esplorazione (nelle decisioni pubbliche); 5. elogio del coffee break.

*I caratteri della post modernità.* C'è un accordo di fondo, fra gli studiosi e scienziati sociali che si occupano della seconda modernità (o postmodernità, o modernità riflessiva), sul fatto che uno dei principali tratti che la contraddistinguono è il dilagare in tutti i campi della vita sociale di quelle che Anthony Giddens ha chiamato «relazioni pure». Ecco come Giddens definisce l'odierna «relazione pura»:

«non è, com'era invece un tempo il matrimonio, una 'condizione naturale' la cui durabilità può essere data per scontata a meno di circostanze estreme. Una delle caratteristiche della relazione pura è che può essere troncata, più o meno a proprio piacimento e in qualsiasi momento, da ciascuno dei due partner. Perché una relazione abbia una chance di durare è necessario l'impegno; ma chiunque si impegni senza riserve rischia di soffrire molto in futuro qualora la relazione dovesse dissolversi» (3).

Sono d'accordo con questa descrizione, con alcune riserve. Avverto una certa acrimonia nel modo in cui è formulata. Sarei più propensa a descrivere lo stesso fenomeno in termini più neutrali. Per esempio facendo ricorso ai termini *voice* ed *exit* proposti in altro contesto da Albert Hirschman, che consentono di asserire che le relazioni anche più impegnative oggi possono essere troncate in quanto ognuno chiede e pretende di essere ascoltato (*voice*) e se questo non avviene, ritiene proprio diritto andarsene, cioè rompere la relazione (*exit*). L'espressione usata da Giddens « a proprio piacimento» mi pare indichi una superficialità che può esserci ma anche no, così come la motivazione di «non voler soffrire» non è detto che debba essere quella prevalente. E non vedo perché un «impegno senza riserve» sia incompatibile con il legittimo

(3) Cfr. Zygmunt Bauman, *Amore Liquido*, Laterza, Bari, 2003, pp. 124-125, la fonte originaria è Anthony Giddens, *La trasformazione della intimità: sessualità, amore ed erotismo nelle società moderne*, Il Mulino, Bologna, 1995.

(4) In altre parole, propongo di aggiungere la categoria «dell'impegno senza riserve revocabile».

(5) Bauman, *op cit*, p. 126. Nell'ultimo paragrafo porterò un esempio del contrario, cioè di casi in cui la fiducia germoglia solo a condizione che la relazione sia impostata come «pura» .

emergere di riserve in una fase seguente (4).

Quello che in Giddens è acrimonia, in un altro sociologo (famoso fra l'altro per aver inventato l'espressione «modernità liquida» per indicare la postmodernità) Zygmunt Bauman, è puro moralismo. Ovvero: uso di giudizi di valore che se non condivisi implicano non la comprensione, ma la condanna dell'interlocutore. Quando Bauman sostiene che oggi «un impegno incondizionato assomiglia sempre più a una trappola da scansare ad ogni costo», rimango sorpresa dalla sua indignazione, perché anch'io personalmente vivo ogni impegno che si presenti come incondizionato (a parte l'appuntamento con la morte) come una trappola da scansare ad ogni costo. Chiedo: «incondizionato» per chi? Gli unici impegni che concepisco sono quelli di reciproco condizionamento, gli altri li vedo come soprusi. E potrei continuare a lungo. Mi incontro in continuazione con gruppi di giovani e adulti a discutere su questi temi e non riscontro, per esempio, che il termine «dipendenza» abbia acquisito un significato sempre più spregiativo. C'è un rifiuto diffuso della dipendenza unilaterale, ma questa è un'altra cosa. Così come non trovo che sia diventato impossibile costruire rapporti di fiducia, né che le «relazioni pure» non siano il terreno adatto «su cui la fiducia possa mettere radici e germogliare» (5).

Se una/o in famiglia è abituata/o a essere considerata/o co-protagonista nelle decisioni importanti e a negoziare le regole della convivenza e le forme della autorità, possiamo prevedere che non troverà naturale e ovvio non essere ascoltato e preso in considerazione anche altrove, in particolare a scuola, sui luoghi di lavoro, nelle decisioni relative alle politiche pubbliche che le stanno a cuore. E quindi è prevedibile ed è sotto i nostri occhi il diffondersi del disagio conseguente al venir meno delle strutture di autorità e di dipendenza tramandate e alla incapacità di proporre modelli decisionali e progettuali di tipo nuovo e inclusivo. E'anche vero che questo disagio viene prevalentemente interpretato dall'interno dell'orizzonte conoscitivo che sta andando in crisi (il che vale anche per gran parte della sociologia) e quindi appare privo di sbocchi e induce al pessimismo quando non al catastrofismo. Ma

affermazioni apodittiche del tipo: *Oggi il mondo sembra cospirare ai danni della fiducia* (6), non aiutano a capire cosa sta succedendo.

(6) *Ibidem*, p. 127.

Credo che ci si avvicini di più ad un apprezzamento della complessità dei cambiamenti in atto se sottolineiamo che la richiesta-pretesa di «co-protagonismo universale» (7) nella attuale contingenza comporta: a. che ognuno sia un continuo animatore e suscitatore di conflitti; b. senza tuttavia aver ancora appreso a gestirli in modo costruttivo e creativo (continua a gestirli come prima, o a vanvera, o mostrando i muscoli o discutendo i pro e i contro di ogni posizione); c. ognuno manifesta un alto grado di insofferenza nei riguardi dei conflitti – gestiti – come prima ; d. esito più logico: il divorzio, la società dei single, la soluzione condominiale. Se *voice* non funziona, allora *exit*. In due parole: non possiamo esimerci dal suscitare i conflitti, ma al tempo stesso non li sopportiamo.

(7) Propongo questa espressione per assonanza con il «suffragio universale» e volendo, data la piega catastrofica delle diagnosi sociologiche, anche con il «giudizio universale».

Questa visione mi pare più equilibrata e meno pessimistica in quanto assume che non stiamo solo disimparando, ma che dobbiamo imparare (e probabilmente, se guardiamo bene, lo stiamo già facendo). Imparare... cosa? Come? Da chi?

«Cosa» ce lo dice abbastanza bene un altro sociologo contemporaneo, Ulrich Beck:

«Il vulcano della libertà politica è ben lungi dall'essere spento. Non solo siamo in presenza del collasso delle certezze ritenute valide fino ad oggi, *ma ci stiamo avviando verso spazi di libertà nuovi, i quali portano con sé questioni mai affrontate prima: come si scopre, come si esercita, come si impara* «l'arte della libera associazione?»

Se è l'arte della libera associazione ciò che siamo impegnati ad imparare, allora, sostiene Beck, dobbiamo chiederci:

«Come mutano i fondamenti dell'agire e delle istituzioni sociali se i diritti politici di libertà vengono interiorizzati da un numero sempre più alto di persone fino a diventare ovvi nel loro pensiero e nella loro azione quotidiani?» (8).

(8) Corsivo mio. U. Beck, *I rischi della libertà*, Il Mulino, Bologna, 2000, p. 147.

Per uno scienziato sociale l'attuale rivolgimento epocale è, dal mio punto di vista, un periodo molto fortunato perché può e «deve» occuparsi al tempo stesso dei problemi della società e della propria personale ricerca di sen-

(9) Questo paragrafo presenta un approccio che ho sviluppato in particolare nei seguenti testi: *Arte di Ascoltare e mondi possibili*, Bruno Mondadori, Milano 2003, la postfazione di *La signora va nel Bronx*, Le Vespe ed. Pesaro, 2000 e la voce «Ascolto Attivo» del glossario di *Avventure Urbane Progettare la città con gli abitanti*, Eleuthera, Milano 2002 (M. Sclavi et al.)

(10) Le «Sette Regole dell'Arte di Ascoltare» (in Sclavi, op cit 2003).

(11) Carl Rogers è il geniale pioniere negli anni '50 ed è interessante vedere che alcuni suoi allievi e assistenti sono poi diventati, negli anni '80, dei teorici e divulgatori dell'ascolto attivo come competenza di base per la vita quotidiana in una società postmoderna. Penso in particolare a Marshall B. Rosenberg, l'inventore della «lingua della giraffa» e «la lingua dello sciacallo» (che corrispondono quasi perfettamente ad ascolto attivo e ascolto passivo come da me qui illustrati) che sta trovando un interesse crescente anche nelle nostre scuole materne ed elementari.

so e orizzonti di vita. Si tratta di approfondire nozioni e conoscenze che un numero crescente di persone e di istituzioni stanno già cercando di inventare e incominciano a praticare per conto loro. Nel campo di studi transdisciplinari di cui mi occupo, la cui parola chiave unificante è gestione creativa dei conflitti, si sono accumulati dagli anni '80 in poi una quantità di studi empirici dedicati alle situazioni in cui – per continuare a far uso della terminologia fin qui adottata – «relazioni pure» e agio nella convivenza non solo convivono, ma si rafforzano a vicenda. Nel loro complesso questi studi cercano in vari modi e su vari piani di offrire delle risposte alla domanda di Ulrich Beck: «Come possono libertà e democrazia diventare una forma di vita oltre che di governo?». Le risposte variano come variano gli orientamenti, ma in questi venticinque anni è venuta definendosi la seguente *bottom-line*: che libertà e coesione sociale possono presentarsi come alleanze, invece che nemiche, solo in presenza di un diffuso sapere pratico (un senso comune) relativo all'ascolto attivo, autoconsapevolezza emozionale e gestione creativa dei conflitti.

*Ascolto Attivo e Ascolto Passivo* (9). Delle «Sette regole dell'arte di ascoltare» (10), quella che più immediatamente rende l'idea di cosa si intende per Ascolto Attivo è la terza, la seguente:

«Se vuoi comprendere quello che un altro sta dicendo, devi assumere che ha ragione e chiedergli di aiutarti a vedere le cose e gli eventi dalla sua prospettiva».

L'Ascolto Attivo implica il passaggio da un atteggiamento del tipo «giusto-sbagliato», «io ho ragione-tu hai torto» (o viceversa), «amico-nemico», «vero-falso», «normale-anormale», ad un altro in cui si assume che l'interlocutore è intelligente e che dunque bisogna mettersi nelle condizioni di capire com'è che comportamenti e azioni che ci sembrano irragionevoli e/o che ci disturbano o irritano, per lui sono totalmente ragionevoli e razionali.

Nel mondo occidentale il riconoscimento dell'importanza dell'ascolto attivo in generale (e non solo in sede terapeutica) (11) è una conquista molto recente. Un grosso

impulso alle ricerche sulle dinamiche dell'ascolto attivo è stato dato, agli inizi degli anni '80, dagli studi sulle aziende post-industriali (12) e sulle dinamiche della gestione creativa dei conflitti sia nelle dispute aziendali che nella vita quotidiana che nelle relazioni internazionali (13). Le basi teoriche per questo approccio erano state elaborate in precedenza da studiosi che hanno sostenuto la priorità dell'ascolto in un paradigma dialogico (Martin Heidegger, Michail Bachtin, Martin Buber) e dai teorici dei sistemi complessi capaci di autoregolazione (Heinz von Foerster, Fred Emery e Eric Trist, Ashby, Varela e Maturana, Gregory Bateson) .

Il modello più efficace per comprendere la differenza fra Ascolto Passivo e Ascolto Attivo è offerto dalla buona comunicazione interculturale in situazioni concrete e contingenti (14), in quanto rende più facilmente evidenziabile che «uno stesso comportamento» può avere significati antitetici e al tempo stesso assolutamente legittimi. Per esempio il «non guardare negli occhi una persona anziana e autorevole» in un contesto culturale può essere segno di rispetto, in un altro segno di mancanza di rispetto. I malintesi, l'irritazione, l'imbarazzo, la diffidenza in questi casi non sono risolvibili in termini di comportamenti «giusti o sbagliati», ma cercando di capire l'esperienza dell'altro, le premesse implicite diverse dalle nostre sulla base delle quali interpreta la situazione, il che implica accogliere come importanti aspetti che siamo abituati a considerare trascurabili o addirittura che prima non abbiamo mai preso in considerazione.

L'atteggiamento giusto da assumere quando si pratica l'Ascolto Attivo è diametralmente opposto a ciò che caratterizza quello che tradizionalmente viene considerato un buon osservatore: impassibile, «neutrale», sicuro di sé, teso a nascondere e ignorare le proprie reazioni emozionali. Al contrario, se vogliamo entrare nella giusta ottica, dobbiamo imparare qualcosa di nuovo e sorprendente, che ci «spiazza» dalle nostre certezze e dunque che ci consente di dialogare. Questo significa che 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, ri-

(12) Tom Peters e Robert Waterman: *In Search of Excellence*, Warner books, New York, 1982; Tom Peters: *Seminar*, MacMillan London, 1994.

(13) Roger Fisher e William Ury, *op cit.*

(14) Marianella Sclavi, *op cit.*, 2003.



spetto e apprendimento reciproco che sono la condizione per affrontare congiuntamente e creativamente il problema. È la rinuncia alla 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.

L'Ascolto Attivo non è un comportamento o una serie di comportamenti, è un processo relazionale complesso che richiede, per poter dirsi compiuto, il ricorso alla auto-consapevolezza emozionale e alla gestione creativa dei conflitti.

Per esempio, una signora anziana di un Paese occidentale probabilmente si sentirà irritata e insospettata se la giovane coreana che l'accudisce non la guarda negli occhi e quest'ultima a sua volta si sentirà oggetto di una diffidenza penosa quanto incomprensibile. Perché la convivenza proceda bene, nell'accoglienza reciproca, entrambe devono imparare a interpretare le proprie emozioni come informazioni sulle diverse cornici che danno per scontate e non sul significato dei reciproci comportamenti. L'irritazione anziché dare adito a un atteggiamento difensivo-aggressivo, deve essere considerata punto di partenza per «metacomunicare» («così si usa da noi») e per porsi come «esploratrici di mondi possibili» e inventrici di nuovi e più complessi modi di convivenza. Questo richiede tolleranza, flessibilità e senso dell'umorismo (15).

La dinamica complessiva di questo tipo di comunicazione è ben rappresentata dall'aneddoto del «giudice saggio», che è il seguente. Al giudice saggio furono portati i due litiganti. Egli ascoltò molto attentamente le ragioni del primo e commentò: «Tu hai ragione». Poi ascoltò il secondo e di nuovo commentò: «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». Nella comunicazione interculturale molto spesso hanno ragione entrambi gli interlocutori, e al tempo stesso «non possono aver ragione entrambi» perché non si capiscono fra loro. Il riconoscerlo è un indice di saggezza. Il dialogo fra culture diverse non riguarda in primo luogo i comportamenti, ma abitudini percettive-valutative profondamente

(15) Gregory Bateson, «La posizione dell'umorismo nella comunicazione umana», in *Aut aut*, 282, novembre-dicembre, 1997, La nuova Italia editrice, Firenze; William F. Fry, *Una dolce follia. L'umorismo e i suoi paradossi*, Cortina Ed. Milano, 2001; Edward de Bono, *Io ho ragione, tu hai torto*, Sperling & Kupfer Editori, Milano, 1991.

interiorizzate e difficili da cambiare.

Sempre più spesso con il diversificarsi della nostra società, l'ascolto attivo diventa una competenza di base, indispensabile anche nella vita quotidiana all'interno di una «stessa cultura»(16). Questa competenza oggi è spesso richiesta anche nei rapporti fra genitori e figli, fra marito e moglie, fra insegnanti e allievi, fra pubblici amministratori e cittadini, fra urbanisti e abitanti.

Quando ci muoviamo entro un «sistema semplice» (cornici condivise, stesse premesse date per scontate) l'abitudine di pensiero più adeguata è quella della logica classica, della razionalità analitica e lineare. Ma quando il sistema di cui siamo parte è «complesso» (caratterizzato dalla comunicazione fra cornici diverse), bisogna passare ad un'altra abitudine di pensiero guidata dall'ascolto attivo, interessata alle cornici e premesse implicite, che considera l'osservatore parte integrante del fenomeno osservato, circolarmente e auto-riflessivamente (17). Le seguenti due Tavole sinottiche riassumono le principali differenze fra le «due abitudini di pensiero».

Tavola I. *Due abitudini di pensiero*

<i>Sistemi semplici</i>	<i>Sistemi complessi</i>
Dove «le stesse cose» hanno lo stesso significato	Dove «le stesse cose» hanno significati differenti
Stesse premesse implicite	Diverse premesse implicite
Ciò che diamo per scontato (cornici) ci aiuta a comunicare	Ciò che diamo per scontato (cornici) ci impedisce di comunicare
Io ho ragione, tu hai torto (o viceversa)	Tutti hanno ragione. Anche chi dice che non possono aver ragione tutti.
Controllo di primo grado (Saper prevedere l'arco di reazioni possibili )	Controllo di secondo grado (Saper trasformare le reazioni inattese in conoscenza)
Mondo mono-culturale	Mondo pluri-culturale
Uni/verso	Pluri/verso

Tavola II.

*Ascolto passivo*

*Ascolto attivo*

Statico (Una unica prospettiva giusta)	Dinamico (Una pluralità di prospettive)
Passivo (rispecchiare la realtà)	Attivo (costruzione della realtà)
In controllo (incidenti di percorso e imbarazzi: negativi )	Goffo (incidenti di percorso e imbarazzi: positivi)
Soggettivo: no, Oggettivo: si.	Nè soggettivo, né oggettivo (esploratore di mondi possibili).
Neutralizzare le emozioni.	Centralità delle emozioni

(16) Nella famiglia patriarcale si dava per scontato che tutti condividessero le stesse premesse implicite di cui era portatore e simbolo il pater familias; nella famiglia polifonica, in cui tutti sono co-protagonisti, bisogna fare grande attenzione alle premesse implicite dei vari attori e il terreno condiviso si sposta a un livello di astrazione più alto, riguarda i modi di gestire queste differenze; la comunicazione stessa diviene polifonica oppure cacofonica.

(17) In un certo senso si può dire che l'interesse principale di chi pratica l'ascolto attivo è osservare se e come, lei stessa e gli altri praticano l'ascolto attivo. E' una osservazione «ecologica» alla maniera di Gregory Bateson e «polifonica» alla maniera di Michail Bachtin.

*Argomentare versus Esplorare (in generale).* Questi due termini si riferiscono ai processi ideativi e decisionali corrispondenti a forme di conoscenza e autorità centrate rispettivamente sull'ascolto passivo e ascolto attivo. Riguardano come si arriva a delle buone decisioni, le procedure, le metodologie, ma anche le posture di chi parla e i modi in cui si predispongono gli ascoltatori e il ruolo di ognuno nel processo decisionale. Chiunque sia cresciuto in un Paese occidentale può facilmente elencare: *molti* motivi per cui l'argomentazione è uno strumento fondamentale della integrità di pensiero e della democrazia, *pochi* suoi limiti che di solito vengono fatti risalire a un suo uso scorretto, e *nessuna forma alternativa di indagine e deliberazione* altrettanto valida sia dal punto di vista dell'integrità che della democrazia. «Noi amiamo argomentare e ci è stato detto che dobbiamo amare l'argomentazione. Il nostro sistema politico, il nostro sistema giudiziario e il nostro sistema scientifico sono tutti basati direttamente su di essa. Ma da dove viene questo grande amore per l'argomentazione e in che modo viene difeso? Com'è successo che questo sistema così inefficace sia riuscito a catturare fino a questo punto le nostre energie intellettuali?» Questo è l'incipit del capitolo che Edward de Bono dedica al tema «Argomentazione e scontro», e ad esso rimando (18). Di conseguenza, l'argomentazione ci appare l'unica vera alternativa al parlare a vanvera e l'unico vero rimedio al pericolo della faziosità. L'argomentazione impone ad ognuno di riconoscere sia l'esistenza di punti di vista divergenti o opposti che l'utilità di un confronto che costringe a verificare le lacune della propria posizione, il suo rigore logico, a correggere imprecisioni ed errori nei dati di fatto.

(18) Edward de Bono, *op. cit.*, 1991.

Contemporaneamente è sempre più difficile negare che non è di più o anche di migliore argomentazione che gli studenti nelle scuole hanno principalmente bisogno, lo stesso per la famiglia e per le decisioni di gestione del territorio e della città. C'è invece bisogno di modalità di indagine e decisionali capaci di costruire un senso di comune protagonismo, appartenenza e responsabilità; di modalità di indagine al tempo stesso costruttrici di terreni comuni e in grado di ampliare le possibilità di scelta e ini-

ziativa di ognuno. In una parola c'è bisogno di più creatività, una creatività capace di rispondere anch'essa a quelle due esigenze per le quali l'argomentazione ci appare preziosa: dare spazio alla pluralità dei punti di vista e impedire la faziosità delle decisioni.

La costruzione di terreni comuni per mezzo di un comune protagonismo creativo è lo scopo principale dell'approccio esplorativo. Si tratta di una esigenza niente affatto nuova nella storia dell'umanità, di nuovo c'è che oggi nel mondo questo approccio viene praticato sia nelle sue versioni più antiche e tradizionali che in versioni rinnovate e postmoderne. Per esempio a Giava, la cui antica cultura è da sempre incentrata su uno stile di gestione dei conflitti esplorativo, grande attenzione viene dedicata a rendere impossibili sia l'orgoglio della vittoria individuale che l'umiliazione di perdere la faccia nella sconfitta, favorendo invece la creazione congiunta e collaborativa di una terza via, diversa dalle posizioni iniziali di tutte le parti in causa. Sia a Giava che in Giappone, per menzionare i casi più noti, il piglio argomentativo è considerato una manifestazione di enorme scortesie, il predisporre a difendere le proprie posizioni e a mettere in luce le carenze di quelle degli interlocutori è visto come un comportamento arrogante e offensivo (19). L'approccio esplorativo nato nella e dalla seconda modernità, si differenzia da questi più antichi per lo spazio notevolmente superiore attribuito alle iniziative, immaginazione e protagonismo dei singoli attori e per l'uso dei mezzi di comunicazione elettronica. Il processo di esplorazione pur assumendo molte forme nei diversi contesti culturali, è riportabile a un modello tipico, che è così sintetizzabile (20): a.) Le posizioni o idee o visioni iniziali non vengono attaccate o screditate; vengono messe «in attesa». b.) Tutte le parti o collaborano direttamente nella ricerca di ulteriori opzioni creative oppure delegano la questione a una terza parte incaricata di inventare altre vie e soluzioni. c.) Poiché le attribuzioni di errore sono sospese e nessuno rischia di perdere la faccia, la difensività è ridotta, ed è più facile vedere possibilità di cambiamento in idee o posizioni che appaiono ad entrambi buone, valide e utili. d.) La responsabilità condivisa nel condurre il processo crea un senso di co-protagonista

(19) L'estrema attenzione a far sì che nessuno dei contendenti in un conflitto «perda la faccia» porta molte culture orientali, per esempio quella tradizionale cinese, ad attenersi a metodi che più che esplorativi sono di evitamento dello scontro a scapito invece che a vantaggio della creazione di un clima più favorevole a una genuina soluzione dei conflitti. In questi casi i conflitti tendono ad emergere periodicamente in forma violenta. Cfr Augsburger, *op. cit.* p. 95.

(20) David W. Augsburger, *op. cit.*, pag. 61.

gonismo, di comune partecipazione nelle decisioni e valutazioni. e.) La soluzione non è né «o/o», né «e/e», ma del tipo «né/né», oppure qualche combinazione di tutte queste.

E' stupefacente constatare con quanta facilità e senso di sollievo in un contesto in cui vige la richiesta-pretesa di co-protagonismo universale, vengono accolti i due passi fondamentali di questo approccio che poi sono il primo e l'ultimo dell'elenco appena riportato. Il primo garantisce che ogni punto di vista verrà ascoltato con un atteggiamento non giudicante, ma di attesa-intesa e l'ultimo (detto «né-né») garantisce che si arriverà a una soluzione che è diversa da tutti questi punti di vista iniziali perché avrà fatto tesoro dei loro input individuali e collettivi. I passi intermedi sono indagini e ragionamenti che hanno come retroterra l'insieme di questi punti di vista e come intento quello di moltiplicarli ulteriormente. Questo approccio decisionale alternativo, una volta ben visualizzato e sperimentato, ci permette anche una valutazione più accurata... *dei pro e i contro* della argomentazione stessa. Per esempio. L'indagine esplorativa non richiede il rispetto della consequenzialità logica ad ogni passo. L'esplorazione può essere provocatoria, contingente, fantasiosa ed emozionale; l'argomentazione solo raramente può permettersi tutto questo. L'esplorazione può essere ottimistica, speranzosa e positiva; anche l'argomentazione può esserlo, ma più spesso è negativa, pessimistica, e difensiva (21). In situazioni di conflitto dove l'ansia è elevata, la minaccia reale e i timori sono motivazioni fondamentali, l'argomentazione appesantisce tutto ciò rendendo pedante l'immaginazione, impedendole di volare o saltare verso nuove direzioni. L'argomentazione rende difficile l'accoglienza degli aspetti positivi della posizione avversa, perché fa coincidere questa mossa con una ammissione di incompetenza, nella argomentazione gli ego e il merito sono inestricabilmente legati, invece nell'esplorazione la considerazione di sé e l'autostima sono resi indipendenti e questa è una delle condizioni che facilitano la gestione creativa del conflitto.

Ecco nella prossima pagina una tabella che sintetizza questo confronto.

(21) Già all'inizio degli anni '60, alcuni collaboratori di Kurt Lewin erano giunti alla conclusione che là dove sono implicate abitudini profondamente radicate un atteggiamento di *problem solving* produce pessimismo e scoraggiamento, mentre le probabilità di successo aumentano significativamente se si lavora sulla base di «immagini potenziali positive», dette anche «futuri desiderabili».

Tabella: *Argomentare versus Esplorare* (22)

(22) Tratta da David W. Augsburger, *op. cit.*, p. 60.

<i>Argomentare</i>	<i>Esplorare</i>
<p>In negativo. <i>Nell'argomentare i disputanti si esprimono:</i></p> <p><b>1.</b> Contro una posizione/proposizione al fine di provare che qualcosa è sbagliato; per provare che B non consegue da A; per provare delle inconsistenze logiche; per mettere in evidenza ogni possibile fonte di errore, ogni distorsione, verità parziale, effetti potenziali, e così via</p> <p><b>2.</b> Contro una persona/personalità al fine di screditare l'avversario; per sottolineare i punti deboli che squalificano il tutto; per minare la credibilità dell'interlocutore e la sua autostima; per metterne in discussione motivazioni e integrità: per mostrare che le idee dell'interlocutore non sono migliori della sua persona.</p>	<p>In negativo. <i>Assenti.</i></p> <p>L'esplorazione sospende la negazione e colloca le opzioni esistenti in attesa mentre altre possibilità vengono ideate.</p>
<p>In positivo. <i>Argomentando, è possibile dibattere:</i></p> <p><b>1.</b> In favore di una posizione/proposizione presentata come spiegazione o proposta alternativa; evidenziando comparativamente la sua maggiore consistenza inferenziale; provandone la necessità logica; la sua superiorità rispetto le opzioni concorrenti.</p> <p><b>2.</b> In favore della persona/personalità dell'interlocutore esprimendo rispetto per l'avversario; ma l'intenzione è di produrre un cambiamento nel suo punto di vista tramite la persuasione e una nuova auto-identificazione.</p>	<p>In positivo.</p> <p><b>1.</b> L'esplorazione si propone di ampliare i punti di vista di entrambi gli interlocutori:</p> <p><b>A.</b> spingendo entrambi a immaginare dei futuri desiderabili, ad ampliare i ventagli di possibilità</p> <p><b>B.</b> portando alla luce similarità, condivisioni o complementarità che possono consentire la coesistenza dei due punti di vista in un nuovo contesto</p> <p><b>C.</b> identificando obiettivi comuni già presenti e che rendono possibile il dialogo e elaborando nuovi obiettivi da perseguire congiuntamente</p> <p><b>D.</b> esprimendo le proprie emozioni e interessi, esplicitando i propri sentimenti, preferenze, desideri e gusti estetici.</p> <p><b>2.</b> L'esplorazione ricorre a strumenti ed esercizi del pensiero creativo, come:</p> <p><b>A.</b> Costruire mappe di possibilità e opzioni che danno spazio a: i propri sogni e le proprie speranze. I propri dubbi e timori. I propri desideri e interessi.</p> <p><b>B.</b> Con i processi di pensiero delle tre R: <i>Ribaltare</i> le posizioni: ogni parte difende la posizione antagonista. <i>Role Playing</i>: ogni parte mette in scena i sentimenti, le emozioni e gli interessi dell'avversario. <i>Riflettere</i>, una volta tornati al proprio ruolo, su ciò che si è scoperto</p> <p><b>C.</b> Esplorando l'universo delle «tre storie»: <i>Lo scenario peggiore</i>: costruire la storia di un possibile fallimento; <i>Lo scenario migliore</i>: narrare la storia di un possibile successo; <i>Lo scenario più probabile</i>: narrare una storia sugli esiti più probabili, se niente cambia.</p>

(23) Aristotele: *Retorica*, Oscar Mondadori, Milano, 1996, p. 65.

*Argomentazione versus esplorazione (nelle decisioni pubbliche)*. Aristotele affermava che «tante sono le forme di autorità quante sono le forme di governo» (23). Ritengo che in una società postmoderna sia utile assumere che argomentare ed esplorare sono due forme di autorità per molti versi antitetiche, ma entrambe necessarie alla forma di governo della democrazia. Sono individuabili due momenti (all'inizio degli anni '40 e degli anni '80 del secolo scorso) in cui l'approccio esplorativo è stato re-inventato di sana pianta nel mondo occidentale e ha anche acquisito grande risonanza e notevole diffusione; queste invenzioni sono note come «Brain-storming», procedimento per facilitare l'ideazione di gruppo creativa inventato da Alex Osborn direttore di una Azienda pubblicitaria, e «Consensus Building» procedimento per aiutare le istituzioni pubbliche e private a mettere in atto dei processi di indagine e decisionali esplorativi. Uno degli esponenti principali di questo approccio è il prof Lawrence Susskind, membro del MIT – Harvard Public Disputes Program e fondatore del Consensus Building Institute di Cambridge, Boston.

(24) Il testo principale al quale mi riferisco e che in parte sintetizzo, è: Lawrence E. Susskind and Jeffrey L Cruikshank, *Breaking Robert's Rules: The Consensus Building Alternative to Parliamentary Procedure*, manoscritto in attesa di pubblicazione.

In questo paragrafo presento una sintesi dei ragionamenti e direttrici portanti del Consensus Building (24).

Dalla prima metà dell'800 in poi, sostengono questi autori, molte cose sono cambiate, per esempio si è passati dall'invenzione del telegrafo a Internet. Ma i metodi indicati come i migliori per far prendere decisioni efficaci a una pluralità di attori con posizioni divergenti, sono rimasti fundamentalmente gli stessi. Consistono in una serie di procedure che garantiscono ad ognuno: a) di esprimere la propria posizione in riunioni assembleari, b) la possibilità che venga ripresa e dibattuta dagli altri, c) la garanzia che passerà la proposta che ottiene la maggioranza dei voti. Questi due principi: procedure di stampo parlamentare e principio della decisione a maggioranza, col cambiare della società e del mondo si dimostrano sempre più tragicamente inadeguati. Oggi una minoranza che sente di non essere stata ascoltata può scrivere ai giornali, fare appello ai tribunali, organizzare comitati e manifestazioni di protesta le quali possono, come spesso succede, bloccare la esecuzione di decisioni invise e aprire

lunghi processi negoziali per cambiarle a posteriori. Una volta l'esistenza di minoranze scontente era considerata un «fatto della vita» e andava d'accordo con l'opinione diffusa che per prendere decisioni di gruppo bisognava «irreggimentare il singolo». Oggi è diventato sempre più difficile imporre decisioni non desiderate a minoranze scontente e convinte di non essere state ascoltate. Inoltre le procedure di tipo parlamentare si limitano a fornire delle regole per definire l'ordine del giorno, prendere la parola, dibattere e decidere, cioè per portare la discussione da un principio a una fine. Ma non offrono nessuna garanzia che si arrivi a delle decisioni eque, sagge, efficaci e stabili. Dall'interno dell'orizzonte argomentativo, l'idea che esistano procedure che consentono di arrivare a una decisione in cui ognuno riconosce il proprio contributo e che viene giudicata da tutti «la migliore possibile», appare utopistica, ingenua e ridicola. Le procedure decisionali argomentative sono per definizione maggioritarie e non inclusive.

Dove vige la legge della maggioranza, «gli altri» sono presi in considerazione nella misura in cui servono per formare la maggioranza stessa. Per questo si fanno riunioni «dietro le quinte» dove il *do ut des* è la norma e i finanziamenti a pioggia il metodo per dare ad ognuno un contentino. Infine, le procedure, che all'origine erano intese a garantire la parola a tutti e non solo ai più potenti, si sono moltiplicate a tal punto da richiedere una speciale classe di esperti per interpretarle e da giustificare che le decisioni di fatto vengano prese da un piccolo gruppo di persone, quasi sempre altrove (per esempio nella casa del premier, come ai tempi della amministrazione patrimoniale descritta da Max Weber).

Fa parte dell'approccio complessivo che sto presentando (centrato sull'Ascolto Attivo) che invece di insistere ad argomentare contro la logica della argomentazione, si debba comprendere le ragioni di chi si oppone al cambiamento. Tale comprensione richiede che si osservino al microscopio e al rallentatore le persone impegnate nei due scenari (argomentativo ed esplorativo): quali sono, rispettivamente nei due scenari, le posture dei corpi di chi parla e di ascolta, quali i sentimenti che vengono messi in



gioco, quali gli archi di aspettative messi in campo, i diversi ruoli dei leader nei due sistemi decisionali. In definitiva: le diverse forme dell'autorità. Riassumo alcune di queste considerazioni nella seguente tabella.

<i>Logica dell'argomentazione nelle decisioni pubbliche</i>	<i>Logica dell'esplorazione nelle decisioni pubbliche</i>
<p>Ogni attore presenta le proprie posizioni «pronte alla approvazione» ( Ego, potere...)</p> <p>Le posizioni sono discusse valutando per ognuna i pro e i contro. I pro gratificano, i contro sono vissuti come critiche anche alla persona, oltre che al merito</p> <p>Il leader è personalmente responsabile del successo del lavoro di gruppo. Stabilisce l'agenda dei lavori e formula l'ordine del giorno</p> <p>Premessa implicita: il gruppo «da solo» non riesce ad arrivare a buone soluzioni. Ha bisogno di una forte personalità.</p>	<p>Gli attori illustrano una quantità di idee di posizioni, di esperienze, rimandando a dopo il momento della discussione</p> <p>La discussione cerca di rivedere il problema alla luce di tutte queste idee, si procede con il metodo delle proposte positive cumulative (evitando le critiche)</p> <p>Il leader ha la funzione di convocatore e iniziatore del processo di indagine. Designa un <i>facilitatore</i> che aiuta i membri del gruppo a stabilire regole procedurali ad hoc e a mettere a fuoco gli obiettivi</p> <p>Premessa implicita: il gruppo è in grado di lavorare in modo polifonico e creativo. Deve essergli lasciata la responsabilità del successo dei propri lavori. Il facilitatore, quando si decide di chiudere, si assume il compito di confezionare una proposta che accoglie tutti gli interessi, nella misura del possibile. Presenta questo «pacchetto» al gruppo il quale ha il compito di migliorarlo in direzione del consenso più ampio possibile, con proposte positive.</p>
<p>Il leader vede se stesso come:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- una persona particolarmente dotata nell'indovinare i pensieri e i desideri altrui,</li> <li>- uno che sa «cosa è meglio» per gli interlocutori ( sa fare proposte al di sopra delle parti)</li> <li>- uno che sa attivare gerarchie formali e informali. Nessuno sa bene quanto lui come si implementano le decisioni.</li> </ul> <p>(= ideal-tipo della auto-referenzialità)</p>	<p>Il leader vede se stesso come:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- il «garante del gioco dell'ascolto» fra tutti gli attori interessati al problema in questione.</li> <li>- si tiene discretamente in disparte per l'intero processo.</li> </ul>

Conviene chiarire che il motivo per cui il facilitatore, nella logica della esplorazione, deve aiutare gli attori a stabilire procedure *ad hoc*, specifiche e particolari per ogni caso,

è che ogni conflitto, per essere suscettibile di sviluppi creativi, deve essere trattato come un evento unico e irripetibile che coinvolge attori unici e irripetibili; in altre parole come un evento che vede in gioco attori capaci di scelte e idee sorprendenti.

Il contrasto fra questo atteggiamento e quello auto-referenziale descritto nell'altro lato della Tabella, è notevole. Per chi ha costruito la propria identità professionale e carriera in un ambiente dominato dalla logica della argomentazione, non si tratta solo di capire in quali circostanze certe metodologie decisionali sono più efficaci di altre, ma di dare una scossa alla propria identità e ricominciare ad imparare (25). Il che spiega come mai le resistenze a sperimentare forme decisionali alternative e più inclusive siano tanto robuste.

*Elogio del coffee break.* Accanto e attorno al Consensus Building, esistono un crescente numero di altri metodi che in modi originali e variegati si propongono l'inclusione di tutti i partecipanti nelle decisioni alle quali sono interessati, attraverso l'apprendimento reciproco e la progettazione creativa. Tali metodi hanno il merito di mettere in campo procedure e attività molto meno noiose e quasi sempre molto più fruttuose delle normali riunioni di comitati, tavoli, commissioni, assemblee deliberative, ecc., con l'effetto laterale di creare un senso di reciproco impegno fra i partecipanti basato sulla piacevolezza di questi incontri, la positività della visione comune elaborata e il desiderio di portare a compimento dei progetti nei quali si riconosce un proprio contributo. Fra tutti questi metodi ce n'è uno, che si chiama Open Space Technology (Ost) che in modo molto esplicito pone l'instaurarsi di «relazioni pure», che possono essere troncate a proprio piacimento in qualsiasi momento, come condizione del proprio buon funzionamento. Mi è dunque sembrato pertinente e interessante concludere questo articolo con la descrizione di come funziona e quali sono i suoi principi organizzatori, in che sedi e su quali problemi può venire utilmente adottato. L'Ost nasce nella prima metà degli anni '80 dalla constatazione di un organizzatore di convegni, di nome Harrison Owen, che i momenti che i convegnisti considerano

(25) Terrell A. Northrup, «The Dynamic of Identity in Personal and Social Conflict», in L. Kriesberg, T. Northrup, S. Thorson, *Intractable Conflicts and Their Transformation*, Syracuse University press, 1989, pp. 55-82.

(26) Harrison Owen, *Open Space Technology. A user's guide*. Berrett-Koehler Publisher, San Francisco, 1997 (seconda edizione).

(27) Per esempio a Bologna nel 2004 nel quadro del progetto «Genere e Governance» della Associazione Orlando, ho diretto una azione ricerca dal titolo «Una città desiderabile» che prevedeva anche un Ost, la cui domanda (decisa con un brainstorming di due ore fra una quarantina di donne delle varie associazioni di donne bolognesi) era: «Se la tua voce di donna contasse, come cambierebbe questa città?» Per più informazioni: Cfr «Città Desiderabile» in [www.women.it](http://www.women.it), sito del Centro Donne di Bologna.

più fruttuosi sono quelli del coffee break. Indagando sui motivi di questo gradimento, Owen concluse che il coffee break è uno speciale spazio-tempo che lascia liberi i partecipanti di conversare con chi vogliono, per il tempo che ritengono utile, su problemi di loro interesse. Il colpo di genio è consistito nel chiedersi se non fosse possibile organizzare convegni che per il 99% del tempo funzionano secondo i principi del coffee break e per l'1% secondo quelli dei discorsi più paludati, ufficiali e preconfezionati. E, incredibile ma vero, è riuscito a trovare una soluzione perfettamente corrispondente ai desiderata. Prima spiego come funziona e poi come ci è arrivato (26). Prima di tutto l'Ost è una modalità di indagine e decisionale adatta a situazioni in cui un gruppo differenziato di persone deve affrontare dei problemi complessi e conflittuali in modi innovativi e creativi. Se qualcuno dei promotori pensa di avere già la soluzione e di dover solo convincere gli altri, siamo nel paradigma argomentativo e non funziona. I convegni Ost, ormai molto diffusi sia in Europa che in altri continenti, non hanno relatori invitati a parlare, né programmi predefiniti. Sono organizzati a partire da un tema concreto e contingente proposto sotto forma di domanda rivolta «a tutti coloro che sono interessati»(27). In generale le domande tipiche di un Ost sono le stesse dei piani strategici (sui futuri desiderabili in una certa area territoriale o in una certa organizzazione pubblica o privata), o dei piani sociali (es: «Idee per l'educazione in America» o «nel Bronx» o «in Italia» , ecc.. oppure «Nuovi problemi e nuove idee nella assistenza agli anziani», o ancora «Come migliorare la comunicazione nella tale township sudafricana» ..e così via) o anche delle ricerche di mercato. In quest'ultimo caso l'Ost vede presenti sia gli utenti di un certo prodotto che gli esponenti della azienda produttrice, per es.: «Quali sono i problemi e quali le opportunità nelle applicazioni del software nel Settore Finanziario?»

I partecipanti all'Ost, seduti in un ampio cerchio, apprendono nell'arco della prima mezz'ora quali sono le regole per creare una propria conferenza. Chiunque intende proporre una idea o tema per il quale prova sincero interesse, si alza in piedi e lo annuncia al gruppo e così facendo

da un lato gli viene assegnato uno spazio nel quale incontrarsi con tutti coloro che siano interessati allo stesso tema, dall'altro si assume la responsabilità di organizzare la discussione e al termine scriverne un breve resoconto. Quando tutti gli intenzionati hanno proposto i propri temi, riempiendo di solito l'agenda per l'intera giornata, viene dato inizio alla prima sessione di lavoro e si incomincia. L'intero evento è governato da una unica regola, chiamata «la legge dei due piedi»: « Se ti accorgi che non stai imparando né contribuendo alle attività, alzati e spostati in un luogo che ritieni essere più produttivo». Questo «altro luogo» può essere un altro gruppo impegnato a discutere un altro tema, oppure il tavolo del coffee break che è imbandito e a disposizione in permanenza, oppure uno può anche andarsene. Quello che importa e che viene sottolineato con enfasi è che in questo contesto l'abbandonare un gruppo di lavoro per andare a curiosare altrove o per chiacchierare bevendosi un succo di frutta, non va considerato un segno di scortesie, ma di vitalità. In sintesi nell'Ost gli unici responsabili di un evento noioso o poco stimolante sono i partecipanti stessi. Per evitare che questa consapevolezza crei ansia e allarme invece che creatività, vengono scritti su grandi cartelli i seguenti quattro principi, integratori della legge dei due piedi: 1. Chi partecipa è la persona giusta; 2. Qualsiasi cosa succeda va bene; 3. Quando si inizia si inizia; 4. Quando si finisce si finisce (28). L'Ost segue un rituale abbastanza preciso: ogni sessione di lavoro dura un'ora e venti minuti dopo di che è interrotta dal suono di un gong. A questo punto i lavori devono essere chiusi (con la possibilità di decidere di proseguirli anche nel corso della sessione seguente) per permettere ai convocanti di scrivere la loro sintesi dei lavori e agli altri di incontrarsi a bere e partecipare a una brevissima seduta plenaria in cui si raccolgono impressioni e commenti. In questa sede si possono aggiungere altri temi o annunciare il proseguimento di una seduta precedente e ognuno decide a quale altro gruppo della sessione seguente vuole partecipare. L'organizzazione spaziale dell'Ost è di importanza cruciale in quanto di per se stessa ne simboleggia e trasmette i principi organizzativi. Le persone sono sedute in un cerchio

(28) Principi che farebbero la felicità di qualsiasi dadaista.

vuoto al suo interno, con una parete che fa da grande bacheca per appendere i titoli delle singole proposte con i nominativi dei proponenti e l'indicazione dei luoghi di riunione. Anche in questi luoghi le sedie sono disposte in circolo e le porte rimangono aperte in modo da indicare che ognuno può uscire o entrare secondo i propri desideri. In alcuni casi l'affluenza ai gruppi di lavoro è informale, in altri si chiede a ognuno di segnare il proprio nome sotto ciascun tema al quale intende contribuire. Il risultato è veramente straordinario sia in termini della qualità delle proposte finali che del tipo di relazioni che vengono instaurate. Senza che nessuno accenni alla logica dell'argomentazione o a quella della esplorazione, le persone spontaneamente tendono a «mettere al loro posto» coloro che vorrebbero imporre una propria opinione e a farsi carico che tutti abbiano uno spazio e siano ascoltati. Rapidamente si instaura un clima di grande energia e sinergia connesso alla rottura delle incrostazioni relazionali dei ruoli, dei compiti e delle competenze. Persone che all'inizio dell'Ost si guardavano con diffidenza ( e ne avevano spesso buone ragioni..) alla fine quasi si abbracciano e sono desiderose di continuare a lavorare assieme (29).

Owen sostiene di aver impiegato dodici anni di sperimentazioni con l'apporto di una quantità di altre persone e nei luoghi più diversi del mondo per mettere a punto questo metodo. Oggigiorno viene usato da organismi governativi a tutti i livelli, internazionale, nazionale, regionale e locale, da organizzazioni non governative, aziende, scuole, nella industria, nel commercio, nell'agricoltura e nel campo delle comunicazioni in ogni parte del mondo. Al di là degli aggiustamenti richiesti, questo modello così originale trae origine da due tipi di intuizioni. La prima riguarda la necessità di identificare alcuni meccanismi di base degli incontri fra esseri umani, in modo da rendere possibile un approccio al tempo stesso così semplice da poter essere adottato da chiunque e così elementare da possedere il potere energetico di un buon coffee break. In questo Owen fu aiutato da una precedente esperienza di lavoro come foto-giornalista in un piccolo villaggio nelle zone più interne della Liberia; in particolare l'aveva colpito l'organizzazione di alcune cerimonie rituali che durava-

(29) Oltre ai numerosi casi e esempi nel libro di Harrison Owen, citato, rimando a un mio resoconto di un Open Space organizzato nel 2004, nel quartiere di Olreisarco-Aslago di Bolzano, con la partecipazione degli abitanti e dei tecnici della Pubblica Amministrazione. Vedi: Marianella Sclavi: « Quando la creazione di *common ground* diventa una questione di pubblica amministrazione», in [www.polemos.it](http://www.polemos.it) (articolo pubblicato originariamente su *Territorio*, trimestrale del Politecnico di Milano, n. 29/30, 2004 ).

no per giorni con un alto livello di energia e di gradimento da parte di tutti i partecipanti, e si ricordò che già allora aveva pensato che la forma circolare del villaggio con lo spazio centrale vuoto, poteva avere a che fare con questo esito. Di qui le riflessioni sul fatto che la forma circolare è la geometria fondamentale di ogni comunicazione umana aperta. In un cerchio non si possono identificare una testa e i piedi, distinguere l'alto e il basso, cercare il lato migliore col quale schierarsi; il cerchio consente ad ognuno di stabilire una semplice relazione faccia a faccia con tutti gli altri. In effetti in nessuna lingua esistono espressioni come un «quadrato di amici», ma si parla di una cerchia e in una fredda notte invernale è piacevole sentirsi protetti dalla cerchia dei propri affetti famigliari. Disponete le persone in file successive (come in un'aula o teatro tradizionali) in modo che tutte siano rivolte verso la fonte di potere e di autorità e sarà subito chiaro chi prenderà la parola e chi deve ascoltare. Le forme quadrate o rettangolari stabiliscono delle separazioni che possono essere utili per tenere separate le parti avverse e per argomentare, ma la conversazione genuina e aperta sarà ridotta al minimo. Quindi in definitiva: l'Ost doveva essere la celebrazione della forma circolare.

La seconda idea attorno alla quale Owen ha a lungo lavorato riguarda l'impegno e la passione. Alla domanda: chi devono essere i partecipanti di un Ost? La risposta è: solo e unicamente coloro che hanno un sincero interesse per quel problema e tema. Una partecipazione quindi su basi decisamente volontarie. Obiezione: così si rischia che una quantità di problemi non siano affrontati perché non interessano a nessuno, o comunque non interessano a coloro che potrebbero per davvero dare una mano. Replica: questo è esattamente quello che succede oggi, cioè dove è opinione comune che l'unico modo per fare le cose è farle fare a persone alle quali non interessano. E infatti le cose vengono fatte superficialmente e non di rado con esiti di lungo periodo disastrosi. L'Ost afferma un altro principio: che fortunatamente ci sono là fuori una quantità di persone diverse fra loro che hanno a cuore una quantità di problemi differenti e che se diamo loro credito c'è una alta probabilità che la maggior parte delle

(30) Trovo sul *Corriere della Sera* del 21 febbraio 2005, una recensione di un libro che sembra avere grande successo in Francia, intitolato *Bonjour paresse* (Buongiorno pigrizia) in cui l'autrice, Corinne Maier, consiglia di reagire alla noia suprema della organizzazione del lavoro con la pigrizia, cioè facendo finta di lavorare con due piacevoli conseguenze: «la prima è che si conserva senza fatica il posto di lavoro e la seconda che si diventa parassiti all'interno del sistema, contribuendo così ad accelerarne l'ineluttabile crollo».

cose che si debbono fare siano fatte e bene da qualcuno che le prende a cuore. Il principio che vale nell'Ost è: assegna il lavoro unicamente a coloro che desiderano svolgerlo e lo fanno spontaneamente e volontariamente (30). Naturalmente per capire se e come principi rivoluzionari come questi funzionano davvero bisogna provarli. La cosa che sorprende non sono le resistenze a questo tipo di discorsi, ma il fatto che tante persone che coprono posizioni gerarchiche di responsabilità siano disponibili a sperimentarle. L'Ost è diventato un laboratorio nel quale si sta sperimentando e verificando la saggezza di quella che i teorici dei sistemi aperti, già negli anni '60, hanno chiamato, in onore del suo formulatore, «la legge di Ashby». Che è la seguente: «Un organismo o una organizzazione non può affrontare un aumento di differenziazione e varietà nel proprio contesto, se non accresce la gamma di scelte del proprio repertorio di risposte.». L'Ost espande incredibilmente la gamma delle scelte sia individuali che collettive. E la gente ci prende gusto.

