



Oswaldo Duilio Rossi

Cultura dell'ascolto e benessere sociale

Intervento al convegno

In medio stat virtus

organizzato a Cesena il 15.12.2012 da
InMediAr,

1. Le doti dei negoziatori

Per risolvere un conflitto in maniera condivisa dobbiamo riuscire a fare tre cose: (1) superare le posizioni di principio, che sono legate all'identità

personale e che perciò non sono negoziabili, ma che sono molto costose; (2) comprendere emozioni, bisogni e interessi dei litiganti perché le persone devono prima liberarsi dalle emozioni che le irrigidiscono sui principi per poi negoziare come soddisfare i propri bisogni e interessi; (3) far proporre azioni da eseguire in prima persona ogni volta che le parti pretendono qualcosa dagli altri. L'elemento comune a questi tre cardini della negoziazione è *saper ascoltare*, che è la base di ogni atto comunicativo efficiente.

Rispetto al primo punto (questioni di principio molto costose), due settimane fa, in un convegno, il Presidente Giorgio Santacroce della Corte d'Appello di Roma ha ricordato una causa da trenta euro durata otto anni; allo stesso convegno un altro relatore ha ricordato una causa, per l'usucapione di un immobile rurale, durata quarantacinque anni, che ha coinvolto tre generazioni di eredi, i quali si sono moltiplicati nel tempo e che hanno finalmente visto crollare il rudere. Le questioni di principio quindi sono costose per i diretti interessati ma anche per i loro discendenti e soprattutto per l'intera società: giudici impegnati per quarant'anni a decidere la proprietà di una baracca quale bene portano alla collettività? Forse è giunto il momento di chiederci: le questioni di principio, alle quali noi italiani sembriamo molto attaccati, in che modo contribuiscono al benessere sociale?

I dati statistici forniti dalla Comunità Europea relativi al 2008¹ (non sono riuscito a trovare dati ufficiali più recenti) ci informano che i cittadini italiani sono i più litigiosi d'Europa, con un giudizio di primo grado ogni 15,16 abitanti. Al secondo posto c'è la Spagna, con un giudizio ogni 42,13 abitanti: cioè in Italia si litiga più del doppio che nel secondo paese più litigioso d'Europa: siamo di gran lunga i più litigiosi in assoluto. Studiando la neurosemantica ho imparato che qualsiasi comportamento umano, anche il più irragionevole o controproducente, viene messo in atto perché l'organismo lo ritiene la risposta migliore a una specifica situazione. Per rispondere alla domanda che ho fatto prima (in che modo litigare ci aiuta a sentirci meglio come individui e come società) forse bisogna cominciare a studiare in maniera organica la società e la cultura italiane, che evidentemente non conosciamo così bene quanto crediamo. Non basta dire, come sento spesso, che siamo latini e abbiamo il sangue caldo. Non basta. Bisogna cominciare a capire perché preferiamo la lite alla negoziazione, ma so che finché un proble-

1 Commissione Europea, *Sistemi giudiziari europei. Sull'efficienza e la qualità della giustizia*, 2010.

ma non diventa *importante*, non si fa niente per capirlo. Se state guidando da Taranto a Milano e si accende prima una spia di allarme sul cruscotto, poi un'altra, poi un'altra ancora, continuereste a guidare sereni? È il livello di allarme che ci spinge a preoccuparci per qualcosa. Qual è il vostro livello di guardia? E quale è quello della società italiana?

Secondo punto (importanza delle emozioni durante una negoziazione). Le emozioni, soprattutto quelle negative, che emergono quando ci sentiamo minacciati da un problema importante per la nostra esistenza, ci impediscono di analizzare i fatti con lucidità e quindi ci impediscono di prendere decisioni razionali. A quanti di voi è capitato di parlare con qualcuno che non riusciva a risolvere una situazione banale per colpa dell'emotività? Chi ha fatto questa esperienza può immaginare la difficoltà di negoziare una situazione oggettivamente complicata. Per contenere le emozioni, prima bisogna accoglierle, cioè bisogna dimostrare di averle comprese compiendo precisi atti comunicativi.

Terzo punto: passare dalle pretese alle proposte. Una mia pretesa è una *tua* azione. Una mia proposta è una *mia* azione. Quando litighiamo tendiamo a pretendere, invece che a proporre, perché siamo irrigiditi sulle nostre posizioni, perché pensiamo di “avere ragione” e di “avere diritto a...” Ma così dimentichiamo che le nostre pretese permettono agli altri di controllare il problema perché sono gli altri a decidere se fare o non fare ciò che noi pretendiamo da loro. Non avere il controllo sul problema come ci fa sentire? Se mette ansia, questa emozione negativa ci impedisce di essere razionali e quindi ci blocca nel circolo vizioso del conflitto. E tutto questo accade e si manifesta mediante atti comunicativi, parole, gesti, etc.

2. Gli strumenti dei negoziatori

In concreto e in sintesi, per superare tutti questi ostacoli, un negoziatore deve: (1) parlare principalmente per fare domande; (2) ascoltare con atteggiamento proattivo; (3) evidenziare proposte concrete e interessanti per le parti. Gli atti con cui negoziamo sono atti di comunicazione. Per alcuni ricercatori addirittura l'intera esistenza ed ogni esperienza umana sono comunicazione: tutto è comunicazione. Comunicare è il nostro principale strumento di azione e di sopravvivenza. Ci capita di utilizzarlo egregiamente

senza esserne consapevoli, ma ci capita anche di utilizzarlo a sproposito, cioè capita di trascurare le conseguenze di ciò che facciamo. Eh sì, perché comunicare produce degli effetti: le parole che usiamo modificano la realtà. P. es., il 24 ottobre scorso l'Ufficio stampa della Corte costituzionale ha diffuso un comunicato stampa – che è un atto di comunicazione di massa – il quale, di fatto, ha anticipato di un mese mezzo gli effetti della pubblicazione della sentenza 272/2012 (6.12.2012). Mi chiedo: quanta consapevolezza c'è stata nell'azione mediatica dell'Ufficio stampa? Mi chiedo inoltre: è stato un atto normale o è stata un'anomalia? Perché, se anticipare giornalisticamente i contenuti delle sentenze è normale, allora dovrebbe essere “più normale” pubblicare subito le sentenze. Se, invece, anticipare le sentenze è anomalo, c'è da chiedersi quali vantaggi trae la collettività dal comportamento anomalo di un organo pubblico.

Me lo chiedo perché so che quando comunichiamo (p. es., quando pubblichiamo una norma o quando pronunciamo il “sì” matrimoniale) produciamo effetti sulla realtà: trasformiamo la realtà, trasformiamo le situazioni. Invece quando vogliamo capire la realtà *metacomunichiamo*, cioè parliamo di cosa e di come si comunica. È la stessa differenza che passa tra un Tizio arrabbiato, che sbraita e che fa il diavolo a quattro – da una parte – e – dall'altra parte – un Caio che dichiara di essere arrabbiato e che spiega come si sente e cosa l'ha fatto arrabbiare. Preferireste parlare con Tizio o con Caio?

Quando qualcuno, comunicando, crea un problema, di solito serve un po' di buon senso oppure un negoziatore che, metacomunicando, facilita la risoluzione amichevole perché appunto sposta l'attenzione dalla manifestazione emotiva agli interessi. Allora faccio un'altra domanda: cosa accadrebbe se, da soli o con l'aiuto di un *professionista* (perché per metacomunicare serve professionalità), cosa accadrebbe se metacomunicassimo prima di comunicare quello che ci passa per la testa?

Alcuni mi rispondono che in certi casi la metacomunicazione non è adeguata: in altre parole, un tecnico della comunicazione non sarebbe in grado di gestire certi problemi, cioè un negoziatore professionista non sarebbe appropriato a certi tipi di controversie (per inciso, secondo me l'acronimo R.A.C. sta per “Risoluzioni Appropriate dei Conflitti”). Questo significa che, per alcuni, chi è professionalmente immerso in conflitti estremamente violenti – p. es., penso agli psicologi della famiglia, ai mediatori sociali o ai negoziatori operativi delle forze dell'ordine, che scongiurano addirittura po-

tenziali suicidi e omicidi – queste persone non avrebbero le stesse capacità negoziali di chi professionalmente gestisce le liti con strumenti basati sulla forza (non l'illecita forza fisica, ma quella legittima del diritto e dello Stato che, però, sempre forza è) – p. es., avvocati o magistrati lavorano con questi strumenti –. Domanda: per gestire quali conflitti la lite è lo strumento più appropriato? Cominciamo a capire questo per capire se, scegliendo di litigare, facciamo sempre la scelta migliore.

3. Comunicazione e società

Chi lavora litigando pretende comportamenti che la controparte non è disposta a eseguire, e così alimenta e moltiplica le discussioni conflittuali. Cosa diversa è discutere come risolvere il problema, cioè come trasformare la situazione di disagio in una situazione migliore *per tutti* (secondo l'economista Paul Samuelson, se peggiora la posizione anche di una sola persona non c'è benessere sociale²). Chi litiga tende a concentrare la propria attenzione sul conflitto invece che sul problema, investendo le proprie risorse nel tentativo di risolvere il conflitto invece del problema, cioè nel tentativo di risolvere la relazione comunicativa invece che trasformare il fatto oggettivo. Ed è proprio ciò che si ottiene con questo atteggiamento: si risolve, si conclude, si scioglie la relazione. In qualche modo questo significa che si tende a sciogliere la società.

Credo che non a caso nel nostro periodo storico sentiamo moltiplicarsi i discorsi legati allo scioglimento dei rapporti interpersonali: dall'aumento delle separazioni coniugali³, all'aumento degli omicidi, anche efferati. Siamo testimoni di un vertiginoso aumento dei discorsi che la società fa intorno alla violenza: dalla cronaca nera ai videogiochi sanguinolenti, dai suicidi disperati⁴ fino all'ingombro delle aule di giustizia, arrivando a doversi inventare un modo per risolvere i problemi correlati a questi fatti (p. es. liberare i tavoli dei giudici), ma non senza litigare su quale sia la soluzione migliore

2 Paul Samuelson, *Foundations of Economic Analysis*, Harvard University Press, 1947/1983: pp. 219-249.

3 ISTAT, *Separazioni e divorzi in Italia*, 2009: 297 separazioni ogni 1000 matrimoni, la maggior parte dei quali dura tra i 5 e i 9 anni (pp. 2 e 5).

4 L'11 agosto 2012 Angelo Di Carlo, 54 anni, romano trasferito a Forlì, si è dato fuoco di fronte a Montecitorio.

per farlo. Al riguardo c'è una domanda banale e trita che sento fare spesso: questo incremento di discorsi violenti e sulla violenza (o quantomeno conflittuali) è legato a un incremento dei fatti violenti rispetto al passato oppure questi fatti aumentano perché se ne parla di più? Questo è un problema di posizioni, di punti di vista, che non mi interessa, anzi ritengo che dobbiamo ignorarlo perché questo modo di analizzare la realtà non ci sta portando niente di buono o quantomeno niente di diverso. Invece dobbiamo cambiare punto di vista. P. es., non sarà che l'aumento dei discorsi nel campo della violenza è legato al nostro bisogno di parlarne per essere ascoltati, per liberarci delle ansie e dei timori legati al conflitto? Se discutiamo sempre più di queste cose, non è per caso che siamo ascoltati sempre meno?

Questo è tipico della postmodernità, di Internet e dei *social media*, di un'industria editoriale in cui si moltiplicano gli autori ma crollano le vendite: oggi tutti possono urlare, ma nessuno viene ascoltato così qualcuno arriva a urlare più forte e poi qualcun altro passa alle vie di fatto, che è un modo eccessivo di urlare, è un modo per chiedere di essere ascoltati e capiti. Antropologia⁵ e psicanalisi⁶ hanno rivelato il legame tra violenza e segreto: ogni segreto (il *tabù* freudiano) è un tentativo di rimozione della violenza (l'omicidio dell'orda freudiano); ma, per lo stesso principio, la violenza è un tentativo di rimozione del segreto, ossia è un modo per comunicare qualcosa che qualcun altro impone di non comunicare (infatti il conflitto sorge dall'infrazione dei valori personali: io ritengo giusto comunicare qualcosa, ma tu ritieni giusto che io non lo faccia). È facile accorgersi, analizzando e meta-comunicando dal di fuori, che l'imposizione del silenzio o il rifiuto di ascoltare sono una violenza; ma quando si è invischiati in una relazione si riesce solo a comunicare.

Così, invece di andare incontro per interagire con chi urla (perché chi urla fa paura e ricorda la violenza, che deve essere segregata), invece di accogliere il grido di aiuto, si finisce per vociferare che qualcuno ha urlato e questo brusio alimenta altre emozioni negative che non vengono accolte da nessuno, ma che alimentano altri mormorii, che poi crescono e via dicendo... Anche questa è comunicazione e produce i suoi effetti, purtroppo negativi perché paradossalmente questo modo di comunicare alimenta il segreto, che benché urlato, non è stato accolto da nessuno. E se le persone e i

5 René Girard, *La violenza e il sacro*, Milano, Adelphi, 1980 (or. 1972).

6 Sigmund Freud, *Totem e tabù*, Torino, Bollati Boringhieri, 1985 (or. 1913).

media continuano a borbottare e a urlare significa che non ci si sente ascoltati, figuriamoci capiti. Se la società continua a strillare messaggi sui conflitti è perché la società non ha capito l'origine e il senso di questi conflitti perché, per paura, li sfugge, li evita, tenta di reprimerli con la forza o di ignorarli facendo vedere (in televisione o sui giornali o nei *blog*) che invece se ne occupa. L'ipocrisia è anche sensoriale: qualcuno usa la voce per manifestare un malessere e qualcun altro ne discute usando le immagini (filmati televisivi, articoli giornalistici, etc.). I due canali comunicativi non sono allineati, anzi, sono in conflitto (visione e udito impegnano circuiti cerebrali differenti, leggere è cosa diversa da ascoltare). Quindi: prestiamo attenzione a questi conflitti? E, se lo facciamo, come dimostriamo di essere interessati?

Eh sì, perché non basta ascoltare, ma bisogna anche *dimostrare* di avere ascoltato e di avere capito. Non basta guardare la televisione o leggere il giornale perché non possiamo interagire con la televisione e col giornale. Non basta partecipare a una discussione su Facebook per dire la nostra morale perché nell'infosfera digitale non c'è verifica di coerenza. Non basta predicare bene perché bisogna anche razzolare altrettanto bene. Servono comportamenti quotidiani coerenti, reali e prosociali. I veri mediatori fanno questo: si mettono in mezzo al conflitto per venire in contro alle parti (equiprossimità) e per ascoltarle, dimostrando di voler capire, e in questo modo cercano di trasmettere la voglia e l'esigenza di capire l'altro, il diverso; magari non di accettarlo, ma almeno di volerlo capire per farlo sentire un essere umano. Perché quando manca l'empatia, quando non percepiamo la nostra presenza nell'altro e quando l'altro non vede se stesso in noi, siamo disposti a fare le cose più turpi o semplicemente le più sciocche, anche litigare otto anni per trenta euro. Allora, magari non per l'altro, ma per evitare noi di compiere azioni inutili e ridicole, è il caso di cambiare atteggiamento.

Per concludere, permettetemi di fare un'ultima domanda: con quali azioni quotidiane possiamo tessere una cultura diversa da quella che ci porta a litigare per le questioni di principio?