

PRINCIPI E STRUMENTI DEI PROCESSI DECISIONALI INCLUSIVI E PARTECIPATI

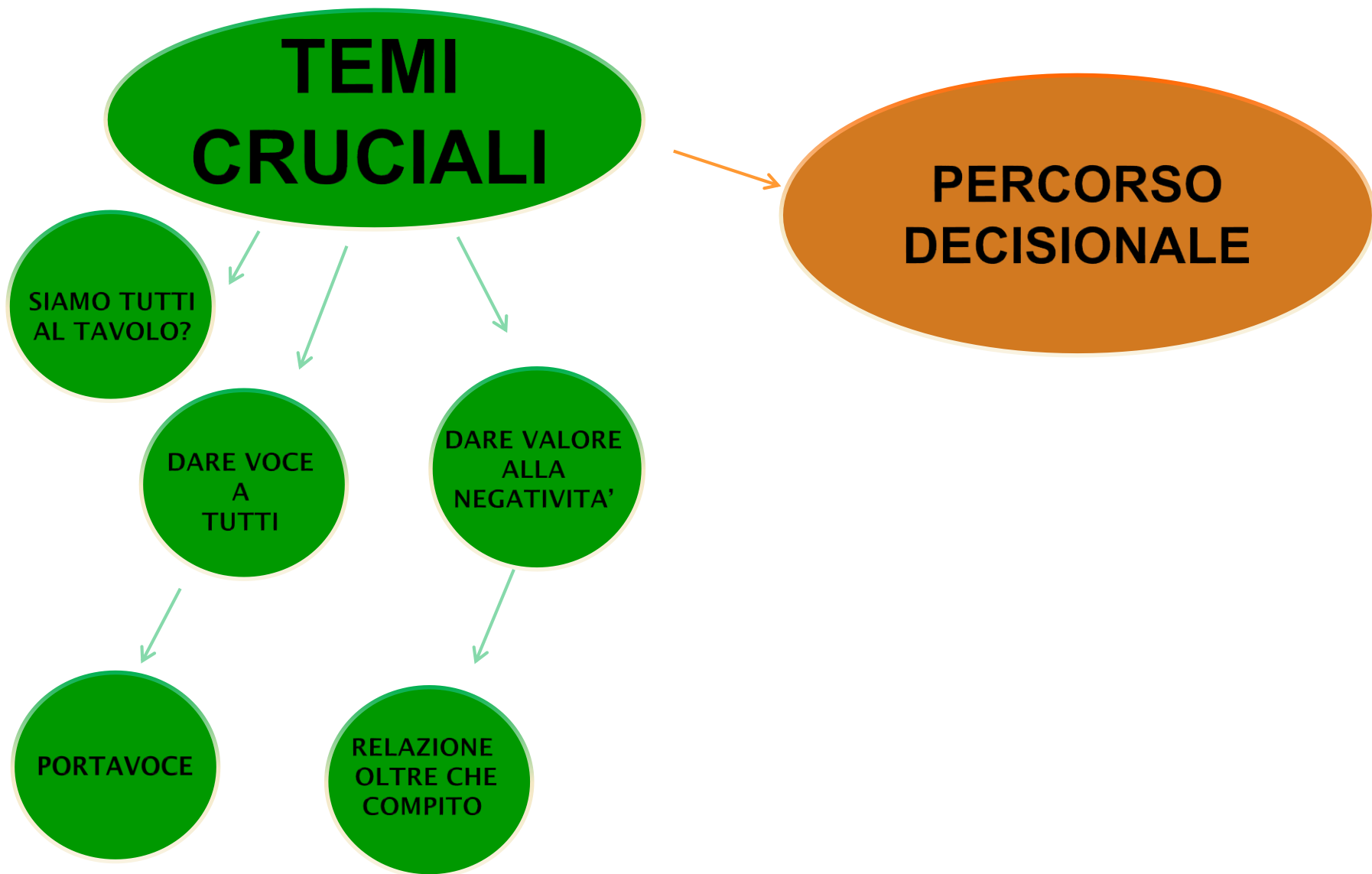
Stefania Lattuille – Ascolto Attivo – ottobre 2021

LIFE SKILLS UNESCO - Abilità per affrontare efficacemente le sfide della vita quotidiana

- Capacità di prendere decisioni**
- Capacità di risolvere i problemi**
- Pensiero critico e pensiero creativo**
- Comunicazione efficace**
- Capacità di relazioni interpersonali**
- Empatia**
- Autoconsapevolezza**
- Gestione delle emozioni e dello stress**

TEORIA DEI GRUPPI DI KURT LEWIN (1890-1947)

- Il gruppo non come sommatoria dei membri ma come totalità dinamica.
- Il gruppo è centro di forze, tensioni e movimento.
- I membri di un gruppo sono in relazione tra loro, un mutamento di una parte comporta uno squilibrio della totalità e la ricerca di un riequilibrio.
- Ogni gruppo tende alla ricerca dell'equilibrio e ogni gruppo è caratterizzato da forze di coesione e forze di disgregazione.



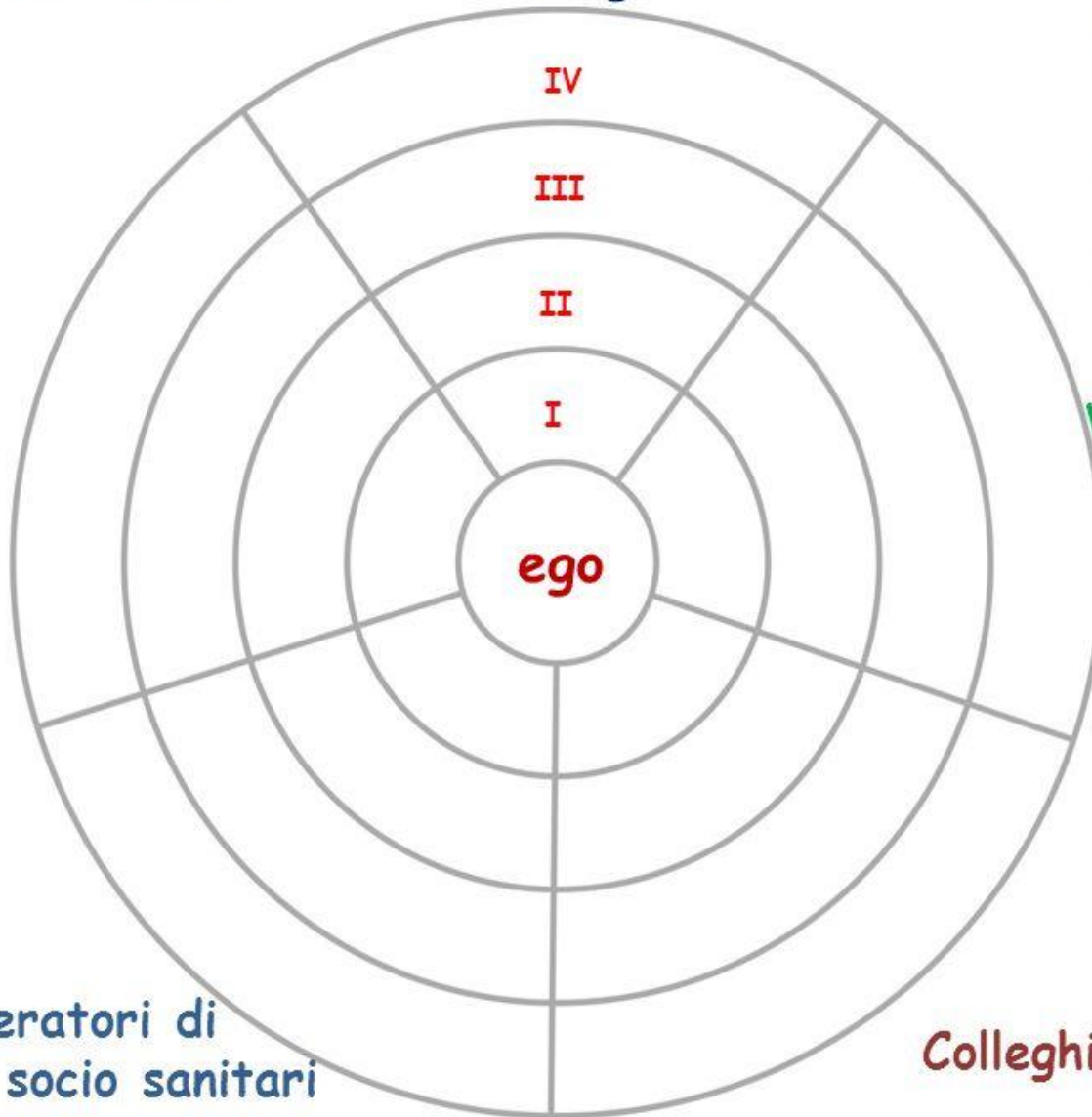
Mappa di Todd

Famiglia

- I quadrante: "relazione Importantissima"
- II quadrante: "relazione Molto importante";
- III quadrante: "relazione Abbastanza importante";
- IV quadrante: "relazione Poco importante"

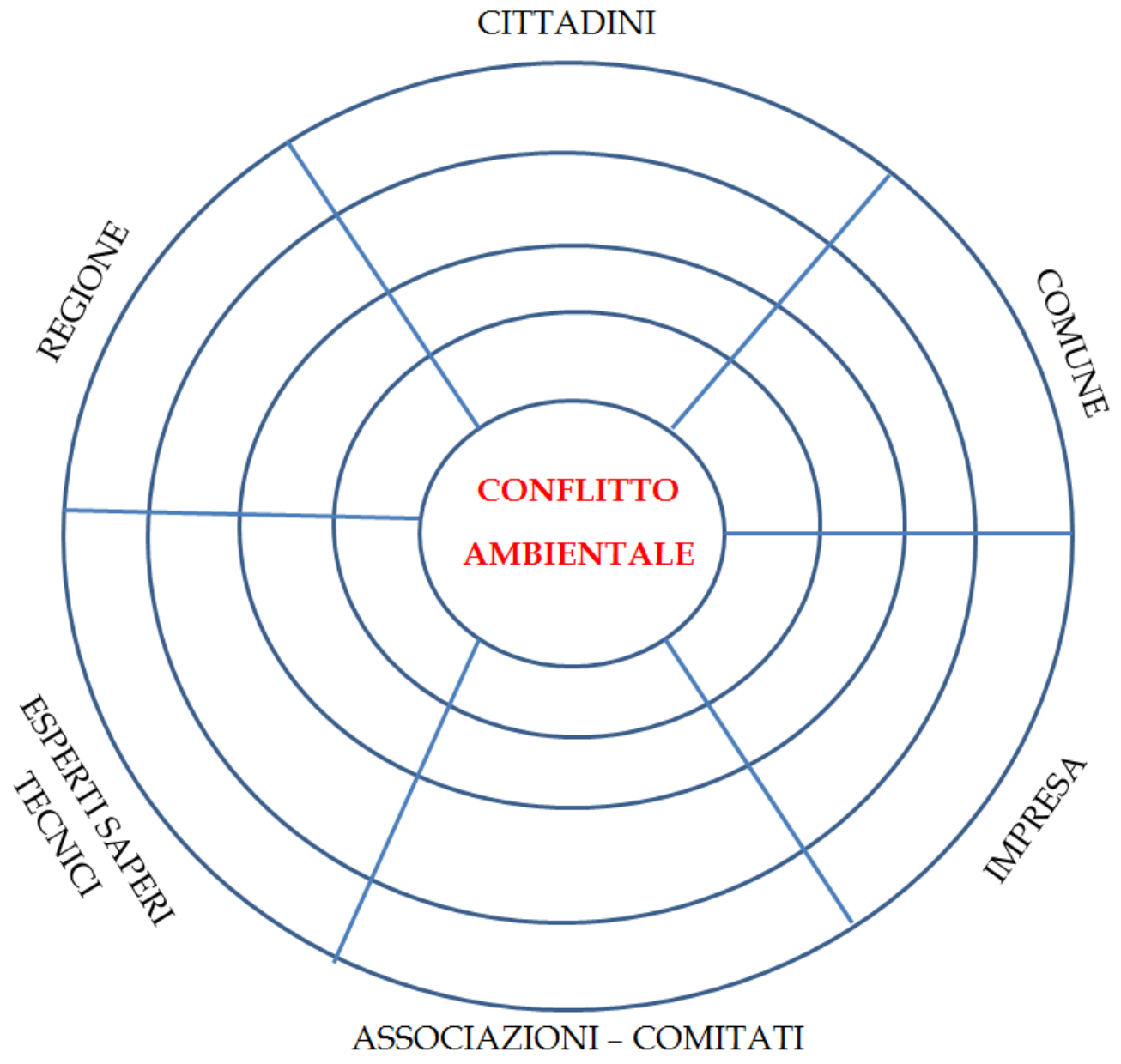
Amici

Vicini di casa

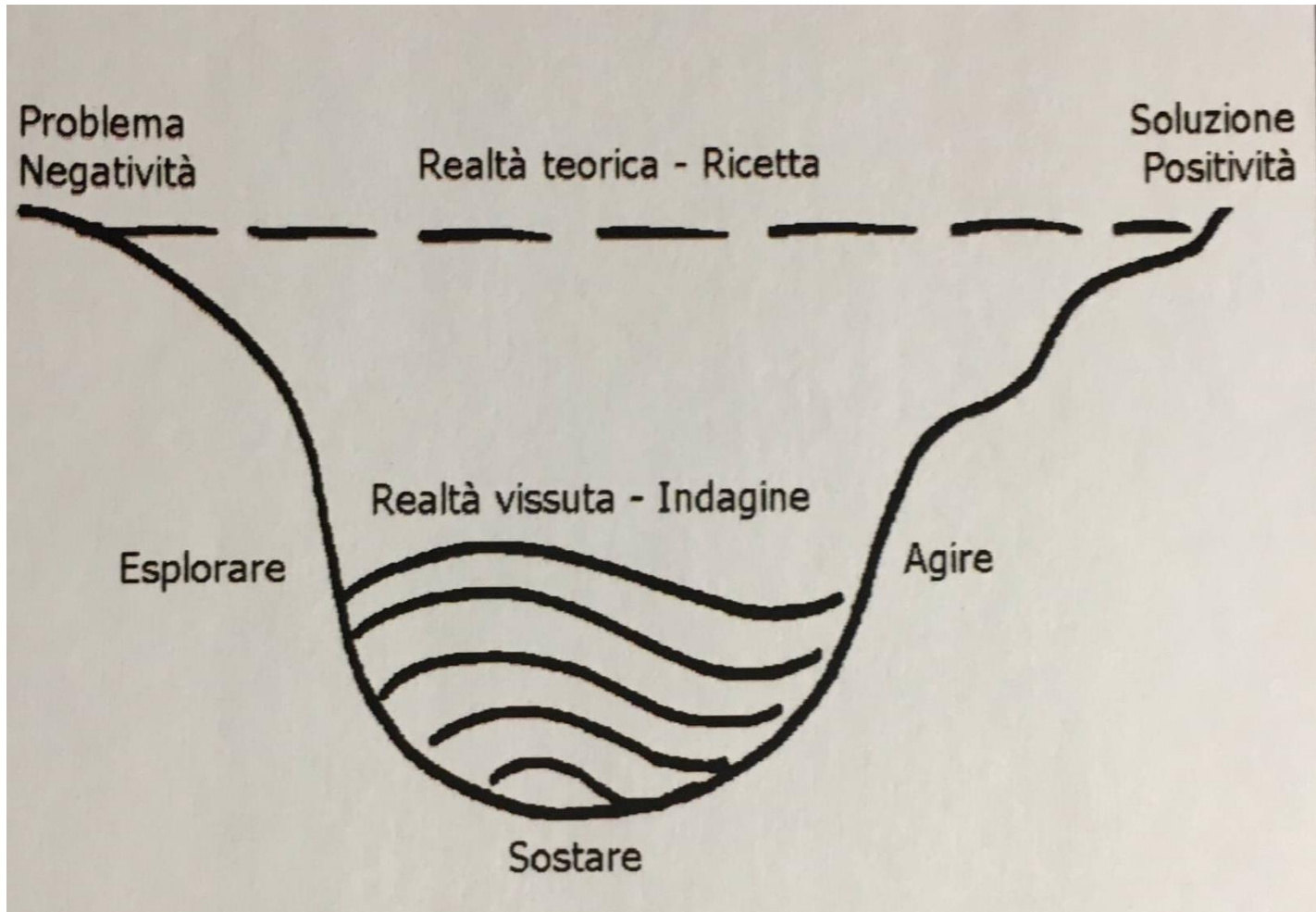


Operatori di Servizi socio sanitari

Colleghi di lavoro



LA BUCA DELLA SOSTA

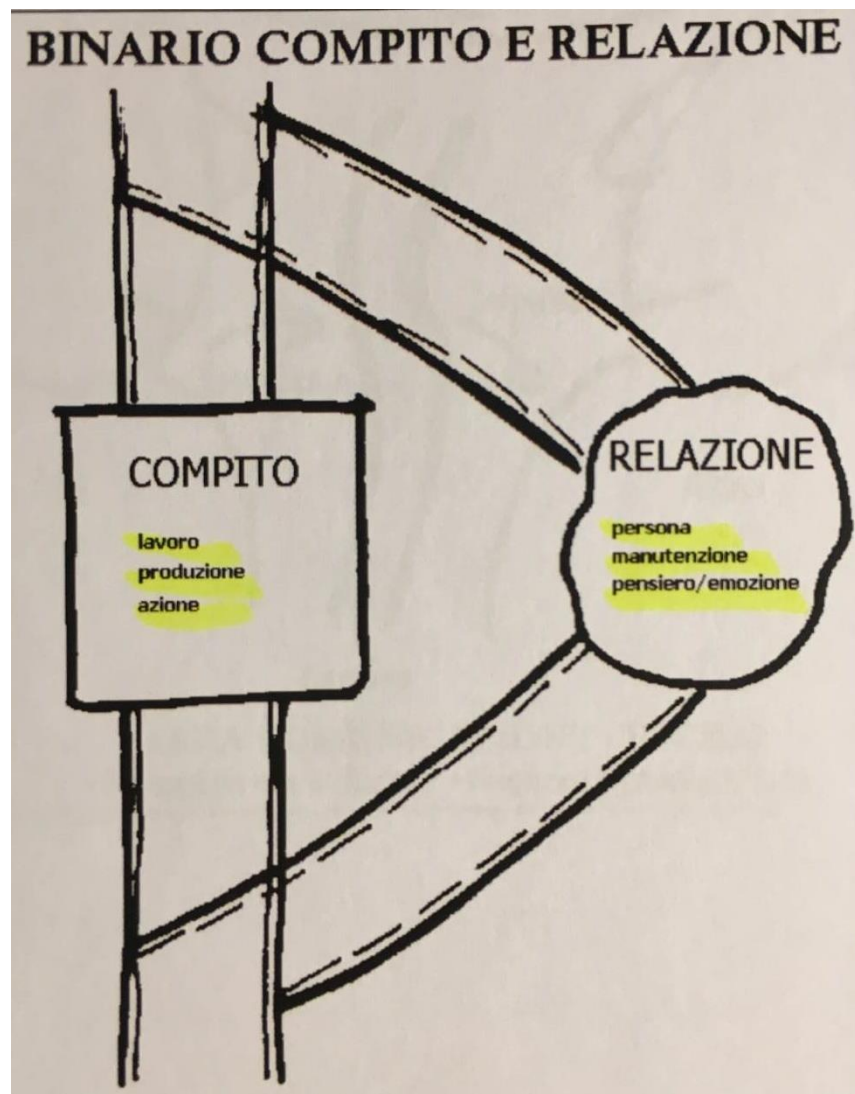


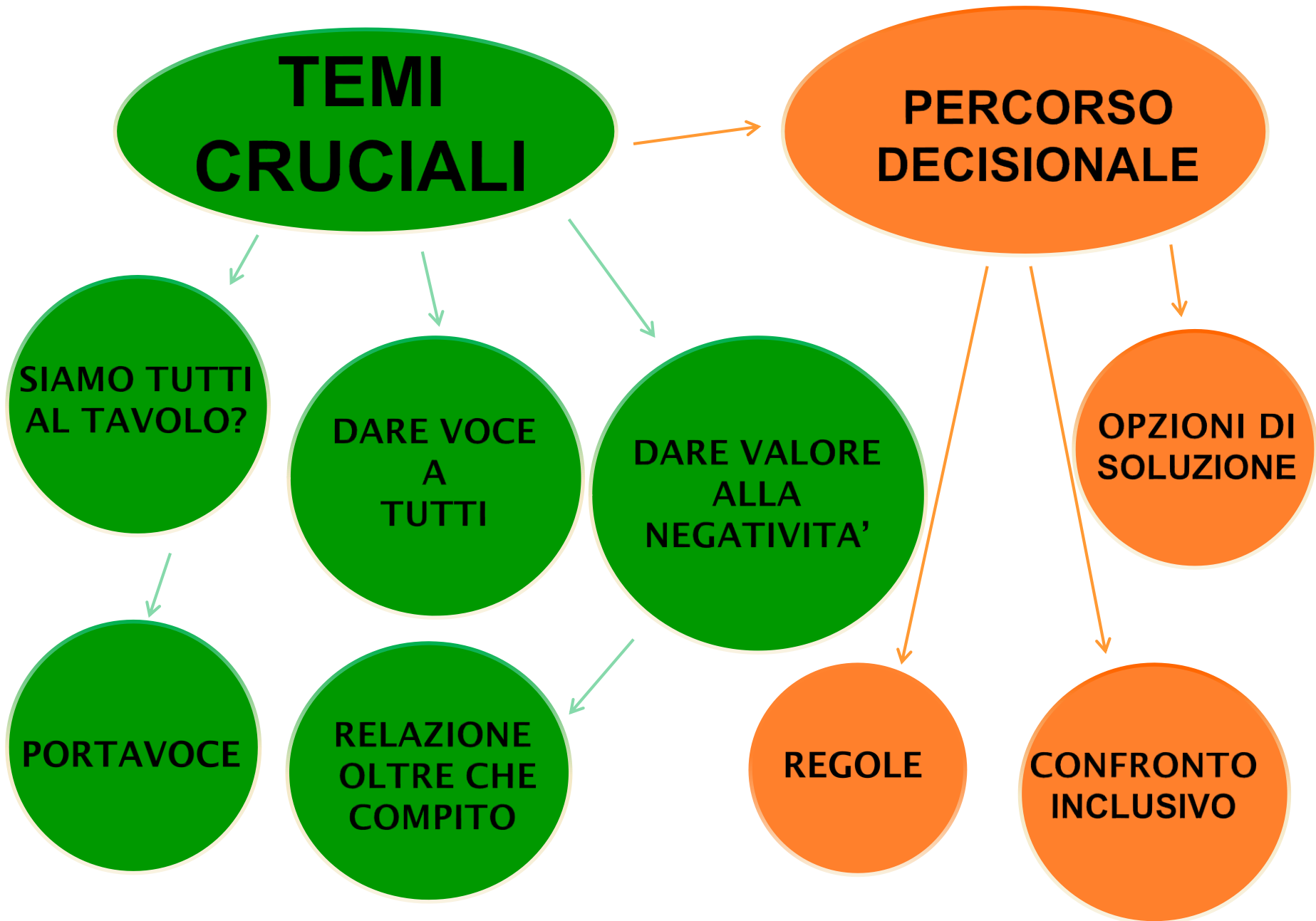
COMPITO - PRODUZIONE

- Individuare lavori e compiti
- Accompagnare metodi di attuazione e sviluppo

RELAZIONE - PARTECIPAZIONE

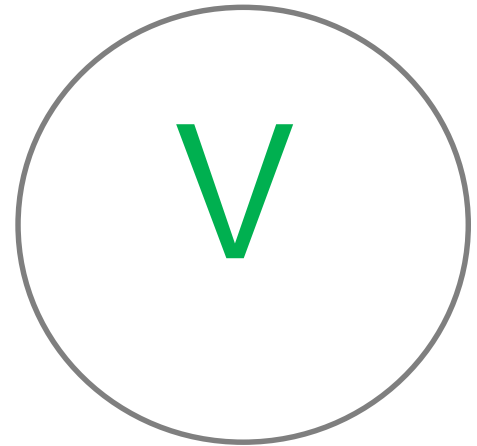
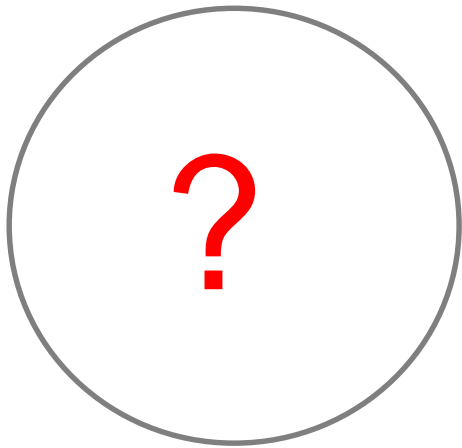
- Curare l'accoglienza, mettere a proprio agio le persone
- Curare e accompagnare la comunicazione e l'ascolto
- Sostenere ed esplorare gli specifici significati in gioco



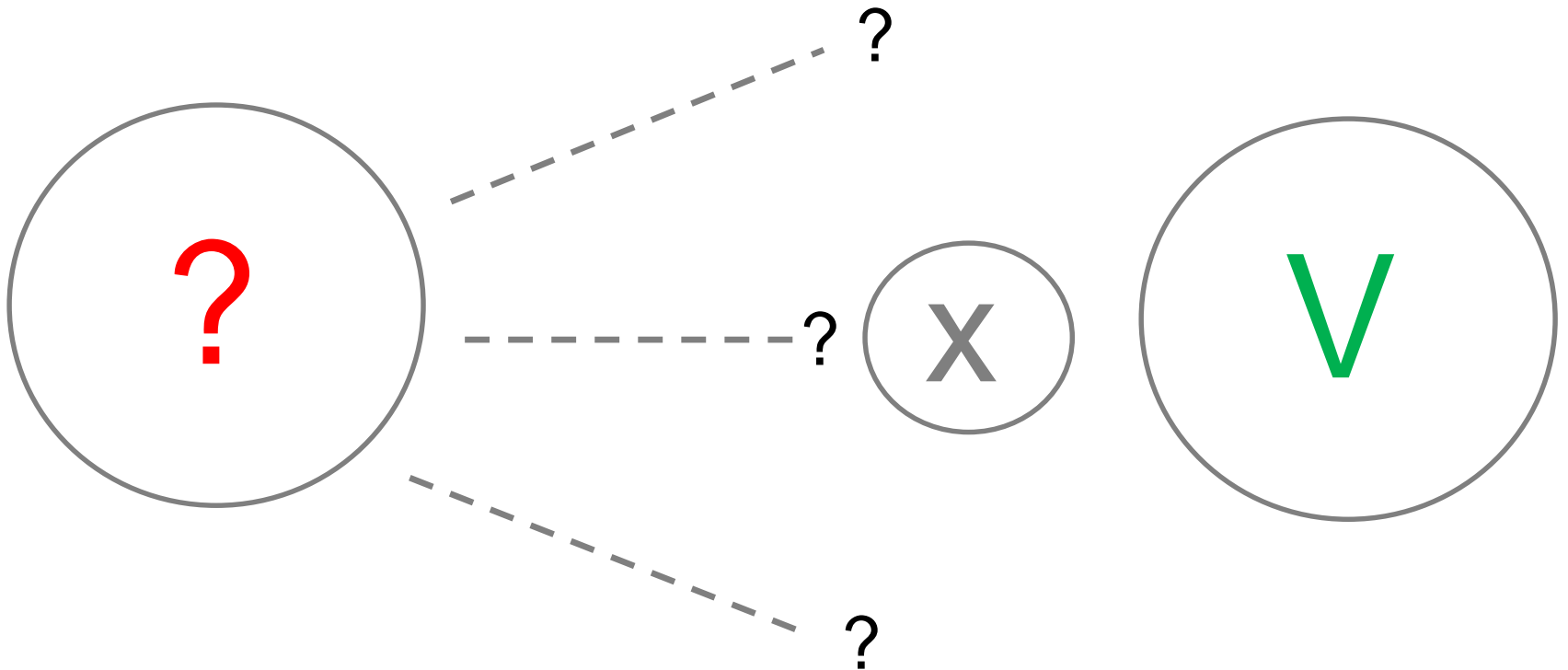


**COME PRENDIAMO LE
DECISIONI?**

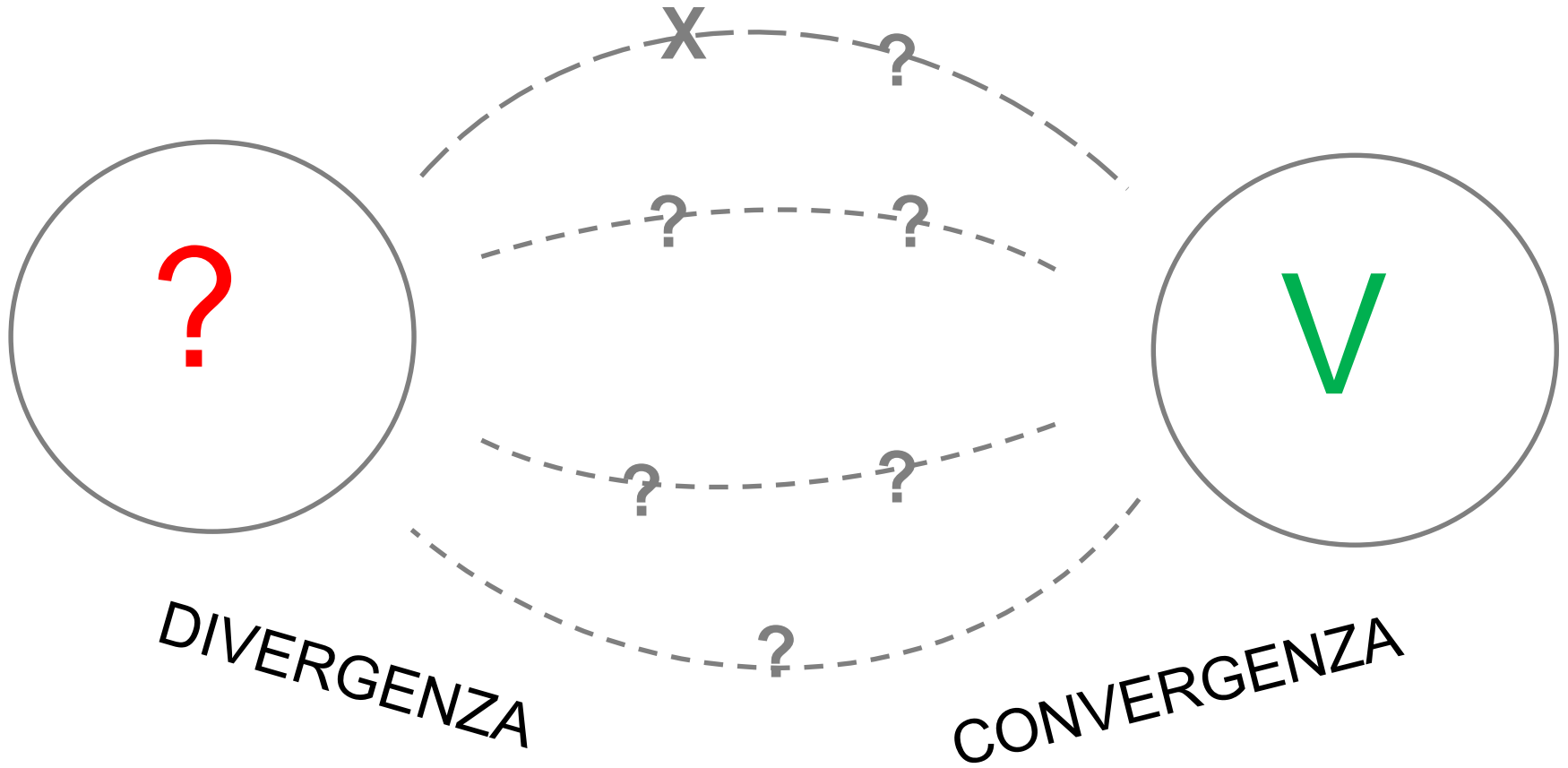
TEORIA



PRATICA



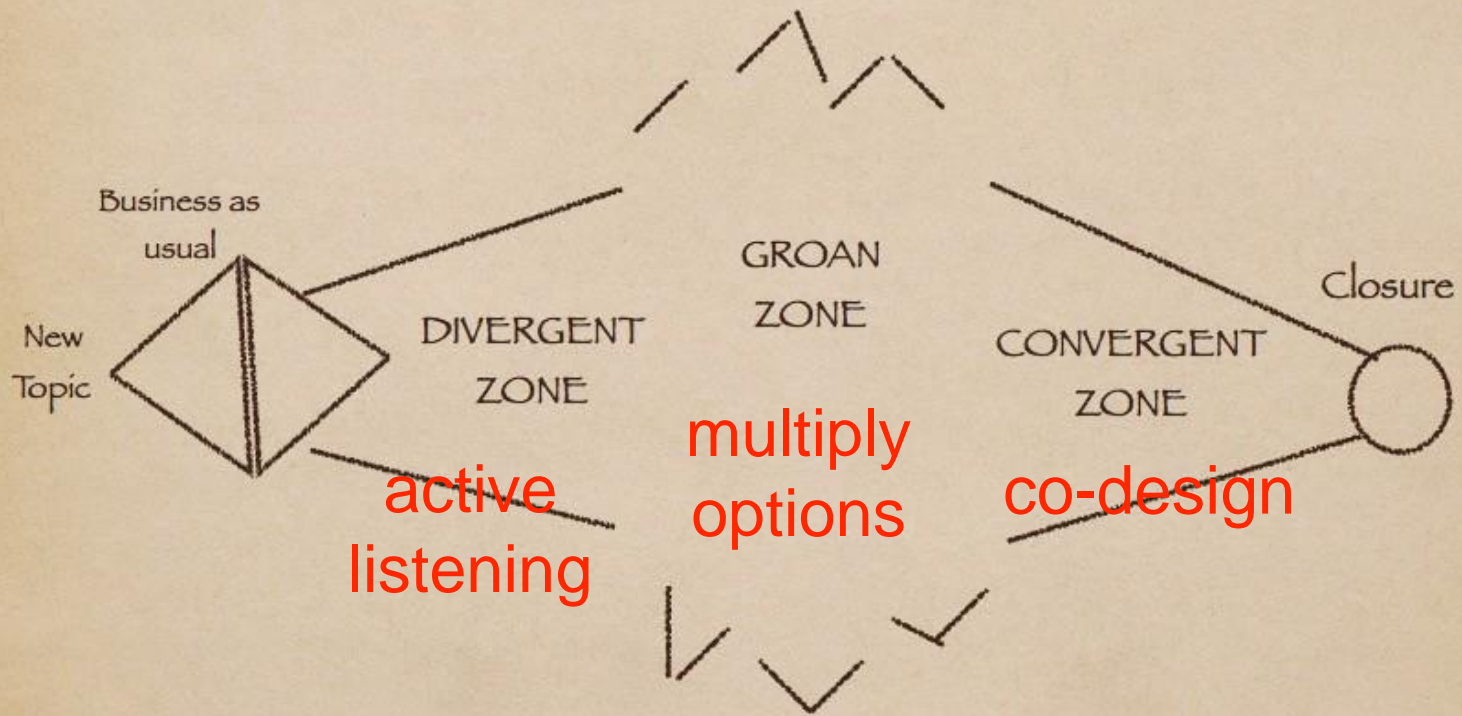
IDEALE



Dinamiche nelle decisioni di gruppo



Dynamics of Group Decision Making



Marianella Sclavi's contribution to Kaner's Diamond
The Diamond of Participatory Decision-Making

Per la Divergenza	Per la Convergenza
Rinvviare il giudizio	Usare giudizi affermativi
Cercare di ottenere la massima quantità	Essere risoluti
Essere «selvaggi» e andare a «ruota libera»	Considerare l'originalità
Cercare di combinare le idee	Rimanere in tema

ARGOMENTARE

I disputanti si esprimono contro una posizione:

- per provare che qualcosa è sbagliato,
- per provare che da A non consegue B o delle inconsistenze logiche o errori;

oppure si esprimono contro una persona:

- per screditarla, per minare la sua credibilità e autostima.

Si può dibattere argomentando in favore di una posizione, ma per evidenziarne la maggiore consistenza o logicità

O in favore di una persona, esprimendo rispetto, ma con l'intenzione di produrre un cambiamento del suo punto di vista.

ESPLORARE

L'esplorazione sospende la negazione e colloca le opzioni esistenti in attesa mentre vengono ideate altre possibilità

L'obiettivo è quello di ampliare i punti di vista degli interlocutori:

-spingendo entrambi ad ampliare i vantaggi di possibilità,

-portando alla luce similarità, condivisioni, complementarietà,

-identificando obiettivi comuni già presenti ed elaborandone di nuovi,

- esprimendo i propri interessi e le proprie emozioni,

il tutto utilizzando strumenti della gestione creativa dei conflitti.

Due passi fondamentali nell'approccio esplorativo

- 1) si garantisce che ogni punto di vista verrà ascoltato con atteggiamento non giudicante, ma di attesa-intesa (intesa sia come patto iniziale che come soluzione condivisa e concordata)
- 2) si garantisce che si arriverà ad una soluzione cd. «né-né», ossia diversa dai punti di vista e posizioni iniziali perché avrà fatto tesoro di tutti gli input individuali e collettivi

IL CONFLITTO: DEFINIZIONE

“Combattimento, guerra, scontro di eserciti, urto, contrasto o opposizione”

(voce Conflitto, Dizionario Enciclopedico Italiano, Treccani)

FENOMENOLOGIA DEL CONFLITTO

STORIA:

- Ogni parte compie una propria ricostruzione della storia, partendo da origini diverse, secondo ciò che fa più comodo alla propria posizione

TEMPO:

- L'esordio del conflitto coincide con momenti differenti, la storia è costellata solo dai comportamenti negativi dell'altro, il futuro prevede solo la propria vittoria. Anche se, proseguendo, l'esito del conflitto sembra dipendere solo dalla fortuna.

COSTI:

- Il conflitto ha costi molto elevati: le parti affermano di combattere per ottenere un determinato bene o vantaggio, ma il prezzo che devono pagare in termini di risorse economiche, energie, preoccupazioni, tensione e sofferenza -molto spesso- non è comparabile con l'oggetto ambito.

LE FONTI DEL CONFLITTO

La conflittualità può riguardare:

- **Conflitto di valori (o culturale):** dovuto alla contrapposizione dei valori che le parti pongono a fondamento della propria azione / proprie richieste
- **Conflitto di interessi:** dovuto alla contrapposizione di vantaggi o aspettative economiche
- **Conflitto di tipo cognitivo:** dovuto ad una diversa base di informazione e conoscenza del medesimo problema
- **Conflitto relazionale:** dovuto a fattori di ordine psicologico o alla qualità delle relazioni pregresse
- **Conflitto di bisogni:** dovuto alla contrapposizione di bisogni o alla diversità di stato di tensione in caso di bisogni contrastanti
- **Conflitto di ruolo:** dovuto alla diversa posizione all'interno di un'organizzazione collettiva

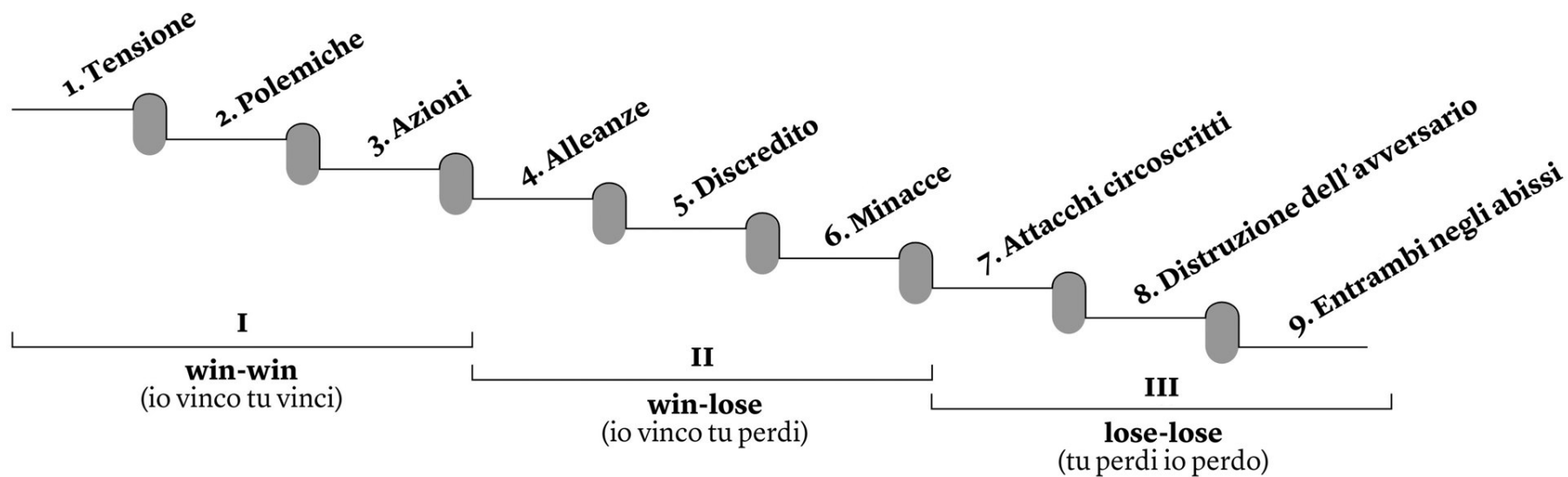
ESCALATION

DINAMICA DISTRUTTIVA DEL CONFLITTO:

- Irrigidimento e polarizzazione delle posizioni
- Il conflitto si allarga a nuovi temi
- Nuove persone vengono coinvolte
- L'attenzione si sposta dalle ragioni del conflitto al comportamento della controparte, che diventa sempre più sospetto e successivamente l'avversario diventa il nemico da combattere
- Ci si mette di fronte a fatti compiuti, minacce, atti di sabotaggio, fino ad arrivare alla violenza fisica

(Arielli e Scotto, I conflitti e la mediazione, Bruno Mondadori, 2003)

La scala del conflitto di Friedrich Glasl



FUNZIONI DEL CONFLITTO 1

DISTRUZIONE O RILEVAZIONE DI UN PROBLEMA

Funzione distruttrice - Concezione tradizionale:

- Il conflitto attacca una situazione positiva perfettamente funzionante e la distrugge parzialmente.

Funzione rivelatrice - Ipotesi complementare:

- il conflitto nasce tendenzialmente all'interno di situazioni minacciate, fragili o già prive di vita, cioè prive di progetti alternativi e, nello stesso tempo, impossibilitate ad ammettere questa fine.

(Monroy M. e Fournier A., Les figures du conflit, PUF, 1997)

FUNZIONI DEL CONFLITTO 2

Il conflitto **non deve essere più inteso come un evento sociale patologico, un male da curare o da rimuovere**, ma come un fenomeno **fisiologico**; talvolta addirittura **positivo (...)**

Può essere visto e vissuto come un'occasione di **confronto**, certo anche **di duro contrasto**, ma **non necessariamente di dissidio insanabile che escluda a priori la possibilità della comunicazione e implichi la trasformazione dell'avversario in un nemico da sconfiggere**

(Cosi e Romualdi, 2010)

FUNZIONI DEL CONFLITTO 3

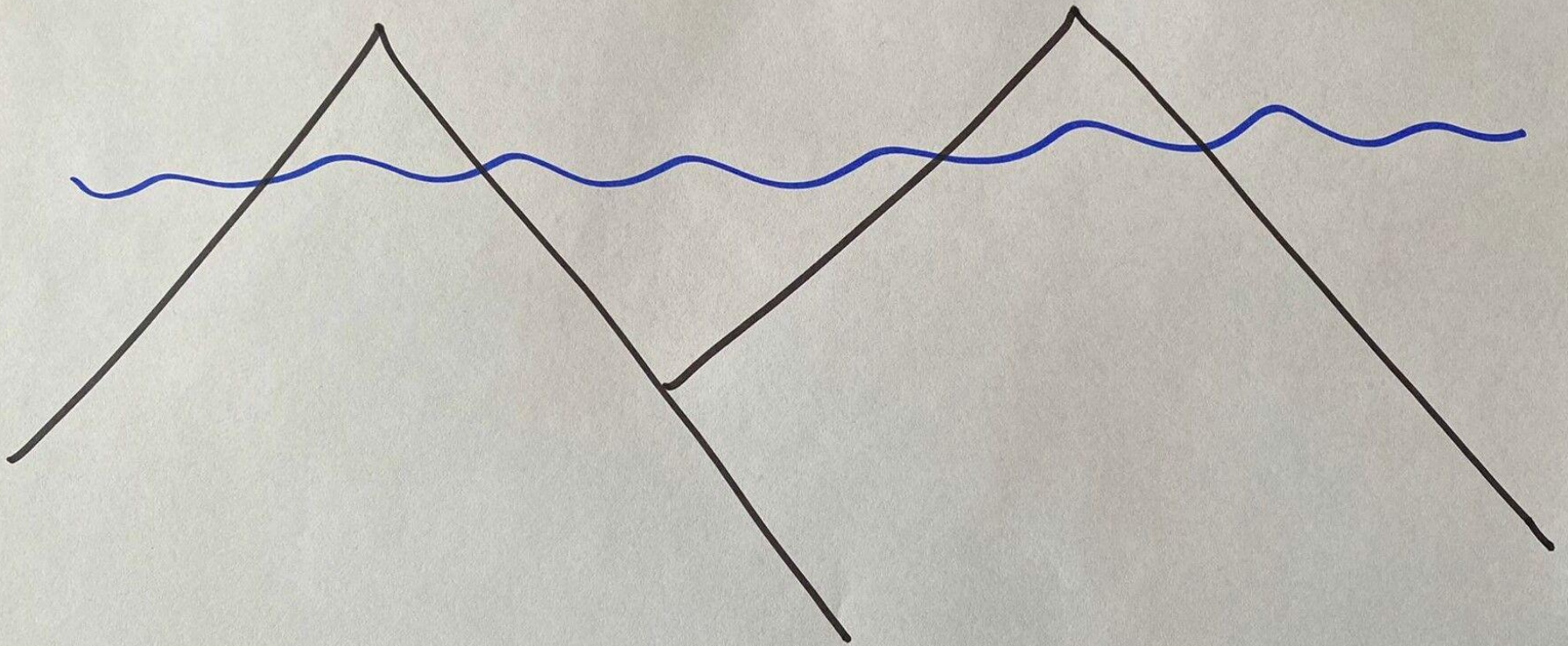
- **I conflitti sono sempre un segnale importante di qualcosa che non va più e che deve essere modificato, un'opportunità per sviluppare e migliorare i rapporti reciproci.**
- È il modo in cui il conflitto viene affrontato a stabilire se questa opportunità viene colta o no.

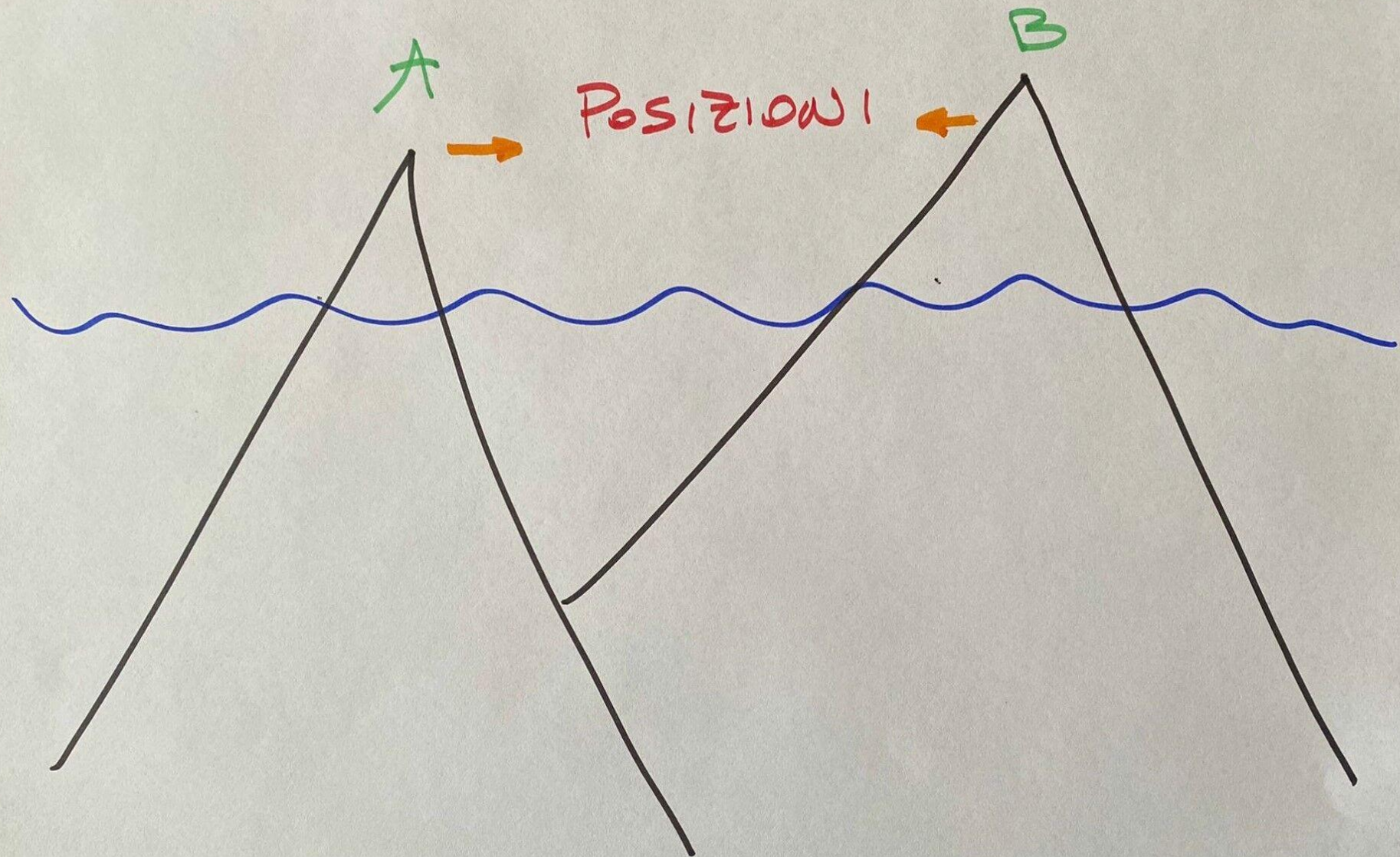
(C. Besemer, Gestione dei conflitti e mediazione, EGA 1999,21)

APPROCCI per la RISOLUZIONE dei CONFLITTI

- **Approccio prevaricatorio – uso della forza**
- **Approccio arrendevole – atteggiamento accomodante**
- **Fuga – evitamento**
- **Approccio compromissorio – reciproche concessioni**
- **Approccio negoziale – vari modi di negoziare**

ARENA NEGOZIALE

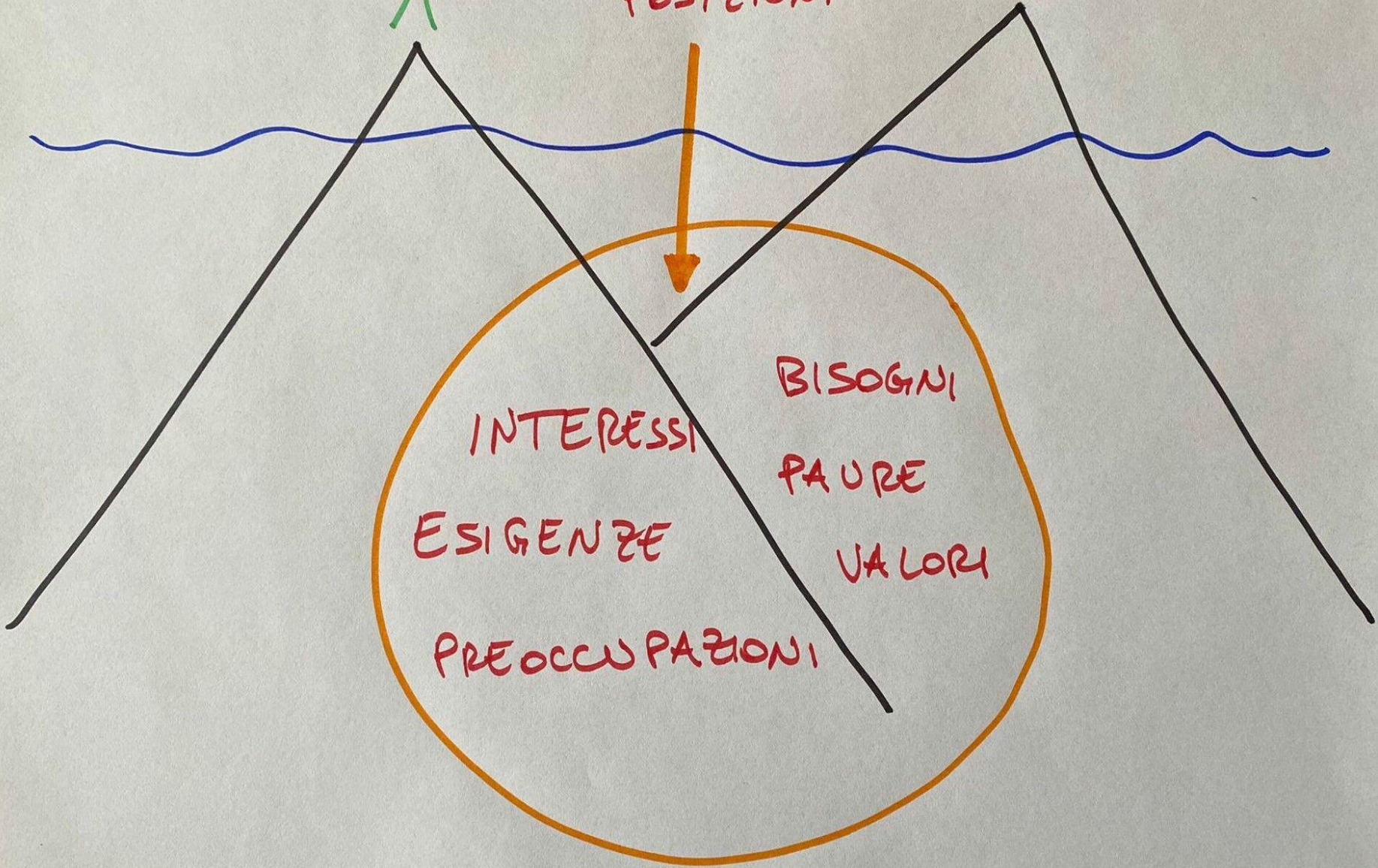




A

POSIZIONI

B



INTERESSI

BISOGNI

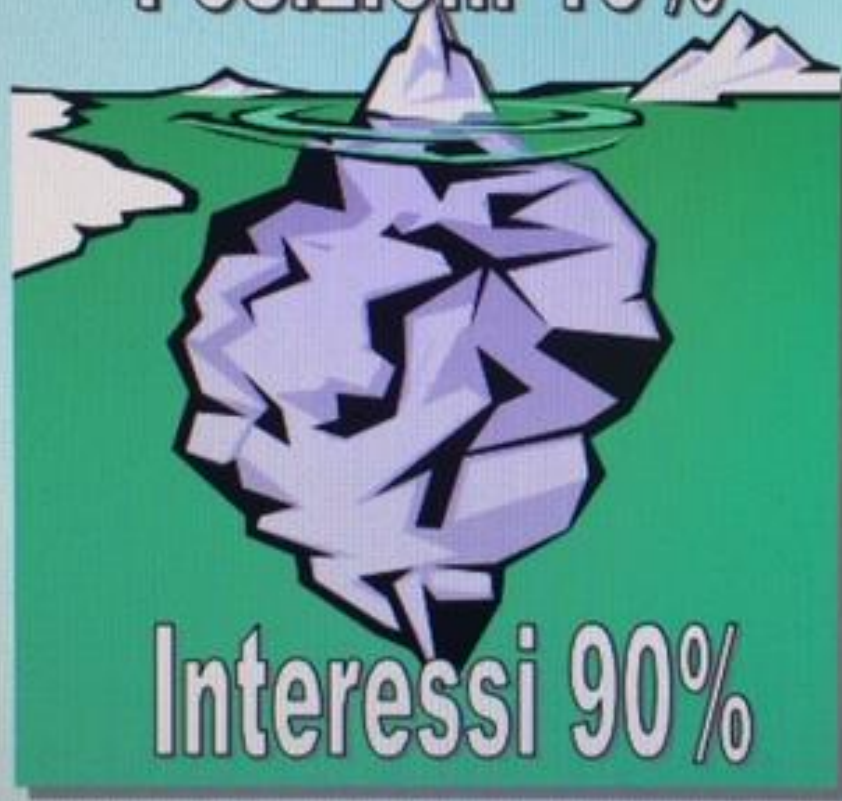
ESIGENZE

PAURE

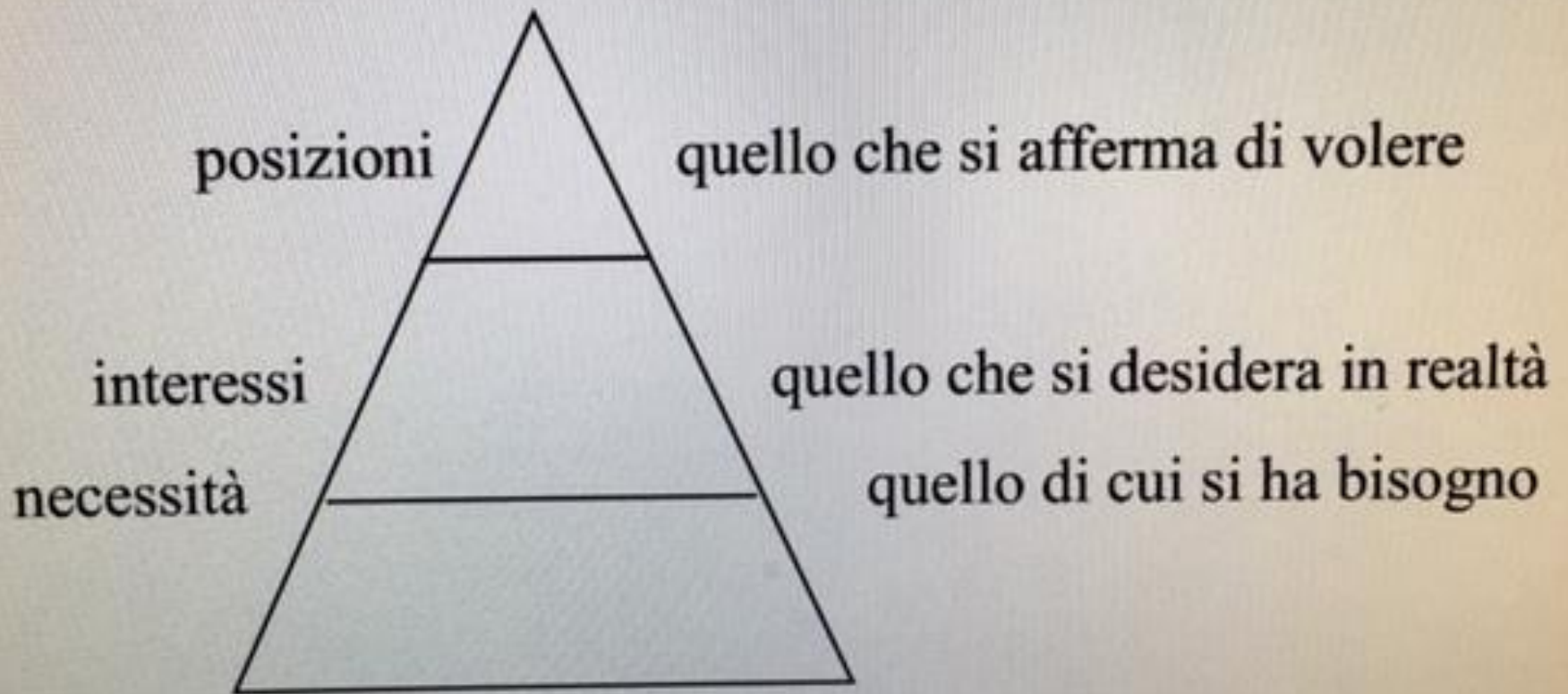
PREOCCUPAZIONI

VALORI

Posizioni 10%



Interessi 90%



NEGOZIAZIONE COOPERATIVA/INTEGRATIVA

Le parti possono collaborare
insieme per risolvere il
problema che le accomuna

4 PRINCIPI NEGOZIAZIONE COOPERATIVA/INTEGRATIVA

- Scindere le persone dal problema
- Concentrarsi sugli interessi e non sulle posizioni
- Inventare soluzioni vantaggiose per ambo le parti
- Misurare i risultati della trattativa con criteri oggettivi

RISALIRE DALLE POSIZIONI AGLI INTERESSI CONVIENE PERCHE':

- a. Per ogni interesse generale ci sono di solito una quantità di opzioni possibili (spesso la meno ovvia è la più efficace).
- b. Dentro un paniere più ampio di opzioni si possono trovare più facilmente delle soluzioni di mutuo gradimento e reciproco vantaggio.
- c. Le domande e le risposte per mettere a fuoco una definizione condivisa dagli interessi sono già dialogo, la ricerca congiunta di altre opzioni è già collaborazione.

I 4 PRINCIPALI OSTACOLI ALL'INVENZIONE DI NUOVE OPZIONI NEL CORSO DELLE NEGOZIAZIONI

1. Giudizio prematuro - pregiudizio
2. Ricerca della risposta giusta (the one best way)
3. Assumere che la torta è data, che non si può espandere (gioco a somma zero)
4. Considerare “i loro problemi”, “cosa loro”... E invece dire «se voglio accordarmi, devo farmi carico dei loro problemi che quindi sono ‘nostri’»

<i>Negoziatore accomodante</i>	<i>Negoziatore aggressivo</i>	<i>Negoziatore collaborativo</i>
I partecipanti sono amici	avversari	solutori di problemi
Lo scopo è l'accordo	la vittoria	un esito equilibrato
Le concessioni fatte in nome del rapporto	rivendicare come condizione del rapporto	Separare la gente dal problema
Mite con le persone	Duro con le persone	Mite con le persone, duro sul problema
Si fida degli altri	Non si fida degli altri	Procede prescindendo dalla fiducia
Cambia posizione facilmente	Insiste per la propria posizione	Si concentra negli interessi non sulle posizioni
Fa proposte / offerte	Fa minacce	Esplora, indaga interessi
Esplicita i termini dell'accordo	Li nasconde	Li Lascia indeterminati
Si sacrifica unilateralmente	Rivendica vantaggi unilaterali	<i>Inventa nuove opzioni</i> che accolgono gli interessi di entrambi
Soluzione giusta: quella che l'altro accetta	quella che lui accetta	Sviluppa molte opzioni, rimanda a dopo la decisione
Insiste sull'accordo	Insiste sulla posizione	Insiste sul ricorso a criteri oggettivi
Cerca di evitare lo scontro di potere	Cerca lo scontro di potere	Cerca un accordo su criteri non di potere
Cede alle pressioni	Esercita pressioni	Applica i principi della negoziazione collaborativa

LE SETTE REGOLE DELL' ARTE DI ASCOLTARE (M. Sclavi)

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 al tempo stesso 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.

TAVOLA 1

DUE ABITUDINI DI PENSIERO

Sistemi semplici

Abitudine di pensiero della logica classica-razionalità analitica lineare

Dove “le stesse cose” hanno lo stesso significato

Stesse premesse implicite

Ciò che diamo per scontato (cornici) ci aiuta a comunicare

Io ho ragione, tu hai torto (o viceversa)

Controllo di primo grado (saper prevedere l’arco di reazioni possibili)

Mondo monoculturale

Sistemi complessi

Abitudine di pensiero guidato dall’ascolto attivo

Dove “le stesse cose” hanno significati differenti

Diverse premesse implicite

Ciò che diamo per scontato (cornici) ci impedisce di comunicare

Tutti hanno ragione. Anche chi dice che non possono aver ragione tutti

Controllo di secondo grado (saper trasformare le reazioni inattese in conoscenza)

Mondo pluriculturale

TAVOLA 2

DUE TIPI DI ASCOLTO

Ascolto passivo

Statico (un'unica prospettiva giusta)

Passivo (rispecchiare la realtà)

In controllo (incidenti di percorso e imbarazzi: negativi)

Soggettivo: no
Oggettivo: sì

Neutralizzare le emozioni

Ascolto attivo

Dinamico
(una pluralità di prospettive)

Attivo (costruzione della realtà)

Goffo (incidenti di percorso e imbarazzi: positivi)

Né soggettivo, né oggettivo
(esploratore di mondi possibili)

Centralità delle emozioni

QUANDO NON MI SENTO
ASCOLTATO/A

QUANDO MI SENTO
ASCOLTATO/A

ESERCIZIO: scopo

**renderci consapevoli delle tossine che mandiamo in
circolo ogni volta che non ascoltiamo
e viceversa, che:**

***«Quando qualcuno ti ascolta davvero senza giudicarti,
senza cercare di prendersi la responsabilità per te,
senza cercare di plasmarti, ti senti tremendamente
bene.»***

Carl Rogers

BIBLIOGRAFIA

- Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton, L'arte del negoziato, Corbaccio
- William Ury, Il no positivo, Tea Ed
- Roger Fisher e Daniel Shapiro, Il Negoziato emotivo, Corbaccio
- Daniele Novara, La grammatica dei conflitti, Sonda Edizioni
- Gianfranco D'Amico, Il codice segreto delle relazioni, Urra Editore
- Marianella Sclavi, Arte di ascoltare e mondi possibili, Bruno Mondadori
- Edgar H. Schein, Le forme dell'aiuto, Raffaello Cortina Editore
- Sam Kaner, Facilitator's guide to participatory decision-making, Jossey-Bass