

Centro Studi Nazionale CISL

Carla Benzi

L'ASCOLTO ATTIVO

se vuoi comprendere quello che un altro sta dicendo.....

.....” *cerca di comportarti in modo tale che i criteri che ispirano la tua azione possano essere gli stessi criteri che ispirano chiunque altro.*” (Kant)

L’ascolto attivo può offrire, ad un'Organizzazione complessa come quella sindacale, degli strumenti utili allo sviluppo di un empowerment politico-organizzativo adeguato all’esigenza di riconoscimento delle diverse individualità e ai nuovi bisogni che il cambiamento produce.

In particolare, per quanto riguarda la gestione delle risorse umane, la capacità di ascolto può favorire la valorizzazione e l'integrazione di tutte le persone che lavorano per l'Organizzazione, anche di coloro che non hanno ruoli politici e, attraverso il riconoscimento del valore personale di ognuno, può ottimizzare l'azione lavorativa.

Una proposta di questo tipo coinvolge i ruoli dei dirigenti politici e organizzativi e, necessariamente, li reclama quali guide e figure di riferimento attente a promuovere l'autonomia, la crescita, l'integrazione, la creatività di ognuno. In quest’ottica, l’organizzazione dell’accoglienza diventa elemento di qualità e di capacità di ascolto e di risposta alle richieste emergenti dal cambiamento che ci investe, oltre che elemento determinante nell'ottimizzazione dei servizi.

L'ascolto attivo, mentre favorisce il riconoscimento dell'altro, educa all'accettazione della diversità e della pluralità; in questo senso può promuovere migliori relazioni interpersonali e trasformare la conflittualità e il disordine in armonia.

Migliorare la capacità di ascolto facilita nuovi modi di collaborazione, in cui ad ognuno è garantita la sua espressione, in un sistema di comunicazione in cui tutte le parti sono in costante contatto tra di loro e, costantemente, si riaggiustano

l'una con l'altra, in una relazione, appunto, di ascolto attivo.

L'ascolto attivo è utile quando assumiamo che sia necessario risalire a delle premesse implicite di qualcuno e che sono diverse dalle nostre: in questo caso, gli esempi della buona comunicazione interculturale possono aiutarci molto; infatti per imparare a comunicare bene dentro la nostra cultura è utile capire cosa si fa quando si comunica bene fra culture diverse.

Adottare l'ascolto attivo implementa la capacità di prendere decisioni in rete, capacità necessaria in un sistema complesso, che implica, da parte di tutti, un atteggiamento mentale insolito, in cui si è predisposti ad accogliere le divergenze e le diversità e si delinea l'impegno a cercare e a trovare delle soluzioni condivise ai conflitti.

Così, in situazioni di forte ambivalenza, cioè in situazioni in cui le stesse cose vengono viste da diversi soggetti in modi che appaiono incompatibili, questi modi vengono comunque accolti, con l'intenzione di trovare, utilizzando una gestione creativa dei conflitti, delle soluzioni creative, frutto del riconoscimento di diversi modi di vedere i problemi e/o di risolverli.

L'ascolto attivo favorisce una relazione in cui si elabora il disagio in senso creativo, in una situazione reciproca, in cui ognuno "sta al gioco" e, nonostante la drammaticità dei problemi, si crea una dimensione di rilassatezza, che consente l'elaborazione del disagio e permette di affrontare tutta una serie di problemi che, in genere, vengono evitati proprio per sfuggire al disagio.

Ascolto attivo, autoconsapevolezza emozionale, gestione creativa dei conflitti rappresentano i lati del "*triangolo magico dell'arte di ascoltare*"¹ che può essere utilizzato, metaforicamente, per conquistare un clima organizzativo

1 Marianella Sclavi, – "Arte di Ascoltare e mondi possibili", Bruno Mondadori, Milano 2003.

creativo, responsabile e innovativo.

Se tutte le parti adottano l'ascolto attivo e altre procedure decisionali e di indagine la cosa è fattibile e si ha la garanzia del protagonismo e della coralità: ognuno con la sua voce singola dà un contributo e nello stesso tempo ha la soddisfazione di essere parte di un tutto che si muove in una certa direzione condivisa, nella quale nessuno è solo e/o abbandonato.

LEADER TRADIZIONALE LEADER FACILITATORE

Il leader tradizionale è uno che vede se stesso come una persona particolarmente dotata nel conoscere, a priori, i pensieri e i desideri altrui.

In genere, quando si parla con un leader tradizionale non si riscontra mai la sua volontà di verificare se ha capito, non ipotizza che quello che l'interlocutore sta dicendo possa avere un senso diverso da quello che egli gli sta attribuendo, non assume mai che le stesse cose possano avere diversi significati.

Con leader di questo tipo si ha la sensazione di non essere ascoltati, perchè in essi manca l'atteggiamento interrogativo, non c'è la disponibilità di autoverificare la comprensione di ciò che gli altri dicono, c'è poca partecipazione e scarso interessamento.

Il leader tradizionale è autoreferenziale e crede di sapere cosa è meglio per l'interlocutore, perchè giudica in maniera preconcepita e sulla base di una sua idea di quello che l'interlocutore dice.

In genere la marcata incapacità di ascolto gli deriva da una scarsa autoconsapevolezza emozionale, che gli procura forti difficoltà a gestire il disagio e il conflitto .

Queste caratteristiche portano il leader tradizionale a reagire con l'evitamento della presa di coscienza della situazione di conflitto, oppure con autoritarismo.

Questa oscillazione, fra il "lassismo non vedere" e l'atteggiamento forte e autoritario, è la manifestazione di una debolezza fondamentale, che rende il leader tradizionale incapace di accogliere la complessità, di capire meglio, di fare una diagnosi, di essere disponibile a guardare cose che sono

spiacevoli da guardare.

Il leader facilitatore invece sa ascoltare, “vede se stesso come il garante del gioco dell'ascolto fra tutti gli attori interessati al problema in questione”; è uno che ha acquisito la capacità di coinvolgere e rendere protagonisti anche gli altri ed è capace di indurli ad un ascolto attivo reciproco.

Rimane discretamente in disparte, ascolta con interesse, è capace di decentrarsi e di assumere che anche chi non la pensa come lui sia intelligente, dimostra attenzione cercando di capire i diversi punti di vista, che utilizza per arrivare a decisioni condivise.

Con un atteggiamento attento, comprensivo, aperto sa dare spazio all'altro, si apre alla pluralità e alla diversità, contemporaneamente ottiene riconoscimento, piacere del confronto e amplia il suo spazio .

L'INTERVENTO DI MARIANELLA SCLAVI (sintesi)

Il primo intervento del seminario ha visto Marianella Scavi che, proprio in qualità di esperta dell'Arte di Ascoltare, ha iniziato ascoltando le risposte che ognuno dei presenti ha dato alla domanda:

"Alla luce della vostra esperienza di vita e di lavoro cosa vi viene in mente quando si parla di ascolto attivo ?"

RISPOSTE

- ? Capacità continua di relazionarsi con l'altro e interagire.
- ? Legame affettivo bilaterale.
- ? L'ascolto attivo produce per forza una risposta
- ? L'ascolto attivo ha l'obiettivo di individuare un bisogno
- ? Ascolto in movimento dalla persona al territorio, al mondo, al luogo di lavoro per poi lavorare insieme
- ? Relazione che si instaura con l'altro che esprime un bisogno e lo si aiuta ad esprimere queste sue necessità
- ? Capire non cosa dice ma cosa l'altro pensa
- ? Il sindacato, la CISL in particolare, ha bisogno di ascoltare
- ? Non essere distratti ma presenti all'altro
- ? Ascolto attivo come ascolto partecipativo ai bisogni altrui
- ? Ascolto attivo come ricerca di abbattere la barriera di pregiudizio verso l'altro e di immedesimarsi il più possibile nel suo punto di vista nella sua situazione del momento.
- ? Empatia e farsi carico.

- ? Dare importanza all'altro.
- ? Una discussione partecipata volta a costruire qualche cosa.
- ? Mettersi nei panni dell'altro capire i bisogni e interpretare le emozioni.
- ? Liberare la mente dai pregiudizi e dai preconcetti.
- ? Sapere ascoltare con coinvolgimento per l'altro.
- ? Capire perchè quel “bischero” che ho di fronte crede di avere ragione.
- ? Dialogare pariteticamente ed in maniera partecipata con interesse sul problema trattato con l'interlocutore.
- ? La capacità di distrarsi da sé
- ? Ascolto che provoca un feed -bak di risposta.
- ? La dimostrazione che l'altro mi interessa.
- ? Non solo sentire l'altro ma cercare di capirlo.
- ? Comprensione dell'altro e coinvolgimento nei suoi interessi e nei suoi valori.
- ? Ascolto attivo come ascolto empatico mettendosi nei panni dell'utente al di là della rsiposta che possiamo dare e molte volte non c'è la risposta.
- ? Empatia con l'altro.
- ? Ascoltare ascoltandosi e riconoscere l'altro riconoscendosi.
- ? Stare qualche volta anche in silenzio.
- ? Il contrario dell'ascolto passivo e guardare l'altro negli occhi. Ascoltare senza annoiarsi

Dalle risposte emerge secondo Sclavi una definizione più precisa e sintetizzata nelle sette regole dell'arte di ascoltare.

LE SETTE REGOLE DELL'ARTE DI ASCOLTARE

1. Non avere fretta di arrivare a delle conclusioni. Le conclusioni sono la parte più effimera della ricerca.
2. Quel che vedi dipende dalla prospettiva in cui ti trovi. Per riuscire a vedere la tua prospettiva, devi cambiare prospettiva.
3. Se vuoi comprendere quel che un altro sta dicendo, devi assumere che ha ragione e chiedergli di aiutarti a capire come e perchè.
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 perchè incongruenti con le proprie certezze.
6. Un buon ascoltatore accoglie volentieri i paradossi del pensiero e della buona comunicazione. 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 sè.

In particolare la terza che dice: “ Se vuoi comprendere quello che un altro sta dicendo devi assumere che ha ragione”

Se decidiamo di adottare l'ascolto attivo, lo facciamo nelle situazioni di conflitto, di dissenso, di giudizio negativo o di pregiudizio, quindi quando c'è comunicazione in una situazione di tensione. Adottare l'ascolto attivo coincide con l'assumere che la persona con la quale siamo in disaccordo sia intelligente.

Coincide con la capacità di domandarsi: “Se questa persona è

intelligente e si sta comportando o sta dicendo delle cose con le quali dissentiamo e ci irritano, come vede il mondo perchè le sembri giusto?”

L'ascolto attivo quindi è diverso dall'empatia, perchè con l'empatia ci mettiamo nei panni dell'altro e se ci mettiamo nei panni dell'altro decidiamo che è intelligente, perchè ci propone una situazione che anche noi abbiamo sperimentato, che ci è successa. Invece con l'ascolto attivo assumiamo che sia intelligente per capirlo; adottiamo l'exotopia (mettersi fuori per capire).

Con l'exotopia utilizziamo un pezzettino di empatia, ma l'empatia ci fa capire solo un arco di esperienze che abbiamo già.

Con l'empatia fingiamo di metterci nei panni dell'altro, in realtà mettiamo l'altro nei nostri panni; capiamo l'altro perchè anche a noi è capitato qualche cosa di simile.

L'exotopia è qualcosa di più radicale e che sostanzialmente parte dall'assumere che l'altro con cui siamo in conflitto sia intelligente.

Assumere che sia intelligente è un buon salto da un punto di vista ermeneutico: perchè se questa persona è una persona di una cultura diversa dalla mia non capisco come ragiona e allora devo fare una ricerca, un'indagine per capire un diverso modo di ragionare, di vedere le cose e questo vuol dire che c'è un elemento comune di indagine che è importante.

Anche l'ascolto passivo comunque in determinate situazioni va bene, soprattutto quando condividiamo le stesse premesse implicite, quando vediamo i mondi nello stesso modo.

2° domanda di Marianella Sclavi

"Quale caratteristica nel cambiamento del mondo rende l'ascolto particolarmente utile e rende attuale parlare dell'attività di ascoltare, (attività che è sempre stata considerata passiva)?"

Risposte

- ? Rimanere on-line e provare ad incidere
- ? Ascolto attivo per sopperire alla superficialità e alla frenesia
- ? Necessità di confronto continuo
- ? Ascolto attivo come necessità di sopperire al fatto che siamo sempre meno uguali
- ? Momento di evoluzione dalla solitudine. Ascolto attivo come modo per rompere le solitudini dovute alle diversità
- ? Tra i cambiamenti le differenze e l'essere dentro ad un processo di globalizzazione, vivere in particolare dentro a questo processo le differenze tra popoli e culture, penso ad esempio all'islamismo
- ? Non so se ho capito bene la domanda comunque provo una risposta: il problema che c'è oggi e che va superato è questo conformismo dominante dal quale nessuno esce, se esce è considerato matto. Bisogna superare il conformismo.
- ? Bisogna smettere di avere in testa la risposta preconfezionata verso chi parla
- ? La velocità, la frenesia, la diversità impongono l'ascolto
- ? Ricercare una maggiore condivisione
- ? In una società dominata dall'informazione e dalla

fruibilità dell'informazione in larga scala, anziché le persone essere più vicine in un dialogo, in una comunicazione, per assurdo le persone sono quasi più lontane, perché ci sono dei meccanismi quasi preconfezionati di comunicazione globale che impediscono un vero ascolto attivo e quindi un reale scambio tra le persone

- ? Rallentare le risposte, se voglio essere un po' più retorico, diventare più femminili.
- ? La caratteristica e la complessità rendono l'ascolto necessario.
- ? Rompere la crosta e non rimanere superficiali.
- ? La centralità della persona nella società.
- ? Può aiutare a districarsi nella complessità e nella pluralità delle informazioni.
- ? È fondamentale nel momento in cui si sta modificando la nostra base associativa.
- ? Del nostro interlocutore noi vogliamo il consenso perché o non ci serve o non ci basta la sua obbedienza. E quindi facciamo conto sulla sua intelligenza, per quanto limitata.
- ? Ricerca continua del dialogo, dando risposte certe, sia positive che negative.
- ? Molta diversità a confronto che può essere la causa di molti bisogni impliciti, bisogna essere in grado di mettere in evidenza attraverso l'ascolto attivo.
- ? Il qualunquismo nei mezzi di informazione
- ? Garantire a tutti la libertà di porsi delle domande sulla vita
- ? Necessità di aumentare il tasso di tolleranza e rispetto delle persone e delle culture.
- ? Problema dello scontro di diversità e di civiltà una

specie di antidoto per riuscire a vivere meglio e approfittare della diversità come valore e come risorsa invece che come problema.

- ? Aiuto a superare quel sentimento di impotenza che si ha rispetto alle grandi decisioni in un mondo globale; cioè io ...questa anche contro la disgregazione sociale.
- ? Ascolto attivo come stile di vita in particolare per quanto riguarda il sindacato con delle ricadute politico-organizzative che contengano messaggi relazionali di riconoscimento e di pace nei conflitti che possono sorgere.
- ? Concordo con chi ha detto che è necessario rompere le croste nel senso del politicamente corretto nel dare le risposte, del politicamente corretto nell'ascoltare. Credo che non sempre siamo obbligati a dare delle risposte non sempre abbiamo una risposta da dovere dare o l'obbligo di dover darla come fa internet. Non credo che questo sia il modo di ascoltare le persone e quindi di interagire con loro.
- ? Ritengo di fermarmi un attimo sull'aspetto di dire la stessa cosa in tanti modi diversi e ascoltare la medesima cosa in tanti modi diversi.
- ? Non soccombere al disordine, trovare qualche filo oltre questo.
- ? L'ascolto richiede capacità di dare risposte.

Dalle risposte, ricche di stimoli, emerge che siamo in un mondo in profondo cambiamento; le linee del cambiamento sono tracciate da una complessità determinata dalla crescita contemporanea della diversificazione e della interdipendenza, cause di crisi che fanno sì che nessuno sia più in grado di dirigere il sistema che non è più controllabile da nessun

potere.

Un modo per affrontare il caos che ne deriva può essere la capacità di collaborazione e di coordinazione nel rispetto dell'autonomia di ognuno.

Il sistema è cambiato, specialmente nei paesi occidentali, è cambiato in modo tale che ormai si è sgretolato il sistema del potere tradizionale, della leadership tradizionale.

In questo cambiamento si contrappongono due logiche, quella dell'argomentazione, che è quella della società tradizionale e della società moderna e la logica dell'esplorazione, della logica adatta ad una società complessa.

Il sistema assembleare tipico della modernità, che è quello attualmente in uso in qualsiasi riunione (diritto di parola, contraddittorio, voto a maggioranza) risulta essere altamente insufficiente in una società complessa, perchè è un sistema che assume che esistano ampi strati di capitale sociale da cui attingere (per capitale sociale si intende terreni comuni scontati). Oggigiorno questo capitale sociale ce lo siamo giocato tutto, come l'energia, come il petrolio.

Stiamo consumando e dobbiamo ricreare del capitale sociale ogni volta che ci mettiamo assieme e prendiamo delle decisioni.

Ci vuole un metodo decisionale che crei terreni comuni, perchè le minoranze non accettano più di essere minoranze (si possono prendere a maggioranza tutte le decisioni che si vogliono, ma se la minoranza non è d'accordo blocca le decisioni e a volte ha anche ragione).

Le decisioni pubbliche prese con il sistema della maggioranza spesso non funzionano più; il sistema maggioritario non funziona più nei paesi occidentali avanzati, dove si sta capendo che prima di prendere una decisione è meglio coinvolgere tutti in una seria discussione.

Non funziona in certi paesi dell'Africa e in via di sviluppo,

perchè andare a portare la democrazia, i partiti, il voto a maggioranza in questi paesi, è un assurdo da un punto di vista della pretesa di funzionamento, perchè chiunque sia in minoranza in quei paesi sa benissimo che il tourn-over non sarà garantito, sa che non avrà più una possibilità di diventare maggioranza e allora non rimane che fare la guerra civile.

Se non si arriva ad una democrazia partecipata, costruita su terreni comuni, dove la minoranza ha delle garanzie di essere ascoltata nelle decisioni, il meccanismo non funziona. Ampliare la democrazia della modernità con altri strumenti che sono più partecipativi, come l'ascolto attivo per favorire la costruzione di terreni comuni, può essere un modo.

UN LAVORO DI EQUIPE CREATIVO PER LA COSTRUZIONE DI TERRENI COMUNI

Una riunione basata sull'ascolto attivo e il metodo della costruzione di terreni comuni necessita delle seguenti modalità:

Garanzia di avere tutte le divergenze presenti alla riunione: è importante che l'organizzatore abbia cura di portare al tavolo tutte le posizioni. Ci deve essere un lavoro di preparazione della riunione che garantisca la divergenza, il massimo della divergenza vera.

Trasformare le divergenze in risorse, è per questo che è importante che siano presenti tutte le divergenze.

Presenza di un facilitatore, una persona che garantisca che certe regole di base vengano accettate.

Una delle regole di base del facilitatore è che ognuno possa esprimere la sua posizione sul tema della riunione e che gli altri ascoltino con atteggiamento di ascolto attivo; quindi assumano che ogni partecipante sia intelligente, anche se dice l'opposto di ciò che è appena stato detto.

L'atteggiamento deve essere quello del chiedersi che cosa questa persona stia vedendo di diverso da me per prospettare una soluzione diversa dalla mia.

È altrettanto importante che vengano fatte delle domande per cercare di capire meglio, nel rispetto della diversità e senza attaccare l'altro.

Le posizioni divergenti devono diventare una risorsa per trovare una soluzione migliore che andrà bene per tutti.

Il risultato sarà diverso da tutte le posizioni di partenza, frutto di un'indagine congiunta tra posizioni differenti che perviene a nuove soluzioni.

Il facilitatore non decide nulla e tutti devono essere d'accordo: un solo dissenso può bloccare tutto (diritto di veto). In questo caso si passa al sistema decisionale tradizionale.

È comunque il potere politico che alla fine si assume la responsabilità della decisione del processo partecipativo.

In genere sono decisioni meno sbagliate di quelle tradizionali che quasi sempre appartengono al piccolo gruppo di potere.

Assumere che la soluzione che verrà fuori sarà diversa da tutte quelle di partenza è un atteggiamento utile in tutti i luoghi (atteggiamento abbastanza raro).

L'idea di ascoltare tutti e poi trovare una soluzione diversa, grazie a questo ascolto, porta a delle decisioni creative.

La creatività, che è stata penalizzata per tanto tempo, oggi è diventata una conseguenza della complessità che richiede, appunto, che la creatività sia un'abilità coltivata normalmente.

UNA DEMOCRAZIA MODERNA

Si può arrivare ad un cambiamento radicale rispetto ai modi con cui la democrazia moderna ha affrontato il problema del decidere fra posizioni divergenti.

I modi dello stato moderno e la società moderna nascono in qualche modo dando per scontato il sistema dell'autorità tradizionale (il patriarcato e il padre padrone, il qui decido io) che rimane il punto di riferimento anche della burocrazia.

La burocrazia che si basa sul principio dell'impersonalità è il contrario della personalità, e quindi è il suo specchio, è il complemento e non il superamento. O il padre padrone o nessuna persona, la neutralità, la procedura, che altro non è che un meccanismo di difesa contro il padre padrone.

Il sistema neutralità procedura vive succhiando il sangue a un principio di autorità che è tutto basato ancora sul potere patriarcale, sopra l'obbedienza e non sopra il consenso, che va costruito fra diversi.

A volte è utile il potere patriarcale, a volte è utile l'impersonalità, ma in tutta una serie di situazioni dobbiamo sapere costruire sistemi decisionali collaborativi, capaci di costruire un senso di comune appartenenza e di condivisione della decisione (logica dell'esplorazione nelle decisioni pubbliche).

IL MONDO DEI SERVIZI

L'Organizzazione sta giocando moltissimo della sua visibilità sui servizi ma, spesso, il personale tecnico è poco o male coinvolto nella e dalla Organizzazione; gli si chiede capacità di accoglienza e si fanno corsi di formazione a tale riguardo, ma è difficile essere in ascolto se non si è ascoltati; è difficile riconoscere e accogliere i bisogni dell'altro se non sono ascoltati i nostri bisogni e non si è riconosciuti.

L'indagine conoscitiva rivolta ai clienti per sapere perchè avevano scelto il CAAF della CISL e se avevano riscontrato punti di criticità nel servizio, per gli anni 2001/2003 ha dato i seguenti risultati:²

il 46% degli intervistati evidenziano:

1. La cattiva segnaletica all'interno della sede sindacale: "non so dove sono".
2. Il telefono: "quando telefono nessuno risponde o rispondono male."
3. Mi accolgono malissimo dentro la sede.

Il 26% degli intervistati critica:

1. Gli spazi
2. La tutela della privacy
3. Il turn-over (le persone si aspettano di essere

riconosciute: dopo quattro o cinque volte che i clienti ritornano si sentono sempre degli sconosciuti. Questo fa parte della crisi dell'accoglienza: il non riconoscere i propri clienti è cosa da considerare).

Dalla stessa indagine viene fuori che:

dei 2.500.000 di clienti del CAAF, il 97% sa di essere alla CISL, condivide il fatto di venire alla CISL, quasi sempre è iscritto alla CISL e se non è iscritto è consapevole di essere in una sede CISL.

Nel 2003 il CAAF ha cercato di lavorare su due versanti in termini di accoglienza: con gli operatori che sono a contatto con i clienti e con la CISL, perchè il centro servizi è quasi sempre nei locali della CISL; quindi l'accoglienza non può essere disgiunta da un lavoro insieme alla CISL.

La formazione per gli operatori del CAAF ha avuto come obiettivo quello di migliorare l'accoglienza telefonica diretta e ambientale.

Sulle prime due è stato possibile migliorare, sulla terza sono rimaste delle difficoltà.

Per gli operatori dei servizi saper ascoltare è una competenza importante perchè normalmente il cliente dice il 50% di quello che dovrebbe dire e, quindi, è necessario "capire" quello che sta dicendo.

La disponibilità ad accogliere l'altro nelle sue richieste è anche capacità di mettersi in sintonia; davanti a richieste non precise, come accade spesso, c'è l'esigenza di scavare, approfondire ed ascoltare.

Rispetto ai bisogni, che a volte sono impliciti, non sempre le

persone sono in grado di esplicitarli chiaramente: questo vuol dire che bisogna essere in grado di dare risposte a domande che a volte rimangono inesprese.

Il 70% di quello che fa l'INAS riguarda colloqui riferibili al Segretariato Sociale.

Sono milioni le persone che si rivolgono al CAAF della CISL e all'INAS, i loro problemi sono i più vasti, da quello della badante a quello delle spese per i medicinali, o problemi per la casa o per la pensione. Il personale dei servizi è a contatto con uno spaccato sociale molto forte, uno spaccato sociale portatore di diversi bisogni e con queste diversità dobbiamo avere la capacità di ragionare .

La soddisfazione dei bisogni porta a quattro risultati: il riconoscimento di gratitudine da parte dell'assistito, la possibilità di adesione alla CISL, il passaparola che contribuisce ad avvicinare altre persone al Patronato, al CAAF, agli altri servizi, alla CISL.³

Ci sono tre momenti di necessità di ascolto: uno interno ai vari servizi, uno tra servizi e CISL e infine il rapporto con l'esterno: l'utenza o gli assistiti.

La maggiore difficoltà rimane comunque quella dell'accoglienza ambientale, o qualche volta dell'inaccoglienza.

A volte le soluzioni sono semplici e a basso costo, forse sarebbe sufficiente sfogliare qualche rivista specializzata per il riammodernamento delle strutture vecchie, senza spendere milioni di euro. "A volte basterebbe spostare i pacchi di carta ...storici".

Nella nostra Organizzazione è accaduto un fatto importante e che può essere riferito al problema dell'accoglienza, un fatto

3 L'indagine curata dalla Fondazione Pastore sugli utenti dell'INAS ha dato come risultato che il 98% si è dichiarato soddisfatto e ha dimostrato fiducia nell'operatore INAS. (dimostrazione del rapporto personale). Questo 98% ha criticato gli orari, (richiesta di orario continuato e serale. Disagio delle sedi (barriere architettoniche, mancanza di privacy).

che stiamo vivendo tutti ma che abbiamo difficoltà a metabolizzare.

Prima del 1970 il lavoratore che voleva incontrare il sindacato, non lo incontrava in fabbrica: la legge 300 non c'era ancora e doveva andare nella sede sindacale.

Dopo il 1970, con la legge 300, tutto si concentra nelle fabbriche. Il sindacato si organizza nella fabbrica.

Attorno al 1990 oltre ai lavoratori cominciano a diventare numerosi i pensionati (fenomeno che prima non era così forte). La fabbrica diventa un luogo di lavoro. La crisi della fine degli anni settanta, la rivoluzione tecnologica fanno sostanzialmente scomparire la fabbrica.

Mentre non è cambiata la legge 300, pensionati e lavoratori ritornano a frequentare le sedi sindacali.

Questo ritorno è determinato dalla richiesta sempre maggiore di servizi per risolvere una serie di problemi sempre più individuali che non sono risolvibili sul posto di lavoro.⁴ : diventa necessario saper dare risposte differenti a bisogni uguali, riuscendo a modulare differentemente gli interventi.

Ma non è facile passare da una cultura di tipo collettivo ad una cultura di tipo individuale, soggettiva, portatrice di esigenze personali e specifiche.

Rispetto a questo "individualismo", nelle sedi sindacali si apre un grosso problema di accoglienza: le sedi non sono attrezzate per far fronte a queste nuove richieste e non sono attrezzate al rispetto della privacy.

Il lavoratore quando si rivolge ai servizi lo fa perchè ha bisogno di discutere di un "suo problema personale" e non è come l'esprimersi in assemblea dove i problemi sono comuni; c'è il bisogno di riservatezza e di ascolto individuale.

4 (Dati de Ministero del Lavoro): nel 2004 fra pubblico e privato settecentomila lavoratori hanno aperto un contenzioso individuale

Tramite i servizi arrivano al sindacato delle informazioni: richieste di ulteriori servizi, oppure critiche delle cose che non funzionano.

L'operatore tecnico spesso non è in grado di risolvere questi problemi; gli operatori evidenziano la grande difficoltà di poter costruire il ritorno dell'informazione da parte del sindacato.

Manca la capacità da parte dell'Organizzazione di ascoltare gli operatori che hanno un contatto con 2.500.000 di persone.

C'è una grande distanza tra la gestione della società di servizi e la CISL (che poi sono anche la stessa cosa) e quello che avviene fra l'utente e l'operatore rispetto alle problematiche del primo.

E la stessa cosa vale anche per gli operatori, nel senso che spesso sono visti come semplici dipendenti mentre, altrettanto spesso, vogliono sentirsi parte viva dell'Organizzazione.

La CISL dovrebbe "conquistare" questi operatori, altrimenti rimarranno sempre dei dipendenti. È vero che hanno un rapporto di lavoro particolare, ma la CISL dovrebbe darsi da fare per coinvolgerli e farli sentire parte dell'Organizzazione.

Possiamo chiedere all'operatore di svolgere un'azione di proselitismo solo nel momento in cui si sente effettivamente parte dell'Organizzazione.⁵

Risolvere il problema dell'accoglienza, così come la capacità di ascoltare quello che i milioni di persone che entrano nelle nostre sedi ci dicono, aiuterebbe moltissimo il sindacato ad essere sempre più vicino e rispondente alle esigenze delle persone.

Se il sistema collettivo è stato costruito dentro le fabbriche dove c'erano grandi concentrazioni di lavoratori, oggi il sistema collettivo possiamo costruirlo se diventiamo capaci di

5 Negli ultimi quattro anni, l'INAS a livello nazionale complessivamente ha prodotto 469086 iscritti alla CISL

accogliere ed ascoltare le diversità che ci vengono anche dalle persone che ci chiedono aiuto e assistenza.

IL CONTENZIOSO INDIVIDUALE QUALE INDICE DI CAMBIAMENTO E L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

Una riflessione particolare merita il contenzioso individuale e ciò che ne può conseguire. Il conformismo ormai è un fattore di infelicità che ritroviamo sui posti di lavoro, nel turn-over, nelle malattie, nei prepensionamenti ecc. perchè oggi i lavoratori hanno bisogno di protagonismo.

La percentuale altissima di lavoratori che esprimono un profondo senso di disagio personale per la propria vita sul lavoro, l'esigenza di avere un' esperienza di lavoro che dia più spazio alla persona, gli operatori che hanno difficoltà a fare proselitismo perchè non si sentono della CISL, indicano che non "stare bene" sul luogo di lavoro è diventato insopportabile per una grande quantità di persone.

Oggi esiste un senso di suscettibilità elevato rispetto al non essere a conoscenza delle decisioni e al non sentirsi considerati, ne scaturisce il desiderio di un'organizzazione del lavoro in cui vedersi riconosciuti, non solo come lavoratori ma come persone.

Questo tipo di disagio, che emerge dalla nuova cultura di valorizzazione delle diversità e dalla conseguente necessità di riconoscimento dell'alterità, forse richiede che i problemi del disagio siano affrontati nei posti di lavoro e le loro origini nei luoghi della convivenza.

La provocazione è riferita al come si possa riportare il problema sul posto di lavoro e come possa essere ridisegnata la presenza del sindacato sul territorio, magari ricollegando questo problema ad un'esigenza di ripensamento sul

funzionamento dello Stato, del welfare, dell'educazione, ecc.
Il sindacato è chiamato ad interessarsi di organizzazione del lavoro e del come affrontare sul luogo di lavoro i conflitti interpersonali; contemporaneamente è necessaria una riflessione sul dare o meno per scontato che le vertenze individuali debbano per forza arrivare in sindacato invece che essere affrontate sul luogo di lavoro e, ancora, se siano tutte problematiche da governare sul luogo di lavoro o possano diventare argomenti di politiche territoriali capaci di prevenire i problemi.

QUALCHE SOLLECITAZIONE

I livelli contrattuali

C'è la necessità di soddisfare i bisogni: per far questo dobbiamo capirli, quindi avere attenzione all'ascolto e poi avere le competenze per risolverli: competenze settorializzate che presuppongono comunque anche un percorso dentro il sindacato.

Dobbiamo riuscire a risolvere i problemi, altrimenti non abbiamo più nessun ruolo se non politico.

Per migliorare l'accoglienza è necessario investire nelle sedi; per far questo l'Organizzazione deve fare investimenti; ma in presenza di risorse limitate deve fare delle scelte e decidere se intervenire sulle zone o sulle sedi centrali. Ciò comporta che l'Organizzazione definisca in che maniera intende affrontare le questioni che vuole portare avanti nel territorio.

Rispetto all'esigenza di dare risposte individuali, il problema non è tanto dell'INAS, del CAAF o degli Uffici Vertenze, il problema è se la contrattazione sia in grado di dare risposte necessarie.

Noi abbiamo una contrattazione collettiva, a livello nazionale e aziendale, che non può dare risposte individuali. Quindi un aspetto importante è quello di ripensare la contrattazione.

La RSU è abituata a fare la contrattazione collettiva non la contrattazione individuale. Per fare la contrattazione individuale bisogna decidere se, come sindacato, riteniamo che la contrattazione possa decidere quanto si distribuisce a tutti e quanto si distribuisce in opportunità e che l'opportunità ha una gestione individuale. Ma nella gestione individuale delle opportunità a livello aziendale è necessario avere RSU capaci di questa gestione individuale.

Questo cambia lo schema contrattuale a cui siamo abituati

come Confederazione e come Categorie.

La contrattazione individuale, non è solo un problema di ascolto ma un problema di organizzare all'interno dell'azienda quel tipo di gestione che permetta, attraverso la contrattazione, di avere la capacità di valorizzare le individualità e questo è uno dei fattori che impone all'Organizzazione di pensare alla riforma dei livelli contrattuali.

La diversità come risorsa

C'è un passaggio epocale dalle masse, dalla collettività a gruppi con interessi sempre più individuali. I servizi percepiscono immediatamente questo tipo di problematica. C'è stato da parte del sindacato la necessità di passare da una rappresentanza collettiva tipica degli anni 60 ad una rappresentanza di coloro che sono più compatti, che hanno gli svincoli del processo produttivo principale, quelli che sono di più, che sono più rappresentabili. Dobbiamo fare un salto, i tempi ce lo impongono, per concepire la rappresentanza come rappresentanza di pluralità e non più rappresentanza collettiva, e questo ci mette in grande difficoltà: c'è la paura di vedere questa pluralità, di prenderne atto, perchè spesso si concepisce la differenza come conflittualità; come se gli interessi diversi fossero interessi tra di loro in conflitto; questo forse è dovuto anche al fatto che si sono sempre ricercate soluzioni che andassero bene a tutti ed uguali per tutti (aumenti salariali o orari). Soluzioni che hanno potuto funzionare finchè i lavoratori sono stati visti come massa, ma ora non è più possibile perchè ci sono gruppi con interessi diversificati che sembrano a volte opposti.

Ma è proprio perchè abbiamo interessi differenziati che possiamo risolvere collettivamente una situazione.

Abbiamo i delegati e gli operatori della contrattazione, abbiamo una leva che è la contrattazione collettiva, ma rimane il problema di riuscire a far vedere a queste persone la pluralità degli interessi e di fargliela percepire, non come un problema ma come una leva con cui si possono risolvere i problemi. Bisogna individuare i modi di portare a sintesi queste differenze modificando il modo canonico di fare un contratto aziendale.

È necessario forse ricominciare a trovare il piacere di interessarsi di organizzazione del lavoro, è lì che esiste il problema, lì che possiamo trovare soluzioni creative e fare contratti differenziati con più soluzioni rispettose dei diversi bisogni

Si può considerare la differenza di interessi di gruppi differenziati di lavoratori, per creare una pluralità di soluzioni diverse che intercetti i bisogni differenziati anche dell'impresa. L'obiettivo può essere quello di ripartire dal benessere dei lavoratori: la gente vuole stare bene, non vuole solo aumenti o diversificazioni di orario. Il lavoro deve interessare e coinvolgere il lavoratore per dargli benessere. Ottenere benessere è più difficile che contrattare aumenti o orari. La metodologia di proposte creative può essere una strada da percorrere, bisogna usare la differenza come risorsa.

Leggere la leadership.....tornare al territorio

E' opportuna una lettura dell'organizzazione rispetto alla leadership che ogni dirigente esercita.

Le riflessioni che facciamo per i servizi dobbiamo farle per i dirigenti; se riusciamo a fare questo miglioreremo di molto le nostre prestazioni.

È necessario tornare al territorio, anche e perchè è lì che si

gioca il futuro della gente ed è lì che possiamo rappresentare la persona così com'è con tutti i suoi problemi ed è lì che possiamo fare le vertenze individuali e da lì possiamo partire per fare le vertenze collettive.

Quanto ascolto abbiamo in CISL?

Quanto ascolto abbiamo al nostro interno? e non solo fra le persone ma anche fra le strutture: se uno prova ad analizzare come funzionano le nostre strumentazioni di decisione democratica all'interno dell'Organizzazione forse potrebbe arrivare alla conclusione che qualche problema di ascolto ce lo abbiamo. E non è tanto un problema di unanimità; in questi ultimi 15/ 20 anni i documenti programmatici della CISL sono sempre stati votati praticamente all'unanimità, ma il problema è ed è stato che tutti hanno continuato a fare quello che facevano prima e, il peggio è che nessuno ha avuto niente da ridire.

Il mondo è cambiato, ma siamo noi che abbiamo difficoltà a cambiare: mettersi in discussione rimane la cosa più difficile.

Riguardo al problema delle sedi l'atteggiamento dell'Organizzazione è quello di assumere personale per soddisfare le richieste, ma rimane il problema degli spazi.

È opportuno considerare gli operatori dei servizi come dei sindacalisti, ma a volte sono loro che non hanno voglia di essere coinvolti.

La capacità di ascolto nell'Organizzazione esiste, lo dimostra l'affluenza delle persone nelle sedi; forse dobbiamo migliorare le modalità di ascolto.

La gestione creativa dei conflitti è un metodo che può essere sperimentato, per dare un giudizio bisogna provarlo. Nell'Organizzazione si può provare a sperimentare questa

modalità.

Orizzontale e verticale

La tutela collettiva che prima riusciva a rappresentare anche i bisogni individuali nel luogo di lavoro oggi non risponde più alle esigenze del mercato del lavoro e in particolare a quelle del territorio.

Purtroppo la tutela individuale che noi facciamo e l'assistenza collettiva creano una divaricazione dell'Organizzazione che è un problema anche di patto associativo dell'organizzazione.

Se il territorio è il luogo da cui si determinano i cambiamenti e le esigenze delle persone, occorre che il rapporto tra verticale e orizzontale vada rivisto e qualche riflessione va fatta, senza per questo mettere in discussione l'origine fondamentale della CISL che è fatta di categorie.

Se alle Unioni viene riservato solo il compito dei servizi, cioè della tutela individuale, l'Organizzazione si spacca in due realtà e diventa difficile comunicare.

I giovani servizi - i politici anziani

In merito all'accoglienza rispetto al miglioramento delle sedi, il problema è legato alle risorse, che è un problema legato anche alle categorie. Ci vuole un'operazione in cui il sindacato sul territorio ripensa la sua presenza e tutti mettono la loro parte.

Sul personale: oggi è difficile reperire risorse umane disposte a fare sindacato anche nelle categorie.

Oggi i giovani in Cisl sono operatori tecnici, gli operatori politici sono quasi tutti anziani; oggi si sono invertiti i parametri.

Sul personale c'è anche un problema di selezione che

dovrebbe sorgere da una sinergia tra i servizi e i ruoli politici.

Dalle procedure ai processi

L'ascolto va esercitato e irrobustito nell'Organizzazione. Per dare risposte rispetto ad una realtà sempre più diversificata, dobbiamo muoverci nell'ottica che noi non gestiamo più procedure ma processi e, gestire processi significa risolvere problemi con le risorse disponibili, rispetto al luogo dove esiste il problema. Capacità di ascolto significa farsi partecipi di tutti i problemi dell'Organizzazione e non barricarsi in quelli della propria categoria o associazione. Se c'è un problema, il problema è della Cisl e allora diventano necessari anche i corsi di formazione finalizzati alla risoluzione del problema.

Formazione per l'accoglienza

Un' esigenza che si pone è quella di formazione rispetto all'accoglienza. Abbiamo difficoltà a riportare al livello territoriale la capacità di decidere. La Cisl deve aumentare il livello partecipativo. Vale la pena ricercare, in un 'ottica unitaria tra servizi e politica, quei momenti dove ci si riconosce e si va a creare quel clima organizzativo partecipativo che poco riusciamo a respirare.

BIBLIOGRAFIA

- ? Bateson Gregory, *La posizione dell'umorismo nella comunicazione umana*, "Aut aut", n. 282 Novembre - Dicembre 1997
- ? Fischer Roger - Ury William, *L'Arte del negoziato*, Mondadori, Milano, 1995
- ? Fishkin James S, *Opinione pubblica e democrazia, una proposta*, Marsilio, Venezia, 2003
- ? Koestler Arthur, *L'atto della creazione*, Ubaldini, Roma, 1975
- ? Podziba Susan, *Chelsea story: come una cittadina corrotta ha rigenerato la sua democrazia; una conversazione tra Marianella Sclavi e Vittorio Foa*, Bruno Mondadori, Milano 2006
- ? Sclavi Marianella, *Arte di Ascoltare e mondi possibili*, Bruno Mondadori, Milano, 2003
- ? Spaltro Enzo, *Il benessere organizzativo e la sua incentivazione*, "Psicologia e Lavoro", n. 2 Aprile – Giugno 2006