

arnold mindell

ESSERE NEL FUOCO

gestire la diversità e il conflitto nel lavoro di gruppo
come strumenti di trasformazione sociale



ANIMAMUNDI e TERRA NUOVA EDIZIONI



Titolo originale:

SITTING IN THE FIRE

Large group transformation using conflict and diversity

© Copyright 1995 Arnold Mindell

Lao Tse Press, Portland, Oregon

© Copyleft 2011 Animamundi e Terra Nuova Edizioni

Prima edizione: agosto 2010

Seconda edizione: maggio 2011

ISBN 978-88-88819-93-8

a cura di Giuseppe Conoci

con il supporto di Gianpaolo Fiorentini e Anna Maria Torriglia,

traduzione redazionale,

progetto grafico e impaginazione di Valentina Sansò.

Animamundi Edizioni

Via Majorano, 8 - 73028 Otranto (Lecce)

www.suonidalmondo.com

animamundi@suonidalmondo.com

Editrice Aam Terra Nuova

via Ponte di Mezzo, 1 - 50127 Firenze

tel. 055 3215729, fax 055 3215793

www.terranuovaedizioni.it

libri@aamterranuova.it

stampa: Lineagrafica, Città di Castello (Pg)

Arnold Mindell

Essere nel fuoco

gestire la diversità e il conflitto nel lavoro di gruppo
come strumenti di trasformazione sociale

Anima Mundi e Terra Nuova Edizioni

Introduzione

Alla base di tutti i problemi del mondo ci sono delle persone, gruppi di persone in conflitto. Possiamo accusare i crimini, la guerra, le droghe, l'avidità, la povertà, il capitalismo e l'inconscio collettivo, ma la realtà è che i problemi derivano dalle persone.

I miei insegnanti mi hanno sempre avvertito di evitare il lavoro con gruppi numerosi, perché indisciplinati e pericolosi. Secondo loro è possibile lavorare solo con piccoli gruppi, dove prevalgono le regole e l'ordine. Ma il mondo non è composto di piccoli, docili gruppi. Rafforzare le regole e l'ordine non è l'unica strategia per risolvere i problemi.

Molti di noi hanno paura della violenza. Preferiamo insistere su comportamenti pacifici: tutti disciplinatamente in fila uno per uno, applicando le cosiddette *Robert's Rules of Order*¹. Parlare uno alla volta. Esaurire un argomento prima di passare al successivo.

Un ordine imposto non mette fine alle rivolte, non impedisce le guerre e non riduce i problemi mondiali. Al contrario, rischia di soffiare sul fuoco del caos collettivo. Se

¹ *Robert's Rules of Order*, opera americana scritta da Henry Martyn Robert che tratta la procedura parlamentare, ossia le regole e le convenzioni necessarie al buon svolgimento di un'assemblea deliberante o di una riunione. (n.d.r.)

non offriamo all'ostilità un modo legittimo di esprimersi, essa imboccherà strade illegittime.

Intento di questo libro è dimostrare che affrontare il fuoco del conflitto, invece di evitarlo, è uno dei modi più efficaci per risolvere le divisioni presenti a ogni livello della società: nei rapporti interpersonali, nel mondo degli affari e nel mondo in generale.

Le pagine seguenti vi introdurranno al lavoro interiore come via per superare la paura del conflitto. Vi offriranno una visione dei problemi individuali, storici e culturali che stanno alla base della violenza multiculturale, e alcuni strumenti necessari per lavorare con gruppi numerosi.

Il fuoco che divampa nella dimensione sociale, psicologica e spirituale dell'umanità può distruggere il mondo oppure trasformare il conflitto in comunità. Sta a noi scegliere. Possiamo evitare il conflitto oppure stare nel fuoco senza paura, intervenendo e impedendo che vengano ripetuti i più terribili errori della storia.

Il *Process Work*, che verrà descritto nel primo capitolo, definisce l'uso creativo del conflitto come *worldwork*.

Quando terminai la prima stesura di questo libro, feci un sogno sull'inizio del nuovo millennio. Gli amministratori delle principali città del mondo si erano riuniti per discutere. A Vladivostok, Anchorage, Seattle, Chicago, Montreal, New York, Londra, Berlino, Helsinki, Stoccolma, Varsavia e Mosca si diceva: "Abbiamo provato di tutto e niente è servito. Proviamo questo nuovo *worldwork*. Apriamoci a ciò che sta accadendo nelle comunità, può darsi che possiamo dare inizio a un nuovo ordine mondiale". Nel mio sogno, le persone imparavano realmente a lavorare assieme.

Nel mondo reale attuale, benché i paesi del “primo” mondo abbiano sviluppato sofisticati sistemi di telecomunicazione che collegano qualunque punto del globo, i conflitti continuano a impedire la comunicazione vera. Nel sud del mondo, la voce soffocata degli oppressi rende difficili le interazioni e crea rivolte. Questa voce è il rug-gito di sottofondo della vendetta dei popoli che non vengono ascoltati dai gruppi maggioritari del “primo” mondo. Quando l’energia di queste voci trabocca, i risultati vengono etichettati come ‘rivolte locali’ o ‘proteste di una minoranza’. Chi prende le difese delle rivendicazioni di una minoranza viene spesso minacciosamente invitato da chi detiene il potere a cambiare direzione, come se il conflitto e la violenza latente, ignorandoli, scomparissero. Ma la repressione porta a ulteriori rivolte e a ulteriori sofferenze.

Questa è l’essenza del vecchio paradigma multiculturale: neghiamo i problemi e i problemi scompariranno.

Allontaniamo e puniamo gli agitatori.

Il mio sogno presagiva l’emergenza di un nuovo paradigma che sta già tentando di farsi strada nella coscienza dei più. Spero che questo libro vi stimoli a partecipare alla realizzazione di questo sogno.

1.

Fuoco: il prezzo della libertà

Creare libertà, comunità e rapporti sostenibili ha un prezzo. Richiede il tempo e il coraggio necessari per imparare ad essere nel fuoco della diversità. Significa rimanere centrati nel fuoco del conflitto. Richiede che si impari a conoscere le piccole e grandi organizzazioni, i forum cittadini aperti e le tensioni di strada.

Se volessimo fare i leader o i facilitatori senza questa conoscenza, potremmo sprecare il tempo, ripetendo i più terribili errori della storia.

Il nuovo paradigma del *worldwork* ci offre invece un insieme di prospettive nuove:

Caos. Nel *worldwork* il conflitto e i momenti di caos sono considerati positivi nei processi di gruppo perché possono creare rapidamente un senso di comunità e una organizzazione durevole.

Apprendimento. Il *worldwork* considera il conflitto come il più stimolante dei maestri.

Apertura del cuore. Il *worldwork* si basa su un'attitudine di apertura del cuore in modo tale da poter affrontare il fuoco del conflitto senza venirne bruciati. L'intensità del fuoco viene usata per creare comunità.

Consapevolezza di Sé. Il *worldwork* sottolinea l'importanza di riconoscere che siamo parte di tutti i conflitti in atto attorno a noi e utilizza gli strumenti e le capacità derivanti dalla consapevolezza di sé come fattore determinante per la loro risoluzione.

Ignoto. Il *worldwork* riconosce che la comunità sostenibile si è sempre basata sul rispetto dell'ignoto.

A coloro che aspirano a creare comunità e organizzazioni sostenibili il mio suggerimento è: iniziate dall'essere umili. Tornate a scuola. Imparate la consapevolezza, imparate a riconoscere l'abuso di potere, il potere dei privilegi. In questo modo risparmierete a voi stessi e alla vostra comunità molta sofferenza.

Thomas Jefferson, un presidente degli Stati Uniti del passato, sarebbe stato d'accordo. Il prezzo della libertà, affermava, è la vigilanza. Ma la sua idea di vigilanza non includeva un occhio protettivo per le diversità.

Nella mia accezione, 'vigilanza' significa consapevolezza della molteplicità dei modi di pensare e di sentire, nel mondo che ci circonda e in noi stessi. Questa consapevolezza fa parte del prezzo della democrazia e della pace. Tutto il resto consiste nell'apprendere ad utilizzare gli strumenti per gestire i conflitti personali, etnici e mondiali.

La democrazia è molto più di questa consapevolezza e del coraggio di stare nel fuoco del conflitto quando è necessario, pochi però sono disposti a pagare anche questo piccolo prezzo. Chi ha voglia di affrontare la rabbia e le minacce? Ciò nonostante le organizzazioni devono imparare ad affrontare il caos e la complessità, se vogliamo

sopravvivere ai cambiamenti sempre più rapidi. Se anche solo una persona su cento è disposta a pagare questo prezzo, le nostre città e il mondo si evolveranno più velocemente di quanto riteniamo possibile. Ci sarà sempre meno bisogno di rivolte e di guerre.

Molti vogliono che il mondo cambi, ma non sono disposti a lavorare per favorire questo cambiamento. È molto più facile fantasticare di leader carismatici che si impegnino a favore della società e dei diritti, dell'aumento o della diminuzione della protezione da parte dell'esercito e della polizia, del risanamento dell'economia e del miglioramento delle condizioni di vita. Il comunismo sogna l'abolizione delle differenze di classe e dello sfruttamento economico. La democrazia sogna l'uguaglianza e i diritti umani. Le tradizioni spirituali invitano all'amore reciproco. Alcuni sperano che la società elimini il potere e le classi sociali, altri vedono la soluzione nella 'bontà' e nella capacità di donare che sostituiscano l'avidità. Sono tutte visioni che rivelano la sfiducia negli esseri umani e il desiderio che cambino.

Tanto il mondo degli affari che gli individui affermano: "Prima noi e dopo gli altri, sempre che siano utili ai nostri scopi". Nazioni e organizzazioni agiscono come se fossero costituite da parti separate, come le rotelle dei vecchi orologi: dirigenti, manager, dipendenti e così via. Qui il *worldwork* fa più di quanto facciano le parti o i partiti. Non è una ricetta su come le persone dovrebbero comportarsi. Prescrizioni di questo genere finiscono sempre per ridurre al silenzio l'opinione delle minoranze e degli individui privi di potere. Nella risoluzione dei conflitti e nello sviluppo delle organizzazioni, il nuovo paradigma crea invece rapi-

di cambiamenti politici e psicologici basati sul modo in cui le persone interagiscono effettivamente tra di loro.

Il nuovo paradigma muove dal concetto che le persone che formano un gruppo non siano necessariamente ‘cattive’ o pericolose, ma che, al contrario, siano capaci di grande saggezza e consapevolezza. Invece di tentare di controllare i gruppi, il *worldwork* aiuta le persone ad aprirsi reciprocamente all’atmosfera del gruppo.

Lavorare con il campo

Il *worldwork* lavora direttamente sull’atmosfera del gruppo: la sua umidità o aridità, le tensioni e le tempeste. Questa atmosfera, o *campo*, ci permea come individui e si allarga ai gruppi, alle città, alle organizzazioni e all’ambiente. Questo *campo* è percepibile: può essere ostile o amichevole, represso o fluido. È composto non solo da fattori evidenti, visibili e tangibili come programmi di incontri, piattaforme partitiche e dibattiti razionali, ma anche da processi emotivi nascosti, invisibili e intangibili come invidie, pregiudizi, ferite e rabbie.

In qualunque gruppo, alcuni problemi vanno risolti in modo lineare, razionale e strutturato; ma queste soluzioni sono valide solo se prima si è lavorato ai disturbi dell’atmosfera emotiva.

Ad esempio, i facilitatori del *worldwork* vengono a volte chiamati a risolvere problemi che riguardano una città, conflitti etnici, crisi finanziarie o crolli di strutture economiche. Il *campo* è generalmente perturbato dalla disperazione e dall’impotenza. Se un facilitatore tenta di risolvere

re la situazione con strumenti legali o misure finanziarie anche efficaci, è come se fornisse dell'ottimo cibo a persone talmente depresse da voler soltanto morire. Gli interventi strutturali sono solo un cerotto posticcio se prima non sono state guarite le emozioni.

A volte l'atmosfera emotiva è così tesa o depressa che le persone non sono in grado di lavorare sui problemi. Il *worldworker* che si trova di fronte a questa situazione può chiedere: "Com'è l'atmosfera che percepite nel gruppo? Qualcuno è in grado di descriverla? Chi può esprimere quello che sente individualmente?" Può trattarsi di un'atmosfera di rabbia dei dipendenti nei confronti dei dirigenti, che negano loro una parte di potere. I dirigenti hanno paura. Quando qualcuno esprime questa rabbia, i sentimenti dei dirigenti cambiano e loro si rilassano. Immediatamente come risultato spontaneo tutti ritrovano una maggiore fiducia ed ottimismo e iniziano a lavorare assieme come un'unità. Anche se il *worldworker* non ha ancora toccato alcun problema strutturale, è bastato affrontare i problemi emotivi perché dipendenti e dirigenti assieme iniziassero a ricrearsi come unità nel giro di poche ore.

Portare alla luce i messaggi nascosti

La rabbia dei dipendenti, molto comune in caso di crisi societaria, è un esempio di messaggio nascosto nel *campo*. I dipendenti non ne parlano e possono esserne persino totalmente inconsapevoli. Eppure quella rabbia permea il *campo* ed impedisce qualunque atteggiamento costruttivo.

I messaggi nascosti sono potenti fattori di disturbo nelle dinamiche di gruppo.

Queste attitudini, opinioni e predisposizioni sottili e inesprese possono riguardare la competizione per la leadership, i privilegi gerarchici, i rapporti interetnici, intersessuali o tra fasce diverse di età, gli abusi; problemi spirituali o bisogni individuali in conflitto con gli scopi dichiarati del gruppo. Di fatto, i messaggi nascosti possono crearsi attorno a qualunque tipo di diversità. I problemi derivanti dalla diversità influiscono su qualunque tipo di organizzazione, sia che abbia come scopo la vendita di detersivi che la lotta alla fame nel mondo.

Spesso la visione, il modello e la struttura dichiarati di un'organizzazione sono irrilevanti rispetto alla sua capacità di integrare differenze di opinione e stili diversi di comunicazione. Se un gruppo riesce a integrare le diversità, diventa una comunità efficiente e funzionale. Se non ci riesce, fallisce al livello più profondo di comunità, diventa internamente non sostenibile e può fare ben poco per il mondo circostante.

Democrazia: una forma primitiva di worldwork

In momenti privi di difficoltà, il *worldwork* è facile; ma in momenti di crisi diventa un processo democratico infuocato. I facilitatori devono portare alla luce e riconoscere il punto di vista delle persone che detengono il potere o del gruppo maggioritario, affrontando nello stesso tempo i pregiudizi e i fattori nascosti (sociali, storici e psicologici) che creano l'esperienza dell'ingiustizia.

Interiore ed esteriore vanno assieme. Politica e lavoro interiore quotidiano non sono separabili. Non si può muovere una critica al mondo senza essere disposti a guardare il mondo di cui siamo portatori, l'universo composito della nostra stessa persona. In questo libro Mindell ci parla di worldwork, ossia di come persone di differente nazionalità ed estrazione sociale possano incontrarsi per indagare assieme i problemi del mondo e allo stesso tempo la propria persona, dimostrandoci come il fuoco della diversità e del conflitto anziché condurre alla discordia, all'intolleranza e alla reciproca ostilità può divenire carburante per generare rapporti autentici, filiali, facendoci scorgere l'umanità che ci accomuna dietro ogni ferita. Sino ad oggi la psicologia, la fisica ed i cambiamenti sociali sono rimasti campi separati. Mindell invece porta la psicologia oltre il lavoro su se stessi, nelle aree ad alta tensione della coscienza sociale; conduce la politica al di là degli interessi immediati e dei problemi mondani e la indirizza verso la costruzione della comunità, il più antico e sacro obiettivo degli esseri umani. Un libro prezioso per chiunque si senta impegnato a costruire un nuovo modello di società, indipendentemente dalla propria professione e dal proprio ruolo nel mondo.

Se le idee presentate in questo libro verranno prese sul serio e applicate, potrebbero modificare la propensione violenta del corso della storia.

Michael Toms, New Dimension Radio (USA)

Questo libro è una risorsa eccellente e di inestimabile valore sul lavoro di gruppo e la trasformazione dei conflitti. Arnold Mindell è un pioniere, un visionario e un leader che sa riconoscere come, attraverso la qualità del processo ed il lavoro collettivo, gli esseri umani possano fiorire e giungere a soluzioni creative impensate.

Angeles Arrien Ph. D. (USA)

Siccome Mindell affronta le psicodinamiche sottostanti alla disputa tra le parti, il suo lavoro sul processo è in grado di produrre più complete, durevoli e soddisfacenti soluzioni ai conflitti. Mindell ci insegna la comprensione autentica, e non solo l'accordo.

Judge Peter B. Bloch

Mindell sostiene: "fino a quando le persone che compongono una comunità non riconosceranno e faranno piena esperienza della sfiducia che le separa, l'inimicizia brucierà di nascosto senza fine". Questo saggio insegnante ci parla di come sia possibile sedersi nel fuoco, osservando e ascoltando con cura, restando centrati in sé, lasciando ardere le fiamme e trasformando il loro potere distruttivo in carburante utile per costruire relazioni autentiche e comunità sostenibili. Questo libro rappresenta uno stimolo straordinario ai leaders di qualsiasi gruppo.

June Singer, Ph. D.

Terra Nuova
EDIZIONI

ANIMAMUNDI EDIZIONI
SUONI E VISIONI DAL MONDO
www.suonidalmondo.com



15 euro