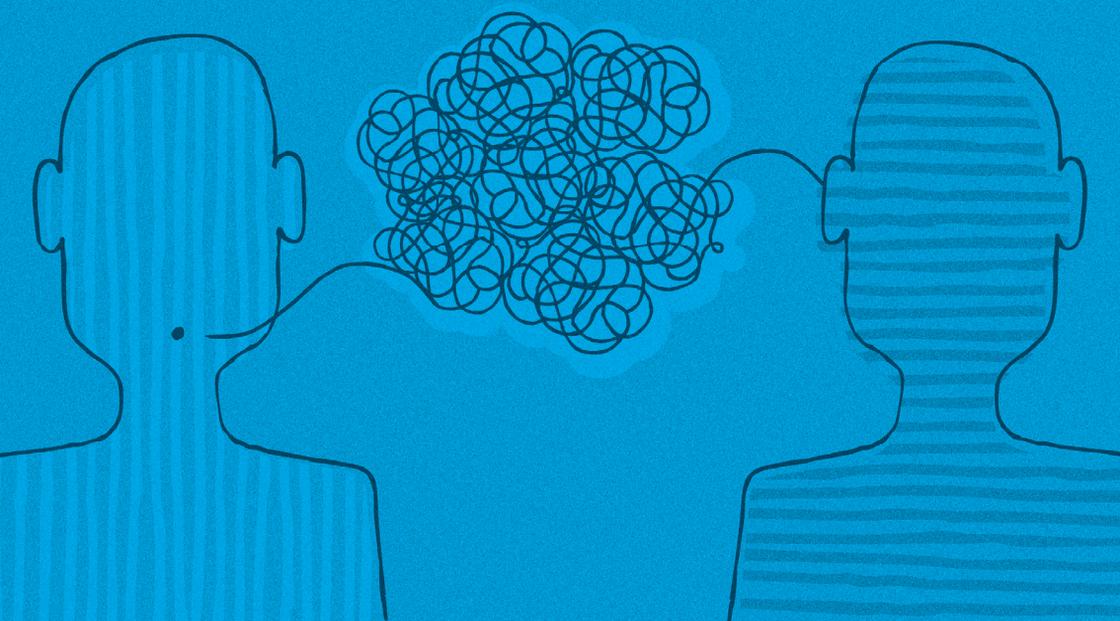


*Enrica Tomasi e Luca Bonini*

# Il potere gentile dell'ascolto

**Dalla teoria alla pratica**

Con i contributi di Alessandro Garofalo, Lisa Iotti, Clara Mucci,  
Roberto Poli, Marianella Sclavi, Maria Grazia Zedda



 Erickson

Tutti noi abbiamo bisogno di essere ascoltati, eppure capita raramente di fare esperienza di un ascolto autentico, forse perché ad ascoltare — come a respirare — nessuno ci insegna. Ascoltare, infatti, non significa sentire ciò che viene detto, quanto piuttosto riconoscere i significati impliciti nelle parole e nei gesti e riportarne il senso. È la capacità di comunicare accoglienza, di offrire comprensione. Dalla convinzione che sia necessario rimettere l'ascolto al centro delle relazioni, ad ogni età e in ogni contesto, è nato il presente volume, che affronta il tema da molteplici prospettive: quella del creativo, del sociologo, dello psicoterapeuta, della persona non udente, dell'etnografo, del giornalista, del coach e del formatore. Voci diverse, unite dall'intento di ispirare e aiutare il lettore a esercitarsi in un'arte troppo spesso trascurata, ma che ha un grande potere: il potere gentile (e rivoluzionario) di lasciare all'altro lo spazio di essere, di rispecchiarlo e restituirgli valore.

€ 18,00



www.erickson.it

# Indice

<i>Introduzione</i>	11
<i>Capitolo primo</i>	
Perché ascoltare è importante	15
<i>Capitolo secondo</i>	
Le posizioni di ascolto	35
<i>Capitolo terzo</i>	
L'ascolto del dolore	73
<i>Capitolo quarto</i>	
La sordità volontaria	101
<i>Capitolo quinto</i>	
Il training audiogeno	117
<i>Capitolo sesto</i>	
Decidere di ascoltare. Le cinque distinzioni linguistiche dell'ascolto	127
<i>Conclusioni</i>	161

## *Capitolo primo*

# **Perché ascoltare è importante**

*Enrica Tomasi*

Presta a tutti il tuo orecchio,  
a pochi la tua voce.

William Shakespeare, *Amleto*, atto I, scena III

Noi tutti vogliamo essere ascoltati. L'ascolto è un bellissimo regalo, perché quando ci accorgiamo di avere l'attenzione di qualcuno ci sentiamo importanti, confermati, amati. Ogni interazione, ogni scambio, ci offre l'opportunità di far sentire le persone «riconosciute», e questo non è solo interessante, ma è anche potente, significativo e umanamente nutriente.

Quando affrontiamo il tema della comunicazione spesso dimentichiamo che, in una relazione, il messaggio che viene inviato a qualcuno ha bisogno di un ricevente. Questi dovrebbe essere impegnato ad ascoltare. Dico «dovrebbe» perché questa è forse la parte più trascurata dello scambio: emittente e ricevente, di solito, non hanno pari importanza.

Il valore della funzione e della responsabilità di chi ascolta è intuitivo, una responsabilità che, in un dialogo a due, si alterna nel gioco infinito dello scambio: io parlo, tu ascolti, tu parli, io ascolto. A questa fase del processo si dedica spesso poca attenzione, perché ci si concentra prevalentemente su una parte del sistema relazionale, ovvero la costruzione del messaggio di invio, senza considerare che l'ascolto, oltre a dimostrare rispetto, è un atto benefico per chi lo riceve. In molte situazioni è anche strategico, dato che

permette di avere accesso a informazioni e dati che, pur essendo a disposizione, non vengono colti nella loro importanza o, meglio, non vengono interpretati dal punto di vista di chi li esprime.

Rispondere alla domanda su quali siano i vantaggi dell'ascolto è complicato: si rischia di fare un elenco poco proficuo. Possiamo tuttavia dare un'idea delle sue più immediate applicazioni e dei contesti in cui esso può essere efficacemente speso: con l'ascolto migliorano le situazioni di lavoro, si è più abili nella negoziazione in caso di disaccordo e conflitto, si prendono decisioni più soddisfacenti e durature, si gestiscono i clienti con maggiore professionalità, si capiscono meglio i problemi, si mantiene un costante livello di attenzione, si consolidano i rapporti, si ha a disposizione un maggior numero di informazioni. In sintesi, con l'ascolto si può diventare leader, genitori, professionisti e persone più capaci.

Se provassimo a incrociare tutte queste dimensioni per individuare il denominatore comune ai benefici dell'ascolto, il risultato potrebbe essere riassunto in tre parole: efficacia e benessere relazionale. L'ascolto ci permette di essere più capaci di comprendere ciò che accade dentro e fuori di noi, favorisce la connessione con gli altri e la ricezione delle informazioni, permettendoci di scegliere con maggiore consapevolezza parole e azioni. Ma perché ciò accade? Il modo che abbiamo di percepire noi stessi durante lo scambio dipende in buona parte dalle reazioni dell'ascoltatore e/o dalla mancanza di qualsiasi effetto in relazione alla nostra comunicazione. È Herbert Mead (1934), nell'opera *Mind, self, and society*, a spiegare quanto i fattori esterni — come, ad esempio, il comportamento degli altri — possano influenzare l'insieme dei giudizi valutativi che l'individuo dà di sé. Ciò che accade fuori di noi, infatti, ha un impatto sulla nostra autostima: se l'ascoltatore reagisce positivamente a ciò che stiamo dicendo, sperimentiamo emozioni positive; se, al contrario, le reazioni sono negative o neutre tendiamo a sentirci imbarazzati o poco accettati.

La nostra scelta di ascoltare di fatto è un messaggio: comunica interesse, attenzione, disponibilità di tempo ed energie. È in grado di restituire alla persona che parla una misura del significato e dell'importanza che le riserviamo. In altre parole, se scelgo di ascoltare esprimo considerazione. Questa scelta non è neutra: veicola la possibilità che l'altro si riconosca — o meno — come portatore di valore. Ecco perché ho definito l'ascolto «nutriente»: perché ha una ricaduta concreta e reale sui mondi che attraversiamo, dato che i rapporti interpersonali ne sono intrisi.

Può essere interessante considerare anche il costo del *non ascolto*: disinformazione, comunicazioni non chiare, clienti e persone insoddisfatte, necessità di investire tempo e risorse — e spesso anche denaro — per recuperare inefficienze dovute a informazioni imprecise: questi sono solo alcuni esempi delle conseguenze del cattivo ascolto negli ambienti di lavoro.

E cosa accade, invece, quando ciò si verifica in famiglia? Potremmo avere a che fare con affermazioni del tipo: «Con mio padre proprio non ci parlo, non c'è niente da fare, meglio stare zitti!», oppure: «Con mia madre non c'è verso di andare d'accordo. Mi fa una rabbia quando dice che non capisco nulla», o ancora: «Il mio ragazzo fa finta di ascoltarmi, ma aspetta solo che io abbia finito, dopo non cambia nulla, è come se non avessi parlato».

Quando non si è capiti si soffre: questa è un'esperienza piuttosto comune. La incontro spesso nel mio lavoro. Durante la sessione di formazione sul tema dell'ascolto propongo sempre ai corsisti un esercizio illuminante: li invito e a pensare a una situazione in cui si sono sentiti ascoltati e a una in cui questo non è avvenuto. Non faccio raccontare le due esperienze, ma chiedo solo che le riportino alla memoria e che condividano — riassumendola in una parola — l'emozione che le ha accompagnate. Poi raccolgo due elenchi, gli elenchi delle emozioni. Ecco quanto emerso in una delle ultime occasioni, molto simile a tante altre in cui l'ho proposto in aula.

– *Come mi sono sentito/a quando sono stato ascoltato/a?*

Bene, soddisfatto, capito, felice, importante, utile, considerato, compreso, valorizzato.

– *Come mi sono sentito/a quando non sono stato ascoltato/a?*

Arrabbiato, teso, frustrato, inutile, non esisteva, c'era un muro, incompreso, mi sono messo in discussione, insoddisfatto.

È interessante quello che emerge da queste parole. Il collegamento tra «come vengo ascoltato» e «come mi giudico» è piuttosto evidente: tra le righe delle esperienze raccontate dai partecipanti si percepisce lo sguardo che dà valore alla persona, se questa sceglie di mettere in campo la competenza. Se vengo ascoltato registro positività, considerazione e, così facendo, le mie emozioni si allineano e mi restituiscono un'interpretazione dell'esperienza proficua e produttiva.

**Ascoltare i segnali di futuro***Intervista a Roberto Poli<sup>1</sup>*

C'è una relazione tra società e ascolto? La capacità di ascolto e l'attenzione, che ne è una delle precondizioni fondamentali, sono influenzate dalla cultura di riferimento di una società? In altre parole, la nostra è una società che favorisce l'ascolto? Cosa possiamo aspettarci per il nostro domani, quali sono i segnali di futuro rispetto all'ascolto e come può questa competenza intercettare le nuove forme di comunicazione, in particolare i social?

È su queste direzioni di riflessione che si muove il contributo di Roberto Poli. La conversazione con lui è ricca e vivace: il professor Poli spazia tra l'oggi e il domani, tra il presente e i futuri possibili, ci aiuta a comprendere il suo lavoro di futurista, facendoci entrare nelle pratiche di una professione che costruisce scenari possibili. Stimola chi lo ascolta ad andare oltre e a intravedere quello che potrebbe essere.

*Professor Poli, ci aiuti a capire come lavora un futurista e come in questa — mi permetta — «insolita professione» si utilizza la competenza dell'ascolto.*

Il tema dell'ascolto si coniuga naturalmente con il tema del futuro. Se lavoro con un'organizzazione devo prima di tutto ascoltare i suoi bisogni, le difficoltà che vede, i problemi che ha presenti, la necessità di ripensare i prodotti o i servizi che sviluppa, le difficoltà della struttura organizzativa o i limiti della propria cultura aziendale.

Anche se una componente di ascolto è indispensabile, nasce subito un problema: la capacità di sviluppare un'idea di futuro è una capacità rara; le persone non sanno guardare avanti, è una competenza che la nostra società ha perso. Inoltre, la gran parte delle persone e delle organizzazioni ha idee di futuro disarticolate e contraddittorie. Emergono frammenti di speranza, voglia di fare qualcosa, ma non

<sup>1</sup> Cattedra UNESCO sui sistemi anticipanti), è Professore ordinario al Dipartimento di Sociologia e ricerca Sociale dell'Università di Trento, dove insegna Previsione sociale e Filosofia delle scienze sociali.

possiamo parlare di vere e proprie visioni di futuro. Uno dei problemi è come trasformare frammenti disorganici in un vero progetto. Potrebbe essere un progetto personale se si lavora con gli individui, potrebbe essere un progetto di sistema se si lavora con un'organizzazione. Il solo ascolto non è sufficiente, bisogna integrarlo con altre componenti: la comprensione delle dinamiche interne, ad esempio, soprattutto se pensiamo che i singoli e i gruppi sono inseriti in un contesto organizzativo e sociale e che i contesti cambiano in continuazione.

Un secondo aspetto è che le idee di futuro che le persone si fanno possono essere errate, inadeguate. Molti immaginano il futuro come una ripetizione: abbiamo già visto alcuni cambiamenti e pensiamo che gli stessi cambiamenti ci saranno anche domani. Ognuno di noi ha la tendenza a proiettare automaticamente in avanti le sue esperienze, ma queste possono diventare dei vincoli. Chi concepisce il futuro come una proiezione del presente vede un futuro sbagliato perché, qualunque cosa accadrà, il futuro sarà diverso dall'oggi e da quello che c'è stato ieri. La diversità è costitutiva di ogni autentica idea di futuro. Ci troviamo davanti a un problema maieutico: il nostro compito è far emergere idee organiche del domani, aiutando le persone e le organizzazioni a vedere futuri legati ai loro obiettivi, alle loro speranze e alle loro paure, ma costruiti sapendo che saranno diversi da quanto vediamo ora attorno a noi. In fondo, il mio lavoro è quello di un facilitatore. Non posso dire a qualcuno di andare in una certa direzione e non posso prendermi questa responsabilità per il semplice fatto che non sarò io a soffrirne le conseguenze. Quello che posso fare è aiutare le organizzazioni a sviluppare la loro visione di futuro. Ci sono metodi e strumenti per farlo, ma per farlo bene è importante capire che le idee implicite di futuro potrebbero non portare da nessuna parte, poiché nella maggior parte dei casi esse sono residui del passato.

Un'ultima osservazione. Io non parlo mai di «futuro» ma sempre di «futuri», al plurale. Futuro, al singolare, suggerisce che ci sia una strada già tracciata e che l'unica possibilità che abbiamo sia andare in quella direzione. In realtà abbiamo davanti strade diverse, che possono svilupparsi in molti modi inaspettati. Molte opzioni non dipendono da noi, ma molte dipendono anche da quello che

facciamo. Per questo abbiamo la responsabilità delle nostre scelte. È importante essere consapevoli della molteplicità dei futuri possibili: i diversi futuri non sono equivalenti, alcuni mi possono piacere e altri no e, forse, qualcuno è più vicino alle mie aspettative. Quello che faccio ha conseguenze, può avvicinarmi ai futuri preferibili oppure portarmi a vivere situazioni distopiche, negative.

*È senz'altro vero che ci sono state generazioni più capaci di ascoltarsi e di progettare il loro domani. Mi chiedo allora quali possono essere le ragioni per cui abbiamo perso la capacità di guardare e di pensare il futuro. Possiamo mettere questo atteggiamento in relazione a una certa incapacità di ascoltare?*

Ci sono diverse ragioni. Alcune sono legate al doppio valore della tecnologia: abbiamo scoperto che la tecnologia può essere sia enormemente positiva (ad esempio se è applicata alla medicina), sia molto problematica (come le armi di distruzione di massa). Ciò ha creato per la prima volta nella storia un'attitudine schizofrenica, perché ci troviamo davanti a qualcosa che è contemporaneamente molto positivo e molto pericoloso. È difficile fare i conti con il potere della tecnologia contemporanea e con la sua capacità di essere sia una benedizione che una maledizione. Questa e altre situazioni hanno portato a una desertificazione della nostra capacità sociale di affrontare il futuro. La mancanza di visione ha anche provocato una perdita di senso storico. Lo si vede molto nitidamente in Italia e nella focalizzazione sulla «gabbia del presente», caratterizzata dall'incapacità di guardare in avanti e dall'indebolimento del senso di appartenenza a una storia, a una tradizione. Non avendo un domani, scopriamo di non avere nemmeno uno «ieri». Ma questa è una condizione patologica, è la condizione della persona malata o che soffre di dipendenze. Le persone sane fanno progetti, si proiettano in avanti, hanno desideri. Noi abbiamo chiuso la porta del futuro e questo è un segno di malattia, o almeno di disagio. Un problema, dunque, è rappresentato da come riuscire a «riaprire la porta del futuro»: possiamo cominciare sviluppando speranze, una direzione di cammino, provando a disegnare una meta da raggiungere.

Un secondo elemento è la velocità dei cambiamenti, progressivamente in aumento. Le cose cambiano sempre più rapidamente e alla fine le persone perdono la bussola, non capiscono più cosa sta succedendo. L'accelerazione, in particolare dei cambiamenti sociali, è un fenomeno che sta andando avanti da duecento anni, non è certo un fenomeno di oggi. È una dinamica che nasce con la società moderna, con il modo di produzione capitalistico, con le unificazioni nazionali e la globalizzazione. Pensiamo all'unificazione d'Italia. Nell'Ottocento per andare a vendere le mie mele a Roma dovevo attraversare non so quanti confini, avere a che fare con diversi sistemi giuridici, regole e monete. L'unificazione ha abolito tutti questi confini interni, creando nuove opportunità. La globalizzazione funziona allo stesso modo, ovviamente su scala più ampia. L'accelerazione continua ha avuto due conseguenze: la prima conseguenza è personale, il «non capire più cosa sta succedendo» o l'essere disorientati e, questo, vale per tutti, dalla persona ordinaria ai grandi decisori. La seconda conseguenza è stata la divisione tra diversi sottosistemi sociali, in particolare fra quei sottosistemi che sono stati capaci di continuare ad accelerare e quei sottosistemi che invece hanno mostrato di non essere in grado di accelerare ulteriormente. La finanza e la tecnologia appartengono al primo tipo, riescono cioè a lavorare sempre più velocemente; la politica, l'educazione e il diritto appartengono al secondo gruppo, ovvero sono entrati in apnea, non riuscendo a tenere il ritmo. Si tratta di un interessante problema strutturale: se la scuola non funziona non dipende dal fatto che ci sono cattivi insegnanti. Se il problema fosse riducibile alla qualità degli insegnanti, sarebbe facile da risolvere: licenzi i cattivi insegnanti e li sostituisci con altri migliori. Ma se l'incapacità del sistema scolastico di essere in sintonia con le richieste della società non dipende fondamentalmente dal personale, da cos'altro dipende? Io credo che in questo caso ci sia un fondamentale problema organizzativo, legato specificamente all'organizzazione degli studenti in classi. Il lavorare per classi (tipicamente della stessa età) significa procedere tutti alla stessa velocità, chi è più lento viene espulso, chi è più veloce, almeno ai miei tempi, giocava a battaglia navale. Sono entrambi dei costi.

Quello dell'organizzazione per classi è stato un meccanismo enormemente efficiente quando si doveva trasformare una popolazione di contadini analfabeti in una popolazione di operai e impiegati alfabetizzati. In quella fase ha funzionato a meraviglia. Il minimo che si possa dire è che non siamo più in quella fase.

La logica del «tutti alla stessa velocità» è la logica della catena di montaggio. Le catene di montaggio non ci sono più nemmeno nelle fabbriche; quindi perché le abbiamo mantenute nella scuola? Forse abbiamo perso il treno. Negli scorsi decenni ci sono state tante riforme scolastiche, ma nessuna ha toccato il meccanismo organizzativo della classe. Non è sorprendente, dunque, che le riforme non abbiano ottenuto i risultati sperati. Ci sono molte esperienze internazionali a cui si può fare riferimento, non si tratta di inventare cose radicalmente nuove. Il punto è capire che certe logiche sette-ottocentesche, che hanno funzionato bene per una certa fase storica e che hanno svolto egregiamente i compiti che dovevano svolgere, non sono più adatte alla situazione contemporanea. Lo stesso vale per il sistema politico. Gli architravi della democrazia liberale che tutti conosciamo risalgono al Settecento. Il problema è che si tratta di sistemi essenzialmente lenti collocati in un mondo che corre sempre più veloce: è inevitabile che si creino dissonanze.

Queste riflessioni portano a domande importanti, su cui forse converrebbe sviluppare un dialogo. Ecco dove l'investimento di futuro diventa importante: se riuscissimo a discuterne, magari potremmo anche trovare un consenso su cosa deve cambiare e come si dovrebbe farlo.

*Continuiamo a parlare di tecnologie, ma inseriamo anche la dimensione dell'attenzione e delle relazioni con gli altri. Oggi spesso siamo tutti presenti in uno spazio fisico, ma la nostra presenza è relativa, perché contemporaneamente siamo connessi ad altri/altri. Qual è la sua interpretazione del futuro rispetto a questo grande tema che riguarda il modo in cui stiamo insieme tra persone e in cui siamo presenti, cioè attenti, a chi abbiamo vicino?*

Io parlerei di un'attitudine alla cura, che è una chiave di lettura generale: cura nei confronti dei più fragili, cura nei rapporti tra le

persone, cura nelle organizzazioni e cura dell'ambiente in cui siamo inseriti. È un'attitudine generale che non necessariamente deve essere limitata ai rapporti personali, anche se ovviamente nasce in quel contesto, ed è un modo di rapportarsi alle diverse realtà in cui siamo inseriti, con cautela e con attenzione. La interpreto come una disposizione generale, sebbene si articoli in aspetti che si influenzano tra di loro in modi diversi e che operano su scale differenti. I rapporti personali si sviluppano in minuti, in ore; il rapporto con la natura procede su scale molto più ampie, ma in fin dei conti è dello stesso tipo, perché si tratta sempre dello stesso atteggiamento rispetto a tutte le realtà in cui siamo inseriti. Se la vediamo in questo modo è più facile sviluppare le relative competenze, insegnarle e introdurre elementi di controllo o di premialità perché la cura diventi un criterio generale.

*La cura ha bisogno di tempo, mentre mi pare prevalga la logica della velocità, dell'aver a disposizione presto quello che cerco, dell'impazienza. È un po' il meccanismo delle serie tv: posso averle in ogni luogo, in ogni momento e non devo più attendere per sapere come continuerà la storia. C'è poco allenamento all'attesa, alla pazienza e questo mi sembra un tema importante in riferimento all'ascolto, all'aspettare che l'altro si disveli nel suo racconto.*

Anche qui entrano in gioco diversi aspetti. Da una parte incontriamo tutti richieste di efficienza, il grande mantra dell'ultimo secolo. L'efficienza è ovviamente indispensabile, perché se lavoriamo con livelli di efficienza inferiori a quelli dei nostri *competitors* abbiamo problemi. L'efficienza però può essere anche negativa: l'eccesso di efficienza genera situazioni fragili. Lo impariamo dalla natura e dalla sua ricerca di ridondanza: abbiamo due occhi, se ne perdiamo uno ce la caviamo con l'altro. L'efficienza è un mantra di cui tenere conto soprattutto nelle organizzazioni, ma va calibrato con la resilienza, la capacità di resistere alle difficoltà.

Un secondo aspetto, forse ancora più importante, è aprire un discorso esplicito di futuro, di visione, di indicazione di dove vogliamo andare. Che mondo vorresti per tuo figlio? Come vorresti che fosse la città in cui tuo figlio vivrà quando avrà quarant'anni?

Se ci poniamo domande concrete è più facile parlare di futuro, è più facile visualizzare i futuri desiderabili e quelli che invece non vorremmo veder realizzati. Così operando, sviluppiamo criteri di valutazione, ovviamente ancora molto limitati. L'importante è che questi processi di visualizzazione siano espliciti, perché le visioni cambiano di continuo, anche senza che ce ne accorgiamo, e vengono costantemente adattate allo sviluppo delle situazioni. È fondamentale che ci sia una luce là davanti che lavora come una calamita e che permetta di valutare le scelte che si fanno. Questo vale nello stesso modo per le persone, le organizzazioni, le comunità.

*E quali sono le scelte che lei prefigurerebbe per aiutare le persone ad andare nella direzione della cura, del tempo e delle relazioni di un futuro non solo efficiente?*

Provo a spiegarlo con un esempio. Per me come futurista il guardare al futuro è la condizione necessaria per prendere decisioni sensate oggi. Io non guardo al futuro perché è una bella avventura intellettuale, anche se non c'è il minimo dubbio che lo sia. Io però non sono uno scrittore, non devo raccontare storie. Io guardo al futuro per prendere decisioni. Un aspetto importante è far emergere elementi di speranza. Bisogna saper scavare nelle situazioni talmente a fondo da far affiorare qualche elemento positivo anche dove sembra che non ci sia nulla da fare. Prendiamo un esempio concreto, come l'invecchiamento della popolazione. Tutti ne parlano, ma la mia impressione è che spesso se ne parli in termini molto vaghi. Bene, nel giro di una generazione, dunque nel 2050, in Italia una persona su sette avrà più di ottant'anni. Come possiamo gestire una società geriatrica? A prima vista non si vedono soluzioni.

Sappiamo tutti che il sessantenne di oggi è molto diverso dal sessantenne di qualche decennio fa; possiamo immaginare che l'ottantenne di domani sarà diverso dall'ottantenne di oggi, anche se ovviamente dobbiamo includere i necessari vincoli fisiologici. La vera sfida sarà riuscire tutti a invecchiare bene. Il bello è che sappiamo come si fa. La letteratura medica ha trovato i principali determinanti dell'invecchiamento in buona salute. Due in particolare sono fon-

damentali: il movimento fisico e l'alimentazione. Si tratta quindi di investire massicciamente su questi due aspetti. Bisogna costruire le condizioni per cui le persone siano indotte in maniera gentile a camminare regolarmente. Ad esempio, si tratta di riorganizzare le città in modo che le persone trovino tutto quello che serve loro in un raggio di quindici-venti minuti a piedi. Se lo fa Parigi, che ha dimensioni enormi, lo possiamo fare anche nei nostri contesti urbani.

La riorganizzazione dei servizi è un primo passo. Perché le persone siano indotte a muoversi di più, bisogna anche espellere le automobili dalle città. Dobbiamo decidere cosa è più importante. Se l'obiettivo principale è invecchiare bene, il resto diventa secondario. Anche il discorso sulle *smart cities* va visto in questa ottica. Perché dovremmo riempire le nostre città di sensori? È palese che si tratta di strumenti, ma la domanda che viene raramente sollevata è «a cosa servono questi strumenti?». Io preferisco parlare di *happy cities*. Se i sensori servono per realizzare condizioni di vita migliori, allora sono più che benvenuti. Ma devo sempre chiedermi: perché mi serve il sensore? Se riesco a dare una risposta forte e credibile allora va bene. Stiamo però attenti a non invertire l'ordine fra mezzi e fini, altrimenti sono guai. Una città che ci aiuta a invecchiare bene aiuta a evitare, ad esempio, la depressione, la più potente — e costosa — patologia dell'età avanzata. Sono tutte cose che siamo in grado di fare. Bisogna scegliere e indicare priorità. Le risorse sono limitate e bisogna decidere dove investirle.

Con Giappone e Germania, l'Italia è nel plotone di testa nella corsa verso le società geriatriche. Non potremo copiare da altri, perché toccherà a noi aprire la strada. Le idee ci sono, bisogna solo implementarle, ma è indispensabile anche costruire la consapevolezza e il consenso necessari per poter andare nella direzione indicata. Se impareremo a invecchiare meglio, forse come comunità riusciremo anche a fare qualche figlio in più. Crescere un figlio è uno degli compiti in assoluto più faticosi. Per quanto essere genitori possa essere fantastico, è anche uno degli impegni più gravosi che una persona possa assumersi. Le famiglie hanno bisogno di aiuto, bisogna creare le condizioni perché fare un figlio diventi un impegno gestibile. Avere una politica della famiglia è un obbligo, non un'opzione.

## *Capitolo quarto*

# **La sordità volontaria**

*Enrica Tomasi*

Saper ascoltare significa possedere, oltre al proprio, il cervello degli altri.

*Leonardo da Vinci*

Non si comunica se non si sa ascoltare. Questo vale per le persone non udenti, che non parlano perché non sono in grado di sentire, ma forse non soltanto per loro. Quello di ascoltare e di ascoltarsi è un atto di volontà che può cedere presto il passo all'udire, che è invece automatico. La regolazione della comunicazione — di elementi come il volume, la velocità, il colore della voce — è controllata dall'apparato uditivo.

Nelle nostre orecchie passa di tutto o potrebbe passare di tutto. Per questo sono dotate di importanti meccanismi di difesa: alcuni sono fisiologici, altri sono personali e inconsapevoli. Questi ultimi sono più interessanti ai fini del nostro discorso. Rispetto a quelli fisiologici possiamo effettuare alcune verifiche, tecnici specializzati possono indagare la nostra corretta ricezione dei suoni e quindi la nostra sensibilità uditiva. Per farlo basta avere a disposizione un'apparecchiatura particolare che non è né complicata, né complessa, né tantomeno dolorosa. Il risultato è un diagramma che segna la qualità del nostro ascolto in base a suoni differenti, che vanno dal basso all'acuto. A volte si capisce che è necessario ricostruire i circuiti di controllo dell'orecchio deteriorati, a volte emerge la necessità di educare all'ascolto e altre volte il bisogno di recuperarne la facoltà. Le

persone che hanno lavorato in ambienti molto rumorosi, ad esempio, segnalano una perdita di udito che spesso recuperano una volta cambiato reparto o quando vanno in pensione. Queste persone tornano a sentire: spesso, infatti, la sordità professionale non dipende tanto dalle lesioni del sistema nervoso, quanto dai meccanismi di difesa che l'orecchio attiva per preservarsi spontaneamente dai rumori.

Ma non è di questo che parliamo. Ciò di cui ci occuperemo ora è la sordità volontaria. Essere sordi non significa solo non poter sentire: può significare anche non *voler* sentire, e questo verbo, volere, ci rimanda a una questione significativa e cosciente.

Il nostro sistema psichico interviene come selezionatore e lascia passare solo ciò che desidera. Proprio come accade quando decidiamo di spegnere la radio o la televisione perché ci infastidisce, il nostro orecchio utilizza un sistema di selezione che impedisce al messaggio di arrivare in modo completo al destinatario. I livelli in cui tali sordità intervengono sono molto diversi: possiamo avere livelli profondi di sordità nelle difficoltà scolastiche, nella somatizzazione del rifiuto di ascoltare o nei meccanismi di negazione. Queste possiamo chiamarle sordità psicologiche. Ma possiamo avere livelli più semplici di filtri in relazione alla nostra esperienza, ai nostri schemi di riferimento, a categorizzazioni e pregiudizi. In altre parole, il nostro mondo influenza costantemente lo scambio con l'altro.

## **L'ascolto visto, e vissuto, da chi non può sentire**

*Conversazione con Maria Grazia Zedda<sup>1</sup>*

*Partiamo dalla tua storia, dalla tua storia personale.*

Quando ricevetti la diagnosi di «audiolesa» avevo sette anni. La mia maestra elementare, appena lo seppe, si rifiutò di tenermi in classe. Questa in realtà fu una grande fortuna, in quanto costrinse

<sup>1</sup> Maria Grazia Zedda, nella Top 100 *Influencers Disability* del Regno Unito, è *Senior Manager Equality Diversity Inclusion* presso la High Speed 2, un'azienda pubblica che si occupa della costruzione della ferrovia ad alta velocità più grande d'Europa. Ha scritto il romanzo *Il fruscio degli eucalipti* (Edizioni Il Maestrale, 2022).

la mia famiglia a farmi cambiare scuola e mi permise di conoscere la mia nuova maestra, la quale non ebbe nessun problema a tenermi in classe. Lei mi fece sedere nella fila dei banchi più avanti, così potevo fare la lettura labiale. Ricordo che aveva sempre un bellissimo rossetto rosso. Questo mi aiutò a capire che anch'io, pur senza udire un granché, potevo ascoltare e mi fece innamorare dell'apprendimento, delle storie e, in ultima analisi, della scuola. Da ragazzina ero affascinata dai racconti dei grandi, da quelli attorno a una tavola o davanti al caminetto.

L'ascolto per me è tutto. Con una sordità dal 75% al 95%, relativa alle frequenze alte, la mia capacità di udire è sempre stata molto difficile e faticosa. Spesso da bambina mi isolavo e mi rifugiavo nella lettura per non sentirmi tagliata fuori dal mondo. Quando ascoltavo gli adulti o cercavo di seguire i programmi alla radio o alla televisione, lo sforzo era tanto e mi stancavo presto. La parola scritta è sempre stata un rifugio, una certezza. Grazie alla mia vista e all'abilità di leggere entravo dentro le parole che tenevo in mano: i libri, i giornali, perfino le enciclopedie erano la mia sicurezza.

Il mio sogno era diventare una giornalista: speravo che la mia capacità di ascoltare e di scrivere potessero essere sufficienti. Non si è mai realizzato. Tra ribellioni adolescenziali e basse aspettative nei miei confronti, decisi di lasciar perdere e di partire per Londra subito dopo il diploma di maturità. A Londra ho continuato gli studi e ho trovato il mio primo lavoro importante, alla BBC, come segretaria di produzione. Anche lì il mio amore per le storie era evidente, ero affascinata dai racconti delle persone che rendevano reale l'impatto di grandi eventi sociali e politici. Ad esempio, le proteste contro le barriere architettoniche: la BBC intervistava gli attivisti con disabilità che si incatenavano o si ammanettavano agli autobus e alle inferriate del parlamento. Questo portava il pubblico ad avere una maggiore presa di coscienza e spingeva la politica ad approvare nuove leggi contro la discriminazione.

Dopo l'esperienza alla BBC mi iscrissi all'università per studiare Sociologia. In seguito ho cambiato lavoro, ma il mio amore per le storie è rimasto immutato. Sono lo strumento che ci aiuta a capirci

a vicenda, a immedesimarci e a comprendere le esperienze degli altri. E se non si ascolta a fondo, questo non può succedere.

Il progresso nella mia carriera mi ha fatto capire una cosa molto importante: proprio per la mia sordità, devo ascoltare attentamente; per questo, ho un'abilità di comprensione forse più profonda, più empatica. La mia capacità di ascoltare, non solo con l'udito ma con il cuore e con la mente, è ciò che mi permette di creare una comunicazione più aperta e genuina con gli altri e di fare in modo che il mio interlocutore si senta davvero ascoltato. Ogniqualvolta mi impegno ad ascoltare gli altri a 360 gradi ottengo risultati migliori, sia nel lavoro che in famiglia, anche se non è sempre facile.

Chi non vuole ascoltare — dico sempre — non è «duro d'orecchi», è duro di cuore. «Ascoltare», dice Simon Sinek, «non è solo l'atto di udire la parola detta, è l'arte di capire il significato dietro le parole». L'arte di ascoltare e di far sentire gli altri ascoltati è una delle abilità più importanti che si possano possedere nel mondo dell'educazione, nel lavoro, nei rapporti interpersonali. La capacità di ascoltare senza pregiudizi, di dare spazio al nostro interlocutore anche quando non siamo d'accordo, porta a risultati incredibili.

Una delle mie eroine, Deeyah Khan, ambasciatrice delle Nazioni Unite, regista, produttrice e giornalista, parla dell'abilità dell'ascolto come di un «superpotere» che le permette di capire punti di vista anche profondamente diversi dai suoi, basati sull'odio, sul razzismo e sulla violenza. Le permette non tanto di giustificare, quanto di comprendere l'umanità dell'altro e poi di usarla come primo passo per distruggere pregiudizi, dogmatismi e violenza. La cosa più importante è che l'ascolto è una capacità che chiunque può praticare, attraverso qualsiasi mezzo di comunicazione. Il saper ascoltare può essere appreso da tutti, senza distinzioni di sorta.

### *Che cos'è l'ascolto per chi non può sentire?*

L'ascolto per me è un'attività. È proprio un'attività conscia, deliberata. È un'attività consapevole, un'azione che deve essere fatta con intento. Chi è sordo non può semplicemente udire. Deve effettivamente ascoltare, deve esserci veramente nella situazione ed è

positivo nei confronti di chi comunica. È la possibilità di partecipare alla comunicazione perché, diversamente, sei escluso.

La persona che comunica con la persona sorda deve essere generosa, deve essere paziente. È un vero e proprio scambio. Molto più di quanto non sia per le persone udenti: ci deve essere uno sforzo consapevole nel comunicare e non è sempre facile. C'è bisogno di disponibilità da entrambe le parti, ma questo può portare a grande soddisfazione e senso di appartenenza, perché, come sappiamo, quando ci si sente ascoltati ci si sente anche più in comunicazione, in comunione. Io, per esempio, posso dirti che una delle cose che aiuta il mio matrimonio è che io e mio marito siamo entrambi sordi: la nostra coppia deve essere disponibile all'ascolto ed è una cosa attiva. Anche in famiglia, non possiamo semplicemente parlare mentre camminiamo, non posso parlare con lui mentre faccio le pulizie o andare in un'altra stanza. Dobbiamo decidere di ascoltare e sospendere ogni altra cosa che facciamo per scegliere di concentrarci, perché se non lo facciamo perdiamo tutta la comunicazione. È un'azione che coinvolge anche la nostra interiorità. È più faticoso, è più difficile, frustrante, però allo stesso tempo può portare a un grande miglioramento nella comunicazione. È un ascolto attivo e spero che questo non cambi mai.

*Quando parli di te dici che hai raggiunto un'abilità di comprensione più profonda, più empatica. Una persona non udente ha bisogno di avere la persona di fronte. La deve proprio guardare in faccia e questo cambia le cose.*

Assolutamente. Puoi anche avere voglia di mandarlo a quel paese, ma se è nell'altra stanza non ti sente. Il fatto di essere l'uno di fronte all'altra costringe veramente a essere chiari, è un modo di essere. Spesso, quando noi comunichiamo, non siamo pronti ad ascoltare. Non siamo ricettivi all'altro perché vogliamo solo sputare parole... vogliamo solo parlare, parlare, parlare, tanto che la comunicazione diventa unilaterale. Invece, dal momento che dovete essere uno di fronte all'altro, sei costretto a fermarti e a riflettere su come sei, su come ti stai proponendo verso il tuo interlocutore. E quindi — forse — è una cosa che ti salva, soprattutto nella comunicazione con le persone care. Non ti puoi permettere di scappare via.

*È significativa questa differenza. Una persona non udente deve essere sempre consapevole di stare ad ascoltare e deve essere molto concentrata su tale azione se vuole comunicare, mentre una persona udente, nella vita di tutti i giorni, non sempre è attenta a questa parte così importante della relazione, la dà per scontata.*

Penso che, per quanto sia frustrante — siamo esseri umani — a volte anche io ho voglia solo di parlare. Non voglio ascoltare quando mi arrabbio e quando siamo in preda alle nostre emozioni è normale che sia così. Questa pratica di dover stare a sentire, di dover ascoltare, non si basa solo sull'udito, si basa anche sull'ascolto attivo. Da un lato è più difficile, dall'altra però può essere una benedizione o una grande fortuna: ti costringe ad avere comunicazioni di migliore qualità, più autentiche. Perché non ti puoi nascondere dietro alle cose, metterti di spalle o stare altrove.

*Prima hai usato un'espressione che mi ha fatto molto pensare: hai detto che chi non vuole ascoltare non è duro di orecchi, è duro di cuore. È un'affermazione potente. In che senso?*

Noi tutti vogliamo essere visti. Siamo duri di cuore quando ci sentiamo feriti, quando abbiamo problemi, quando ci sentiamo incompresi. È una cosa che sperimentiamo spesso. La sordità — certo, è un modo di interpretarla in maniera positiva — ti costringe ad ascoltare. È più difficile, ma la qualità della comunicazione è migliore. C'è chi ha l'udito ma non vuole ascoltare, questa è durezza di cuore, non «d'orecchi».

*Nell'interessarmi a questo argomento mi sono più volte imbattuta nella seguente affermazione: «Noi ascoltiamo con tutto il corpo». La nostra pelle ascolta, la nostra pelle vibra. E sono le storie, profonde, di bambini non udenti che sono in grado di suonare, di insegnanti che attraverso la musica insegnano ai piccolissimi non udenti a parlare. Mi piaceva insegnarti queste esperienze e capire: oltre alle nostre orecchie, il principale organo di senso dell'ascolto, quali altre abilità o strumenti, consapevolmente o inconsapevolmente, mettiamo in campo quando ascoltiamo?*

Nel Regno Unito, in questo momento, va in onda un programma molto noto che si chiama *Strictly come dancing*. È una competizione di ballo e ogni settimana vengono eliminate delle coppie di danzatori. Probabilmente c'è qualcosa di equivalente in Italia. A causa della sua popolarità, vengo subissata di domande perché — ed è la prima volta che accade — tra i concorrenti c'è una ballerina non udente. La sua esperienza ha avuto un forte impatto sulla trasmissione perché per integrarla, quindi per renderla partecipe, i produttori hanno iniziato a imparare il linguaggio dei segni; il pubblico si è educato a utilizzare le immagini degli applausi — e a non applaudire — per non interferire con la sua abilità di sentire il ritmo, il suono. Lei percepisce la musica con tutto il corpo, ma è un'abilità che tutti abbiamo, sentiamo gli strumenti e le loro melodie, soprattutto la batteria e i bassi, con l'intero nostro essere.

La stessa cosa, con un programma equivalente, sta succedendo in America. C'è un ballerino non udente, dovrebbe essere italo-americano. Anche lui — popolarissimo — sta cambiando l'idea della sordità e ci aiuta a sfatare alcuni miti al riguardo: ad esempio, molti non-udenti riescono a «sentire» la musica e a suonare uno strumento.

È importante spiegare e comunicare questa specificità del suono. Si può partecipare alla musica anche senza sentire, perché si ascolta con tutta la persona. Ci sono molte supposizioni sbagliate sulla sordità. Spesso mi rivolgono una domanda: «Ma tu non senti proprio niente?», senza capire che il sentire va oltre, non è solo legato al fatto che le orecchie non funzionano.

*A volte queste esperienze, queste storie di vita, riescono a insegnarci molto, entrano nel cuore delle persone e aiutano, più di tante altre cose, a superare pregiudizi e barriere, facilitano l'integrazione.*

Infatti non c'è nulla di male. Creano più consapevolezza e aiutano l'inclusione che è molto più attiva di una semplice «integrazione», spesso unilaterale e a carico di chi è «diverso», di chi ha una disabilità.

*Che cos'è il silenzio per te? In questo lavoro viene proposto soprattutto come abilità utile a fare spazio dentro di sé all'ascolto dell'altro. Credo che la tua esperienza possa aiutarci a riflettere su questa dimensione.*

Il silenzio per me è difficile. Mi fa paura, perché mi fa pensare al vuoto, mi fa pensare che forse... forse mi sto perdendo qualcosa, forse c'è qualcosa che sta succedendo e io non lo sento. Io ho avuto l'apparecchio acustico a sette anni. Per me è sempre stato una specie di ancora di sicurezza. Mi faceva sentire più tranquilla, più sicura. Forse anche per le paure che mi hanno trasmesso inavvertitamente alcune persone nel volermi proteggere: non sentire era come essere in pericolo. Crescendo, una delle cose che ho sempre sognato era che inventassero degli apparecchi acustici che non dovessero essere tolti di notte. Mi sono portata dentro questa paura e non mi ha ancora abbandonato: spesso, ad esempio con le macchine e con le automobili elettriche, se non guardi bene non le senti. Attraversare la strada è pericoloso.

Adesso invece c'è tanto rumore. A volte mi dico: «Spegni gli apparecchi». Lo posso fare, anche se mi sento quasi in colpa quando lo faccio. Come vedi, la mia relazione col silenzio non è molto buona. Probabilmente è una cosa che dovrò imparare. Per me potrebbe essere una buona cosa capire come non avere tanta paura del silenzio, perché quando mi ci ritrovo comincio ad agitarmi. Poi penso che il silenzio dovrebbe essere una cosa che aiuta, che dà pace, serenità. Quando sono diventata mamma, con le bambine piccole, togliermi gli apparecchi di notte mi causava molta ansia.

### *Immagino.*

Sia io che mio marito dovevamo toglierci l'apparecchio. Lui comprende frequenze diverse dalle mie, però non potevamo sentire. Ricordo una volta in cui mia madre è venuta nostra ospite a Londra, le bambine erano piccole piccole. E loro piangevano, lei le sentiva piangere e noi no. Era molto preoccupata e si chiedeva come potesse accadere. Ma come fanno a lasciarle piangere? Però alla fine ha deciso di non intervenire e ha pensato che siamo noi a vivere con le nostre figlie. Lei, magari, si sarebbe alzata al primo pianto o quando le sentiva respirare in modo diverso. Adesso ci sono dei sensori elettronici che aiutano le persone non udenti che hanno bambini piccoli. Quando i bambini piangono, i sensori vibrano nel letto e ti svegliano. Noi

però non li usavamo. Ma anche prima di allora avevo la paura di togliermi l'apparecchio e di non sentire.

Ormai le mie figlie sono cresciute, ma ricordo che hanno imparato presto a scavalcare il letto. Venivano da noi quando serviva loro qualcosa, non piangevano perché sapevano che non le potevamo sentire, hanno imparato presto a chiedere. Il silenzio può avere dei benefici.

*A me pare che, in ogni caso, il silenzio spaventi molte persone.*

Assolutamente. Il silenzio è scomodo anche per le persone udenti... perché a volte il silenzio ti porta a guardarti dentro, a stare con te stesso e capire se questo te stesso ha qualche cosa di importante da dirti. Il silenzio forse rivela qualcosa su di sé.

*Vorrei chiederti, a questo punto, dato che tu hai uno sguardo speciale sull'ascolto, che cosa manca di più al modo di ascoltare delle persone udenti?*

Tutti dovremo imparare — persone udenti e non udenti — ad applicare l'ascolto attivo. È una capacità a volte innata, ma che può essere assolutamente coltivata. Ed è una capacità importante anche dal punto di vista professionale. Se ne parla tanto. I leader devono essere in grado di ascoltare attivamente. È qualcosa che io so fare ma che si può imparare. Se si coltiva è una grande possibilità ed è importante anche nella sfera lavorativa.

*Potrebbe essere interessante, visto che non ne parliamo altrove, considerare l'ascolto proprio in questa dimensione. Che spazio ha questa competenza nei gruppi, nelle organizzazioni, che influenza ha sulla leadership e sul clima aziendale?*

Dal punto di vista del management l'ascolto è essenziale. È una cosa assolutamente importante. Nella mia azienda, alla High Speed 2, abbiamo indicazioni molto precise rispetto a come dobbiamo comportarci. Se sei un manager vale la regola del 70/20/10. E cioè: in una riunione, nell'incontro con un collaboratore, in un colloquio

di valutazione, eccetera, lo spazio di ogni situazione di lavoro deve essere occupato per il 70% dall'ascolto, per il 20% dalle tue parole e per il 10% dagli accordi tra te e la/le persone con cui stai interagendo. Come vedi, l'ascolto attivo nel management è assolutamente imperativo. Tu in quanto responsabile devi parlare solo per il 20%, il tuo compito è quello di ascoltare: una buona leadership si coniuga con questa competenza. La cosa positiva è che queste abilità non sono innate, ma si possono imparare.

In questo periodo, nella mia organizzazione, dobbiamo gestire miliardi di budget per costruire la ferrovia sotterranea più grande d'Europa. Ci stiamo impegnando a realizzare questo progetto immenso. Se, guardando al passato, andiamo a vedere quali progetti sono risultati fallimentari, quello che scopriamo è che sono andati *over budget e/o over time*. Sono sempre dovuti alla mancanza di leadership. Quando i leader si riferiscono solo ai loro parametri e non hanno la disponibilità ad ascoltare attivamente cosa un collaboratore gli sta dicendo, soprattutto quando segnala un problema, ci sono delle conseguenze: la disponibilità ad ascoltare ti mette al riparo da tanti problemi, evita che saltino fuori dopo. Possiamo dire che l'ascolto è anche una questione di responsabilità. È però necessario essere disponibili a confrontarsi su questioni che non ci si aspettava di sentire. Inoltre, quando le persone non si sentono ascoltate, a lungo andare, se ne vanno: in questo caso l'azienda perde manodopera, competenza, competitività e questo influenza la performance. Tutto questo perché non si è stati in grado di ascoltare. È una cosa essenziale nel business management.

Le conseguenze di un cattivo ascolto sono diverse nella sfera personale: se ci riferiamo agli amici, alla famiglia, alla parentela il legame rimane, è sempre lì, si è più pazienti, ci si aiuta vicendevolmente, si negozia. È molto più difficile perdere quella persona. Nel mondo del lavoro è molto diverso. Gli impiegati sanno quali sono i loro diritti, sanno come vogliono sentirsi e le persone che se ne vanno dicono che lo fanno perché non si sentono ascoltate. Negli Stati Uniti e nel Regno Unito la perdita del personale è un problema che ha un costo molto alto. Quindi il manager non deve ascoltare solo perché è una cosa bella da fare: è una cosa che viene assolutamente imposta, è una necessità aziendale.