

**IL PIACERE DELLA  
“LEADERSHIP”**

—Harvey Jackins

*Copyright © 1995 by Rational Island Publishers. All rights reserved. No part of this pamphlet may be used or reproduced in any manner whatsoever without written permission except in the case of brief quotations embodied in critical articles or reviews.*

*For information write to:*

*Rational Island Publishers  
P.O. Box 2081, Main Office Station  
Seattle, Washington 98111, U.S.A.*

ISBN: 1-885357-21-4

## IL PIACERE DI CONDURRE

Il mondo é al momento in una situazione critica ma anche piena di possibilitá. Da un lato siamo arrivati a un tale livello di controllo dell'ambiente e ad una quantitá di cognizioni da poter intravedere un futuro per il nostro pianeta molto simile a un giardino dell'Eden. Tutta la razza umana é invitata a parteciparvi se soltanto riuscirá ad applicare quello che ha imparato sulla collaborazione e sulla buona volontá nel modo di vivere sul nostro splendido pianeta. Dall'altro lato l'accumulo di dolori e schemi, i conflitti che esitano nelle nostre societá oppressive, l'esistenza di armi belliche enormemente distruttive danno alla razza umana la pontenzialitá di autodistruggersi e di distruggere anche tutte le altre complesse forme di vita. Molte persone sono chiaramente consapevoli di questa drammatica crisi, che viene solo vagamente percepita dalla gente in generale. É come se l'umanitá fosse afflitta da una specie di paralisi che le impedisce di agire in modo decisivo scegliendo un futuro favorevole invece di autodistruggersi.

Questa paralisi é provocata in parte dall'assenza di un'adeguata direzione. La maggior parte dei cinque miliardi di persone che esistono conducono una vita ben dura, pur essendo circondati da grandi risorse. Una quieta disperazione le domina spesso semplicemente perché non vedono nessuno spiraglio di strategie e di direzioni che possano risolvere i problemi che li assillano.

Nelle Comunitá di Rivalutazione attraverso il Co-Ascolto quasi fortuitamente abbiamo imparato molto sulla "leadership" e sulla creazione di nuove/i "leader".

L'abbiamo fatto nel tentativo di risolvere certi problemi riguardanti le relazioni che si creavano tra di noi e che creavano difficoltà. Una volta messo in pratica quello che avevamo imparato, ci siamo resi conto che poteva essere usato con successo da tutti.

## **LA "LEADERSHIP" É NECESSARIA**

Il primo principio é che la "leadership" é necessaria. Nelle comunità che cominciavano a formarsi lontano da Seattle la gente si opponeva all'idea di avere delle/i "leader" , sotto l'influenza di certe teorie di "crescita umana" che insegnavano che la "leadership" non era necessaria, che era meglio se ognuno faceva per conto suo, che pianificare era troppo rigido, che bastava essere intuitivi ecc. Quando si ascoltavano a fondo queste persone si scopriva che le loro opinioni riguardanti la "leadership" erano influenzate da esperienze di forme oppressive di "leadership" che avevano avuto nelle società oppressive.\* Ogni volta che decidevamo di seguire i loro desideri e di fare a meno di avere un/a "leader" ci imbattevamo in gravi difficoltà nelle attività intraprese. Divenne chiaro che perché un gruppo di persone che lavorano insieme funzioni bene é necessario che ci sia un/a "leader". I casi riportati in cui le cose erano andate bene anche senza un/a "leader", una volta esaminati,

---

\*Tutte le società classiste sono oppressive dato che il loro scopo centrale é lo sfruttamento economico della maggioranza della popolazione a beneficio della minoranza. In tal modo le società degli schiavi sfruttavano gli schiavi per il beneficio economico dei proprietari e le società feudali sfruttavano i servi per il beneficio economico dei nobili. Le società presenti trasferiscono una gran parte del capitale prodotto dalle classi lavoratrici alla classe possidente che rappresenta una minoranza ma che ha il potere politico ed economico. Tutte le società classiste sviluppano oppressioni secondarie, tipo razzismo, sessismo e adultismo verso i bambini per dividere le classi lavoratrici e tenerle occupate a opprimersi tra di loro per impedir loro di unirsi contro l'oppressione economica.

rivelarono la presenza di una “leadership” intuitiva o molto discreta. Qualcuno aveva preso la “leadership” senza annunciarlo. La “leadership” é necessaria per far funzionare bene un gruppo.

(Dove le condizioni lo permettono, vale la pena ed é auspicabile avere una chiara designazione di un/a “leader” responsabile per certe attività e questo può includere l’assegnazione del titolo di “leader”. C’è comunque una realtà importante di cui tu, lettore o lettrice di questo libretto in prima persona singolare, dal tuo punto di vista devi tenere conto: Che cioè TU sei veramente in controllo totale di tutto nell’universo che é centrato su di te e che, da questo punto di vista, tu puoi essere molto efficace nell’assicurare che i/le “leader” designati/e, quelli/e che hanno il titolo, funzionino bene grazie al tuo incoraggiamento, al tuo ascolto e alla tua assistenza.)

Ci sono anche certe situazioni in cui il ruolo di “leader” non deve essere designato pubblicamente o deve addirittura rimanere nascosto. A volte ci sono persone con schemi di enorme insicurezza in posizioni di grande autorità e di potere repressivo. In questi casi é necessario prendere la “leadership” in sordina, con un accordo non dichiarato, senza che la persona col titolo di leader se ne accorga. In condizioni repressive é ovviamente desiderabile e necessario nascondere la persona che assume la “leadership” e proteggerla.

Nel mondo in cui viviamo, occorre un’attività di gruppo per risolvere la maggior parte dei problemi più gravi. Ci sono delle aree di funzionamento umano che richiedono l’iniziativa e la creatività individuali, come ad esempio il pensare, che può solo essere fatto su base individuale. Un artista avrà bisogno di contatti e scambi intermittenti con altre persone, ma l’atto di creare, come

l'atto di pensare, avviene individualmente e spesso in solitudine come condizione ottimale. Per risolvere i problemi piú cruciali dell'umanitá al momento occorre comunque un'azione di gruppo, occorre che un gruppo agisca come gruppo. Le azioni individuali non bastano. La "leadership" é indubbiamente necessaria per un'azione di gruppo e, dato che le azioni di gruppo sono necessarie nelle aree piú critiche, la "leadership" é necessaria per affrontare e risolvere i piú interessanti e difficili problemi umani del presente.

### **TUTTI POSSONO DIVENTARE DEI LEADER**

É molto diffusa l'idea che soltanto certe persone, "gli eletti", possono diventare delle "leader". Nelle comunitá di Co-Ascolto, dato che avevamo bisogno per le attivita previste di molti piú "leader" di quanti ne fornisse il numero degli "eletti", dovemmo decidere di far diventare "leader" anche chi non era tra gli "eletti". Scoprimmo ben presto il terzo principio, che cioé, ogni persona é potenzialmente un/a "leader", che la "leadership" non é la caratteristica di un'élite; ogni intelligenza umana ha la potenzialitá di essere un/a "leader".

Cominciammo ad incoraggiare molte persone ad assumere la "leadership" e divenne evidente che ogni essere umano ha un profondo senso intuitivo (anche se di solito represso) di poter essere un/a "leader". Si puó dire che l'intelligenza umana non puó fiorire completamente finché non abbia padroneggiato completamente la funzione essenziale della "leadership", che é quella di organizzare altre intelligenze con la propria intelligenza per risolvere i problemi attraverso un'azione collaboratrice.

Secondo la nostra esperienza molte persone, quando vengono invitate a diventare delle "leader", declinano

l'invito, si dichiarano incapaci e ben lontane dal poter sostenere un tale ruolo. Eppure l'invito gli ha fatto un enorme piacere e si augurano con tutto il cuore che la persona che li ha invitati insista col suo invito. L'insistenza e la persistenza della persona che li invita é bene accetta e sono al settimo cielo quando scoprono di poter assumere le funzioni della "leadership". Ogni persona é potenzialmente una "leader" e il raggiungimento di questo potenziale fa parte del completo sviluppo dell'intelligenza di ogni essere umano.

### **CHE COSA VUOL DIRE "LEADERSHIP"?**

Che cosa vuol dire essere un/a "leader"? Da un lato vuol dire prendere la responsabilitá di dirigere l'universo che é centrato su me stesso/a e condurre, organizzare e ispirare gli esseri umani che fanno parte di tale universo.

La persona che accetta la responsabilitá di essere la "leader" di un gruppo adotta un punto di vista diverso da quello normalmente adottato dai membri del gruppo. A causa del condizionamento del sistema scolastico e delle esperienze di vita in societá oppressive, i membri del gruppo hanno la tendenza a pensare solo al loro ruolo individuale nel gruppo. Le/i "leader" devono trascendere questo punto di vista e pensare invece al gruppo nel suo insieme. Per far funzionare il gruppo almeno una persona deve considerarlo nel suo insieme. Le cose vanno ancora meglio se c' é piú di una persona che pensa al gruppo nel suo insieme o, meglio ancora, se ogni membro pensa al gruppo nel suo insieme. Comunque almeno una persona deve farlo perché il gruppo funzioni bene. Sarà ottimo se piú di una persona pensa al gruppo; sarà eccellente se ogni persona pensa al gruppo, ma perlomeno una persona deve pensare al gruppo nel suo insieme e non soltanto al suo ruolo individuale per far funzionar bene il gruppo.

(Puó chiarire le cose in quest'area quello che la teoria di Co-Ascolto dice per ogni essere umano, che cioè é sempre possibile, in ogni situazione, adottare un punto di vista nuovo e diverso da quello che la persona aveva in precedenza. Teoricamente é possibile scegliere da un'infinitá di punti di vista diversi ma é certamente possibile sceglierne uno che sia diverso da quello secondo il quale abbiamo operato sin'ora. In tal modo si ha l'opportunitá di prendere il controllo di qualsiasi situazione. L'idea che almeno una persona ("leader") possa e debba pensare al gruppo é una conseguenza di questo principio piú generale).

Non basta pensare al gruppo nel suo insieme come a qualcosa di statico, nei limiti di com' é nel presente. Per pensare bene al gruppo bisogna farlo nel contesto presente ma bisogna anche pensare alle sue origini e alla sua storia passata, ai suoi obiettivi e al suo futuro. Occorre avere non solo un'idea del gruppo com' é adesso, ma anche del suo passato e di dove sta andando. "Quelli che non imparano la storia sono condannati a ripeterla." "Conosci il passato ma fa dei progetti per il futuro".

Questo non vale soltanto per il gruppo come tale. Un/a "leader" deve pensare agli individui nel gruppo allo stesso modo, cioè deve tener conto di tutto quello che sa su di loro e imparare sempre cose nuove su ciascun individuo. Deve conoscere cioè la sua storia passata, la sua situazione nel presente e quali sono o quali possono essere i suoi obiettivi per il futuro. Soltanto con questa prospettiva multipla si puó sviluppare una relazione elegante, utile e cooperativa che puó esistere tra il/la "leader" e i membri del gruppo.

Per avere degli ottimi risultati é anche necessario pensare al gruppo e agli individui concentrandosi sulle

loro difficoltà (schemi) e sulle potenzialità di ciascun membro.

Ogni gruppo fa parte di una particolare cultura e ogni cultura è composta di elementi positivi ma anche di schemi culturali, cioè di presupposti e/o restrizioni che non hanno nessun senso. Il gruppo va considerato alla luce delle sue regole, delle sue costituzioni, linee-guida e delle sue attese, non soltanto nei limiti che esse gli impongono ma nella consapevolezza che esse possono cambiare e il gruppo può porsi degli obiettivi più elevati, delle prospettive più ampie, una più grande partecipazione e delle funzioni diverse.

I membri del gruppo hanno degli schemi dolorosi oltre ad avere potenzialmente un'enorme bontà e flessibilità, creatività e voglia di fare cose importanti. Il/la "leader" deve pensare a ciascuno di loro tenendo conto delle grandi potenzialità creative ma anche delle difficoltà croniche che li affliggono.

### **LE NORMALI OBIEZIONI NON SONO VALIDE**

A volte una persona a cui si suggerisce di prendere la "leadership" obietterà che il prendere una simile responsabilità rallenterà la sua riemersione. La società infatti descrive il ruolo di un/a "leader" come quello di un/a martire, di uno che si prende cura di tutti, di una/o che si occupa dei bisogni degli altri a scapito dei suoi bisogni, oppure lo descrive come un ruolo dogmatico, come qualcuno che prende decisioni e conduce la "leadership" in modo antagonistico agli interessi delle persone, invece di essere dalla loro parte. È importante ascoltare queste obiezioni e dare loro una risposta adeguata. La realtà della nostra esperienza finora è che assumere la "leadership" in modo corretto e far bene il lavoro di "leader" vuol dire aumentare la possibilità e la rapidità della nostra riemersione. Fare il lavoro di "leader" vuol

dire dar freschezza e piacere alla nostra vita invece di sovraccaricarla o degradarla. Quando prendiamo veramente il controllo delle cose ci rendiamo conto che possiamo veramente vivere come vogliamo, possiamo delegare quasi tutti i lavori necessari agli altri che sono spesso felici delle nostre richieste di aiuto. Il lavoro che va fatto non deve essere un peso, dato che essere in controllo ci dá la possibilità di renderlo vario e interessante come lo vogliamo. Essere in controllo ci dará piú tempo libero e una vita piena di sfide e molto godibile.

Prendere correttamente la "leadership" vuol dire funzionare ad un livello piú elevato e generalmente piú godibile di quello di un membro del gruppo. É bello pensare al gruppo nel suo insieme e normalmente la gente ha voglia di collaborare con chi dá delle direttive corrette. La gente apprezza chi chiede aiuto invece di dare degli ordini, chi spiega con chiarezza cosa bisogna fare e apprezza gli sforzi fatti dalle persone e lo fa anche pubblicamente, chi incoraggia le persone a fare dei lavori piú complessi in modo di prendere un controllo piú grande. Di solito la paura di esaurirsi e di essere schiacciati dall'eccessivo lavoro risulta essere una paura infondata. Naturalmente ci si puó esaurire o sfinire facendo il lavoro in modo sbagliato o secondo schemi rigidi, ma quando lo si fa in modo corretto il lavoro di "leader" arricchisce la nostra vita e accelera la nostra riemergenza accrescendo la nostra gioia di vivere.

I mezzi e i modi per condurre la "leadership" sono probabilmente infiniti. Alcuni dei principali sono:

- 1) iniziare l'evoluzione di una politica e di strategie corrette;
- 2) essere un modello per le attività che si vuole che il gruppo intraprenda;

3) dare delle informazioni ben chiare;

4) usare gli strumenti del Co-Ascolto quando si incontrano degli schemi e degli atteggiamenti rigidi.

### **CHIARIRE I PENSIERI DEGLI ALTRI**

La/il "leader" pensa al gruppo nel suo insieme ma c'è un'altra cosa importante che la/il "leader" fa col gruppo. Ci siamo resi conto che la/il "leader" non può pensare per il gruppo ma può fare qualcosa di più importante: può aiutare ogni membro a pensare con chiarezza e può ascoltare attentamente tutti i suggerimenti.

La/il "leader" deve rendersi conto che le persone che si sentono ascoltate tendono a diventare "clienti", a volte sfogano e a volte "recitano" i loro schemi dolorosi senza rendersene conto nel tentativo di farsi assistere dal/la "leader" che le ascolta. In tal modo offriranno, insieme ai loro pensieri intelligenti, molte idee distorte dagli schemi dolorosi. La/il "leader" consapevole accetta volentieri lo sfogo di schemi dolorosi ma cerca di cogliere le idee intelligenti che possono nascondersi nello sfogo.

Anche una persona piena di schemi dolorosi, quando viene ascoltata, esprimerà delle idee uniche, che nessun altro potrebbe esprimere. Sarà molto utile per il/la "leader" ascoltare le idee riguardanti il gruppo espresse dai membri del gruppo, anche se mescolate e distorte da schemi dolorosi.

Il lavoro della "leader" consiste dunque nel :

1) tirar fuori le idee intelligenti del gruppo riguardo il gruppo (se c'è il tempo per farlo, si può avere una discussione di gruppo, ma non è indispensabile farlo);

2) separare le buone idee dagli schemi che si manifestano come richiesta di aiuto;

3) adattare queste idee e questi pensieri nel contesto di un progetto generale;

4) colmare le lacune con i suoi pensieri; 5) mettere insieme una strategia generale e coerente. Infine la "leader" ha il compito di offrire al gruppo questa strategia generale e coerente in modo tale che ogni membro possa capirla e accettarla. Questo non é facile ma non é impossibile.

Tutto questo é difficile ma é POSSIBILE, mentre invece pensare PER il gruppo non é possibile.

Una volta comunicata la strategia al gruppo, il/la "leader" ha spesso la sensazione che il gruppo non gli/le dia credito per il suo contributo. Invece di sentirsi delusa/o, la/il "leader" dovrebbe essere soddisfatta/o dal fatto che i membri del gruppo, una volta adottata la strategia offerta dal/la "leader", la sentono come qualcosa di loro proprietá, dimenticando persino di darle credito al/la "leader".

### **ESSERE UN BUON MODELLO**

Da un altro punto di vista, le funzioni del/la "leader" sono di ispirare, condurre e organizzare.

L'ispirazione puó venire da quello che la/il "leader" comunica ed é un vantaggio se la/il "leader" sa fare una buona conferenza con un tono di voce confidente e un'espressione vivace. La sorgente piú importante di ispirazione sará comunque quello che il/la "leader" modellerá, come dice un vecchio detto Quacchero: "Quello che fai parla cosí forte che non riesco asentire le tue parole." Quello che la "leader" modellerá sará un continuo canale di ispirazione.

Non é una cosa facile da imparare. A volte ci si lascia impressionare dall'applauso con cui un nostro discorso é

stato ricevuto (soprattutto se normalmente non ci sentiamo apprezzati) o restiamo confusi dall'apparente entusiasmo per la nostra "leadership" di un gruppo che ci conosce poco, ben diverso dal modo in cui siamo trattati nella nostra famiglia o dai nostri vicini e colleghi. A lungo andare, comunque, é di piú grande ispirazione il nostro comportamento e i suoi effetti durano piú a lungo che il discorso che infiamma di entusiasmo chi non ci conosce.

Puó darsi che le persone non reagiscano al nostro comportamento con degli aperti apprezzamenti. Il modo migliore nel quale le persone hanno reagito al mio modo di comportarmi é cominciato spesso con frasi tipo: "Se uno stupido come te puó farlo, dovrei farcela anch'io. Ci voglio provare".

Per essere d'esempio, soprattutto all'inizio di un nuovo progetto, occorrerá spesso dimostrare che un lavoro puó essere fatto e addirittura cominciare a farlo. Per indurre il gruppo ad entrare in azione é meglio dire: "Metiamoci in moto, gente", e poi prendere il proprio badile e avviarsi di persona verso il duro lavoro, piuttosto che dare degli ordini come si fa spesso nell'esercito: "Andate a fare il vostro dovere".

Nella parte occidentale degli Stati Uniti dove sono cresciuto era un principio spesso enunciato da "leader" calmi ed efficaci che "Non chiederó a nessuno di fare qualcosa che io non voglio fare". Se c'erano degli alberi da potare il "leader" del gruppo era il primo ad arrampicarsi e a mostrarsi pronto a correre dei rischi e a mettersi in situazioni scomode prima di pretendere che fossero gli altri a farlo.

Alcune delle caratteristiche desiderabili che un/a "leader" dovrebbe mostrare sono: CARATTERISTICHE DESIDERABILI

l'integritá, la correttezza, l'impegno, la risolutezza, il coraggio, la sopportazione, l'abilitá di fare delle innovazioni, la flessibilitá e l'abilitá di incoraggiare e sviluppare altri/e "leader".

Secondo me, l'integritá é cruciale. Se un/a "leader" non dimostra integritá lo seguiró soltanto con grande cautela, pronto a staccarmi dalla sua "leadership" da un momento all'altro. Per integritá intendo onestá, impegno a fare quello che é giusto, mantenere le promesse e gli accordi, il rifiuto di sfruttare una persona a vantaggio di un'altra o a proprio vantaggio, fornire delle informazioni accurate ai/lle propri/e collaboratori/trici e non abbandonarsi alla finzione.

La correttezza é la seconda cosa. É possibile avere onestamente torto; tutti infatti siamo pronti ad esserlo quando facciamo degli errori. É possibile e comprensibile, ma non é una virtú :Non é virtuoso sbagliarsi. É molto importante essere corretti.

Questo non vuol dire che un/a "leader" non fará degli errori o che non ci si debba aspettare che faccia degli errori. Assumere la "leadership" vuol dire in parte muoversi in situazioni nuove e quando si é in situazioni nuove i dati non sono mai abbastanza accurati da garantire che non ci saranno errori. Il fare errori é una parte intrinseca ed essenziale del processo di apprendimento. Si dovrebbe cercare di farne il meno possibile, di scegliere i presupposti piú solidi quando si lavora in una situazione nuova ma gli errori succederanno ugualmente. La cosa importante é riconoscere gli errori come tali quando sono rivelati. Un "leader" non dovrebbe nasconderli o difenderli, ma piuttosto riconoscerli come tali e correggerli il piú presto possibile. Un errore non é necessariamente serio a meno che non lo si nasconda, difenda o si perseveri a farlo.

La/il "leader" deve avere un impegno verso gli obiettivi del gruppo. Se stai cercando di condurre gli altri in una certa direzione, le persone che ti seguono devono sentire che questa é la tua direzione, perlomeno fino al punto che tu hai indicato o che loro hanno percepito essere l'obiettivo comune. É possibile condurre le persone fino a un certo punto, anche se i loro obiettivi finali sono diversi dai tuoi ma occorre spiegare esplicitamente che tu non sei impegnato/a in quella direzione oltre a quel punto e che i tuoi obiettivi sono diversi dai loro oltre a questo punto o possono persino essere in conflitto coi loro obiettivi. Comunque le persone hanno bisogno di sentire il tuo impegno fino al punto in cui tu le conduci. Non c'è niente che scoraggi un gruppo piú del sentirsi abbandonato dal/la "leader". Questo lo lascia in uno stato di sgomento e di disorganizzazione.

La/il "leader" deve essere decisiva/o e deve agire decisamente. C'è un momento per discutere le strategie. C'è un momento per decidere le direttive. C'è un momento per scegliere i pensieri piú razionali dei membri del gruppo per decidere la migliore strategia in una certa situazione. Questi momenti non saranno molto lunghi, a volte non occorrerà crearli. Nel mezzo di un conflitto a volte non c'è tempo per delle consultazioni e la/il "leader" deve decidere da sola/o, ma é sempre meglio consultarsi fino al punto in cui é possibile farlo.

Una volta decisa una strategia il/la "leader" deve essere decisivo/a nell'eseguirla. L'indecisione é un invito a tutti gli schemi dei membri del gruppo a venire alla superficie, a farsi vedere e a prendere il sopravvento. C'è un principio cruciale nelle Corti di Giustizia negli USA, anche se viene pronunciato in azioni oppressive. Il giudice della corte lo enuncia in questo modo: "La corte può avere torto ma non ha dubbi". Questo vale anche per il/la "leader" individuale, una volta raggiunto un

accordo sugli obiettivi e progetti del gruppo. Come "leader" devi agire in modo decisivo. Se la tua decisione si rivela sbagliata devi agire in modo decisivo per cambiarla, ma se vacilli, diventi indeciso o confuso finirai col disarmare l'intero gruppo.

Una o due generazioni fa si incoraggiavano certi individui, soprattutto uomini, a modellare il coraggio, ad agire coraggiosamente. Era quanto ci si aspettava da loro, soprattutto in cause imperialistiche o oppressive ma se non altro ci si aspettava del coraggio da questa sezione della popolazione. Nelle ultime generazioni, con il fallimento e il crollo della società, tutto questo è cambiato. Quasi nessuno è incoraggiato o condizionato o educato ad essere coraggioso. Si è invece incoraggiati verso il conformismo, "a tenersi fuori dai guai" e si è continuamente incoraggiati a comportarsi secondo le proprie paure e timidezze o quelle installate nel nostro gruppo.

Dato che la sopravvivenza dell'umanità dipende a questo punto dallo sfidare le tendenze distruttive che invece l'installazione della timidezza era destinata a tollerare, un/a "leader" di quasi qualsiasi gruppo dovrà essere coraggioso/a, dovrà far vedere il suo coraggio, ispirare coraggio e modellare coraggio per il suo gruppo. All'inizio il/la "leader" sarà forse solo/a col suo coraggio ma il suo modello verrà imitato e copiato da un numero sempre crescente di persone nel gruppo. Man mano che le persone abbandonano i loro schemi di timore, il lavoro diventerà più facile. Un/a "leader" che all'inizio era l'unico/a ad essere coraggioso/a nel gruppo troverà presto che anche gli altri diventano coraggiosi.

Essere coraggiosi non vuole necessariamente dire nascondere le proprie paure, anche se in certe occasioni può voler dire questo. In altre occasioni i membri del gruppo avranno un'idea più chiara di cos'è il coraggio

osservando il/la “leader” che va avanti anche se ha apertamente paura e la sfoga tremando violentemente intanto che va avanti. Mi ha molto ispirato di recente una frase pronunciata dalla grande pittrice Georgia O’Keefe che disse in un’intervista poco prima di morire: “Sono stata terrorizzata ogni momento della mia vita ma questo non mi ha mai impedito di fare una qualsiasi cosa che volessi fare.”

Un/a “leader” dovrà anche modellare uno spirito di sopportazione, non soltanto fisica, ma resistenza contro la presa degli schemi, contro la tentazione di smettere, di cercare una situazione comoda abbandonandosi a comportamenti pieni di schemi e di assuefazioni. “Ti puoi far sostenere dal tuo cuore e dalla tua forza anche quando non ci sono più e in tal modo resistere anche quando non c’è altro in te che la volontà di resistere.” (Kipling). Questo spirito di sopportazione può essere naturalmente una combinazione di chiarezza di scopi, di una visione intelligente della situazione, di impegno e di coraggio.

Il senso di responsabilità esiste in ogni persona e se è nascosto da schemi di irresponsabilità potrà essere riattivato da una buona assistenza e dallo sfogo. Man mano che una persona riemerge si può notare la sua flessibilità e la sua abilità innovatrice. Si possono anche affrontare le assurdità delle rigidità con l’umorismo: “L’ho accorciato sei volte e continua ad essere troppo corto”.

Discuteremo più avanti come si fanno crescere delle/dei nuove/i “leader”.

## **LA “LEADERSHIP” INDIVIDUALE**

Un “leader” timido sarà spesso tentato di condividere la “leadership” con qualcun altro per sentirsi meno timido, offrendo spesso come scusa l’argomento che così

si é piú democratici, che la "leadership" individuale é oppressiva e che la "leadership" dell'intero gruppo é ancora meglio.

Ci sono stati effettivamente dei casi in cui due o piú "leader" davano l'impressione di condurre molto bene insieme ma, osservando le cose da vicino, si poteva osservare che i vari "leader" avevano diviso la "leadership" tra di loro e che ognuno funzionava da "leader" nella sua area di responsabilità e in ogni caso c'era un/a "leader" generale del gruppo.

Abbiamo avuto molte esperienze di "leadership" nelle Comunità di Rivalutazione attraverso il Co-Ascolto. All'inizio quasi tutti i nuovi insegnanti volevano essere in due a insegnare. Le nuove Persone di Riferimento dell'Area volevano far coppia con la Persona Alternativa di Riferimento dell'Area, invece di usarla come "pezzo di scorta" o come "sostituto di emergenza" come il ruolo la definisce. Tutto questo non funziona. Tutte le nostre esperienze dimostrano che la "leadership" deve essere individuale. É giusto che qualcun' altro possa subentrare in un'emergenza o che una persona prenda la "leadership" in un'area specifica ma la "leadership", come il pensare, va sempre fatta su una base individuale per essere ben fatta.

L'attrattiva della "co-leadership" o di una "leadership" collettiva é fondamentalmente un desiderio di avere una scusa in caso di fallimento o di irresponsabilità, di avere qualcuno (almeno in teoria) da biasimare in caso di difficoltà, in modo da non dover far fronte alle difficoltà e risolverle da sola/o come propria responsabilità individuale. Questo naturalmente non vuol dire che la/il "leader" individuale non richieda e non incoraggi molte persone ad assumere la "leadership" in certe aree o non cerchi di istruire al piú presto qualcuno che potrebbe rimpiazzarla/o. La "leadership" comunque é fatta

individualmente e occorre che sia chiaro in ogni momento chi é responsabile in una certa area della “leadership”. Occorre naturalmente che sia chiaro sia all’individuo che assume la “leadership” che al gruppo.

Nelle Aree delle Comunità di Rivalutazione attraverso il Co-Ascolto c’è una Persona di Riferimento dell’Area, non un comitato di “leader”; il Comitato di Riferimento dell’Area é per le consultazioni e i membri di solito partecipano come individui, non come “leadership” collettiva. C’è una Persona Alternativa di Riferimento. Quando la Persona di Riferimento dell’Area deve lasciare la sua funzione a causa di promozione, malattia, incidente o per qualsiasi altra ragione non c’è nessun dubbio su chi deve subentrare e prendere il controllo della situazione. Questo vale anche a livello della Comunità Internazionale.

Un insegnante di solito ha delle/gli assistenti che possono fare tanto lavoro quanto le/gli é stato assegnato ed é stato accettato ma é l’insegnante che é in controllo della classe. L’insegnante decide quanto far pagare, sceglie il programma da svolgere ed é responsabile per la classe. Se le cose vanno in modo diverso vuol dire che gli assistenti non sono adeguatamente istruiti e che vedono un cattivo modello di insegnante. L’assistente può farsi delegare delle responsabilità a un ritmo di sua scelta e l’insegnante può delegare secondo la velocità con cui l’assistente può imparare ma l’assistente imparerà ad essere un insegnante brava/o e responsabile soprattutto se l’insegnante che assiste modellerà una completa responsabilità individuale.

## **IN ROTTURA COL PASSATO**

Le Comunità di Rivalutazione attraverso il Co-Ascolto hanno creato dei nuovi posti di “leadership” con nuovi titoli ed anche con nuove definizioni delle responsabilità

del posto nel tentativo di rompere con le tradizioni della società oppressiva intorno a noi. Questo ha funzionato bene dovunque sia stato fatto. Purtroppo la spinta degli schemi a tornare a funzionare nei vecchi modi della società secondo la sua organizzazione, ha spesso rallentato il nostro progresso ed ha interferito in molti modi col funzionamento delle Comunità e delle/dei loro "leader".

Ciononostante abbiamo prodotto delle/i "leader" molto più rapidamente e di ben più alta qualità di qualsiasi organizzazione, per quanto ne sappiamo. Se non avessimo bisogno di molti più "leader" potremmo essere molto soddisfatti della velocità con cui li abbiamo prodotti e del loro numero. Realisticamente, comunque, il numero di "leader" nella Comunità di Co-Ascolto e nel mondo in generale è molto più grande del numero che abbiamo prodotto sinora cosicché continuiamo a studiare dei mezzi nuovi per migliorare la teoria e accelerare il programma di sviluppo della "leadership".

Per caso abbiamo prodotto nelle Comunità di Rivalutazione attraverso il Co-Ascolto un ambiente notevolmente benevolo che fa emergere le persone verso la "leadership". Nelle Comunità c'è la sicurezza che occorre per praticare la "leadership", si è circondati da buoni modelli, si può fare un piccolo passo alla volta, si possono sfogare in sessione le difficoltà che si incontrano intanto che si impara e sia nelle classi che nei workshop c'è una supervisione rilassata della nuova "leadership". L'attenzione consapevole e voluta che si presta all'evoluzione di una teoria di "leadership" nelle Comunità di Co-Ascolto ha reso la "leadership" incredibilmente facile in confronto a quello che succede nella società oppressiva.

(Nella società, nel mondo degli affari, la persona che viene sfidata a prendere la "leadership" é di solito maltrattata, obbligata a lottare per ottenere le informazioni necessarie per fare il lavoro e minacciata di punizioni se non riesce ad adattarsi. Questo é quanto succede, anche se vengono date i piú alti compensi che la società oppressiva possa offrire (soldi! potere!) ai/le "leader" che evitano con successo le regole e vincono la concorrenza. Si puó forse diventare capo del dipartimento seguendo le regole ma per diventare presidente occorre trovare dei modi intelligenti per "rompere" le regole).

Una persona che viene, ad esempio, sfidata a condurre un gruppo di sostegno a un workshop ha già un interesse nell'argomento del gruppo, altrimenti non avrebbe scelto di esserci. Il/la "leader" del gruppo di sostegno viene incoraggiato/a a scegliere un assistente con cui consultarsi subito. Di solito le persone sono ben liete di fare da assistente, come primo passo verso la "leadership". La/il "leader" viene incoraggiata/o a prendere del tempo davanti al gruppo per sfogare qualsiasi sentimento scomodo che abbia sul fatto di aver preso la "leadership". La/il "leader" si ritrova con gli/le altri/e "leader" di gruppo di sostegno, di solito alla prima colazione, sotto la guida della/del "leader" generale del workshop. Qui la/il "leader" puó parlare di quello che é andato bene, puó essere apprezzata/o e puó ricevere dei suggerimenti su quello che era difficile e non risolto. Se risulta che la difficoltà é radicata in uno schema della/del "leader", lei/lui puó fare una seduta di dimostrazione davanti al gruppo per sfogare lo schema abbastanza da rendere la "leadership" piú facile.

Divenne evidente che questa produzione di "leader" era non solo per il lavoro all'interno della Comunità ma anche nel mondo in generale. É una delle nostre piú grandi soddisfazioni notare che le persone che hanno

assunto la "leadership" nel Co-Ascolto di Rivalutazione stanno ottenendo dei successi sorprendenti come "leader" di organizzazioni nella società. Lo fanno senza adattarsi all'oppressione ma attenendosi a principi razionali in modo flessibile e ottenendo il sostegno delle persone che conducono. Succede spesso che le organizzazioni che conducono e che erano inefficaci ed oppressive diventino efficaci e liberatrici.

### **USO DEGLI STRUMENTI DEL CO-CONSIGLIO**

I/le "leader" di Co-Ascolto o i/le "leader" che hanno imparato ad usare il Co-Ascolto hanno un vantaggio decisivo rispetto ai/alle "leader" che non sanno ancora usare questi strumenti. Qualsiasi "leader" incontrerà delle situazioni in cui le difficoltà saranno provocate da degli schemi di intransigenza degli individui coinvolti. Questo ha spesso sconfitto o demolito intere organizzazioni e può condurre all'abbandono del programma del gruppo o alla sua sconfitta o fallimento nel mondo. La/il "leader" che sa usare gli strumenti del Co-Ascolto li usa spesso per assistere gli individui bloccati da schemi di intransigenza. Il successo nell'usarli conduce a una più grande flessibilità della persona che era bloccata. In certe occasioni la rende addirittura entusiasta del progetto a cui prima obiettava, "adesso che lo capisce". Come minimo rende possibile rinegoziare e mettersi d'accordo su un altro progetto o un'altra forma del progetto che soddisferà tutte le persone coinvolte, invece di essere messo da parte a causa del conflitto.

Anche il/la "leader" può essere bloccato dall'intransigenza e in tal caso, se affronta questa situazione in una seduta di Co-Ascolto come cliente, potrà decidere se nel conflitto "sta prendendo posizione su una questione di principio" oppure "è semplicemente cocciuto".

## PREPARARE ALTRI/E LEADER

Una funzione chiave di essere un/a "leader" é la formazione di altri/e "leader". Non ci sono mai abbastanza "leader", ogni gruppo di persone viene bloccato dalla scarsit  di "leadership". Se potessimo produrre in pochissimo tempo un milione di "leader" ci sarebbe lavoro per tutti. Ci sono posti per "leader" da ricoprire un p  dappertutto. In un certo senso il lavoro pi  importante che dobbiamo fare per sopravvivere alla minaccia nucleare o per creare un 'esistenza da paradiso terrestre é proprio la creazione di pi  "leader".

Cominciamo a farlo chiedendo agli altri di aiutarci. Se lo facciamo in modo razionale e amichevole é quasi irresistibile per la persona a cui lo chiediamo. (Nella teoria del co-consiglio su come assistere le persone, il chiedere aiuto é indicato come una tecnica potente per far contatto anche con la persona pi  difficile e pi  ferita). La natura inerente delle persone é ansiosa di rispondere a una richiesta razionale di aiuto e si pu  rendere la richiesta pi  attraente con un'apprezzamento. "Ho sentito dire che questo é il tuo forte. Puoi farmi vedere come lo fai e darmi una mano?" Quando il lavoro é fatto é normale ringraziare e apprezzare la persona per quello che ha fatto e l'apprezzamento dovrebbe rivolgersi direttamente allapersona, non limitarsi al lavoro fatto. In seguito ci sar  l'occasione per chiedere aiuto per un lavoro pi  importante. La buona volont  della persona, il suo talento, la sua perizia, la sua creativit , la sua decisivit  e qualsiasi altra dote manifesti nel fare il lavoro dovrebbero essere riconosciute anche pubblicamente di fronte ad altre persone. Questo riconoscimento davanti ad altre persone é di grande valore e manca quasi sempre nella societ  oppressiva che critica le persone a ogni passo. Un tale apprezzamento e riconoscimento pubblico

sprigionerá la voglia dell'individuo di diventare un "leader".

Dare delle sfide individuali ai singoli "leader" e l'applaudire calorosamente quello che hanno fatto sono degli "extra" dato che la soddisfazione di base proviene dal lavoro ben fatto.

Possiamo anche aiutare la/il "leader" che sta imparando il suo lavoro a notare che il lavoro in se stesso puó esserne la ricompensa.

Qualche volta si puó avere l'impressione che ci siano "troppi leader" in un'organizzazione. Ci sono delle storie sul fatto che ci siano "troppi capi e non abbastanza indiani". Di solito non si tratta di un eccesso di "leader" ma piuttosto di un eccesso di schemi, di concorrenza tra i "leader", di invidie, di voglia di eccellere a spese degli altri. Se questo non é il caso e si ha la sensazione che ci siano troppe/i "leader", questo vuol dire che gli obiettivi dell'organizzazione sono troppo limitati per la situazione. Se gli obiettivi vengono ampliati, se la piena capacità o la piena possibilità della situazione che si presenta all'organizzazione vengono chiarificate, ben presto la realtà della situazione rivelerá una mancanza di "leader" e questo sará un motivo per formare e produrre nuove/i "leader" con grande vigore.

### **DARE FIDUCIA**

Una parte della prospettiva che il/la "leader" deve offrire al gruppo é che la situazione PUÓ essere migliorata, che nessuna difficoltà é insolubile. "C'è perlomeno un'elegante soluzione per ogni problema".

Questa prospettiva va offerta nel contesto piú ampio e senza limitazioni, altrimenti il tentativo di risolvere gli obiettivi limitati di un'organizzazione puó esporla alla realtà dell'esistenza di una società oppressiva. Un/a

“leader” deve imparare e deve osare esprimere con chiarezza ai membri dell’organizzazione che é POSSIBILE avere una società razionale, buona per tutti e non oppressiva. É oramai diventato impossibile risolvere anche i problemi piú piccoli in questa società senza un cambiamento della società. Non si riuscirá probabilmente a ridurre i crimini sulle strade se non si potrà risolvere il problema della violenza nelle scuole. Il problema della droga si sta estendendo a sezioni sempre piú giovani della popolazione e sembra inarrestabile. Non si potrà probabilmente piú avere aria pura e l’acqua pulita sará una cosa del passato. Persino le riparazioni stradali stanno diventando sempre piú difficili e quasi impossibili senza una completa riforma dell’intera società.

Anche se si vuole essere “leader” su scala ridotta, anche se i nostri obiettivi sono inizialmente modesti la logica della situazione ci imporrá che dobbiamo ispirare, informare e rassicurare la gente dicendo loro che é possibile cambiare l’intera società.

### **CHIAREZZA RIGUARDO LA SOCIETA’**

Non c’è niente che mantiene la presente società al suo posto tranne le informazioni sbagliate, l’esistenza degli schemi dolorosi individuali nella società e l’inerzia degli schemi dolorosi nella società stessa. Non c’è niente che blocchi la completa trasformazione della società tranne che gli schemi dolorosi che possono essere contraddetti e sfogati. La/il leader deve comunicare tutto questo non solo riguardo la situazione limitata del gruppo ma anche riguardo la società nel suo insieme, altrimenti la voglia di agire del gruppo tenderá a disperdersi a un certo punto. I membri del gruppo non avranno questa prospettiva all’inizio, é il/la “leader” che deve fornirla. Una volta ricevuta questa prospettiva la gente imparerá in fretta attraverso la loro esperienza di sfogo e rivalutazione e

osservando i cambiamenti provocati dallo sfogo nelle altre persone.

Man mano che ogni gruppo si muove verso la sua liberazione (e ogni gruppo deve necessariamente muoversi verso attività di liberazione, altrimenti la società che si disintegra renderá la vita dei suoi membri insopportabile), é necessario osservare ed affrontare la natura della società oppressiva e le sue varie oppressioni. Per essere un/a buona "leader", magari di una piccola associazione del proprio villaggio, é necessario, per poter funzionare bene, sapere che le nostre società sono tutte basate sull'oppressione economica. La/il "leader" deve sapere e deve essere in grado di spiegare che il solo obiettivo della società é lo sfruttamento economico dei lavoratori, perpetrato dai proprietari. Deve capire che tutte le altre oppressioni nelle loro varie forme, l'oppressione del sessismo, dell'adulterio verso i bambini, del razzismo ecc, (incluse le oppressioni dei membri del gruppo) sono tutte divisioni e diversificazioni inventate originariamente e mantenute in vita per dividere tra di loro le popolazioni oppresse e sfruttate economicamente. Tutte le altre oppressioni esistono per dividere i membri della classe lavoratrice e mettere le persone le une contro le altre in modo che non possano creare resistenza e disfare il sistema di oppressione economica.

La liberazione dalla società oppressiva avverrá attraverso l'iniziativa, la costruzione, la crescita e la mutua collaborazione di moltissimi movimenti di liberazione individuali. La migliore attività per la liberazione generale sará una logica conseguenza delle attività dei movimenti di liberazione individuali.

Qualsiasi movimento di liberazione, qualsiasi particolare gruppo di persone che cerca di liberarsi potrà

raggiungere questo scopo attraverso quattro procedimenti di base:

1. Per primo bisognerà osservare accuratamente la realtà della attuale situazione, per avere un'idea accurata di questa e del funzionamento del gruppo oppresso. (L'uso degli strumenti del Co-Ascolto, dello sfogo e della rivalutazione per eliminare le rigidità nel modo di pensare della gente, sarà desiderabile in questo stadio e in tutti gli altri stadi).

2. La creazione di una strategia razionale di liberazione per quel gruppo

3. Unire i membri di quel gruppo intorno a questa strategia. Si possono probabilmente mettere insieme il procedimento 2 e 3. Per preparare una strategia di liberazione bisognerà prima farne una stesura preliminare (che trarrà probabilmente beneficio dall'essere scritta da qualcuno che si trova al di fuori dell'oppressione e che può perciò averne una visione più chiara) e bisognerà discuterne apportandovi degli emendamenti in continuazione, senza mai considerarla definitiva. In ogni stadio la strategia è preliminare e va periodicamente migliorata con la partecipazione dei membri del gruppo. Questo tra l'altro tende a dare un senso di unità alle persone intorno alla strategia e la fa diventare la loro strategia, dato che hanno partecipato alla sua stesura.

4. Il quarto stadio è cruciale ma viene di rado riconosciuto nei movimenti di liberazione al di fuori del Co-Ascolto. Questo consiste nel trovare degli alleati per quel particolare gruppo di liberazione. La maggior parte dei gruppi oppressi rappresenta una minoranza nella società nella quale funzionano. Anche il movimento di liberazione delle donne, che è il portavoce per la maggioranza della popolazione, o il movimento di liberazione della classe lavoratrice, portavoce della

stragrande maggioranza della popolazione, funzionano come minoranze, eppure la conquista di alleati é cruciale per permettere loro di far sentire la propria forza. É anche un modo elegante ed efficace di far andar bene le cose.

Sará importante che la/il "leader" affermi e riaffermi qualcosa che le nostre esperienze nella societá oppressiva ci condizionano a negare o a contraddire: che cioé non c'è nessun inerente conflitto di interessi tra gli esseri umani e, razionalmente, non ce n'è neppure tra gruppi o nazioni diverse. Tutti gli obiettivi razionali umani vengono raggiunti molto meglio attraverso la collaborazione tra le genti che attraverso i conflitti. Un/a "leader" dovrà spiegare e rispiegare che i conflitti attuali presenti un pó dappertutto sono generati artificialmente e automaticamente dall'esistenza, il contagio e il manifestarsi degli schemi dolorosi e dalla societá oppressiva. La societá funziona soltanto a condizione che continui a indurre gli individui a competere in continuazione e ad essere in conflitto tra di loro, richiedendo ai gruppi di lottare fra loro per ottenere dei compensi illusori per mandar avanti lo sfruttamento e il furto nella societá.

### **LEADER IN OGNI GRUPPO**

É importante che ogni gruppo possa avere il/la proprio/a "leader". Le donne possono avere degli ottimi alleati maschili ma sono le donne che devono condurre le donne. I bianchi non possono condurre i neri anche se possono essere degli alleati eccellenti per loro. Sviluppare una "leadership" abbastanza grande da preservare il mondo richiederá la crescita e lo sviluppo di "leader" in ogni gruppo oppresso.

Questo non sará sempre facile. Quanto piú pesante é l'oppressione, quanti piú strati di oppressione l'individuo avrá sopportato e interiorizzato, tanti piú schemi impediranno alla persona di prendere la "leadership" e

piú difficile sará per la persona prendere la sfida. Se si vuole assistere qualcuno che ha vari strati di oppressione a diventare un "leader", occorrerá dargli molta fiducia e mostrare la propria convinzione che quella persona lo diventerá, oltre a dare le necessarie contraddizioni in modo che la persona sfoghi le paure e lo scoraggiamento.

(In passato certi individui hanno deciso spontaneamente di condurre, nonostante le piu pesanti oppressioni, e l'hanno fatto. Abbiamo molto da imparare da questo sul potere della decisione. Eppure in tremila anni di tali processi spontanei la semplice decisione ha prodotto un solo MaoTse-Tung. Con l'uso delle nostre cognizioni e strumenti di Co-Ascolto dovremmo poter produrre migliaia di "leader" ugualmente capaci.).

Ci saranno delle vere difficoltà da superare nel creare delle/dei "leader" per ogni settore della popolazione. Le persone oppresse troveranno delle grandi difficoltà soggettive nel rispondere alla sfida di diventare "leader" a causa dell'oppressione interiorizzata. Avranno bisogno di continue sfide, di validazioni sincere e di aspettative fiduciose che permetteranno loro di muoversi contro l'oppressione interiorizzata e di seguire un modello potente e sicuro di sé.

Nel processo di assistere le persone perché diventino delle "leader", conducendo i membri di particolari gruppi oppressi verso la "leadership", possiamo essere il/la leader ideale per farli uscire dalla loro oppressione interiorizzata, dato che normalmente saremo al di fuori della loro oppressione e potremo giudicare sbagliato il modo in cui loro sono stati feriti e il modo in cui accettano i giudizi negativi che l'oppressione gli impone. É importante ricordare la teoria di base che OGNI persona é enormemente intelligente, capace di essere completamente consapevole, libera di deciderequalsiasi cosa

voglia decidere, in qualsiasi modo voglia e in qualsiasi momento, ed anche completamente potente. Come alleati possiamo rimanere fermamente fuori dall'oppressione e dalle opinioni negative che le vittime di tale oppressione hanno di loro stessi, per quanto persistente e insistente sia il loro modo di accettarla.

Dato che l'oppressione interiorizzata che non viene condivisa appare molto ridicola, l'assistente riuscirá facilmente a prenderla alla leggera, ma é importante che ricordi che essa é insistente e appiccicosa. L'assistente dovrà magari scrivere dei promemoria che gli/le ricordino, in tutti i contatti che avrà con questa persona che vuole portare verso la "leadership", di esprimere orgoglio e affetto per questa persona come "wygelian" ("Wygelia" indica qualsiasi tipo di gruppo di cui quella persona faccia parte). É importante mettere in chiaro che amiamo queste persone perché sono umane, sono intelligenti, perché sono attraenti e perché hanno delle grandi potenzialità ed anche perché appartengono a un Wygelian..

Bisogna allo stesso tempo sottolineare il fatto che tutti gli esseri umani sono per il 99 per cento veramente simili tra loro. Le differenze, anche tra i generi e tanto piú tra le razze, le classi e le età diverse sono molto superficiali e minime. Occorrerà prestare una certa attenzione a queste differenze perché hanno ricevuto un'enorme importanza dalle società razziste, sessiste e generalmente oppressive che gli hanno messo addosso tanti schemi, ma fondamentalmente "tutti gli uomini sono sorelle". Usando questo principio come base di tutti i nostri contatti tratteremo la cultura di ogni persona con rispetto senza però colludere con gli schemi culturali e tantomeno quelli individuali e men che meno quelli dell'oppressione interiorizzata.

Bisogna fare in modo che i membri di ogni gruppo esprimano rispetto e apprezzamento per l'appartenenza ad un gruppo oppresso di ogni persona altrimenti le persone si comporteranno in modi razzisti senza accorgersene e i vari gruppi, invece di sostenere una persona di colore, diventeranno oppressivi e razzisti. Quando dei bianchi ignorano una persona di colore o la trattano con superiorità o in modi condiscendenti senza neanche accorgersene, questo crea dei problemi per la persona di colore. Per evitare tutto questo bisogna esprimere consapevolmente e calorosamente il proprio apprezzamento alla persona di colore.

Le persone che provengono da gruppi che hanno spesso giocato ruoli oppressivi (naturalmente queste persone sono state a loro volta oppresse) sembrano spesso pronte per la "leadership". In generale gli uomini sembrano essere più audaci nel prendere delle iniziative, più pronti ad essere coraggiosi e a lavorare da soli che non le donne. Le persone della classe possidente cercano di prendere il controllo di tutto in modo rigido che darà comunque sollievo a un "leader" che ha cercato ripetutamente di spingere delle persone della classe lavoratrice verso la "leadership". Occorre ricordare che queste persone che sono state indotte ad operare in ruoli oppressivi hanno delle ferite profonde che le tengono legate a questi ruoli. I loro motivi sono smorzati e tendono ad agire secondo la regola che "quello che va bene per l'oppressore va bene per tutti". Bisogna riconoscere le loro difficoltà e allo stesso tempo impedire che esse danneggino la "leadership".

#### **TU STESSA/O DEVI RIEMERGERE**

Diventando "leader di leader" e prendendo delle responsabilità sempre più grandi andremo oltre la zona "comoda" della nostra riemergenza e metteremo sotto

attacco i nostri schemi cronici. Se siamo cronicamente timidi dovremo cominciare ad agire in modo audace, creando così delle ottime occasioni per sfogare. Questo non vuol dire che staremo bene dopo aver sfogato; per andare avanti dovremo far ricorso a certi schemi che sono rigidamente paralleli a quello che dovrebbe essere un atteggiamento razionale in quella particolare area. Se non abbiamo ancora trovato un coraggio riemerso finiremo col far ricorso a una specie di disperazione che può portare a far fronte al nemico in modo aggressivo. Una volta prese certe precauzioni (tipo indossare uno scudo e degli occhiali a prova di proiettile) é giusto "galoppare su uno schema verso la battaglia". É bene comunque che la persona che parte all'attacco e i suoi sostenitori si ricordino che si tratta di uno schema in modo che la persona possa essere aiutata a uscire dallo schema.

Ho parlato pocanzi della "necessità" di fare degli errori. Se si vuol fare del lavoro originale o prendere delle decisioni importanti il futuro é abbastanza imprevedibile e in certe occasioni sará necessario rischiare di fare degli errori, dato che non si possono sempre stabilire in anticipo delle strategie corrette.

Tutte le decisioni importanti sono così. Se si sa in anticipo che cosa bisogna fare non si tratta di una decisione importante. Fare un errore non é un peccato e non dovrebbe generare dei rimproveri. Dovremmo minimizzare le cose incerte il piú possibile e dovremmo giudicare la situazione il piú accuratamente possibile ma poi bisogna procedere e rischiare di fare degli errori.

Quello che conta é di non persistere in un errore una volta che si é dimostrato tale. Occorre tenere gli occhi bene aperti quando si comincia ad implementare una nuova strategia sulla cui correttezza ci sono dei dubbi. Non appena ci accorgiamo di aver fatto un errore bisogna

prendere al piú presto le misure necessarie per correggerlo. Non bisogna persistere nell'errore perché fa parte della nostra strategia. Si puó essere tentati di difendere l'errore quando si é criticati o messi in discussione , ma é meglio riconoscerlo come tale e dire: "Grazie per avermelo fatto notare" e poi affrettarsi a correggerlo.

## **IL PROBLEMA DELLE MOTIVAZIONI IRRAZIONALI**

Quando si invita qualcuno a prendere la "leadership" é probabile che i suoi schemi lo rendano riluttante ad accettarla ma alcuni schemi possono invece spingere una persona verso la "leadership". Alcune persone vorranno prendere la "leadership" per avere la sensazione di appartenere a un gruppo, perche hanno sempre sognato il prestigio di essere dei "leader" e l'attenzione che si riceve in tale ruolo, soprattutto nel Co-Ascolto. Cercheranno di diventare delle leader per sentirsi importanti, per potersene vantare, per sfoggiarlo con gli altri, per potersi associare con altri "leader" (che puó essere una gran soddisfazione), per far piú soldi, per dar soddisfazione alla loro famiglia che era rimasta delusa sinora dalla loro carriera e per tante altre ragioni irrazionali. É comprensibile e non necessariamente da evitare l'uso di queste motivazioni irrazionali per cominciare a prendere la "leadership". Abbiamo tutti dei profondi sentimenti di impotenza e di dolore; qualsiasi cosa ci spinga ad agire va bene. Non sono comunque delle motivazioni che possano mandarci avanti indefinitivamente sulla strada della "leadership" e non sono delle buone basi sulle quali un/a "leader" possa funzionare. La societá oppressiva funziona sulla base di queste motivazioni e le installa regolarmente ma noi non possiamo fare altrettanto.

L'unico motivo veramente soddisfacente per prendere la "leadership" a lungo andare é l'umanita di ogni essere

umano (per quanto nascosta essa sia) e il desiderio profondo che tutto sia giusto. Questa é la motivazione che fa procedere le cose in modo ascendente: il voler far fiorire gli esseri umani e il far diventare il mondo quello che dovrebbe essere. Se opereremo secondo queste motivazioni, se le offriremo continuamente agli altri, incoraggiandoli e spiegando le ragioni per cui bisogna usarle invece di quelle irrazionali, garantiremo la formazione di una solida "leadership".

### **PUOI PRENDERE LA LEADERSHIP OVUNQUE**

Il fatto di essere al di fuori dell'oppressione di un particolare gruppo non vuol dire che non si possa dare una "leadership" generale a quel gruppo. L'obiettivo finale nel nostro sviluppo come "leader" é di avere una buona influenza su tutti. Come esseri umani facciamo parte del gruppo piú grande, l'umanitá, e come tali dobbiamo aspirare a diventare dei "leader" per tutta l'umanitá.

Ci sono anche dei modi specifici in cui possiamo essere utili a un gruppo di cui non siamo membri. Potremo assistere i membri di tale gruppo nello sfogo della loro oppressione interiorizzata piú efficacemente dei membri del gruppo stesso, perlomeno all'inizio. Se facciamo parte di un gruppo al quale la societá ha assegnato un ruolo oppressivo potremo essere particolarmente efficaci con i membri di gruppi a cui sono stati assegnati ruoli di oppressi in relazione al nostro gruppo.

I bianchi, ad esempio, sono spesso bloccati dalla paura e non prendono l'iniziativa di offrire amicizia e sostegno alle persone del "Terzo mondo". Sanno che i bianchi sono stati oppressivi, hanno esercitato l'oppressione contro i non bianchi e hanno paura che i non bianchi non accetteranno i loro approcci e li respingeranno o addirittura li attaccheranno. Hanno paura di non avere il

diritto di cercare un contatto, un'amicizia o di diventare alleati di persone non bianche. É naturalmente possibile e probabile che la persona bianca venga inizialmente respinta con freddezza da una persona del Terzo Mondo. Può darsi che il bianco abbia scelto una persona piena di rancore verso i bianchi e pronta a drammatizzarlo (nel tentativo di sfogarlo) con un bianco che gli si avvicina in modo amichevole. Gli sembrerá piú sicuro farlo con un bianco amichevole che coi bianchi aggressivi a cui é abituato.

Basta rifletterci un momento per rendersi conto del fatto che una persona che é stata maltrattata tutta la sua vita dai bianchi ha sempre voluto un alleato e alla fine sará ben contenta di accettare un bianco come alleato (anche se all'inizio drammatizza e lo rigetta), un bianco su cui può contare. Un tale alleato bianco sará un enorme sollievo e dará un senso al mondo. Avere un' alleato tra i bianchi é un vero vantaggio e i bianchi devono semplicemente persistere.

Gli uomini devono persistere nel dimostrare di essere degli alleati fidati delle donne. I bianchi devono dimostrare a parole, in atteggiamenti e in azioni di essere degli alleati fidati per i non bianchi. Gli adulti devono persistere nel sopprimere il loro modo adultista di comportarsi, che hanno imparato dagli schemi dei loro genitori, e devono trattare i bambini con completo rispetto e alla pari.

## **PRIMA STESURA DELLE STRATEGIE DI LIBERAZIONE**

Si noterá anche che scrivere la prima stesura di una strategia di liberazione per i membri di un gruppo oppresso sará molto piú facile per una persona che abbia le stesse abilità espressive e la stessa familiaritá con il materiale dell'oppressione ma che NON faccia parte del

gruppo. É molto piú facile vedere l'oppressione dal di fuori, dato che in questa posizione non si é inibiti da sentimenti di oppressione interiorizzata che suggeriscono che "non c'è niente da fare" o che "non c'è una via d'uscita verso la liberazione" ecc. Possiamo sentirci liberi di offrire le prime stesure e, man mano che le cose progrediscono, anche le seguenti versioni della stesura. Ovviamente i membri del gruppo oppresso devono rivedere la stesura, criticarla e riscriverla. Deve essere la loro stesura quella che viene fatta circolare. Chi é al di fuori dell'oppressione non puó scrivere la stesura finale, dato che non si puó conoscere abbastanza ed essere abbastanza consapevoli delle sfumature dell'oppressione per poterlo fare. Ma la prima stesura o una delle stesure preliminari saranno piú facili da preparare per chi é al difuori dell'oppressione e sará un aiuto utile che gli alleati possono offrire.

#### **UN'ORGANIZZAZIONE ELEGANTE DEI LEADER**

La forma organizzativa del gruppo dei "leader" di tipo "Wygelian" rende piú semplice la relazione tra i "leader", piú produttiva e molto meno laboriosa dei formati precedenti. La parola "Wygelian" vuol dire "di comunanza" ed é un termine usato per rappresentare tutte le comunanze, tipo "uomini" "donne", "persone di colore", "giovani", "persone anziane", ecc. Un gruppo "Wygelian" di "leader" di donne non si riunisce regolarmente ma viene convocato quando c'è una buona ragione per farlo.

Un membro del gruppo serve da convocatrice. La miglior "leader" ed assistente disponibile, anche se non é membro del gruppo, viene scelta come Consulente, che dirigerá i primi tre punti sull'agenda della riunione e che servirá da assistente al quarto punto.

Per il primo punto ogni "leader" parlerá di come ha funzionato di recente nella sua "leadership" delle donne (presupponendo che si tratti di un gruppo di "leader" di donne). Tutte verranno ascoltate senza nessuna discussione. Per il secondo punto ogni "leader" dará opinioni ed informazioni sulla realtà della situazione delle donne, a livello mondiale giú fino al livello familiare. Anche su questo punto si ascolta senza discutere, anche se si possono fare delle domande. Per il terzo punto ogni "leader" annuncia i suoi progetti per condurre le donne verso il futuro e viene ascoltata senza discussione. Per il quarto punto la Consulente che é ora assistente assiste ogni "leader" il meglio possibile su qualsiasi cosa interferisca con la sua "leadership". Dato che il tempo per ogni "leader" é limitato gli altri membri si impegnano spesso a continuare ad usare le direzioni piú efficaci in future sedute. Durante il circolo di chiusura ogni "leader" dirá quello che le é piaciuto di piú e ognuno se ne va.

Il gruppo di "leader" Wygelian NON sviluppa un programma coordinato nel quale tutti/e si impegnano, NON é un'occasione per "controllare" se i programmi vengono eseguiti, NON prende nota se i contatti o le informazioni che i/le singoli/e "leader" decidono di fare o scambiare tra una riunione e l'altra siano o meno stati eseguiti. NON si riunisce regolarmente ma solo quando qualcuno/a pensa ci sia una buona ragione per riunirsi.

Quello che il gruppo di "leader" Wygelian non fa é di solito preso per scontato essere necessario nelle riunioni al di fuori del Co-Ascolto e anche nei gruppi Wygelian puó "sembrare" desiderabile all'inizio. In pratica comunque questi punti hanno sempre interferito con una buona "leadership" ed hanno impedito lo sprigionarsi delle iniziative individuali e il rapido sviluppo di buoni "leader".

Il gruppo Wygelian soddisfa i quattro bisogni fondamentali dei/delle leader che condividono una comunalt  di interessi nella loro relazione gli uni con le altre. Fornisce dell'attenzione consapevole ed informata per rivedere il lavoro fatto, permette di dividere le informazioni e le opinioni pertinenti, di formulare degli obiettivi con un'attenzione ben'informata e di esse assistiti a loro volta nel lavoro di sfogo per uscire dagli schemi inibitori.

I gruppi di "leader" Wygelian possono sprigionare molta iniziativa individuale e possono fornire un ambiente libero e ispiratore per una rapida crescita nella "leadership".

### **RESISTENZA AI LEADER E ATTACCHI AI LEADER**

La resistenza al tuo modo di condurre le persone proviene di solito dai loro schemi dolorosi creati dalle loro esperienze con forme di comando oppressive nel mondo. Le posizioni di comando sono state spesso usate per sfruttare le persone, per derubarle e per renderle passive davanti agli schemi dei capi. Nel ruolo di "leader" ci si trover  spesso di fronte a molti atteggiamenti sospettosi ed ostili fintanto che questi dolori del passato non siano stati sfogati e rivalutati.

Incontreremo spesso degli attacchi o situazioni simili ad attacchi a quattro livelli diversi. Il primo livello   quello in cui siamo criticati se facciamo degli errori. Il modo migliore di trattare questo attacco   di ammettere di aver fatto un errore, promettere di non ripeterlo e ascoltare tutta la critica. Questo approfondir  il senso di fiducia del gruppo nel suo capo.

I "leaders" che hanno paura di ammettere un errore perch  temono che tale ammissione far  perdere al gruppo la fiducia nel loro capo si sbagliano. Il gruppo

scoprirá prima o poi che un errore é stato commesso e il gruppo avrá molto piú rispetto per la persona che lo ammette e lo corregge che per una persona che lo nega e lo nasconde.

Il secondo livello é quello degli attacchi e critiche fatti allo scopo di mettere la "leader" alla prova per vedere se sa affrontare gli attacchi pur continuando ad attenersi al suo programma. Questo periodo di prova sará tanto piú breve quanto piú la "leader" saprá affrontare questi attacchi in modo rilassato.

Alcuni di questi attacchi sono originati dall'oppressione interiorizzata, come nei gruppi di liberazione delle donne dove le donne attaccano la "leader" del gruppo. In questi casi sará utile spiegare il fenomeno dell'oppressione interiorizzata per por fine agli attacchi.

Il terzo livello di attacchi provverá da individui (non necessariamente appartenenti al gruppo) che sono bloccati nello schema di "vendicarsi" o "farla pagare a qualcuno" per i terribili maltrattamenti ricevuti nell'infanzia. Questi sono i violenti, gli assassini, i violentatori. Questi schemi attaccheranno i "leader" che appaiono gentili, idealisti, buoni, facili da colpire. A livello organizzativo questi schemi cercano di interrompere il funzionamento delle organizzazioni e addirittura di distruggerle. Occorre organizzare delle forme protettive contro questi attacchi, imparare l'auto-difesa, senza illudersi che un counselling permissivo possa raggiungere la persona all'interno di questi schemi.

Il quarto tipo di attacchi sará istigato dalle agenzie repressive come la polizia segreta, la FBI, la CIA, ecc. e dimostreranno che la "leader" ha raggiunto un influsso notevole.

Per far fronte a questi attacchi bisogna anticiparli e preparare il proprio gruppo a contrattaccare senza esitazione, con unità e indignazione davanti a tali attacchi. È meglio ignorare le calunnie contro la "leader" fintanto che gli attacchi non saranno stati respinti. Ci si può occupare degli errori e debolezze del dirigente che sono usate come scuse per l'attacco in privato, ma solo dopo che l'attacco sia stato sconfitto.

Capire ed essere pronti ad affrontare tutte queste difficoltà fa parte del lavoro di una dirigente efficace e tutti i nuovi dirigenti che vengono formati devono essere preparati a fare questo lavoro. Quando ci si è preparati ad affrontare gli attacchi non è il caso di preoccuparsi troppo di questo lavoro. Se si fa bene il proprio lavoro di dirigente, la frequenza degli attacchi si ridurrà e se si sa cosa fare quando succedono non occorrerà molto tempo e molto lavoro per sconfiggerli.

### **SIAMO BENE INSTRADATI E PROGREDIAMO BENE**

Questo è un sommario di alcune delle cose importanti che abbiamo imparato e stiamo imparando sul condurre. Impareremo sempre di più man mano che condurremo in modo sempre più vasto e cercheremo di diffondere per iscritto periodicamente quello che continuiamo a imparare.

Voglio ricordare al lettore/trice di questo libretto che tu possiedi un'intelligenza immensa, una completa libertà di decisione e un potere illimitato. Ti hanno mentito su queste cose, ti hanno maltrattato/a, criticato/a e scoraggiato/a. Probabilmente hai interiorizzato alcune di queste critiche e invalidazioni e hai finito col "crederci".

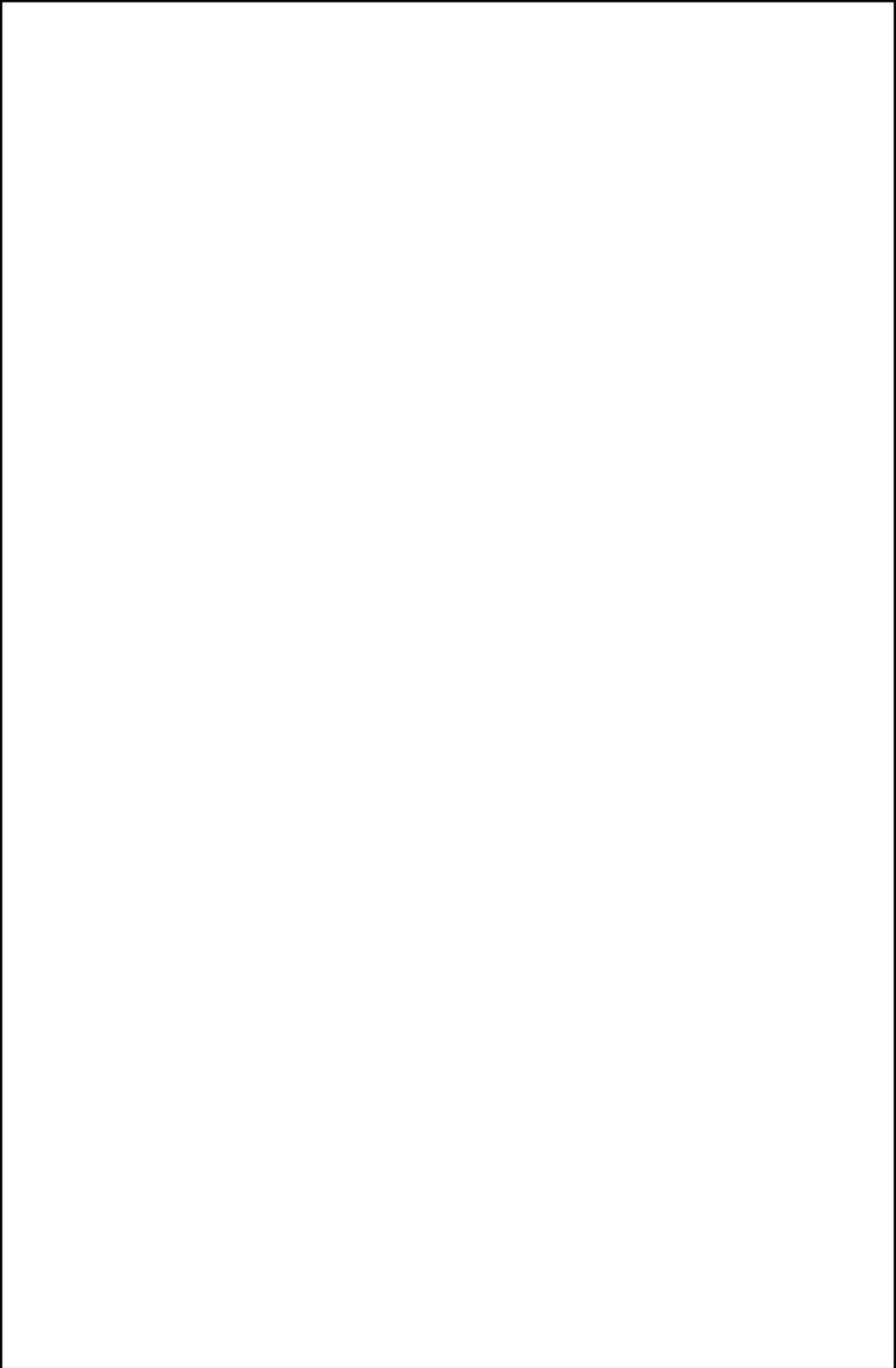
Non è il caso che tu continui a prestare attenzione a questi atteggiamenti negativi. Possono essere sfogati e buttati da parte e il prendere il controllo e dirigere sono

modi importanti per organizzare ed accelerare la tua riemergenza.

Diventa un/a “leader”. Cerca di funzionare bene su tutti i fronti. Unisciti a quelle/i che sono già impegnate/i ed attivi come dirigenti.

Condurre può essere piacevole.

—*Harvey Jackins*



**PAMPHLETS ON PARTICULAR PHASES  
OF RE-EVALUATION COUNSELING**

- The Art of Listening
- Co-Counseling for Married Couples
- The Communication of Important Ideas
- The Complete Appreciation of Oneself
- The Distinctive Characteristics of Re-evaluation Counseling
- The Enjoyment of Leadership (\$3)
- The Flexible Human in the Rigid Society
- The Good and the Great in Art
- How "Re-evaluation Counseling" Began
- Is Death Necessary?
- Letter to a Respected Psychiatrist
- The Logic of Being Completely Logical
- Logical Thinking About a Future Society (\$3)
- The Nature of the Learning Process
- The Necessity of Long Range Goals
- A New Kind of Communicator (\$4)
- A Rational Theory of Sexuality
- The Uses of Beauty and Order
- Where Did God Come From?
- Who's in Charge?
- Accommodating Disability
- All the Time in the World
- Competition —An Inhuman Activity
- Counseling on Early Sexual Memories (\$3)
- Guidelines for the Re-evaluation Counseling Communities
- How Parents Can Counsel Their Children (\$4)
- How to Give Children an Emotional Head Start
- Internalized Racism
- Introduction to Co-Counseling (\$1)
- The Liberation of Asians: Thinking About Asian Oppression and  
Liberation for People of Asian Heritage Living Outside of Asia (\$3)
- The Liberation of Men (\$3)
- Permit Their Flourishing (\$3)
- The Postulates of Re-evaluation Counseling
- Primer for Clients (Humor)
- Re-evaluation Counseling: A Component in Higher Education
- The Re-evaluation Counseling Community
- Re-evaluation Counseling: Social Implications
- Re-evaluation Therapy: Theoretical Framework
- We Who Were Raised Poor: Ending the Oppression of Classism
- What's Wrong with the "Mental Health"
- System and What Can Be Done About It (\$3)
- Women (\$3)

**Pamphlets \$2.00 each, except where indicated otherwise**

**Order from:**

**RATIONAL ISLAND PUBLISHERS  
PO BOX 2081, MAIN OFFICE STATION  
SEATTLE, WASHINGTON 98111, USA**

**ALTRE PUBBLICAZIONI DELLA  
RIVALUTAZIONE ATTRAVERSO IL  
CO-ASCOLTO IN ITALIANO**

**Il Lato Umano degli Esseri Umani**  
ISBN 0-911214-73-9

**Manuale Elementare della Rivalutazione  
attraverso il Co-Ascolto**  
ISBN 0-911214-74-7

16 Capitoli di "La Situazione Umana"

**Le Linee Guida per le Comunità della  
Rivalutazione attraverso il Co-Ascolto**  
ISBN 0-913937-96-7

**Lo Sfogo dei Primi Ricordi Sessuali**  
ISBN 1-885357-00-1

**Cosa c'è di Sbagliato nel Sistema di  
"Igiene Mentale"**  
ISBN 1-885357-20-6

**Le Donne**

**Ordinare copie da:  
Ilaria Zanesi  
via S. Gregorio 4  
20124 Milano  
Italia**