

parlato con qualcuno dicendo: «Tanto è stato inutile, mi è sembrato che parlassi ad un muro!»

C'è poco da sorprendersi, episodi come questi sono fin troppo presenti, ma benché di ciò ci accorgiamo, il più delle volte restiamo semplicemente ad osservare inerti oppure, se ci lasciamo coinvolgere, preferiamo farlo avvalendoci di meccanismi di fretta, capaci solo di generare avventati giudizi o peggio ancora pregiudizi. La chiave di volta, davanti alle relazioni frettolose ed alle reazioni im-

pulsive di cui tutti siamo vittime, nasce invece non dai meccanismi di fretta, ma dalle possibilità di rallentamento del ritmo delle relazioni. È solo grazie al rallentamento del ritmo delle relazioni che diventa infatti possibile incontrare autenticamente l'altro, entrare pienamente e non superficialmente in contatto con lui, prendere coscienza del suo punto di vista ed iniziare ad edificare quegli orizzonti pacifici di relazione verso i quali la mediazione nonviolenta dei conflitti può condurci.

## COMPETENZA SOCIALE *e conflitto*

**N**ella formazione di professionisti che hanno a che fare col territorio in senso lato non può mancare la capacità di farsi mediatori culturali tra i bisogni dei cittadini e la cultura, intesa nel senso più largo. Ma ciò implica il saper ascoltare e comprendere modi di esprimersi a volte molto diversi dai nostri, anzi: il mondo globalizzato di oggi richiede quasi una competenza in comunicazione interculturale e, inoltre, il saper bilanciare dentro di sé la tendenza all'innovazione e l'attenzione per la tradizione, l'accettare incomprensioni e critiche e il saper lavorare in team. Tutte situazioni a cui non si può più far fronte in modo semplicemente intuitivo, e che possono essere fonte di una frustrazione che possiamo imparare a fronteggiare in modo professionale.

Questi aspetti richiedono la cosiddetta «competenza sociale»: una preparazione specifica basata sulla conoscenza di alcuni elementi di psicologia della comunicazione.

Quest'ultima fa parte della cosiddetta psicologia umanistica, la cosiddetta «terza forza» che si è sviluppata in America dopo il comportamentismo e la psicoanalisi a partire dai lavori di Carl R. Rogers

(col suo approccio centrato sulla persona), Thomas Gordon e altri. Questo approccio si prefigge di migliorare la società civile attraverso la valorizzazione delle competenze delle persone e il rispetto gli uni verso gli altri. In questo caso ci concentriamo in particolare sulle competenze comunicative, alla ricerca di un equilibrio tra efficacia ed autenticità.

Affermando la priorità della persona sulle teorie, l'attenzione di questo approccio si focalizza sui bisogni, tenendo conto dell'analisi di Maslow e del suo modello della «piramide» dei bisogni degli esseri umani, e in particolare del bisogno di riconoscimento del proprio valore e del desiderio generale di poter vivere in pace, sentendosi a proprio agio. Ci sentiamo, in particolare, a nostro agio quando ci sentiamo accettati: una comunicazione improntata sul «linguaggio del rifiuto» o su giochi di potere non può quindi che produrre frustrazione in tutti coloro che sono coinvolti. Tuttavia non tutti i comportamenti sono sempre accettabili, e abbiamo bisogno di strumenti cognitivi per poter esprimere in modo efficace, costruttivo ed autentico critiche, ad esempio, per risolvere situazioni difficili.

Con la comunicazione consapevole possiamo contribuire alla realizzazione di ambienti di lavoro e di vita adatti a rispondere in modo positivo a questi bisogni degli esseri umani.

Da qualche anno si parla inoltre di «progettazione partecipata», quella che vede la partecipazione attiva dei diretti interessati al processo di progettazione dei suoi spazi, sia reali che virtuali.

NOI ESSERI UMANI  
COSTRUIAMO IL  
NOSTRO MONDO  
COMUNICANDO;  
ATTRAVERSO  
I MODI DELLA  
NOSTRA  
COMUNICAZIONE  
CREIAMO  
ATMOSFERE DI  
QUALITÀ,  
O MENO

Questo approccio ha numerosi vantaggi e si basa sull'assunzione che i cittadini sono gli «esperti» (esistenziali, dato che li hanno) dei loro problemi.

Con la loro partecipazione alla soluzione degli stessi l'esperto ha dunque assicurata la collaborazione di persone con punti di vista molto diversi dai propri od opposti: punti di vista

che arricchiscono il processo di ricerca di soluzioni. Una pluralità di menti arricchisce infatti i processi progettuali garantendo una pluralità di soluzioni proposte, ma ciò avviene solo se nessuno si sentirà intimidito e rimarrà in silenzio, per evitare l'umiliazione di non venir preso sul serio: una situazione, questa, purtroppo tuttora tipica di molte assemblee gestite in modo forse autorevole, ma non partecipativo.

Il processo partecipativo, come il lavoro in un *team*, può funzionare solo in un clima sereno e caratterizzato da vero rispetto dei punti di vista e dei modi di fare di tutti, e a volte vivere nel concreto questo rispetto può non risultare facile.

A mio parere è possibile per il professionista gestire simili situazioni solo grazie a conoscenze almeno elementari di psicologia della comunicazione.

Infatti il rapporto tra cittadinanza, o clientela, e professionisti non è simmetrico: proprio per questo motivo i «clienti» possono sviluppare addirittura diffidenza verso gli specialisti, non comprendendone le assunzioni e il linguaggio. Paradossalmente: tanto più lo specialista è tale, ed utilizza un linguaggio specifico della professione, tanto più ha bisogno di strumenti per gestire l'irritazione e il conflitto latente che si creano invariabilmente. Lo stesso linguaggio scientifico può venir infatti vissuto come una forma di autoritarismo o di arroganza, nella misura in cui mette a disagio e irrita chi non lo controlla.

Si tratta allora di accettare la conflittualità intrinseca di simili situazioni come una occasione per capire l'altro, e di essere in grado di gestirla in modo professionale e distaccato.

La calma e il distacco non sono in nessun caso una sorta di *optional*, ma una delle caratteristiche fondative della nostra professionalità: la mente calma, che non sente il bisogno di stare sulla difensiva né quindi di attaccare, presenta inoltre il vantaggio di essere più aperta ai bisogni degli altri, ma anche alla creatività, al gioco e all'ispirazione.

Noi esseri umani costruiamo il nostro mondo comunicando; attraverso i modi della nostra comunicazione creiamo atmosfere di qualità, o meno.

Assumiamo che gli esseri umani condividano il desiderio di vivere in una società in cui si sentono a proprio agio, e la com-

petenza sociale è la capacità di contribuire a costruirla comunicando in modo costruttivo, chiaro, pacifico, per quel vivere etico che tutti ci auguriamo.

Nella odierna crisi di fiducia le occasioni di qualità per sviluppare consapevolmente questo tipo di *soft skills* sono ancora rare.

Di fronte a stress e frustrazione ci guida la parte ancestrale del cervello che condividiamo con gli animali, quel «cervello rettile» che garantisce reazioni immediate salvavita (scappare e/o attaccare) e che impedisce la calma necessaria per poter riflettere e ascoltare gli altri con attenzione. Malintesi, conflitti, malessere e perdite di tempo (e denaro) ne sono la conseguenza.

Gli strumenti e i modelli che alleniamo ci aiutano ad assumerci la nostra responsabilità nei confronti dei significati che noi assegniamo ad ogni cosa, nonché ad essere una guida responsabile del nostro «*team* interno», ad essere buoni registi di noi stessi.

Impariamo ad utilizzare «in tempo reale» i modelli mentali, per cui il conoscerli implica un cambiamento di comportamenti. Possiamo utilizzare strumenti della comunicazione interculturale nel nostro quotidiano, prendendo sul serio l'assunto secondo il quale ogni mente costruisce un proprio «paese», con una sua cultura, interessante da scoprire e comprendere.

### *Che cos'è la competenza sociale?*

Come l'intelligenza e l'empatia, e un poco come tutte le caratteristiche che contraddistinguono gli esseri umani, anche la competenza sociale non è facile da definire. Infatti non ha a che fare con norme, quanto con modalità, e non servono nemmeno nozioni, ad esempio intorno ad essa, per «averla», ma una attenzione sensibile alle interazioni, al

nostro modo di porci con «l'altro» di turno.

Ma il nostro modo di porci e di comunicare con l'altro ha a che fare con quel che ne pensiamo, dell'altro e della situazione, e con le nostre assunzioni implicite. Ecco quindi che entriamo nel complesso territorio dei significati che ognuno assegna alle proprie esperienze e in quello della comunicazione interpersonale che crea la qualità dei sistemi sociali di cui facciamo parte, l'«atmosfera» di un luogo, di un ufficio.

La competenza sociale è un tema relativamente recente e legato alla nostra epoca di passaggio da una cultura basata su regole, tradizioni, norme, nozioni «oggettive» ad una in cui i singoli sentono il bisogno di realizzarsi come persone autonome, cercando di coniugare nella loro vita le due esigenze di efficacia e autenticità. Efficacia nel raggiungere i propri scopi ed autenticità nel proprio sentire.

La competenza sociale la possiamo collegare al termine *empowerment*: il sentirsi competenti, e cioè in grado di farcela, il sentire di avere il potere di vivere la propria vita in modo autonomo e di poter fare affidamento sulle proprie risorse. Prima fra tutte quella di poterne sempre imparare di nuove.

La mia definizione di competenza sociale è la seguente: è la *capacità di comportarsi e comunicare in modo congruente ai propri scopi di breve, medio e lungo periodo*.

Il vantaggio di questa definizione è il suo rapportare capacità comunicative e comportamentali con i propri scopi, e il porre questi scopi in una esplicita prospettiva temporale: gli scopi di breve, medio e lungo periodo possono essere infatti ben diversi e in concorrenza fra loro, e fa parte della competenza sociale sapersi rendere conto di ciò, stabili-

re priorità e prendersi la responsabilità delle proprie scelte assieme ai prezzi da pagare per realizzarle.

Un altro suo vantaggio è che non vi compare alcuna norma: non è infatti possibile confrontare a «norme» precise i comportamenti degli esseri umani – e infatti esiste una disciplina chiamata antropologia, ma non può esistere un'«antroponomia» (come invece esiste una astronomia ed una astrologia). L'essere umano, in quanto tale, è libero, libero dalla «normatività» di un istinto automatico: quel che ogni essere umano è lo deve per prima cosa diventare e imparare, e lo può sempre cambiare riflettendo, scegliendo nuove vie, migliorandosi.

La società è il risultato di una rete fittissima delle conseguenze (sia volute che non volute) di scelte e comportamenti di individui, tutti motivati da desideri, progetti, bisogni.

La competenza sociale implica anche il rendersi conto delle *conseguenze complesse* per il proprio e l'altrui benessere: nessuno sente il bisogno di vivere in una società fatta di persone che lo evitano e

non si fidano di lui, ad esempio, per cui scelte che sul breve periodo sembrerebbero convenienti, ma in seguito mettono in discussione il proprio «buon nome» non sono «competenti». Il bisogno generale di sicurezza e benessere implica allora, per chi è «socialmente competente» il vivere con gli altri comportandoci come ci auguriamo che gli altri facciano con noi.

Ottenere ad esempio con la forza e l'aggressione vantaggi per sé, danneggiando gli altri non può che costituire un comportamento socialmente incompetente, dato che così si crea un mondo in cui i comportamenti aggressivi, che temiamo e ci auguriamo di non incontrare, sono possibili: ma come augurarsi di non incontrarli in altri se li usiamo noi stessi? Se il nostro scopo è vivere in un mondo pacifico il comportamento competente ad esso collegato è comportarci per primi come le persone che vi vorremmo incontrare.

Il concetto implica un cambio di paradigmi: invece di pensare in termini «medici» e parlare di disturbi della personalità – come ad esempio di fronte ad ansia e timidezza, ma anche ad aggressività eccessi-

va – si può passare ad interpretarli come comportamenti inadeguati agli scopi che la persona vuole ottenere. E concentrarsi sull'apprendimento e l'allenamento di comportamenti più adeguati in processi costruttivi di apprendimento e non necessariamente terapeutici.

Come mai molte persone si comportano in modo «inefficace», in modo tale da dover contare, per il futuro, in svantaggi sicuri? Ogni comportamento è frutto di un imparare, e non sempre i modelli a disposizione sono stati «efficaci», in ogni occasione e fin dall'inizio. Oppure comportamenti che sono adeguati in una situazione non lo sono in altre, ma sono diventati, senza che ce ne rendessimo conto, ormai un repertorio automatico.

Gli esseri umani posso imparare per tutta la vita e allargare i loro repertori di interpretazioni delle situazioni e di comportamenti.

Rinuncia consapevolmente ad una terminologia che compori valutazioni negative, come «sbagliato»: un comportamento è «poco efficace», se lo scopo è ad esempio star bene con il risultato dello stesso, non «sbagliato» – questa categoria implica che io possa, nell'usarla, decidere sulla base di una norma che cosa sarebbe invece «giusto»; mentre nel definire un comportamento «adeguato» (o meno) allo scopo lo circoscrivo all'esperienza concreta e non generalizzo.

Ci sono alcune convinzioni che possono risultare disfunzionali restringendo la rosa di interpretazioni della realtà e, quindi, di comportamenti:

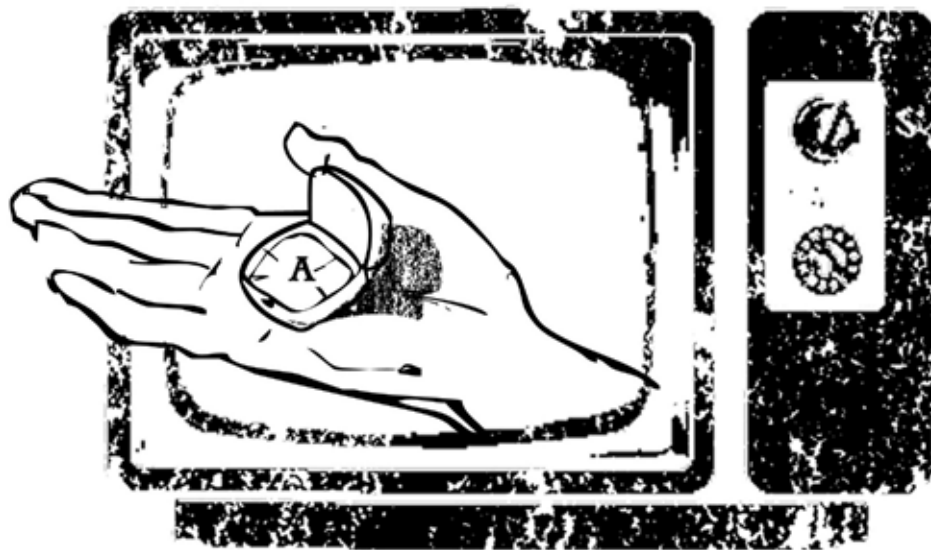
- «Sforzati! Sbrigate! Devi farcela sempre!»
- «Non devo avere mai paura»
- «Devo essere perfetto»
- «Devo fare sempre bella figura»
- «Devo dimostrare il mio valore»
- «Devo riuscire a piacere a tutti»
- «Il mondo è un posto pericoloso: devo stare in guardia»

E simili «devo» interni, inadeguati allo scopo di vivere con una certa tranquillità di base le proprie esperienze e relazioni, senza sentire il bisogno di essere in una sorta di costante concorrenza per ottenere attenzione dagli altri. Chi ha in sé simili convinzioni inoltre sarà poco disponibile ad accettare l'umana imperfezione e potrà contribuire tendenzialmente a creare un clima, ad esempio sul posto di lavoro, stressante.

Non si tratta di un ennesimo appello al «comportarsi bene», o, in nuova terminologia, a comportarsi «in modo adeguato», dato che simili appelli non servono a nulla se non a produrre (sul breve periodo) in chi li esprime una sensazione di superiorità. Chi si comporta in modo socialmente incompetente non ha ancora a disposizione modelli – interpretativi e quindi comportamentali – «più adeguati» a raggiungere lo scopo di vivere meglio in relazione a se stesso e agli altri.

Da un punto di vista di allenamento all'autonomia, al vivere le proprie risorse e alla competenza sociale anche il tradizionale richiamo al «senso del dovere» è inadeguato: nel sottolineare il dovere infatti si perde la caratteristica principale dell'essere umano adulto e autonomo del prendersi consapevolmente le proprie responsabilità nel fare una scelta e nel viverla. Se scelgo volontariamente ogni giorno quello che sento come il mio compito, il «senso del dovere» diventa allora un senso del mio potere e del mio volere, e sarò ben più motivato a vivere una qualsiasi scelta, se solo me ne rendo conto.

Nell'allenare la competenza sociale si lavora, in giochi di ruolo e grazie a modelli, sulle assunzioni implicite dietro ai nostri giudizi e interpretazioni della realtà e dell'altro. Lo scopo è vedere i bisogni e le aspettative alla base delle nostre assunzioni e notare il carattere di costruzione personale di ogni giudizio.



Ci si allena così ad una intersoggettività che lascia spazio al bisogno dell'altro, ad esempio di conferma della sua identità, senza per questo sentirsi in pericolo. In tal modo contribuiamo nel realizzare sistemi ed ambienti in cui non si viva alcuna ansia o paura.

Il primo passo per riuscirci è allenarci a vedere il valore dell'altro e a non fare mai, in nessun caso, assunzioni che implicano uno svalutarne le intenzioni, le motivazioni e l'identità. Non è una impostazione semplice, condizionati come siamo

LA COMPETENZA  
SOCIALE È ORMAI  
RICONOSCIUTA  
A LIVELLO  
ISTITUZIONALE  
COME UNA  
COMPETENZA  
FONDAMENTALE

tutti gli implicati in un sistema ne tengono insieme i circoli viziosi e virtuosi, reagendo non ai comportamenti gli uni degli altri ma alle interpretazioni che ne danno. Per dirimere quindi situazioni disfunzionali al benessere si lavorerà sulla rosa dei significati a disposizione, a loro volta alla base dei comportamenti.

Essere un dirigente, o un insegnante, che riesce a motivare le persone con cui lavora, esprimere il proprio parere e le proprie preferenze senza timidezze, le proprie esigenze e aspettative senza ferire gli altri, stare dalla parte dei propri drit-

ti senza sentire il bisogno di scusarci per questo, renderci conto dell'effetto che facciamo agli altri: questi e simili comportamenti «socialmente competenti» si possono allenare e contribuiscono alla crescita personale in termini di autonomia.

La competenza sociale è ormai riconosciuta a livello istituzionale come una competenza fondamentale, tanto che il Parlamento europeo le ha dedicato una Raccomandazione, trasformando un appello sociale in un auspicio politico, e il concetto stesso in uno strumento per riuscire a vivere valori di base condivisi.

Esprimersi in termini di «dovere», come nel testo originale fa il Parlamento europeo, mi pare tuttavia incoerente con il messaggio di autonomia e responsabilità che si vuole inviare, ed esprime a mio parere una implicita mancanza di fiducia nei cittadini o di consapevolezza nel potere costruttivo del linguaggio. Le persone «hanno il potere», se diamo loro fiducia, e «possono» o «possono imparare a» impossessarsi di competenze sociali, se in ciò vedono la possibilità di vivere meglio: si impara nel sentire soddisfazione e nel vedere un senso in quel che si fa. E non certo perché una qualche autorità ci dice che lo «dobbiamo» fare.

Nella citazione che segue, pertanto, ho sostituito le voci del verbo dovere con quelle del verbo potere. I corsivi sono miei.

#### ***Raccomandazione del Parlamento europeo sulla competenza sociale (estratto)***

«La competenza sociale è collegata al benessere personale e sociale che richiede la consapevolezza di ciò che gli individui *possono* fare per conseguire una salute fisica e mentale ottimali [...] quali risorse per se stessi, per la propria famiglia e per l'ambiente sociale immediato di appartenenza e la conoscenza del modo in cui uno stile di vita sano vi può contribuire.

Per un'efficace partecipazione sociale e interpersonale è essenziale comprendere i codici di comportamento e le maniere generalmente accettati in diversi ambienti e società [...]. È altresì importante conoscere i concetti di base riguardanti gli individui, i gruppi, le organizzazioni del lavoro, la parità e la non discriminazione tra i sessi, la società e la cultura. È essenziale inoltre comprendere le dimensioni multiculturali e socioeconomiche delle società europee e il modo in cui l'identità culturale nazionale interagisce con l'identità europea.

La base comune di questa competenza comprende la *capacità di comunicare in modo costruttivo* in ambienti diversi, di mostrare tolleranza, di esprimere e di

comprendere diversi punti di vista, di negoziare con la *capacità di creare fiducia* e di essere in consonanza con gli altri.

Le persone *possono imparare* a venire a capo di stress e frustrazioni e a esprimere questi ultimi in modo costruttivo [...]. La competenza si basa sull'attitudine a collaborazione, assertività e integrità.

Le persone [...] *possono, con la competenza sociale*, apprezzare la diversità e rispettare gli altri ed essere pronte a superare i pregiudizi e a cercare compromessi» (*Raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio del 18 dicembre 2006 relativa a competenze chiave per l'apprendimento permanente*, in «Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea» del 30.12.2006, L. 394/10-18).

#### **Bibliografia**

##### *PER CHI CERCA LIBRI TEORICI:*

- CASTORIADIS C. (1998), *L'enigma del soggetto. L'immaginario e le istituzioni*, Dedalo, Bari.  
DUNN J. (1980), *La nascita della competenza sociale*, Cortina Raffaello, Milano.  
SCARPA L. (2008), *Micro-etica portatile per gente carina*, Arca, Grosseto.  
SEARLE J. (2006), *La costruzione della realtà sociale*, Einaudi, Torino.

##### *PER CHI CERCA LIBRI PER LA PRATICA QUOTIDIANA:*

- GORDON TH. (1999), *Leader efficaci*, La Meridiana, Molfetta.  
GORDON TH. (2005), *Relazioni efficaci. Come costruirle, come non pregiudicarle*, La Meridiana, Molfetta.  
SCARPA L. (2006), *L'Arte di essere felici e scontenti*, Bruno Mondadori, Milano.  
SCARPA L. (2003), *Registi di se stessi. Idee per manager, insegnanti, genitori*, Bruno Mondadori, Milano.  
SCARPA L. (2009), *La capra canta. Per vivere sempre sopra la panca. Imparare a scegliere secondo la comunicazione costruttiva*, Ponte alle Grazie, Milano.

Per ulteriori riferimenti: [www.ludovicascarpa.it](http://www.ludovicascarpa.it)