

CAPIRSI: MODELLI COMUNICATIVI EFFICACI

Il clima di un ambiente, di un ufficio, nonché lo stato d'animo di chi vi lavora contribuiscono con forza a crearne l'immagine ed il carattere.

Ogni luogo, ogni istituzione comunica una identità precisa, attraverso il suo modo di rivolgersi al mondo. Lo fa con l'aspetto della grafica, con i suoi prodotti pubblici, col suo buon nome, ma lo fa soprattutto attraverso il **come** comunica.

Comunicare vuol dire tante cose: è grafica, è web, è linguaggio, è l'interazione continua tra esseri umani che costruisce il nostro quotidiano.

Clima e stati d'animo, lungi dall'essere optionali inutili, sono alla base della soddisfazione, e quindi della produttività, di chiunque, e sono il prodotto di una buona comunicazione.

"Non si può non comunicare": ogni comportamento di esseri umani in presenza di altri esseri umani costituisce una comunicazione, se chi osserva il comportamento è in grado di interpretarlo, di assegnare dunque ad esso un significato.

Attraverso i modelli della scuola di Amburgo, che la-capra-canta rappresenta in esclusiva in Italia, si scopre come sia sempre chi "riceve" la comunicazione ad assegnarle un significato, e di come ciò implichi grande responsabilità, da parte di tutti i contraenti una interazione, rispetto alla qualità e all'esito della stessa. Ogni comunicazione può essere nutriente, "far bene", oppure "far male", oppure, se risulta neutra, annoiare.

Con "far bene" o "male" si intende la possibilità che ognuno ha, attraverso la comunicazione, di influenzare l'altro e la "atmosfera": competenza importante da attivare in modo consapevole, sia verso l'interno, con i colleghi, sia verso l'esterno, verso gli utenti/clienti sia di una impresa come di una istituzione.

Con il proprio **modo** di comunicare si può creare una atmosfera accogliente, in cui conflitti eventuali si possano dirimere sul nascere.

Lo sviluppo consapevole di **competenza sociale**, cioè la "capacità di comportarsi e comunicare in modo congruente ai veri interessi di breve, medio e lungo periodo

della propria vita", è interesse di ognuno.

Se si vuol vivere in una società pacifica e sicura, acquistare fiducia nella propria competenza sociale ci fornisce gli strumenti per contribuire attivamente e in prima persona a realizzarla, a partire dal proprio quotidiano nel posto di lavoro.

Questo libretto è una piccola bussola grafica che vuole fornire alcuni "strumenti mentali" grafici per orientarsi quando la comunicazione si fa difficile – quando un qualche malessere, incertezza, fastidio, rabbia ci segnalano che le cose non stanno andando come vorremmo.

Autenticità ed efficacia sono le qualità che ognuno vorrebbe vivere, nel comunicare con gli altri e con se stesso.

Lo strumento indispensabile per comunicare bene sei tu stesso.

Ognuno di noi è in grado di comunicare, bene o male. E di osservarsi mentre comunica, raggiungendo quindi un livello che chiamiamo meta-comunicativo, in cui è possibile comunicare intorno al comunicare.

Comunicare significa influenzarci a vicenda, consapevolmente o meno, e nel farlo "bene" ci si capisce, si ottengono i risultati desiderati e, soprattutto, ci si conferma l'un l'altro: con il come della comunicazione si fa capire fra le righe all'altro che lo si prende sul serio, che lo si rispetta. E quindi "si sta bene".

"IL MONDO È IL MIO MONDO"

Ogni essere umano preferisce lo "star bene" allo "star male". Ed il sentirsi accettato, benvenuto, fa parte dei bisogni essenziali degli esseri umani.

Se teniamo presente la piramide dei bisogni degli esseri umani disegnata trent'anni fa dallo psicologo Maslow, è chiaro che sarà ben difficile farsi ascoltare da persone occupate in tematiche localizzate alla base della piramide stessa: una persona che cade dal sonno o è affamata, o ha freddo o non ha un tetto sopra alla testa probabilmente non avrà la disponibilità di ascoltare veramente. Ma anche chi è in ansia e quindi occupato a "difendersi" non lo può fare – per questo mettere a proprio agio le persone col come della propria comunicazione è alla base di ogni possibilità di comunicazione efficace.

Di solito ci si occupa del **cosa** ci si comunica, e molto poco del **come** – eppure è il come a rendere possibile il capirsi intorno al "cosa".

Con il come di ogni frase si conferma o si mette in discussione la relazione



sociale tra i soggetti che comunicano: questo avviene continuamente, per cui è necessario rendersi conto del potere della comunicazione, che può far bene o far male, creare e distruggere atmosfere, motivazione, energia.

Con i nostri modi comunicativi ci modifichiamo costantemente a vicenda: la nostra realtà soggettiva si costruisce tramite continui aggiustamenti di rotta.

Poniamo che esistano più realtà, una realtà che definiamo di 1° ed una di 2° ordine: quella di 1° ordine è quella misurabile: una bottiglia da 1 litro sul tavolo contiene

mezzo litro di vino; quella di 2° ordine è quella che viviamo attraverso le nostre interpretazioni – la medesima bottiglia è mezza vuota o mezza piena?

Tutti tendiamo in genere a confondere i due piani di realtà, e, nel comunicare, a dare per scontate le “nostre” realtà, a scapito di quelle degli altri. Ciò produce continuamente quel che io chiamo “dolore cognitivo”: la insoddisfazione, la rabbia e la tristezza che proviamo quando “le cose” (il lavoro, il tempo, il governo, ma anche i nostri rapporti personali) non sono “mezze piene” ma “mezze vuote” – e non ci accorgiamo nemmeno che siamo noi a definirle così – confrontandole dentro di noi col nostro standard di quel che dovrebbe essere, altrimenti, la realtà, per corrispondere alle nostre aspettative.

Ogni comunicazione è una contrattazione implicita e si gioca col suo “come”: posso fidarmi di te e quindi rilassarmi? O mi metti in discussione, devo stare in guardia?

La comunicazione “funziona” solo se “funziona” il livello di relazione: il cosa della comunicazione – il risultato in termini di contenuto - dipende da come il suo come ci ha reso possibile stabilire una base comune di benessere.

Ingenuamente si da per scontato che ci si capisca, mentre ognuno decodifica la comunicazione secondo i propri parametri, le proprie conoscenze, il proprio filtro fatto di aspettative, timori, convenzioni: ognuno da il **proprio** significato a quanto percepisce, ed il proprio significato è invariabilmente quello prodotto nella propria mente.

I fenomeni mentali della “pigritia cognitiva” e della “percezione selettiva” spiegano la tendenza di ogni essere umano ad interpretare ogni cosa in modo da dover cambiare il meno possibile il proprio (pre-)giudizio di fondo: per questo, alla medesima situazione è possibile dare significati diversi.

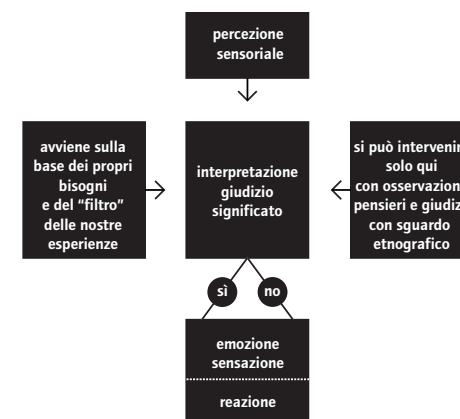
La mente di chi crede che la vita sia una valle di lacrime e che degli altri si debba diffidare tenderà a selezionare ed eliminare ogni percezione che possa provargli il contrario, consolidando così il suo giudizio iniziale, la sua opinione di fondo. Comunicando si sviluppano così convinzioni, che possono darci benessere ed energia o toglierceli. Osservando bene questi meccanismi è possibile cambiarle.

In inglese il termine “empowerment” indica il rendersi conto del potere che si ha. Propongo di tradurlo in “saper-potere”: comunicare in modo consapevole coincide con l'impossessarci praticamente del nostro saper-potere nel rapporto con noi stessi e con gli altri. “Competenza sociale” è definibile come la capacità di comportarsi e comunicare in modo congruente ai propri scopi di breve, medio e lungo periodo. Se è interesse di ogni essere umano vivere bene in una società pacifica si tratterà di allenarci assieme ad una comunicazione costruttiva e congruente a questi scopi.

LO SGUARDO ETNOGRAFICO

Ogni malessere, ogni irritazione, se ognuno vive nel “suo mondo”, quello costruito attraverso la sua capacità di dare significati ad ogni cosa, non è che un utile segnale che ci informa “attenzione, siamo in presenza di un altro mondo di interpretazioni”, e che ci da la opportunità di fare la sua conoscenza. Come riesce la nostra mente infatti a sentire irritazione, fastidio, ma anche soddisfazione, gioia e ogni altra sensazione?

I sentimenti sono giudizi che il nostro sistema mente-cuore da in genere in una frazione di secondo: conferma quel modo di fare che percepisco le regole vigenti nel mio mondo di aspettative, o no? Allenandoci a vedere le nostre reazioni emozionali “spiacevoli” come informazioni intorno alla capacità della nostra mente di dare significato alle cose, possiamo in breve tempo vedere come noi si reagisca in genere automaticamente – con un si o con un no, con un moto dell'animo fatto di accettazione (e quindi benessere) o avversione (e quindi malessere) – ad ogni cosa noi si percepisca. La frase del tale, il modo di parlare, perfino il modo di fare può innescare istantaneamente una miccia.

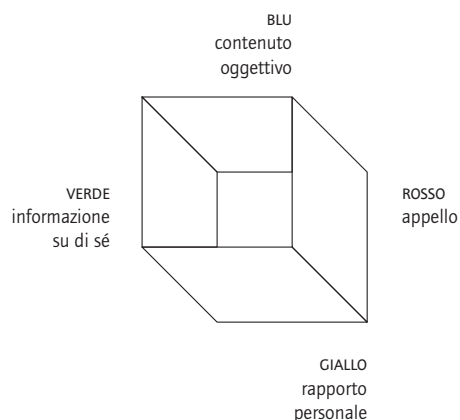


La nostra reazione – mimica, o in parole – è poi la percezione dell'altro di turno, cui egli darà i “suoi” significati: in un ping-pong senza fine creiamo il nostro “sistema mondo”. In un approccio sistemico ogni “parte” influenza tutte le altre, il concetto di “colpa” perde significato, mentre quello di responsabilità implica il potere del singolo di cambiare il proprio modo di porsi all'interno del sistema costituito dagli esseri umani con cui ha a che fare, cambiando così il proprio (sistema)-mondo.

IL QUADRATO DELLA COMUNICAZIONE

Il modello grafico del “quadrato di Amburgo” ci aiuta a sperimentare come chi riceve una qualsiasi comunicazione abbia il potere di scegliere “da quale lato prenderla”. E quindi il potere di influenzare il sistema comunicativo in cui si è coinvolti.

Ponete una frase qualsiasi che vi fa particolarmente arrabbiare nel centro e scomponete le quattro componenti (questo è un libretto interattivo: prendete matite colorate e riempite gli spazi secondo le indicazioni esatte dei colori):



Il lato **blu** (in alto) è quello del significato oggettivo: di che si tratta? (Spesso è l'unica cosa “sicura” di una comunicazione.)

Quello **rosso** (a destra) quello dell'appello: che cosa si vuole ottenere con la comunicazione?

Quello **giallo** (in basso) quello della relazione con l'interlocutore: cosa mostro di pensare di lui/lei con questa comunicazione, con questi modi?

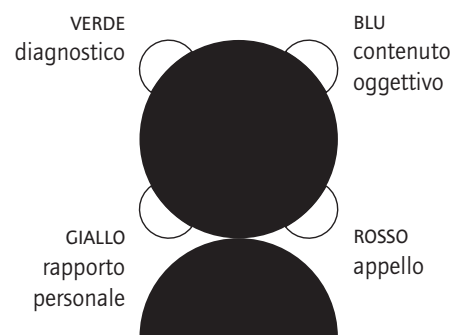
Quello **verde** (a sinistra) è quello che rivela chi è chi parla: come si deve sentire, per

esprimersi così, chi sta comunicando?

Esempio: scrivi in matita al centro una frase e ai lati le frasi secondo le quattro “componenti”.

Ai quattro lati posso far corrispondere “quattro orecchie”: oggettiva – blu, dell'appello – rossa, del rapporto personale – gialla, e diagnostica – verde.

Sintonizzarsi sull'orecchio diagnostico, che si chiede “come si deve sentire l'altro,



per comunicare così?” è un primo passo importante sulla via dell'empatia e della comprensione reciproca.

Invece restare sintonizzati (come in genere siamo tutti quando riusciamo “a prendercela”) su quello “giallo”, che tende a cercare conferme/messe in discussione di sé in ogni frase pronunciata dall'altro di turno, ci garantisce la possibilità di vivere in un mondo in cui dobbiamo stare in guardia, in un mondo che non ci rispetta (in un mondo che noi ci siamo abituati a

giudicare “mezzo vuoto” di soddisfazioni).

Chi ascolta ha dunque il potere e la responsabilità di sintonizzarsi su una delle quattro orecchie, mentre chi parla ha quella della chiarezza.

In caso di incongruenza – cioè di modi che contraddicono quanto viene detto in parole, di un come che non è congruente al cosa – l'interlocutore non sa a che parte della comunicazione far riferimento, per continuare nel ping-pong relazionale.

Quando il **cosa** e il **come** di una comunicazione sembrano in contraddizione chi “riceve” la comunicazione è in grave imbarazzo: la comunicazione è incongruente, è doppia non solo per quanto riguarda le potenzialità, nella nostra mente, di interpretarla e reagire istantaneamente con un sì o un no, ma nel senso di un doppio messaggio le cui componenti si contraddicono a vicenda. Per cui l'interlocutore non saprà mai a quale riferirsi.

Se si comunica in modo incongruente l'altro

avrà ad esempio la strana sensazione che tutto sia stato chiarito, a parole, ma che non si possa fare davvero affidamento su quanto convenuto: non si sa a che punto ci si trova "veramente".

Questa situazione di incongruenza si può avere:

- quando l'emittente non ha chiarezza su di sé, non sa quel che vuole e forse non se ne rende conto, oppure quando
- ha desideri apertamente contrastanti, anch'essi eventualmente più o meno inconsci, oppure se
- vuole evitare di prendere posizione per evitare responsabilità o preoccupazione all'altro.

L'incongruenza si può anche verificare nel caso in cui chi produce la comunicazione incongruente voglia esprimere delusione, critiche, recriminazioni, verso l'altro ritenendosi "nel giusto" e non intendendo chiarire ciò che pensa: chi comunica in tal modo si aspetta un certo comportamento dall'altro (e pensa: "si fa così" o "non si fa così") e non si rende conto che quel che è "ovvio" nel mondo della sua coscienza non è trasparente all'altro e che, se è un suo diritto avere regole, valori, desideri e aspettative, non lo è pretendere che altri li esaudiscano, magari utilizzando la telepatia per capirli.

Per comunicare e capirsi il primo passo è dunque il capir-si, il capire se stessi in tutte le proprie componenti, per non trasportare la propria mancanza di chiarezza interiore nella comunicazione con gli altri.

L'ASCOLTO ATTIVO

Gli strumenti dell'ascolto attivo e della parafrasi come quello del saper dare e ricevere feedback sono essenziali per una comunicazione chiara e che contribuisca a produrre benessere.

Il termine "ascolto attivo" è stato coniato negli anni Settanta: si tratta di un metodo per imparare a comunicare accettazione e interesse – se non sempre per i contenuti che si stanno ascoltando, comunque per la persona che li esprime.

Se siamo in una situazione in cui ciò ci sembra impossibile – siamo preoccupati, in ansia, irritati - è consigliabile dirlo tranquillamente e proporre di posticipare la conversazione. Altrimenti, sforzandoci di ascoltare quando non si è in grado di farlo, si rischia di comunicare all'altra persona che non la si prende sul serio, anche senza volerlo, e si contribuisce a creare una atmosfera che può risultare frustrante.

Ascolto attivo significa segnalare che si segue con attenzione quanto si ascolta – con occhiate, hmmm hmmm, cenni del viso e si può imparare con un po'di esercizio.

Ma attenzione: **non** si tratta di imparare **modi** che facciano credere all'altro di venir ascoltato, ma di imparare, grazie all'esercizio consapevole di questi modi, a concentrare veramente tutta la nostra attenzione sulla comunicazione con la persona che parla con noi. O ad accorgerci consapevolmente che non abbiamo tempo/intenzione di farlo e imparare a dirlo senza problemi.

Guardare negli occhi chi stiamo ascoltando aumenta la qualità della comunicazione, così come ascoltare veramente, senza pensare nel frattempo a cosa si risponderà e senza interrompere.

Dare del maleducato a chi interrompe è inutile per capire che cosa stia avvenendo all'interno del sistema-comunicazione. Di volta in volta l'impazienza, l'arroganza, il protagonismo di chi interrompe potrebbero nascondere l'ansia di far a tutti i costi bella figura, di saper controbattere.

E se siamo troppo ansiosi e agitati per saper ascoltare siamo semplicemente vittime della nostra realtà di secondo ordine. Forse

non siamo "veramente" in pericolo (nessuna tigre sta per saltarci addosso) e le nostre esigenze (di sicurezza, riconoscimento, eccetera) non sono "veramente" vitali, ma se soggettivamente ci sembra che sia così, di fatto viviamo in un nostro mondo fatto di malessere, di "dolore cognitivo", di bisogno di apprezzamento, e quindi di "sensazione di carenza" e non saremo in grado di ascoltare gli altri: condannati come invece saremo a lottare per ottenere quello che ci sembra ci manchi.

Ed ecco che l'ascolto attivo, che sembrerebbe così banale, implica per prima cosa la disponibilità all'ascolto attivo di se stessi, il capire le proprie assunzioni implicite di riferimento, un buon ambiente di lavoro col proprio "team interno".

La sensazione di esser sicuri di "sapere già quel che l'altro ci vuol dire" è esattamente il contrario dell'ascolto attivo, e proviene dalla pigrizia cognitiva della nostra mente, che a malavoglia accetta di prendere in considerazione percezioni che mettano in forse i giudizi che si è già costruita su cose e persone.

Paradossalmente quindi ci si può accorgere di prestare meno attenzione proprio a quel che dice una persona cui siamo legati da lunga frequentazione e da affetto: ci siamo fatti un'idea precisa e questa ci impedisce di ascoltare veramente, di essere davvero presenti, qui e ora.

Per cui abbiamo a che fare con l'idea (statica) che ci siamo fatti di lei, non con la persona reale.

LA PARAFRASI

La **parafraasi** – ripetere con parole proprie quanto ha appena detto l'altro – è molto utile per almeno due motivi: da una parte ci si sincera di aver capito bene – e, se ci si sbaglia nel parafrasare, l'altro ha un'occasione immediata per correggerci e chiarire che cosa intende - e dall'altra ci si concentra davvero in quello che dice l'altro, invece di pensare già a quel che si vorrà controbattere dopo.

Se oltre ai contenuti si riesce ad esprimere in parole chiare le sensazioni che ha l'altro – ad esempio, mettiamo: "mi sembra che tu sia molto arrabbiato mentre mi spieghi che a scuola oggi è andata così e così" – l'interlocutore non solo si accorgerà che siamo davvero disponibili e cerchiamo di capirlo, ma che ci interessa come sta, e si sentirà così più accettato come persona. In caso di discussioni conflittuali esercitare la parafrasi e l'ascolto attivo è utile per abbassare la tensione. Provatelo: se prima di portare avanti la propria posizione, alla prossima occasione, i contraenti proveranno a parafrasare la posizione dell'altra parte, sarà più semplice raggiungere un accordo.

Ancora una volta, ascolto attivo e parafrasi non si devono intendere come strumenti da mettere in atto come semplici metodi meccanici: esercitandoli ci si allena ad un atteggiamento di chiara accettazione ed empatia verso l'altro che ci deve *in nuce* già essere, almeno nelle intenzioni.

Se questa accettazione per qualsiasi motivo non c'è, qualsiasi "strumento" sarà manipolativo ed otterrà il contrario dell'effetto desiderato. Chiarire la propria posizione mentale ed emozionale rispetto all'interlocutore è quindi il passo preliminare, prima di poter adottare qualsiasi strumento mentale che possa aiutare a capirsi.

Feedback: uso questo termine che significa "informazione che ritorna", per sottolineare la volontà di dare ad un'altra persona una informazione il più possibile neutrale intorno al suo comportamento ed alle sensazioni che questo suo comportamento provoca in chi parla.

È una cosa che fra esseri umani è praticamente impossibile da realizzare – una comunicazione non è mai neutrale –, ma che si potrà almeno tentare con cautela: scambiandoci, appunto, feedback.

Nella nostra cultura mediterranea è difficile esprimere chiaramente quel che si pensa del comportamento di un'altra persona: tendiamo ad evitare la chiarezza, nella critica, e ad evitare chiari "no", per gentilezza, tatto, *savoir faire*.

Il risultato: vivere in questa nostra cultura del "non-detto" è molto più complicato, si dovrà sempre essere in grado di leggere fra le righe, capire soprattutto quel che l'altro non dice, interpretare, e molto spesso si ricadrà nella trappola della nostra fantasia. Imparare a dare e a ricevere feedback

è molto importante per **semplificare** la vita di tutti i giorni, ed è assolutamente necessaria per poter lavorare con buoni risultati in un team.

Si tratta di un tema molto delicato, che va a toccare il nostro bisogno fondamentale di sentirci accettati come persone dagli altri – è necessario rendersi conto che si tratta di un bisogno condiviso da tutti, che va quindi rispettato a livello relazionale in quanto diritto degli esseri umani di venir rispettati dagli altri esseri umani, semplicemente in quanto tali.

Certo, anche se lo dichiariamo un diritto fondamentale, resta il fatto che non si può venir accettati da tutti, e malgrado il bisogno di venir accettati sia generale, non lo è la capacità e la disponibilità ad accettare gli altri.

Si tratta di imparare a distinguere chiaramente tra comportamenti, atteggiamenti, posizioni, opinioni, modi e la persona che li presenta: mentre non tutti i modi né tutti i comportamenti sono accettabili, il bisogno fondamentale delle

persone di venir accettate come persone si deve tenere a mente e rispettare. Questa esigenza si trasforma a volte nel bisogno di risultare simpatici a tutti: una aspettativa che evidentemente, irrisolvibile com'è, riempie la nostra vita di occasioni di frustrazione.

Solo grazie al feedback degli altri possiamo venir informati di come ci vedono gli altri, dell'effetto che facciamo su di loro: il feedback è dunque una informazione preziosa, data da un punto di vista soggettivo, che non è il nostro – se lo riceviamo – e che è il nostro – se lo diamo.

Sapere chiaramente che cosa vedono gli altri in noi, che cosa pensano di noi, può ferire, può scontrarsi con la nostra idea di noi stessi. Il feedback è però necessario per confrontare fino a che punto questa nostra idea di noi stessi coincida con quello che vedono altri di noi e per comprendere se siamo stati compresi.

Chi dà un feedback, specie se intorno a comportamenti che si valutano come negativi, si deve precedentemente chiedere se lo fa con la motivazione di informare l'altro, in modo che questo possa avere un **vantaggio** da questa informazione, di cui potrà tener conto, ad esempio, per poter migliorare la sua prestazione in occasioni precise – la presentazione di un lavoro, il modo di passare le informazioni in un gruppo, eccetera.

Senza questa motivazione non si tratta di un feedback, ma di più o meno velate critiche – che non sono in genere costruttive, perché, trasmettendo l'avversione verso una caratteristica della persona dell'altro,

lo stimolano invariabilmente a reagire a questo sottile "no" difendendosi, eventualmente attaccando.

Di regola, se nel ricevere un feedback si ha l'impressione di doversi giustificare, significa che ci si sente accusati, ad esempio di non corrispondere ad uno standard, evidentemente quello valido per chi ci sta dando il suo feedback.

Ma può essere invece che il nostro bisogno di giustificarci provenga da una nostra (nevrotica, perché irrealistica) esigenza di venir accettati da tutti, e in questo caso reagiremo in modo automatico e ciò ci impedirà di ascoltare attentamente e capire cosa l'altro col suo feedback intende dire e cosa vuole ottenere da noi; tuttavia può darsi al contempo che si sia colta una più o meno sottile accusa e che ci si senta "messi alle strette".

Invece di giustificarsi, sarà più utile passare al livello della meta-comunicazione e dare a propria volta un feedback all'altro sulla propria impressione intorno al come questi stia parlando con noi.

Una spiegazione del nostro comportamento si darà solo se si è sicuri che all'altro personalmente interessi, e non per giustificarsi. Per capire come gli altri ci vedono è importante ascoltare attentamente e attivamente, mentre spiegare le nostre motivazioni ce lo impedisce, perché rimaniamo concentrati su noi stessi.

Ci sono regole precise sia per dare che per ricevere feedback che vanno imparate e rispettate per abbassare il più possibile il disagio che ne può sortire.

È bene, in un gruppo che lavora assieme, stabilire insieme le regole per dare e ricevere feedback e appenderle ben in vista - e ricordarsi a vicenda di richiedere feedback.

Per **dare feedback** in modo che ne risulti una informazione costruttiva ricordati di:

- chiedere per prima cosa se l'interessato è in grado di riceverla (ha tempo, non è occupato da altri pensieri, gli interessa);
- sottolineare la soggettività di quel che si dice (secondo me, a me pare, "io vedo, io credo..." e non "si vede, si crede"...e assolutamente mai "i colleghi dicono...");
- parlare direttamente e guardandosi negli occhi;
- descrivere il comportamento che si è osservato, senza giudizi né interpretazioni;
- descrivere eventuali interpretazioni dichiarando che si tratta di interpretazioni personali;
- descrivere come chi sta dando il feedback vive questo comportamento che descrive (come si sente, in prima persona, chi parla);
- esprimerti con gli stessi modi che ti auguri usino gli altri con te;
- cercare di essere concreto e di riferirti ad una particolare situazione il più possibile vicina nel tempo;
- non analizzare l'altro ma di esprimere soggettivamente l'effetto che egli ti fa, in modo che possa usare utilmente la tua informazione;
- esprimere chiaramente desideri personali, rispetto al comportamento di cui si parla, per il futuro.

Per **ricevere feedback** ricordati di:

- accettare di ascoltarlo solo quando ti senti veramente in grado di farlo, e non per

compiacenza;

- ascoltare attentamente e senza interrompere;
- ringraziare per l'informazione ottenuta;
- fare domande solo per assicurarti di aver capito bene;
- non giustificarti: si tratta della percezione soggettiva di un altro e, se tu non sei venuto al mondo per corrispondere alle aspettative di altri, non occorre che ti giustifichi.

Per **chiedere feedback** ricordati di:

- concretezza: non "come mi vedi?", ma "ti sembra chiaro/costruttivo abbastanza nel presentare questo lavoro?"
- assicurarti che sia il momento giusto ed il contesto adatto.

La cultura del feedback si può imparare ed implica la capacità di **parlar chiaro** senza farsi del male a vicenda, abituandosi a sottolineare, come osservazioni puramente soggettive, sia gli aspetti positivi che quelli negativi che si notano in altri, e ad **esprimere desideri** rispetto ai comportamenti delle persone con cui si ha a che fare: molto spesso recriminazioni a posteriori non sono che desideri mai espressi e "andati a male", per così dire.

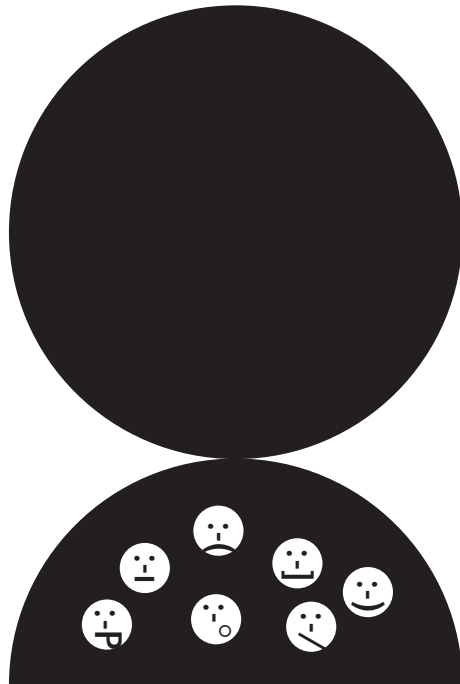
Senza la capacità di dare, richiedere e ricevere feedback non è possibile lavorare in un team e collaborare con altri in modo efficace: critiche giuste e proposte animate dalle migliori intenzioni non hanno alcuna possibilità di ricevere l'attenzione che spetta loro da parte di chi le riceve, se il **come** di queste critiche non è tale da renderle accettabili.

Eppure, il dire chiaramente quel che si pensa può risultare a volte rischioso, in

particolare quando le persone a cui ci si rivolge rivestono una autorità che possono usare contro di noi. Il termine greco "parusia" indica questa situazione, in cui si dice la verità, quel che si pensa veramente, ad esempio al tiranno, e lo si fa anche a costo di pagare con la vita. In una società in cui il tessuto fitto e interconnesso delle necessità e dei bisogni degli esseri umani venga riconosciuto come l'insieme dei diritti degli esseri umani stessi, il problema non dovrebbe porsi con simile drammaticità. L'aver timore di esprimere chiaramente quel che pensiamo o, dall'altra parte, reagire con rabbia a quanto esprime un altro, sono comportamenti indicatori del nostro vivere – o della nostra paura di vivere - in rapporti fatti di giochi di potere, e quindi all'insegna della manipolazione e non della solidarietà. Ma i rapporti interpersonali, il nostro mondo, lo creiamo tutti i giorni con le nostre comunicazioni: ognuno di noi può smettere di creare un mondo che non vuole più avere, a partire da se stesso e da ciò che lo circonda immediatamente.

Il più importante strumento mentale è quello che chiamo l'osservatore dentro di noi. È una parte di noi che osserva, distingue, una parte sopra le parti, imparziale e affettuosa, comprensiva, curiosa, e che (si) osserva mentre osserva, e si accorge se nel farlo, a volte, le capita di giudicarsi.

Osservare e **descrivere** ciò che si osserva senza sovrapporre giudizio alcuno non è facile come sembra. Quando Caio mi descrive Tizio dicendo che è un timido non lo sta descrivendo, ma mi sta comunicando un suo giudizio. Una valutazione che mi informa solo intorno ai suoi parametri, di Caio, ed alle sue aspettative rispetto ad un comportamento da considerarsi a suo parere "normale", e che non hanno nulla a che fare con Tizio. Caio vede Tizio attraverso le lenti colorate dei suoi occhiali, dei suoi desideri nei riguardi di Tizio. Una descrizione, invece di "è un timido", potrebbe ad esempio essere: "abbassa gli occhi quando parla ed evita di prendere la parola", o qualcosa di simile. Allenarsi ad osservare e a descrivere ciò che si percepisce, dentro e fuori di sé, sospendendo il proprio giudizio automatico,



il proprio rifarsi alle proprie preferenze, è uno strumento mentale fondamentale. Se ti abitui a vivere osservando, vivi in modo distaccato e aperto, senza giudizi automatici e senza pregiudizi, in consapevolezza e con attenzione.

Che cosa osserva l'osservatore? Osserva il tuo corpo:

- come stai seduto?
- sei teso o rilassato?
- che atteggiamento hai?
- come respiri?

E osserva il tuo modo di porti in relazione con gli altri:

- come saluti,
- come rispondi a domande,
- se e con chi usi un tono sbrigativo,
- se non hai il coraggio di comunicare,
- e come ti senti in queste occasioni,
- in che modo parli con le persone più diverse.

E osserva i tuoi pensieri: mentre passano uno dietro l'altro automaticamente, come una pubblicità luminosa o al cinema, o semplicemente osservando come vanno e vengono, come il tuo stesso respirare.

Osserva le tue sensazioni:

- come ti senti, esattamente, ora?

Il tuo osservatore osserva emozioni e sensazioni che ti fa piacere avere, e che quindi definisci positive – e se le vivi in presenza mentale, accorgendotene, le sentirai ancora di più –, ed osserva emozioni che non hai volentieri, come ansia, rabbia, invidia, incertezza e tutta la gamma di quel che chiamiamo di solito sensazioni o emozioni negative, perché non ci fa piacere averle. Ma il tuo osservatore interno non giudica, **sospende il giudizio**,

e pone tutto quel che osserva sullo sfondo dell'osservazione benevola, di una specie di cuscino morbido fatto di simpatia per te, essere umano che preferisce stare bene, come tutti gli altri esseri umani, per cui se si tratta di osservare sensazioni sgradevoli o negative ne soffrirai di meno.

L'osservatore in te registra semplicemente le sensazioni, i pensieri, le emozioni che ci sono, nella tua mente, senza identificarsi con esse: c'è rabbia, c'è curiosità, irrequietezza, c'è quel che c'è – in questo, e di volta in volta in ogni altro, momento.

Immaginatevi, in una situazione qualsiasi, di fare una pausa e di prendere un gran foglio di carta, di disegnarci il vostro ritratto stilizzato e lasciare un grande spazio centrale, dove mettere le "parti" di voi che sono presenti in quella determinata situazione o che costituiscono in genere il vostro team interno. L'osservatore, che ormai è allenato a vedere emozioni, pensieri, giudizi e sensazioni, può facilmente individuare le parti dentro di sé, personificando "le voci" che esprimono, dentro di sé, le diverse sensazioni.

Ognuno di noi ha dentro di sé una parte critica ed una creativa, ad esempio, che si possono eventualmente polarizzare ed impedire a vicenda: in questo caso può essere risolutivo far trattare le varie parti fra di loro, prima di intraprendere una qualsiasi attività creativa, e si lavorerà in modo molto più efficace. Per farlo ci si può immaginare di identificarsi prima con una parte e poi con l'altra – dicendosi "è anche una parte di me" e dandole voce, per poi dissociarsi "è solo una parte di me", e farlo in seguito con l'altra.

Quando si ha una sensazione di incertezza o non si è soddisfatti di un proprio modo di reagire, è utile far amicizia con le proprie parti interne. Per individuarle basta iniziare una frase con "da una parte vorrei...", ma d'altra parte penso che...", e poi mi dico in fondo che...": e già si stanno esprimendo varie parti di sé.

Quando reagiamo in un modo impulsivo – ci arrabbiamo, ad esempio – e diciamo cose di cui in seguito ci pentiamo, si può dire che ci stiamo identificando, dentro di noi, con quella particolare parte di noi, dimenticando di chieder consiglio alle altre parti di noi ha preso il comando di quella nave che è il nostro io convenzionale nel suo complesso, mettendo sotto chiave le altre.

Simili ammutinamenti in noi non possono avvenire, se alla guida della nostra nave c'è, ben piantato sulle sue gambe, quello che abbiamo chiamato l'osservatore.

L'osservatore in noi accetta tutte le parti: ogni parte, anche quella che ci sembra meno simpatica, ha una funzione per la nostra vita, "vuole" qualcosa per noi.

L'idea che tutte le parti di noi abbiano un motivo positivo per l'ecologia del sistema-persona è un presupposto che fa capo all'approccio sistemico, che ritiene che ciò che definiamo "cattivo" in noi non sia che un'interpretazione, una realtà di 2° ordine. Parlandole, potremo ad esempio smettere di diffamare una nostra parte come "vigliacca e paurosa", e potremo riconoscere come si tratti di utilissima "prudenza", le cui strategie si possono rivedere in modo

solidale con tutte le altre parti. Cercare con la forza di volontà di combattere parti di sé che non si vuole avere porta in genere solo a frustrazione, inutile dispendio di energie e malessere ulteriore.

Non si tratta di indulgenza verso i propri "difetti", ma di assumere un atteggiamento costruttivo verso tutte le proprie parti, per poter lavorare in modo utile con loro, intorno ai comportamenti che risultino problematici per il sistema-persona nel suo complesso. Se si accetta questa ipotesi, trattare con ogni nostra componente interna sarà più facile, esattamente come "fuori di noi" solo la vera accettazione, il rispetto per la persona dell'altro, e sia pure così diverso da noi, rende possibile una trattativa costruttiva.

Sia verso l'esterno – nei sistemi di cui facciamo parte assieme ad altri – che verso l'interno del sistema-persona, il passo fondamentale è il non confondere mai le persone con i loro comportamenti.

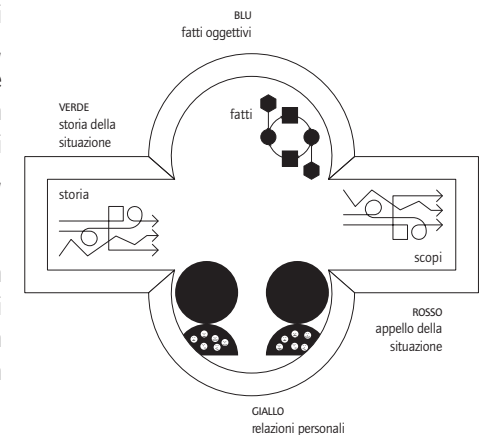
CAPIRE LA SITUAZIONE

Quando si ha sufficiente chiarezza su scopi e desideri delle nostre parti più nascoste, e si collabora con altri o si sta per entrare in una trattativa, è utile far riferimento a questo modello grafico e farlo prima di entrare in contatto con l'altro o gli altri, prima di partecipare alla riunione.

Ogni situazione, sia di collaborazione sia di confronto con altri, ha una **storia**, dei precedenti, che hanno portato a questa situazione e che sono simboleggiati con la parte sinistra (in verde) del disegno.

Non tutti i partecipanti alla situazione conoscono eventualmente questi precedenti: può essere di grande valore chiarire quindi – all'inizio, ad esempio, di un incontro - quali sono i punti salienti della "storia" di questo incontro; se non lo si fa possono crearsi irritazioni e ambiguità.

Ogni situazione che implichi la presenza di più di una persona presenta degli **scopi**, ciò che si vuol raggiungere con la situazione e che è simboleggiato con la parte destra (in rosso) del disegno. È possibile che gli scopi siano diversi per le diverse persone



implicate, questa diversità può risultare da scopi complementari – io voglio insegnare una cosa, tu vuoi imparare la stessa cosa – o in conflitto gli uni con gli altri. In quest'ultimo caso sarà utile accorgersi dell'esistenza di un conflitto ed utilizzarlo per chiarire i bisogni delle parti in causa. Prima di entrare in trattativa o di collaborare in un team ci si dovrà far chiarezza intorno agli scopi dei partecipanti, oltre che dei propri.

Nel mezzo del modello si vede in alto (in blu) il tema, la costellazione tematica, il **"di che cosa si tratta"**, della situazione. Per solito la parte più chiara di molte riunioni, la parte espressa dal titolo, dal motivo esplicito della riunione.

In basso (in giallo) si vedono i **partecipanti**: la costellazione di persone che partecipano alla riunione, alla trattativa, al lavoro di gruppo.

Evidentemente ognuna di esse avrà le sue parti interne, più o meno d'accordo fra di loro e con le parti interne degli altri partecipanti, le proprie interpretazioni della situazione, i propri bisogni, scopi, eccetera.

Si noterà come la posizione dei colori sia la medesima del "quadrato della comunicazione": e infatti il sistema-interazione che con questo strumento grafico si analizza è una sorta di sintetica comunicazione e presenta quindi le quattro componenti tipiche di ogni sistema comunicativo.

Per ottenere una atmosfera cooperativa, solidale, o comunque tranquilla, utile per risolvere problemi o essere produttivi come gruppo in modo creativo è necessario che i

partecipanti abbiano chiarezza sia intorno alle proprie componenti interne, ai propri bisogni e scopi sia intorno a quelli del team come sistema complesso, di cui i singoli sono sottosistemi.

Gli strumenti necessari sia per poter trattare in modo costruttivo sia per poter lavorare in team sono i medesimi e implicano la capacità di comunicare in modo autentico – rispettando tutte le proprie parti interne e coerente con la situazione – nel rispetto degli altri e dei loro scopi.

CHECK DELLA POSIZIONE MENTALE

Prima di entrare dunque in un team, o di iniziare un colloquio, una discussione, una trattativa, procediamo, col nostro modello grafico in mano, al **check della nostra posizione mentale**:

- verso di noi e
- verso l'altro.

Verso di noi

- quali sono le nostre motivazioni e i nostri scopi? Sono realistici?
- ci sono noti i precedenti della situazione?
- ci sono noti gli scopi e le motivazioni degli altri?
- sono compatibili coi miei?
- come giudico la situazione?
- come credo che la giudichino gli altri?
- posso controllare le mie interpretazioni? Sono forse fantasie?
- devo tenere una "conferenza delle mie parti" per chiarirmi?

Verso l'altro/gli altri:

- che cosa penso della persona/delle persone?
- è congruente con i miei scopi pensare così?
- che cosa so veramente dell'altro/degli

altri? Che informazioni ho?

- sono informazioni attendibili? O sono "occhiali del pregiudizio" prestatati da altri?
- quali sono le mie interpretazioni e le mie paure rispetto agli altri?
- posso controllare queste mie fantasie?

Molto spesso si producono infatti vere e proprie fantasie rispetto agli altri, interpretazioni e timori della nostra mente, che poi ci si dimentica di controllare e che finiamo col prendere per veri, finendo col vivere, e nemmeno bene, nel nostro pianeta personale. Può essere molto utile invece esprimere, al momento opportuno, i propri timori, dubbi, e farlo molto semplicemente.

A questo proposito è importantissimo ricordare che ognuno conosce solo e unicamente il proprio mondo interiore, per cui posso chiedere "ho paura che tu creda di me... è vero?", ma non "so che tu credi..." e assolutamente mai "in realtà tu credi...".

Ogni messaggio del tipo "io so meglio di te, quello che tu pensi, quel che senti e come stai", quale che siano le sue motivazioni, danneggia la comunicazione

perché (sul lato giallo del quadrato) fa capire di ritenerci esperti del mondo più intimo dell'altro, e questa "interpretazione sostitutiva" è una forma di manipolazione e danneggia i rapporti interpersonali.

Se siamo prevenuti verso una persona, o se ci siamo costruiti una realtà di 2° ordine del tipo "gli esseri umani sono inaffidabili" la nostra comunicazione, nel suo "come" farà trasparire questa nostra assunzione implicita. Ciò condurrà a disagio, malintesi, incertezza e ad ulteriori proiezioni: tutte occasioni di nuove conferme alla nostra realtà di 2° ordine disfunzionale di partenza. Disfunzionale nel senso che non è utile per realizzare una comunicazione costruttiva, chiara e piacevole.

Cerchiamo quindi di esercitarci ad ogni occasione a vedere le cose dal punto di vista dell'altro e ad evitare di identificarci con le nostre opinioni e sicurezze, soprattutto se si tratta di giudizi negativi intorno ad altre persone. Capita a tutti, ad esempio, di arrabbiarsi "perché il Tale è così stupido", come se il Tale facesse apposta ad esserlo – se davvero lo è – o non lo fosse, semplicemente, solo ai nostri occhi, perché non fa quel che noi ci aspettiamo da lui – o perché fa esattamente ciò che oramai noi ci aspettiamo da lui.

È utile tenere presente, nel fare il nostro check, la differenza tra desideri e pretese. Un utile indicatore: frustrati i primi, ci si sente tristi, frustrate le seconde, ci si arrabbia. È nostro diritto avere i nostri desideri, ma diventa fonte di dispiaceri inesauribili pretendere che vengano esauditi a tutti i costi.

LA TRATTATIVA WIN-WIN: IO VINCO/TU VINCI

Chiamo così una trattativa in cui tutti vincono, perché non prevede una logica di potere in cui possano esistere perdenti. Ci sono alcune regole per portare avanti una trattativa in modo cooperativo e non conflittuale, si tratta dei cosiddetti "principi di Harvard".

Ma al di là delle regole, si tratta di assumere un atteggiamento che consapevolmente **rinunci all'uso del potere** per dirimere conflitti.

Alla base di questa rinuncia sta l'idea che i conflitti siano **utili** per chiarire i bisogni delle controparti e che si possano e debbano risolvere in modo aperto, sincero e autentico, nel rispetto del bisogno – del diritto – di ognuno di sentirsi bene.

Siamo cresciuti nel timore di conflitti perché siamo abituati a vederli risolvere con autorità e a spese di uno dei contraenti – ma possiamo smettere di comportarci così. È nel nostro potere farlo e imparare a farlo.

I rapporti personali si rinforzano e arricchiscono se si impara ad usare i conflitti come una via creativa per scoprire

alternative sconosciute, fino a quel momento impensabili, per esaudire desideri e bisogni, anch'essi, fino a quel momento, nascosti. E per scoprire il "mondo" degli altri, per fare un salto di scala e uscire dalle nostre limitanti realtà di secondo ordine. Il primo passo per riuscirci è prendere sul serio il malessere, osservarlo come un segnale dell'occasione che stiamo per vivere.

Di seguito le regole della scuola di Harvard:

1. Per prima cosa, ci si deve sempre ricordare di distinguere la persona dagli interessi che porta avanti e dai suoi comportamenti, e di rispettare la persona, con il come del proprio comunicare.

2. Separare posizioni da interessi e cercare di capire gli interessi reali dietro alle posizioni, usando l'ascolto attivo e la parafrasi.

3. Una volta capiti i motivi dell'altro, provare ad appoggiarli, se possibile.

4. Identificare la base comune: l'interesse minimo comune.

5. Non reagire in modo automatico, non farsi provocare.

6. Fare pause – sia reali, sia dentro di sé, osservando la situazione "dal di fuori".

7. Cercare assieme più alternative, opzioni nuove che portino vantaggi ad entrambi (brainstorming).

8. Chiedere alla controparte consigli: "lei che cosa farebbe al posto mio?"

9. Identificare assieme criteri oggettivi (per giudicare le opzioni del punto 7).

10. Rimanere costruttivi, anche se l'altra parte non lo è.

11. Non avere fretta di trovare una soluzione.

12. Arrivare assieme ad una decisione che non dipenda dalla volontà di una delle parti.

13. Confermarsi quanto si è convenuto ed eventualmente scriverlo nero su bianco, fare un contratto: "chi" deve fare "che cosa" e "quando"?

14. Ricordare che esiste sempre l'opzione "niente affare."

Il punto 7 è molto importante: non tanto cercare, quanto lasciarsi venire in mente e fantasticare assieme alternative, anche quelle non realizzabili, è un grande arricchimento. In questa fase si dovrebbe evitare ogni critica, per non interrompere il flusso della fantasia di tutte le persone coinvolte.

È importante coinvolgere tutti alla ricerca di alternative: chi partecipa alla ricerca di soluzioni collabora in seguito con molta più motivazione alla sua realizzazione.

Ognuno conosce bene i propri bisogni, o dovrebbe farlo prima di entrare in qualsiasi trattativa: per trovare una soluzione win-win è necessario conoscere altrettanto bene quelli dell'altra parte e rispettarli allo stesso, medesimo modo. È necessario informarsi, chiedere con vero interesse:

i bisogni reali dell'altro sono i mattoni, esattamente come i propri, per costruire una soluzione solida, che tenga nel tempo.

Rispetto al punto 13: si deve assolutamente partire dal presupposto che le parti rispettino le decisioni prese assieme. Se non lo si fa e non si ha fiducia nella controparte, significa che non si è convinti che l'altra parte tragga vantaggio, almeno quanto noi stessi, dall'accordo, per cui la soluzione non è ancora stata trovata: si torna al punto 7!

Se si è in gruppo è meglio evitare decisioni tramite votazione, perché questa implica vincitori e vinti: è meglio, anche in questo caso, ritornare al punto 7.

Sempre, è importante definire in anticipo e con chiarezza di fronte a sé stessi:

- il problema,
 - i propri scopi ed interessi reali, comprese
 - le soluzioni minime e massime che siamo disposti ad accettare nonché
 - le alternative che abbiamo alla soluzione del conflitto,
- e farlo in ogni caso prima di entrare in una trattativa qualsiasi.

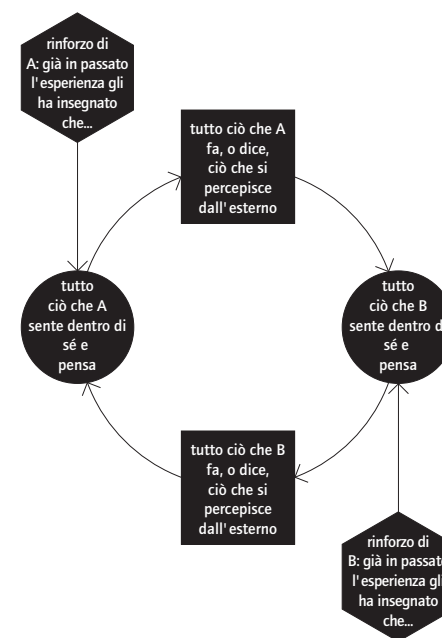
Se siamo in grado di renderci conto che, per tutti, esistono sempre alternative diverse dall'accordarsi rimanendo all'interno delle soluzioni previste dalla trattativa stessa, saremo più sicuri di noi, più tranquilli, più fiduciosi, più "sovrani" nel trattare.

IL CIRCOLO VIZIOSO COME MODELLO SISTEMICO

Ci possiamo figurare il **sistema** costituito da due o più esseri umani come una specie di "mobile" di Calder. Se si sposta, anche di poco, un elemento, tutto l'equilibrio cambia. In altre parole: ciò che la persona A fa, esprime, pensa, sente dentro di sé influenza ciò che la persona B fa, esprime, pensa e sente dentro di sé, e viceversa.

In un approccio sistemico non esiste un colpevole, colui che "ha incominciato": perché entrambi, soggettivamente e sinceramente, diranno che è stato "l'altro" a cominciare, e non potranno che viverci come puramente "reattivi" a ciò che fa e dice l'altro. Un tunnel della mente, che non porta da nessuna parte.

Lavorando in modo sistemico ci si può addirittura risparmiare il lavoro complesso della trattativa win-win secondo la scuola diplomatica di Harvard, rendendosi conto di come i conflitti siano circoli viziosi in cui ci si muove molto spesso, nella vita quotidiana. Ed anche il modello del circolo vizioso, se lo usiamo per lavorarci, diventa uno strumento mentale utilissimo.



Nell'illustrazione è raffigurato un tipico circolo vizioso: ad esempio, in un ufficio, mettiamo che il collega A ed il collega B abbiano due stili di lavoro diversi e condividano una stanza, con due scrivanie. Il collega A rimanda, gli incartamenti si accumulano sulla sua scrivania, il collega B invece ha l'abitudine di lasciare ogni sera la sua scrivania ordinata e quasi vuota. La scrivania di A dunque è ormai completamente nascosta dalle cartelle, B lo nota, si innervosisce, reagisce prendendo lui stesso in mano alcune incombenze di A, il quale reagisce con dispetto, fa ancora di meno o controlla e ricontrolla le sue carte con puntiglio, senza concludere, per cui B si arrabbia, reagisce facendo di più e più in fretta, per cui A si indispettisce e si sente scavalcato e messo da parte, reagisce con in mano il mansionario, facendo ancora di meno, per cui B reagisce considerandolo un buon a nulla, e si opera di lavoro in più, per cui A reagisce considerando B un ficcanaso e un accentratore e si chiude sempre più in un atteggiamento di rifiuto, eccetera eccetera.

Nei quadrati inseriamo i comportamenti e le espressioni "esterne" – tutto ciò che si percepisce, ciò che si vede e sente dire dai due termini del sistema (dalle due persone coinvolte).

Nelle circonferenze invece poniamo ciò che soggettivamente ognuna delle controparti sente "internamente", dentro di sé, e che non è trasparente all'altro.

Per sentirsi, dentro di sé, in un certo modo, evidentemente le persone coinvolte devono dare una interpretazione a quanto percepiscono, a quanto vedono fare o sentono dire all'altro di turno.

Per poter uscire dall'escalazione di un circolo vizioso i due passi quindi sono:

- osservare e relativizzare la propria interpretazione, il proprio giudizio intorno alla percezione che si ha dell'altro e
- "mettersi nei suoi panni".

Tipicamente, ogni persona coinvolta in un conflitto simile, per risolverlo, "aumenta la dose", insiste cioè nel proprio atteggiamento, che interpreta come "giusto", anzi, come l'unico adatto a risolvere il conflitto. E contribuisce così a tenere in vita il circolo vizioso.

Per uscirne invece è necessario quel **salto di scala** che implica il cambiamento di schemi di riferimento, una vera ristrutturazione: la nostra percezione della realtà, costretta per solito dal nostro punto di vista, deve potersi relativizzare.

Dobbiamo trovare dunque un nuovo punto di vista che comprenda quelli di entrambi i contraenti, per essere in grado di accorgerci che i comportamenti di entrambi fanno parte di un sistema che si autoriproduce.

Questo riuscirà più facile se disegniamo il modello del circolo vizioso, tracciandolo veramente nero su bianco: quando riusciamo a riempire il campo della circonferenza che fa capo al nostro "altro" stiamo già andando in questa direzione, stiamo immedesimandoci e capendo cosa l'altro sente, dentro di sé, per comportarsi così nei nostri riguardi.

Spesso, per riuscire a sentirsi come ci si sente, in un conflitto, ci sono, per ogni partner coinvolto, "rinforzi", che provengono da esperienze precedenti, dal proprio modo di vedere la vita.

Nel nostro esempio, il collega A si sentirà tanto più indispettito dal modo di fare di B, quanto più sarà rinforzato forse da esperienze precedenti con altri colleghi, o magari in famiglia, dove altre persone allo stesso modo non gli avranno lasciato il tempo di sbrigare da solo le sue faccende, mentre B sarà critico nei confronti di A, forse rinforzato da sue antiche convinzioni, nate da esperienze precedenti (ma attenzione, con ciò intendo, come al solito: dalla sua interpretazione data ad esperienze precedenti) con persone con un simile stile di lavoro, o della stessa nazionalità, o dello stesso sesso, o della stessa età.

Se ci si allena a tenere ben presente come sia sempre la propria soggettività a far vedere in tal modo le cose, a dare **quel significato** e non un altro, a produrre dentro di sé la ben nota sensazione: "le mie azioni sono semplicemente la soluzione al problema che abbiamo, come è possibile che quel pazzo/maligno/malato non se ne renda conto?!", saremo in grado di uscire dai nostri circoli viziosi, o di identificarli sul nascere. Per tenere in piedi un conflitto e un circolo vizioso bisogna essere in due, mentre, per risolverlo, si può far da soli.

E grazie al cambiamento di equilibrio del sistema nel complesso, se risolviamo un conflitto dentro di noi, anche l'altra persona coinvolta si comporterà in modo diverso.

Allenandoci assieme all'approccio sistemico è possibile mettersi nei panni dell'altro: vivere davvero il "pensiero allargato" di cui parlava Kant, la capacità, attraverso l'immaginazione, di vedere le cose con gli occhi dell'altro.

Ci si impegna a garantire un ambiente "protetto", in cui poter sperimentare nuovi modi di interazione sociale, vivendo situazioni "per prova", senza correre i rischi impliciti nello sperimentare nuovi comportamenti nella vita reale.

Si tratta di un lavoro che implica la disponibilità dei partecipanti a lavorare sulla propria soggettività e a mettersi in gioco; condizione essenziale è la partecipazione volontaria e la disponibilità alla puntualità ed alla riservatezza più assoluta: i temi e le esperienze personali di cui si parla liberamente all'interno del seminario si lasceranno negli spazi in cui questo si sarà svolto - per così dire si dimenticano lì.

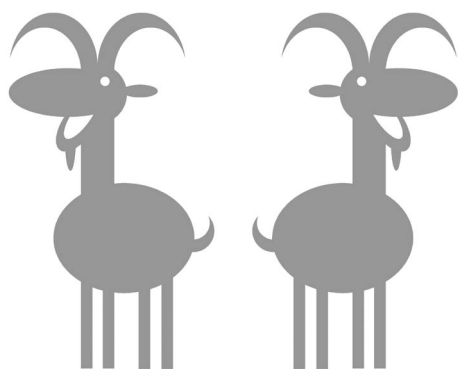
Questo approccio associa il rispetto per il bisogno di autenticità di ognuno a quello di

chiarezza ed efficacia della comunicazione, ed in questo risiede la sua originalità assoluta. Col termine "Psicogeografia" indichiamo in particolare l'esperire nello spazio, col nostro metodo, le proprie costruzioni mentali astratte, per risolvere conflitti, prendere decisioni, superare ansie, e simili.

Il metodo è una costruzione originale e si basa sulla Programmazione Neurolinguistica, sulla Psicologia della comunicazione della scuola di Amburgo, sull'esperienza del "teatro degli oppressi" di Augusto Boal, sulla "comunicazione strategica" di Paul Watzlawick e sull'approccio sistemico di Niklas Luhmann.

BIBLIOGRAFIA

- ANOLLI Luigi, a cura di -, *Psicologia della Comunicazione*, Bologna 2002.
- BERGER Peter, LUCKMAN Thomas, *La realtà come costruzione sociale*, Bologna 1969.
- DILTS Robert, *Convinzioni. Forme di pensiero che plasmano la nostra esistenza*, Roma 1998.
- FISCHER Roger, URY William, PATTON Bruce, *L'arte del negoziato*, Milano 1996.
- GLASERSFELD Ernst von, *Il costruttivismo radicale*, Milano 1999.
- GOFFMAN Erving, *La vita quotidiana come rappresentazione*, Bologna 1969.
- GORDON Thomas, *Genitori efficaci*, Molfetta 1994.
- JONAS Hans, *Il principio responsabilità. Un'etica per la civiltà tecnologica*, Torino 2002.
- KHEMA Ayya, *Quando vola l'aquila di ferro*, Roma 1993.
- LEGRENZI Paolo, *La mente*, Bologna 2002
- NHAT HANH Thich, *Il sole il mio cuore*, Roma 1990.
- PENSA Corrado, *La tranquilla passione*, Roma 1994.
- ROSENBERG Marshall B., *Le parole sono finestre (oppure muri)*, Reggio Emilia 2003.
- ROSENTHAL Robert, JACOBSON Lenore, *Pigmalione in classe*, Milano 1983.
- SALZBERG Sharon, *L'arte rivoluzionaria della gioia. Il potere della gentilezza amorevole e il sentiero verso la libertà*, Roma 1995.
- SCARPA Ludovica, *Strumenti mentali. "Questa casa non è un albergo..." e altri segni d'affetto*, Venezia 2004.
- SCHULZ VON THUN Friedemann, *Parlare insieme. Psicologia e arte della comunicazione per migliorare i rapporti con gli altri*, Milano 1997.
- WATZLAWICK Paul, BEAVIN Janet H., JACKSON Don D., *Pragmatica della comunicazione umana*, Roma 1971.



www.la-capra-canta.it

la-capra-canta life-design

Esperienze psicogeografiche guidate
a sostegno della crescita personale
Sessioni individuali
e seminari di sviluppo personale

Le illustrazioni sono di Davide Fornari

In quarta di copertina: "papera o coniglio?",
un disegno del filosofo Ludwig Wittgenstein
(1889-1951) che dimostra come la realtà è
ambigua e polisignificante.