

Vittime consenzienti o artefici del comunicare ?

1. I cinque lungimiranti assiomi di Paul Watzlawick (*) sono contenuti nel libro del 1967 *Pragmatica della comunicazione umana*. Per noi sono la base della professione. Che peso hanno avuto nella sua educazione e, se è possibile fare una scelta, quale di questi è oggi il più attuale?

Paul Watzlawick, come una stella cometa ha illuminato con le sue idee, il suo lavoro ed i suoi scritti intere generazioni di studiosi e professionisti. La sua opera, come quella dei grandi filosofi, non si lascia limitare né dalle ideologie né dai confini delle singole prospettive scientifiche: essa va oltre, sino alla radice del “come” l’essere umano costruisce, anzi *inventa* la propria realtà.

Questa stella cometa ha avuto una notevole influenza su di me sia dal punto di vista professionale che personale. Abbiamo fondato insieme un Istituto, il Centro di Terapia Strategica di Arezzo, che dall’1988 con la sue attività e la sua presenza è diventato il punto di riferimento per l’evoluzione del Problem Solving e della Comunicazione Strategica.

Avendo avuto l’onore ed il piacere di condividere con Paul oltre quindici anni di collaborazione professionale e di relazione personale, egli è stato per me non solo un Maestro di scienza e professione ma anche un modello di stile e filosofia di vita.

Tra gli assiomi, direi “non si può non comunicare”: il primo postulato della Pragmatica della comunicazione umana. L’impossibilità di non comunicare ci mette ineluttabilmente di fronte a due possibilità: scegliere se comunicare in modo casuale, oppure scegliere di farlo in modo strategico. Essere vittime consenzienti o artefici degli effetti del nostro comunicare.

2. Professor Nardone, nel suo lavoro di terapeuta e problem solver strategico ha trattato quasi 15.000 casi: dai clinici a quelli aziendali e manageriali. La percentuale di efficacia dei suoi trattamenti pare altissima. Leggo nel suo ultimo libro *Solcare il mare all’insaputa del cielo* che le sue tecniche sono efficaci al 95% per i disturbi d’ansia, all’82% per i problemi relazionali e all’80 % per i problemi legati all’abuso di Internet.

C’è una bacchetta magica? Su cosa si basa il suo metodo?

Come diceva Clarke: “una tecnologia abbastanza evoluta nei suoi effetti non è dissimile da una magia”.

La “bacchetta magica” del modello strategico consiste proprio nella sua raffinata tecnologia. Il Modello strategico ha una logica processuale, che permette al consulente/problem solver/coach/psicoterapeuta di sapere organizzare il proprio intervento con una processualità ben precisa, articolata in strategia, tattiche, tecniche, manovre e stratagemmi di intervento.

Nei 21 anni del Centro di Terapia Strategica le ricerche empiriche hanno condotto alla messa a punto di interventi di soluzioni specifici per le differenti forme di problema e di patologia più ricorrenti. Ovvero, strategie e stratagemmi, talvolta inventati o selezionati ad hoc, divenuti poi, attraverso l’applicazione sperimentale, veri e propri modelli replicabili e trasmissibili.

Il segreto della magia è che non ci sono segreti.

3. Vista la crisi globale e il pessimismo dilagante, è aumentata negli ultimi 6 mesi la richiesta di interventi al suo Centro da parte di aziende o singoli manager in difficoltà?

Diciamo che sicuramente in questo momento le necessità delle aziende di essere guidate a gestire in modo strategico la crisi planetaria sono decisamente aumentate.

Tuttavia le aziende o i manager che cercano aiuto sono quelli che possono permetterselo e questi, dal mio punto di vista, sono la minoranza rispetto al reale bisogno.

Ciò che invece è notevolmente aumentato sono le richieste di collaborazioni provenienti da altre società di consulenza o formazione per progetti specifici o addirittura per proporci partnership. Per quanto ci riguarda, da ormai più di 15 anni siamo abituati ad essere oberati dalle richieste di intervento terapeutico, di consulenza, di formazione e di coaching; pertanto sebbene ci sia una crisi per noi nulla è cambiato.....

4. Il Governatore della Banca d'Italia Mario Draghi ieri (20 febbraio) ha detto che si tratta di far ritrovare la fiducia alle persone. Sulla parola fiducia gira negli ambienti giornalistici una storiella. Un nonno dà una mancia alla nipotina di 7 anni e le chiede: "metterai in banca questi soldi vero?" "No nonno, io non ho fiducia nelle banche." Sembra difficile invertire la rotta se pure i bambini la pensano in questo modo. Cosa ne dice?

La sua domanda, come del resto l'affermazione del Governatore della Banca d'Italia, mi sembra che si focalizzi su un aspetto importante: quello della fiducia nei confronti degli altri. Questa va considerata, come gli psicologi sociali ci insegnano, una vera e propria profezia che si auto realizza, sia in senso positivo che negativo, ma con una percentuale di efficacia decisamente diversa. Si è tutti molto più bravi a realizzare le nostre profezie catastrofiche rispetto a quelle miracolose. Questo sta ad indicare che è importante evitare o ridurre almeno l'effetto profezia che si autorealizza in negativo ma questo non significa dover incrementare forzatamente il nostro senso di fiducia negli altri.

La fiducia non può essere una scelta iniziale ma l'effetto della comprovata affidabilità delle persone con cui si ha a che fare, altrimenti si tratta di incoscienza.

Forse il messaggio più corretto da parte dei cosiddetti potenti dovrebbe essere: "siamo consapevoli che ce n'è ben donde per essere sfiduciati rispetto alle persone e al funzionamento del mondo, ma se si assume un atteggiamento di difesa questo si trasformerà in un effetto a catena per cui il risultato finale sarà la realizzazione di ciò che si teme".

5. Lei ricorda spesso l'aforisma di Einstein: *abbiamo bisogno di un nuovo modo di pensare per risolvere i problemi causati dal vecchio modo di pensare. E' sufficiente oggi cambiare modo di pensare?*

Quando ci occupiamo di fenomeni che hanno a che fare con il rapporto che la mente ha con la mente, con le altre menti, con la società, la logica lineare non funziona più perché io influenzo ciò con cui interagisco; introduco continuamente un cambiamento nella realtà che mi torna indietro. Questo è il principio del feedback della cibernetica ed è quello da cui ha preso avvio la scuola di Palo Alto: l'idea che una volta che si inizia un gioco, tutto è interazione e non c'è niente di prestabilito. La causa costruisce l'effetto, l'effetto crea la causa. La circolarità si sostituisce alla linearità causale.

Cambiare modo di pensare significa cambiare il modo di percepire il rapporto con se stessi, con gli altri e con il mondo. Cambiare la propria percezione porta a modificare il nostro modo di agire, di comportarci, di muoverci verso il raggiungimento degli obiettivi.

Questo cambiamento nel modo di percepire ci porta a trovare nuove e diverse strategie, a metterle in pratica ed a mantenerle nel tempo.

Come ci indica Proust "il vero viaggio di scoperta non è vedere nuovi mondi ma cambiare occhi".

6. Alcune aziende hanno di recente dichiarato che stanno assumendo personale. E' il caso di Ikea, Mc Donalds, Enel.

Nel linguaggio strategico possiamo parlare dell'applicazione di una logica non ordinaria a una situazione quasi paralizzata? Cosa ne pensa?

Il fatto che la crisi che stiamo attraversando sia globale, non significa che impatti su tutto e su tutti e soprattutto nello stesso modo. Ad esempio ci sono settori merceologici in difficoltà già da anni, come il tessile, ed invece settori che non ne risentono quasi o sono addirittura in crescita, come l'ingegneria e l'impiantistica.

Non mi sembra che qui ci sia una scelta strategica della comunicazione ma semplicemente cavalcare il proprio successo produttivo.

Del resto, in tutte le crisi economiche la qualità emerge; in particolare, la qualità organizzativa delle aziende che si esprime anche nella scelta di nicchie di produzione o nell'investimento su ciò che può essere più richiesto.

7. Una delle sue tecniche di comunicazione più note si chiama, "come peggiorare". Lo scenario non è roseo ma è possibile peggiorarlo di più?

La tecnica del "come peggiorare" segue la logica del paradosso. Principio che hanno seguito i più grandi inventori.

Pensare a tutti i modi per fallire crea, per effetto molla, indicazioni su come migliorare mentre, spesso, il mettersi a pensare come migliorare blocca. Inoltre, la formulazione della tecnica, prevede un elenco di azioni, pensieri, modalità comunicative specifiche, che se io mettessi in atto contribuirebbero a peggiorare la situazione.

Dunque non è un generico "di male in peggio" ma un'analisi della propria responsabilità nel mantenere, o addirittura far peggiorare, una situazione che già non è rosea. Infatti, alcune cose che noi facciamo, armati dalle migliori intenzioni contribuiscono a mantenere, se non a peggiorare, la situazione.

Pertanto, questo stratagemma serve proprio a riorientare la mente in direzione di situazioni alternative a quelle messe in atto o che possono essere attuate.

8. E se dovesse immaginare "uno scenario oltre il problema"?

Questa tecnica, ispirata allo stratagemma del "creare dal nulla", si basa sulla logica non ordinaria della credenza, la stessa logica sottesa alla profezia che si autorealizza, nota tra gli altri agli analisti finanziari.

Lo "scenario oltre il problema" permette di ottenere due effetti importanti ai fini del cambiamento: la suggestione positiva, legata alla logica della credenza; e la possibilità di spostare l'attenzione dal presente problematico ad un futuro senza il problema.

Pertanto, la domanda dovrebbe essere focale e orientata ad uno specifico obiettivo altrimenti è impossibile usare questa tecnica.

Si dice che la differenza tra l'uomo intelligente e l'uomo saggio è che il primo dà le risposte intelligenti e che il secondo fa le domande adeguate.

9. A quale dei suoi 26 libri è più legato? E perché?

Alla domanda posso rispondere in due maniere differenti assumendo due diverse prospettive.

Se considero quale è stato il mio libro più importante in relazione alla mia carriera personale senza dubbio direi "L'arte del cambiamento" scritto insieme a Paul Watzlawick nel lontano 1989 che è stato ciò che mi ha permesso immediatamente di entrare nella ribalta internazionale in mezzo ai grandi.

Se devo invece considerare il libro che, dal mio punto di vista, è più bello senza dubbio considero "Psicosoluzioni" il più ben riuscito in quanto, un libretto apparentemente divulgativo, è un concentrato di tutto ciò che era stato sviluppato nel mio personale lavoro e anche la proposta di quello che sarebbe stato il futuro che poi è giunto negli anni successivi. Il tutto scritto in maniera accessibile e piacevole.

Infine, se devo considerare quale è stato il libro più faticoso e difficile da scrivere questo è stato "Cavalcare la propria tigre" poiché selezionare e presentare in modo accessibile ed affascinante i 13 stratagemmi essenziali del pensiero strategico, sia occidentale che orientale, è stato davvero una fatica sia per lo studioso che per lo scrittore; tuttavia lo sforzo è stato premiato visto che questo testo è il mio best seller.

10. Il suo metodo comprende l'utilizzo di 13 stratagemmi che traggono ispirazione da *L'arte della guerra* di Sun Zu e sono scelti e sintetizzati liberamente nel libro *Cavalcare la propria tigre*. Ce ne dedica uno particolare?

Prima di tutto ci tengo a puntualizzare che i 13 stratagemmi essenziali da me sintetizzati non sono tratti solo da Sun Zu e l'arte dello stratagemma cinese bensì traggono ispirazione anche dalla tradizione ellenica e dalla retorica dei sofisti. Altrimenti potrebbe apparire che il mio lavoro fosse orienteggiante mentre è sincretico per ciò che riguarda le tradizioni del pensiero e della tradizione umana.

Proprio a questo riguardo, lo stratagemma che voglio dedicarvi è lo "stratagemma dello stratagemma svelato".

Scelgo questo proprio perché è l'espedito logico che viola la tradizione stessa dell'arte dello stratagemma, per la quale prevalentemente si ritiene necessario che questo sia nascosto e non evidente per funzionare al meglio. Mentre lo stratagemma svelato rappresenta qualcosa che va oltre questa logica del sottile perché nascosto, passando al dominio delle profezie che si autorealizzano.

Un bel po' di anni fa i miei due amici Gianfranco Cecchin e Luigi Boscolo mi chiesero come mai nei miei libri spiegavo tutti i miei trucchi terapeutici, affermando che questo avrebbe messo i pazienti che avessero studiato i miei libri, a resistere alle mie manovre così come era successo a loro dopo la pubblicazione del libro "Paradosso e contro paradosso".

La mia risposta fu che se una persona arriva e dichiara di conoscere tutti i miei trucchi, come quotidianamente accade nel mio studio, utilizzando lo stratagemma del trucco svelato dichiaro: "Bene, siccome li conosce funzioneranno ancora meglio, dovremo solo verificare nel suo caso quale sarà l'effetto tra quelli previsti". In tal maniera si trasforma lo stratagemma velato e nascosto in una profezia che si auto realizza proprio in virtù del fatto che la persona conosce i possibili effetti di tali manovre.

Il segreto, come vede di nuovo, è che non ci sono segreti ma flessibilità, rigore ed inventiva che si influenzano l'un l'altra.

Giorgio Nardone
2.03.2009