



Centro Studi **Anfione**

Laboratorio di progettazione e consulenza per la città partecipata

di Ippolito Lamedica Pianificatore Territoriale ed Urbanista

Ippolito Lamedica

La comunicazione efficace



Attenzione!

Prima di addentrarsi nella lettura delle seguenti diapositive è bene sapere che esse non costituiscono una trattazione dell'argomento, ma sono solo il testo di appoggio utilizzato nei corsi frontali. Pertanto i testi di seguito esposti possono essere presi solo come appunti di lavoro per fermare alcuni concetti base, propedeutici alle tematiche partecipative. Infatti essi costituiscono la base su cui impostare un'esperienza di partecipazione attiva.

La comunicazione efficace

La *comunicazione* fra le parti, ovvero l'uso del linguaggio, è uno strumento fondamentale per coordinare un'esperienza di partecipazione.

Per questo occorre conoscere e saper usare correttamente una serie di *strategie comunicative* in modo tale da favorire il dialogo fra i diversi partecipanti (particolarmente importante quando si tratta anche di bambini o ragazzi).

Questo comporta che vi sia una professionalità comprovata in chi si accinge a coordinare un'esperienza di questo tipo.



La torre di Babele

La biblica Torre di Babele potrebbe essere assunta come simbolo della nostra epoca in cui alla molteplicità delle informazioni, invasive e caotiche, si accompagna la crescente necessità di comunicare metabolizzando le ingenti quantità di informazioni che ci circondano.

Da un altro versante, la ricchezza degli strumenti di comunicazione pone numerose domande a tutti coloro che hanno la necessità di comunicare.



Il “*buon senso*” porta alla rovina: *gli elefanti scacciati*



Come avviene per la progettazione partecipata, anche per quanto concerne gli aspetti comunicativi, l'uso del “buon senso” è la tecnica più affidabile per garantire un insuccesso. Ad esempio “rifiutare o scansare una soluzione temuta, un problema, da un lato sembra la soluzione più logica, dall'altro però assicura il persistere del problema”.

(P. Watzlavick, 1984).

Il “buon senso” come regola per non affrontare i problemi e non risolverli

Ad esempio “Se a un cavallo, attraverso una lastra di metallo stesa sul pavimento della stalla, si fa sentire una scossa elettrica in uno zoccolo, preceduta immediatamente da un segnale acustico, l’animale stabilirà rapidamente tra le due percezioni un’apparente connessione causale. Ciò significa che ogni qualvolta il cavallo udrà il segnale, alzerà lo zoccolo per evitare la scossa. Una volta stabilita, questa associazione tra segnale e scossa, quest’ultima non sarà più necessaria: anche il solo segnale provocherà l’alzata di zoccolo. E ognuno di questi gesti rafforzerà nell’animale (così almeno si suppone) la “convinzione” di aver così evitato con successo il doloroso pericolo. Ciò che l’animale non sa e che in questo modo neppure può scoprire è che già da tempo il pericolo non sussiste più”.



(Watzlawick, 1984).

Il “buon senso” e la “buona volontà” sono nemici del progresso

Se seguire il comune “buon senso” non può far altro che portare alla rovina, la buona volontà non può risolvere i problemi. Anzi, può portare a ciò che, nella teoria della comunicazione, si chiama *collusione*.

Il funzionario che si dedica ad un progetto per sua buona volontà “ha bisogno” di quei funzionari che lo osteggiano, altrimenti non avrebbe buona volontà.

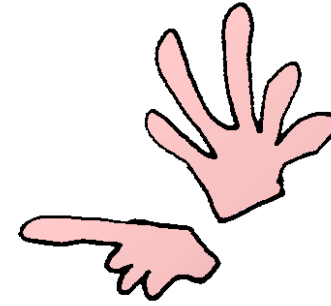
In realtà ciò che serve è professionalità, competenza e metodo sia nella distribuzione dei compiti che nella comunicazione cioè è necessaria una procedura codificata.

Buon senso o buon controllo delle relazioni comunicative?

“Ma vuoi sapere invece come fare per aumentare il numero dei litigi? ... Assumi il ruolo del paciere ogni qualvolta ... subentra una discussione... È come versare benzina sul fuoco. Ognuno... penserà che stai dalla parte dell'altro e diventerà ancora più aggressivo. Come vedi, ciò che normalmente viene messo in pratica dalle persone per risolvere le discussioni e i conflitti, è ciò che contribuisce ad alimentarli. Tu hai il vantaggio che da questo momento in avanti potrai usare tale conoscenza consapevolmente. Ah!... ovviamente evita di fare il contrario di ciò che detta il buon senso, ... «mi sembra che tu ti stia limitando... perché non fai di più?»”.

Andrea Fiorenza

*Come rovinare la vita ai propri genitori
Istruzioni per un sicuro disastro familiare*



Per garantirsi il successo occorre saper utilizzare in maniera appropriata una serie di strategie comunicative che sono composte da “un composto fluido e poliedrico di molti moduli comportamentali, - verbali, timbrici, posturali, contestuali, eccetera – che qualificano, tutti, il significato di tutti gli altri (P. Watzlavick, 1967).

Il problem solving e le strategie comunicative

“Come nel gioco degli scacchi esistono particolari combinazioni di mosse nei confronti di una determinata apertura dell'avversario,... esistono particolari programmi di strategia per specifici tipi di problemi ... Così come esistono ... particolari strategie con cui reagire alle mosse dell'avversario, mosse e contromosse. Ma spesso la creatività del “giocatore” ... deve modificare il sistema di mosse prevedibile, per trovare nuove, inaspettate, ed apparentemente illogiche, soluzioni strategiche vincenti all'interno dell'infinita gamma di combinazioni possibili in una interazione comunicativa tra due o più persone, in modo tale che la complessità del gioco e la gamma delle possibilità si amplifica e diviene enorme.”

G. Nardone – P. Watzlawick

L'arte del cambiamento

Problem solving e comunicazione strategica

“Il problem solver strategico è come un esperto marinaio che, in mezzo all’oceano, cerca di prevedere e programmare le proprie azioni sulla base delle condizioni del mare in quel momento. Deve prevedere l’insorgere di imprevisti e prepararsi ad affrontarli confidando soltanto sulla sua “consapevolezza operativa”, non sul controllo assoluto degli eventi. Non solo, ma egli non conosce e non può conoscere né la profonda verità del mare né tantomeno il perché dei suoi mutamenti. Eppure con questa sua conoscenza limitata al “come fare” attraversa gli oceani e fronteggia le tempeste adattando sempre il suo agire all’evolversi degli eventi”.

G. Nardone

La terapia dell’azienda malata
Problem solving strategico per organizzazioni

Per reggere il passo in un mondo sempre più in rapida evoluzione, le aziende necessitano di continui cambiamenti strategici. Quando i cambiamenti non si verificano o non si realizzano nella maniera adeguata, l'organizzazione entra in crisi, ... E allora ... deve trovare nuove efficaci soluzioni in tempi rapidi, ...Le tecniche di problem solving [possono] essere utilizzate anche dal manager che voglia cavalcare strategicamente le onde del continuo cambiamento dei mercati, dei sistemi produttivi e delle relazioni interpersonali all'interno e all'esterno delle organizzazioni. Perché il moderno pensiero strategico è l'arte di risolvere complicati problemi mediante soluzioni apparentemente semplici, ovvero di ottenere il massimo facendo il minimo.

G. Nardone

La terapia dell'azienda malata

Problem solving strategico per organizzazioni

Il coordinatore di un'esperienza di partecipazione

“Il torturatore è degradato quanto la vittima”.

SARTRE

Il coordinatore, in quanto outsider, è in grado di provocare quello che il sistema stesso non è in grado di produrre: un cambiamento delle proprie regole. L'intervento dovrebbe quindi consistere sostanzialmente nel formare un sistema nuovo e allargato in cui non solo è possibile guardare il vecchio sistema dall'esterno ma è anche possibile che il coordinatore usi il potere del paradosso per ottenere un miglioramento.

L'uso del paradosso

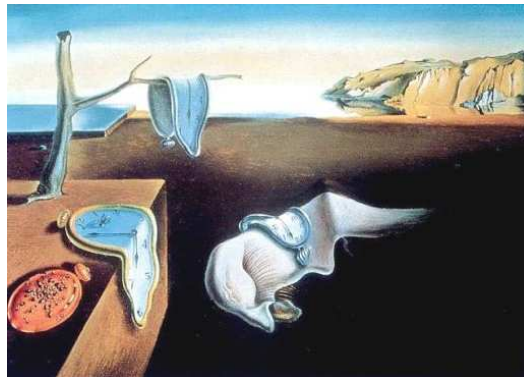
In questo contesto, viene data un'ingiunzione che è strutturata in modo tale da:

- (a) rinforzare il comportamento che il gruppo si aspetta che sia cambiato,
- (b) implicare che questo rinforzo sia un veicolo del cambiamento, e perciò
- (c) creare il paradosso perché al gruppo si dice di restare com'è.

“Vado piano perché ho fretta”

L'uso del paradosso è strumentalmente utile anche per creare quelle condizioni di lavoro e di comunicazione in grado di scardinare ruoli prefissati (i modelli di ridondanza), modalità comunicative e tempi di lavoro basati su di una programmazione rigida.

A volte anche la “perdita di tempo” è utile a far guadagnare tempo.



L'uso strategico del fallimento



“Un esempio di strategia di successo è dichiarare che il gruppo non sarà in grado di raggiungere i propri risultati. Dichiarando tale fallimento, il consulente se ne assume pubblicamente la responsabilità ... Naturalmente giustificherà il fallimento elencando una serie di svantaggi, impossibilità e altre ragioni che il gruppo ha espresso” ...

“Quando le persone coinvolte hanno ben compreso la situazione in cui si trovano, [il coordinatore] dichiara che svolgerà comunque il lavoro per cui è stato pagato. Riporterà questo fallimento ai propri referenti e spiegherà che non è stato in grado di guidare il [gruppo]. Chiede ai membri di essere estremamente attenti ad ogni proposta che potrebbe fare durante lo svolgimento del suo compito e di ricordargli in che modo la proposta potrebbe essere dannosa per il gruppo o per le persone coinvolte” (Claude Duterme).

Cosa succede in questo caso?

Cosa accade quando un partecipante inizia a giocare un altro ruolo o un altro gioco?

Il sistema viene disturbato e forzato a trovare un diverso e nuovo equilibrio. Il coordinatore “prende parte allo svolgimento del compito ...e, da una parte incoraggia... nuovi stili e modelli, dall'altra continua a parlare di fallimento pur mantenendo l'accordo di aiutare i membri del gruppo se lo desiderano” (Claude Duterme).

La partecipazione, la condivisione e la competenza sono le chiavi del successo

Coordinare un'esperienza di progettazione partecipata significa riuscire ad avviare esperienze di partecipazione attiva, a stimolare la condivisione di obiettivi attraverso azioni fondate sulla competenza sia metodologica, che di comunicazione.



Le chiavi del successo

Sotto un lampione c'è un ubriaco che sta cercando qualcosa. Si avvicina un poliziotto e gli chiede che cosa ha perduto. “La mia chiave”, risponde l'uomo, e si mettono a cercare tutti e due. Dopo aver guardato a lungo, il poliziotto gli chiede se è proprio sicuro di averla persa lì. L'altro gli risponde: “No, non qui, là dietro; solo che là è troppo buio.”

WATZLAWICK



Spesso le amministrazioni pubbliche che si accingono ad avviare progetti per una città sostenibile (progettazione partecipata o Consigli dei Ragazzi) si comportano allo stesso modo: poiché è troppo oneroso, complesso e scomodo avviare un processo organico, intraprendono la strada più facile, ma infruttuosa, di interventi sporadici basati sulle stesse modalità da sempre utilizzate.

“Viaggiare è meglio che arrivare?”

Nella vita esistono due tragedie: una è la mancata realizzazione di un desiderio, l'altra la sua realizzazione.

G. B. SHAW

Organizzare i propri obiettivi secondo piccoli passi conseguenti, con mete raggiungibili commisurate alle proprie risorse è senz'altro un modo per puntare al successo piuttosto che prefiggersi mete irraggiungibili straordinariamente elevate.

Naturalmente occorre misurarsi con i “veri” obiettivi: meglio la visibilità immediata o una piccola azione inserita in un quadro organico?