

Paul Watzlawick

era nato in Carinzia, a Villach, il 25 luglio 1921 ed è morto a Palo Alto il 31 marzo 2007. Figlio di un direttore di banca, si diplomò nel 1939 e conseguì tre lauree, la prima di queste in Italia, a Ca' Foscari, in Lingue moderne con una tesi su Dostoevskij, seguita da una in Psicologia Analitica a Zurigo e da una come Analista presso l'Istituto Carl Gustav Jung, sempre a Zurigo. Traferitosi nel USA nel 1957 cominciò ad insegnare alla Temple University di Philadelphia e all'Università di El Salvador. Nel 1961 ottenne il ruolo di ricercatore associato al Mental Research Institute dove lavorò con il gruppo di Gregory Bateson e Don D. Jackson dedicandosi allo studio della pragmatica della comunicazione umana.

Se già la formazione junghiana aveva allontanato Paul da una posizione deterministica tipica della psicoanalisi più ortodossa, il suo trasferimento a Palo Alto segnò l'abbandono di una concezione individualistica del comportamento umano, per un approccio interazionale basato sullo studio della comunicazione.

Watzlawick era ormai fortemente convinto che l'esistenza umana avesse sempre e comunque un aspetto relazionale e contestuale e, con uno stile chiaro e concreto dei processi mentali, cominciò a spiegare i percorsi che portano l'individuo a costruire la propria realtà.

Continuando il suo spirito di ricercatore e didatta, esercitò anche la professione di psicologo clinico in California dal 1969 al 1998, quando smise di vedere pazienti.

Watzlawick portò numerosi contributi allo studio della mente. Sebbene sia ricordato soprattutto per essere l'autore principale di "*Pragmatica della comunicazione umana*", pietra miliare della psicologia che si occupa degli effetti pratici della comunicazione e che, accanto agli studi di Bateson e del gruppo di Palo Alto, introduce l'approccio sistemico alla psicologia, sono stati fondamentali i suoi contributi più diretti alla psicoterapia, con libri come "*Change. La formazione e la soluzione dei problemi*" e "*Il linguaggio del cambiamento. Elementi di comunicazione terapeutica*". Inoltre, con "*La realtà inventata*" riunisce una serie di autori che, con i loro scritti, portano incisivi contributi alla teoria costruttivista.

La sua conferenza a Roma al Centrostudi Comunicazione Cagno Associati

Nell'ambito di uno dei Master organizzati negli anni 90 presso la sede di Trastevere, Paul Watzlawick accettò di tenere una *lecture* ai nostri studenti.

Questa è la trascrizione del suo illuminante intervento.

I sistemi come amplificatori di difficoltà

Mille grazie per questa introduzione e mille grazie anche al Prof. Cagno per avermi invitato a parlare in questa occasione. Vorrei cominciare con qualche esempio pratico: nel maggio dell'anno scorso è avvenuto un fatto accidentale molto interessante, per me che cerco di studiare quella che si chiama la "costruzione di realtà attraverso la comunicazione". Una donna, ricoverata d'urgenza in via provvisoria all'Ospedale Generale di Grosseto in uno stato di schizofrenia acuta, doveva essere trasferita nella clinica psichiatrica della sua città natale, Napoli. All'arrivo degli infermieri, la paziente era seduta sul letto, completamente vestita, con la borsa già pronta. Alla richiesta di seguire gli infermieri e di entrare nell'ambulanza che la doveva portare a Napoli, la donna dà in escandescenze, diventa belligerante; ha quella che si potrebbe definire una crisi di schizofrenia. Dopo un'iniezione calmante, l'ambulanza parte per Napoli, ma all'altezza di Roma, viene fermata e rimandata d'urgenza a Grosseto. C'era stato un errore: la signora era solo la parente di un uomo che era stato operato all'ospedale e che era stata scambiata per la paziente schizofrenica.

Bene: quello che mi interessa non è il fatto che ci sia stato un errore, poiché questo può succedere. La cosa per me più importante è che nel contesto che si era creato, quindi nella realtà creata da questo errore, ogni comportamento di quella donna era prova ulteriore della sua follia. Se dava in escandescenza (ovviamente non voleva essere caricata su un'ambulanza, visto che stava solo aspettando che riportassero in stanza il marito) queste sue manifestazioni diventavano una prova certa della sua malattia mentale.

Ecco ora un altro esempio, sempre nell'ambito clinico, che dimostra invece come, anche quando non si compie nessun errore, i sistemi stessi possono creare difficoltà. Una donna di Stanford, cresciuta in un ambiente in cui, da bambina, ogni espressione di emozioni negative le era stata proibita, ebbe una sera un violento attacco di collera, una vera crisi di rabbia. Per lei, così inibita, questo era un qualcosa di totalmente nuovo, preoccupante. Si decise ad andare al reparto psichiatrico dell'Università di Stanford. Il medico di turno si trovò di fronte ad una persona evidentemente angosciata e naturalmente non poté subito decidere di che cosa si trattava. Fece l'unica cosa responsabile ed intelligente che fosse possibile fare. Disse alla signora di rimanere in clinica fino all'indomani per ulteriori accertamenti. Il giorno seguente, un secondo psichiatra, di fronte agli atti del ricovero che indicavano "stato angosciato di origine sconosciuta", consigliò un ricovero di due o tre giorni per completare le indagini. Anche questo secondo medico fece quindi una cosa responsabile ed intelligente. Dopo tre giorni si resero conto che non c'era assolutamente nessuna patologia, e la donna venne rimandata a casa. Per precauzione intervenne un terzo psichiatra e, dopo tre o quattro mesi di terapia individuale, questi si rese conto che non esisteva assolutamente nessuna forma patologica. L'episodio termina qui. Racconto questo fatto solamente per far vedere che in questo caso il "sistema" non aveva errato, poiché ognuno aveva agito in forma responsabile ed intelligente. Eppure così si era creata una "paziente mentale". Come si vede, a volte le cose sono super-personali; non si possono ridurre a un individuo.

I problemi d'interazione super-personale nei sistemi

Oggi, disponiamo di una spiegazione di questi fenomeni: fanno parte dell'interazione, quindi non sono più comportamenti strettamente individuali. Potremmo prendere altri esempi della comunicazione diretta di tipo verbale. Sappiamo che ogni messaggio, ogni espressione verbale, si svolge su due livelli: il primo è quello dell'informazione, il secondo quello della relazione. Anche se dico "buongiorno" e nient'altro, il modo in cui lo dico esprime in un certo senso la mia definizione della relazione con questa persona. Perfino i messaggi scritti hanno ancora qualcosa di ciò che noi chiamiamo "l'aspetto relazionale". "Divieto di entrare" fornisce un'impressione diversa da: "per favore non usare questa porta". L'informazione trasmessa è la stessa, ma la definizione della "relazione d'autorità" è molto differente. Ciò genera un'amplificazione della complessità.

Dalla relazione monadica alla relazione diadica

Entriamo nel tema in una forma più teorica. Quarant'anni fa nel mio campo clinico è avvenuto questo cambiamento: ci siamo resi conto che non si poteva più andare avanti a considerare l'individuo, come la causa unica delle difficoltà, per esempio nella famiglia. Un individuo disturbato mentalmente, naturalmente causa delle difficoltà. Fino ad allora ciò si faceva risalire a delle cause nel suo passato; per portare un cambiamento bisognava quindi andare nel passato, nell'inconscio di questa persona. Poi una volta scoperte le cause si doveva comunicarle al paziente; questi, poi aveva (o poteva avere) un "insight" e ciò era l'elemento curativo. Questo modo di procedere è ciò che il filosofo Karl Popper ha definito "una proposizione autoimmunizzante". Si tratta di una proposizione, o supposizione, la cui verità viene confermata sia dal successo, sia dal fallimento della sua applicazione pratica. Se in base a questa ricerca delle cause nel passato remoto del paziente, lo stato di quest'ultimo migliora, evidentemente questa è una prova che il trattamento ha avuto un effetto. Se invece non c'è alcun cambiamento, vuol dire che la ricerca delle cause nel passato non è stata spinta sufficientemente lontano e in profondità nell'inconscio del paziente. Ci si è resi gradualmente conto, poi, che non è così. Diciamo che il cambiamento più importante è dovuto all'introduzione di idee antropologiche. L'antropologo, quando si trova di fronte a dei fenomeni che vuole studiare, non li accerta come fa uno psichiatra. Questi si domanda perché l'individuo si comporta in un certo modo, lavora con il modello di una particolare entità clinica già ben formata teoricamente nella sua testa. L'antropologo fa il contrario, si avvicina ai fenomeni che gli interessano con il minimo possibile di supposizione. È un osservatore passivo, ma molto attento; cerca di capire come funziona il sistema. Facendo questo, si arriva al punto di domandarsi non già perché il paziente si comporti in una forma psicotica, ma in quale contesto umano il suo comportamento potrebbe essere considerato comprensibile.

La terapia sistemica

Questo per noi fu il principio della terapia della famiglia. Oggi lo chiamiamo "terapia sistemica" perché abbiamo cominciato a capire che questo vale anche per altre interazioni, dalla terapia della coppia, per esempio, fino alle relazioni internazionali. Sono passati i tempi in cui pensavamo che un evento fosse una cosa

lineare. Adesso sappiamo, che si deve pensare in termini di causalità circolare e non più lineare.

Dalla patologia individuale alla patologia sistemica

Tutta la cibernetica, che è sorta dopo la seconda guerra mondiale, è basata sull'idea che bisogna prendere in considerazione la circolarità e che non possiamo andare avanti a parlare dell'individuo come l'unica parte di un problema. Questo è possibile osservarlo sempre più frequentemente, in special modo nei grandi sistemi. La problematica più tipica in questo ambito è il concetto espresso dalla frase: "io non faccio niente; io reagisco solo a quello che fanno gli altri". E gli altri pensano lo stesso. In una relazione a due (diadica), sebbene esistano un'infinità di possibilità tra i due estremi, inevitabilmente si arriva alla conclusione che, se la qualità emergente è qualcosa di positivo e piacevole, quello "è il nostro contributo alla relazione"; se la stessa cosa, invece, è qualcosa di sgradevole, cioè è vista come una minaccia alla relazione, in tal caso "la colpa è dell'altra parte". Non riusciamo ad accettare che in una relazione tra due persone (o due campi) ci possa essere un terzo elemento, super-personale o super-sistemico. Stiamo arrivando al punto, anche in ambito aziendale, in cui incominciamo a capire che i sistemi hanno la possibilità di auto-organizzarsi ("Autopoiesis"). Si parla oggi frequentemente di "Corporate Identity", l'identità dell'impresa. Perché la gente comincia a rendersi conto che due imprese, che più o meno sembrano essere strutturate in una forma simile, hanno tuttavia un clima personale molto differente. La cosa importante è il fatto che nel momento in cui cominciamo a pensare in termini di relazione e non più in termini di caratteristiche, di concetti monadici, precipitiamo immediatamente in una complessità enorme. Per dare un semplice esempio, i cibernetici ci insegnano che se prendiamo due entità, capaci solo di due comportamenti, attivo o inattivo e osserviamo l'interazione tra queste due entità, ci accorgiamo che ci sono sei possibili forme di relazione. Eccole: o tutti e due sono inattivi, o A è attivo e B inattivo; viceversa B attivo e A inattivo; o A influisce su B; o B influisce su A, oppure tutti e due si influenzano vicendevolmente. Sono sei possibilità. Qui i cibernetici ci dicono: se aumentassimo il numero di queste entità da due a sei, cosa che certamente non è un gran salto quantitativo, e se permettessimo che interagissero esattamente come i primi due, avremmo davanti a noi un sistema di comunicazione di tipo esponenziale, che ci permetterebbe di osservare ad esempio una nuova costellazione ogni secondo per il resto della nostra vita. In questo modo super-astronomico aumenta la complessità nel momento in cui si cominciano ad osservare o a studiare fenomeni complicati di interazione.

I riduttori di complessità

Dobbiamo ai cibernetici della seconda generazione il concetto importantissimo del "variety reducer", vale a dire del "riduttore di complessità": se vogliamo in qualche modo cambiare una situazione esistente di una certa complessità, l'errore più grave sarebbe di credere che solo una strategia risolutiva di uguale complessità possa apportare un cambiamento con un effetto positivo. Dove s'è cercato di applicare questa idea sbagliata sono sorte delle enormi difficoltà. Un esempio di riduttore di complessità potrebbe essere il termostato. In ogni casa moderna ce n'è uno: una cosa semplicissima, oggi che siamo in un'epoca

elettronica. Questa piccola scatola sul muro non ha studiato meteorologia, non analizza una vasta serie di dati storici sul clima: non fa altro che reagire alla discrepanza tra la temperatura desiderata e la temperatura attuale nella casa. Chi si occupa della soluzione di problemi nei sistemi complessi, si trova sempre davanti a questa necessità: trovare una soluzione che sia semplice e che pure faccia fronte all'enorme complessità.

Troppo spesso per risolvere, si complica

John Ford, quando produsse la sua prima automobile, il modello T, lo fece in soli undici mesi, dal momento in cui ebbe l'intenzione di produrre quest'auto fino alla sua realizzazione. Decenni dopo, un'altra macchina Ford, la Escort, è stata in corso di sviluppo per sei anni, e ne è venuta fuori un'auto poco affidabile. Ai nostri tempi non c'è aeroporto, o ospedale che, al momento della sua apertura non sia già fortemente obsoleto. Chi non riesce a introdurre un riduttore di complessità, perisce. Il voler far fronte a un problema con una soluzione più grande del problema stesso è un grosso errore.

Vorrei ora menzionare brevemente altre patologie sistemiche che hanno valore tanto nella famiglia e nella relazione diadica, come nelle grandi imprese, perché si tratta di relazioni isomorfe, cioè che hanno la stessa struttura, sebbene non la stessa complessità. Ho già menzionato prima il fatto che noi tutti quanti abbiamo la reazione immediata di attribuire qualcosa che non va agli altri: loro sono i colpevoli, noi siamo solo quelli che reagiscono.

Questo meccanismo è basato su quello che nella teoria matematica dei giochi si chiama "gioco a somma zero". Se facciamo, ad esempio, una scommessa di 10.000 lire ed io perdo, le mie - 10.000 e le sue + 10.000, insieme, danno zero.

Questo crea un universo infernale, perché non c'è via d'uscita. Per chi si occupa dei problemi nei sistemi umani, può essere molto difficile introdurre in questa rigida interazione quello che nella teoria matematica dei giochi si chiama il "gioco a somma non zero", cioè un gioco nel quale tutti e due i contendenti possono perdere, come nella guerra atomica per esempio, ma allo stesso tempo possono guadagnare entrambi. Quindi chi si occupa della soluzione dei problemi deve cercare la possibilità di arrestare il processo dei giochi a somma zero. Un altro problema che si osserva è il fatto che, allo stato attuale delle nostre conoscenze di questi processi sistemici, non possiamo ancora predire con certezza come e quando avviene che la quantità ad un certo punto diventi qualità. Si osserva cioè il cambiamento brusco di una crescente quantità in qualità.

Pare esista un limite di questo tipo, ad esempio, nella costruzione di navi cisterne. Una nave di 200.000 tonnellate improvvisamente comincia a comportarsi diversamente da una nave più piccola. La sua manovrabilità cambia; al punto che molte grandi sciagure di navi cisterne negli ultimi 25 anni sarebbero dovute al fatto che ad un certo punto, in una emergenza, la nave non risponde allo stesso modo, non solo per la sua maggiore grandezza, ma anche per altri sconosciuti motivi. L'esempio più interessante è però quello riferito a Cape Kennedy, la base spaziale americana. Per proteggere i razzi e le torri di lancio, fu necessario costruire un hangar, in particolare per evitare le piogge ed in particolar modo i fulmini. Con un'esperienza alle spalle di 80 anni nella costruzione di hangar, vennero moltiplicate per 10 le dimensioni dell'hangar più grande esistente fino ad

allora; ma, a costruzione terminata, gli esperti dovettero constatare, con molta sorpresa, che uno spazio vuoto di queste enormi dimensioni ricreava il suo proprio microclima interno, vale a dire accumulazione di acqua condensata e quindi precipitazioni e acquazzoni, comprese scariche di elettricità statica, quindi fulmini. In altre parole, quella, che doveva essere una soluzione, produceva invece da se proprio ciò da cui doveva proteggere. Sappiamo che un cambiamento apparentemente irrilevante, marginale, può produrre dei grandi cambiamenti nel centro del sistema.

Quindi, anziché seguire questa soluzione tentata, che ha dato risultati catastrofici, per cercare di arrivare alla soluzione della stessa complessità del problema, dobbiamo provare a fare qualcosa per bloccare e sostituire la soluzione tentata.

“Cosa pensi di me?”

Esiste una situazione ricorrente, particolarmente nell’ambito aziendale. Qui la soluzione tentata è spesso basata su un’idea, poco realistica, secondo la quale “uno sa esattamente ciò che un altro pensa, e sa ciò che un altro vuole fare; quindi non ha nessuna necessità di scoprirlo”.

Afferma Carl Rogers: “Quando si vuole arrivare a una distensione, per la soluzione di un problema interpersonale o interaziendale o anche politico, si dovrebbe imporre una regola secondo la quale, prima che il problema stesso possa essere discusso, i partecipanti dovrebbero spiegare il punto di vista dell’altra parte”. Si sostiene che se fosse possibile introdurre questa regola, il cinquanta per cento del problema stesso sarebbe risolto ancor prima di essere menzionato e discusso.

Vorrei ora citare un altro problema molto frequente, di norma presente sia nelle relazioni personali, sia nell’ambito aziendale. Si tratta dell’idea sbagliata secondo cui in un valido sistema non dovrebbero esserci elementi di disordine. Si ritiene che un sistema funzionante deve essere molto ordinato. E questa è una supposizione così grave che quasi garantisce un aumento del problema fino al crollo del sistema. Si sa che il funambolo mantiene l’equilibrio sulla corda mediante movimenti molto irregolari della sua asta. Se si dovesse perfezionare lo stile del funambolo, prendendo l’asta e mantenendola ferma, il funambolo cadrebbe immediatamente. Lo stesso vale per il ciclista in souples, che deve fare certi movimenti che sono apparentemente senza ordine, ma che sono necessari. Quindi, in un sistema funzionante, un sistema che voglia mantenere la sua possibilità di crescere, di raggiungere qualcosa di nuovo, ci deve essere sempre una certa indefinita percentuale di caos. L’ordine completo ci conduce al disastro. E con quest’ultima constatazione sulle molte patologie sistemiche, concludo e vi ringrazio dell’attenzione”.