

 [Centopagine]

Paolo Carmassi  
Alessandro Lucchini

In collaborazione con  
Maddalena Bertello e Geraldine Meyer

# Il linguaggio dell'accordo

leggere,  
gestire e orientare  
i rapporti di forza  
nelle relazioni interpersonali

# Indice

Prologo	V
Prima parte: riscaldamento	1
1. L'antimanuale della rissa	1
1.1 Dallo scontro all'accordo: i meccanismi anticontrasto	1
2. La palestra e gli attrezzi	5
2.1 Da dove partiamo?	6
2.2 I motivi del disaccordo	7
2.3 I pregiudizi	10
2.4 Gli imprevisti e le sorprese	12
Seconda parte: allenamento	13
3. Dal disaccordo all'accordo	13
3.1 <i>Chocolat e Il negoziatore</i>	13
3.2 Il metodo CRG e i sistemi rappresentazionali	17
3.3 Il modello narrativo	23
3.4 <i>Thank you for smoking</i>	26
3.5 In nome del popolo sovrano	31
3.6 Resistere al cambiamento	37
3.7 Definire l'obiettivo	39
3.8 Resistere, resistere, resistere	42
4. Il lieto fine: esperienze e strumenti	59
4.1 La fiaba di Anna: l'importanza del punto di vista	60
4.2 L'esperienza di Antonio: il colpo di fortuna	66
4.3 La fata col cappello alpino	68
4.4 I livelli logici di pensiero	70
4.5 L'identità	71
4.6 I feedback	75
4.7 Il no positivo	78
4.8 La scala della rissa – Autovalutazione	83
5. Modelli e antimodelli	91
5.1 Un modello di strategia relazionale: il film <i>La parola ai giurati</i>	91
5.2 La fiera del disaccordo: la riunione di condominio	98
5.3 La stretta di mano: il confronto Storace-Rosati	105
Epilogo	109
Per approfondire: sulla carta e online	111

## Prologo

**Sono le 6:00 a.m.** di una serena mattina d'estate.

Autostrada Serenissima, direzione Udine.

Primo radio giornale del mattino.

Titolo d'apertura: *Prove di dialogo, dopo i duri scontri.*

Prove di dialogo, dopo i duri scontri: potrebbe essere il titolo che annuncia una conferenza di pace. E prima che le diplomazie entrino in gioco, i militari ammorbidiscono a cannonate gli avversari: duri scontri, prima delle prove di dialogo.

Il servizio del radio giornale per fortuna non ci racconta nulla di così tragico.

È solo l'ennesima prova di forza all'interno della maggioranza che a qualcuno fa rimpiangere le amorfe correnti della Dc, l'ingessato centralismo democratico del Pci e i vari aghi della bilancia che si sono susseguiti per sostenere o far cadere poco meno di 70 governi dalla caduta del fascismo a oggi: e mentre in Italia si gioca ai quattro cantoni, nello stesso periodo in Inghilterra se la cavano con 15 premier, in Francia con 11 presidenti e in Germania addirittura con 9 cancellieri.

### **La prova di forza a che cosa serve?**

- a misurare la tenuta dell'avversario
- a verificare la compattezza di una coalizione o di un consiglio
- a portare allo scoperto chi non se la sente
- a valutare la forza, la determinazione o il valore del numero 1
- a sondare le aspirazioni, la fedeltà o il prezzo del numero 2
- a scoprire leadership alternative e opportunistiche
- a far emergere chi non la pensa come gli altri
- a fare campagna acquisti
- a soppesare la stanchezza o l'incapacità degli altri...
- ... a bluffare

O, più banalmente, a mettere zizzania, a far saltare i nervi, a destabilizzare per stabilizzare.

Si tratta di rischiare i danni dello scontro e del disaccordo per essere in una posizione migliore per iniziare o proseguire il dialogo.

Terminato il radio giornale, torniamo a parlare del titolo d'apertura e per magia ci viene in mente un'altra prova di dialogo dopo un duro scontro di un po' di anni fa.

C'era una volta in un ente pubblico un direttore intelligente, tenace, colto. Uno di quei figli del secondo conflitto mondiale che hanno contribuito a fare, nel bene e nel male, l'Italia. Un pomeriggio, durante un'intervista, ci disse: "Negli anni '50 avevamo l'impressione che il futuro fosse infinito. Come sarebbe bello se anche oggi potessimo condividere con i nostri giovani una sensazione di apertura al futuro così". Insomma, un visionario concreto e di successo. E non solo nella sua città. Ma essendo un vero figlio degli anni '40 era anche un passionale, incapace di rivedere – oggi lo sappiamo bene – alcuni suoi rigidi punti di vista. E purtroppo Emergency, una delle nostre associazioni preferite, era considerata dal direttore assai peggiore di un moscerino nell'occhio. Ma noi non lo intuimmo. E così, in concomitanza con un corso per il suo staff (dirigenti e quadri), organizzammo con il suo aiuto, e quello dei suoi, la presentazione del libro *La Magia della scrittura*. Una presentazione in pompa magna alla quale non potevano mancare i nostri amici di Emergency: i diritti del libro sono devoluti alle benemerite attività dell'associazione di Gino Strada. Quindi, come per le altre decine di presentazioni, li coinvolgemmo in assoluta buona fede.

Ahinoi, non lo avvertimmo. Il giorno prima dell'evento i rappresentanti di Emergency chiamarono la sua segreteria per chiedere dove poter posizionare il banchetto. Venne giù il mondo. Per semplificare diciamo che il direttore non gradì la

nostra iniziativa e pose due regole: non far parlare Emergency e non far posizionare il tavolo nella sala per la vendita di magliette e libri. Ormai, però, a meno di ventiquattro ore dall'evento, la macchina organizzativa non poteva più essere bloccata. Sala e catering prenotati. Cartoncini d'invito ed e-mail spedite. Locandine appese in molti negozi. Un articolo sul giornale locale e qualche passaggio in radio. Un vero e proprio tam-tam. E infine, una decina di nostri colleghi, arrivati da mezza Italia, per affiancarci nella serata. Insomma, fra incudine e martello: non potevamo tirarci indietro. Decidemmo di aderire alla sgradevole richiesta, ma senza rinunciare a ciò che era giusto: ringraziare Emergency per ciò che fa ed è. E così chiedemmo ai suoi rappresentanti di indossare le loro magliette, di posizionarsi in fondo alla sala, allestendo il banchetto appena fuori, e di ricambiare il saluto che una nostra collega avrebbe indirizzato loro alla fine della sua presentazione. E così sia.

La nostra collega, che incarna l'ideale di delicatezza (minuta, bionda, con due occhioni blu che incantano), al termine del suo intervento ringrazia Emergency indicando i rappresentanti in sala e invitandoli ad alzarsi, e noi con loro. Le persone in sala si girano verso di loro e parte un affettuoso applauso. Sul volto del direttore disappunto, ma neanche più di tanto: "Bene – pensammo – abbiamo trovato una via d'uscita onorevole per tutti, è andata". E la serata si conclude con tante chiacchiere al buffet.

Il giorno dopo comprendiamo in un attimo quanto fossimo lontani dalla realtà. All'apertura della giornata d'aula, alla presenza del suo staff e dei nostri colleghi, il direttore si scaglia contro la collega, e solo contro di lei. Non ci possiamo credere: parole e tono di cobra. Siamo esterrefatti. E lo sono tutti i presenti. Siamo più di 30 nella grande aula del corso. Il direttore con i suoi e una decina di noi.

Una vera e propria prova di forza. In un tempo più breve di quello necessario, dovevamo decidere se reagire o meno, ammesso di averne la prontezza e l'opportunità. In quel momento la nostra missione era chiara: portare a termine la giornata di corso e nel migliore dei modi. Eravamo lì per questo motivo.

Ma l'aggressione apriva almeno due differenti vie:

- reagire, rischiare l'escalation, far saltare la relazione e perdere il cliente;
- far finta di niente, volgere lo sguardo e le emozioni altrove e andare avanti.

La letteratura scientifica lo definisce “doppio legame” o “doppio vincolo”. È una situazione paradossale. E la sensazione che prova chi lo subisce è traducibile con le seguenti parole: “Qualsiasi cosa faccio – qui e ora – son dolori”. E il rischio è di restare immobili, paralizzati.

**08:00 a.m.** Uscita Udine. Finalmente fuori dall'autostrada. Fra poco più di un'ora inizieremo il nostro primo corso sul linguaggio dell'accordo. Un corso che molto deve a quella prova di forza, alle persone coinvolte, alle circostanze, a un doppio legame e a un'intuizione.

Del direttore ti parleremo più avanti. O forse lo troverai interprete – come un personaggio in cerca d'autore, con altri nomi e ruoli – delle storie che racconteremo nelle prossime **Centopagine**.

## Prima parte: riscaldamento

### 1. L'antimanuale della rissa

Il linguaggio serve per comunicare. E se si comunica, il buon senso porterebbe a pensare che lo si faccia per trovare un accordo, e non il contrario. Ma l'essere umano è un curioso agglomerato di idee e pensieri, esperienze e pregiudizi, sensazioni ed emozioni.

*Mario: Antonio, ce l'hai un attimo per darmi una mano con questo report?*

*Antonio: Adesso?*

*Mario: Va bè, se è un problema lasciamo stare. Facevo prima a non chiedertelo.*

Dentro quell' “*adesso*” Mario ci ha infilato tutto un suo film personale: “*Adesso?! Non se ne parla proprio... Non ne ho voglia... Figurati se aiuto te a tirarti fuori dai guai con tutte le grane che ho io*”. E ha tratto le sue conclusioni: “*lo sapevo, è sempre il solito carrierista che butterebbe nel fuoco i colleghi pur di far bella figura lui!*”

Mentre magari l'ignaro Antonio stava semplicemente pensando che prima si sarebbe fatto volentieri un caffè.

#### 1.1 Dallo scontro all'accordo: i meccanismi anticontrasto

*Quante volte ci capita di inalberarci su cose di nessuna importanza reale?*

*Quando le vendite di un'azienda vanno male, la colpa è dei commerciali che non sanno vendere o del marketing che non ha fatto un buon lavoro?*

*E il sale nella pasta? Si mette subito o solo quando l'acqua bolle?*

*C'è più caffeina nel caffè ristretto o in quello lungo?*

Spesso ci troviamo a innervosirci su temi davvero poco rilevanti.

Ne facciamo una questione di principio, ci impuntiamo. E, in un attimo, ci troviamo ad azzuffarci.

In ogni momento delle nostre vite incontriamo infiniti potenziali motivi di disaccordo. Che poi, a seconda di mille fattori diversi, possono sfumare nel nulla, o possono invece scapparci di mano.

- *Ehi ehi, dove crede di andare lei? Guardi che c'ero prima io!*
- *No, no, non esiste proprio, lei sta facendo il furbo. Adesso tocca a me. E lei se ne stia in coda, come tutti gli altri*
- *(Ma tu guarda 'sto arrogante...)*
- *Guardi che l'ho sentita benissimo, sa? Arrogante a me! Ma come si permette?*
- *Ha ragione, lei non è arrogante, è proprio disonesto*
- *Disonesto? Ma chi è lei per accusarmi in questo modo? Io la denuncio!*
- *E stia calmo. Se lei è un frustrato, mica devo farne le spese io!*

E dire che a volte, quasi sempre per la verità, basterebbe così poco per evitare la rissa. Perché la rissa, in senso metaforico s'intende (di solito), alla fine non è sfogo, è alimento per le nostre tensioni, che ne sono ghiotte. È veleno per il nostro fegato. È tempo sottratto al nostro vivere.

- *Guarda che non hai di nuovo capito...*
- *Di nuovo? Che cosa vorresti dire, che son cretina?*
- *Ma perché te la prendi sempre? Sei proprio come tua madre*
- *Ah ecco, ti pareva che non tiravi in ballo mia madre. Perché la tua, invece...*
- *Sentiamo, che cos'avresti da dire su mia madre?*
- *Ma niente, figurati, un mammoni come te mica può capire!*
- *No, no, mica te la cavi così, questa adesso me la spieghi!*
- *Ma lascia stare, che sei stato attaccato alle gonne di tua madre fino a trent'anni a fare il bambino viziato. E certo, non hai ancora smesso...*

- *Sei davvero assurda! Io proprio non capisco perché ti ho sposata*
- *Guarda, lasciamo stare, che se qui c'è qualcuno che ha fatto uno sbaglio...*
- *E allora vattene, no? Tanto lo so che stai con me solo per i soldi.*
- *I soldi? Ma quali soldi, se mi fai fare una vita da pezzente!*

Basterebbe così poco. È che quando siamo coinvolti in prima persona ci sembra proprio impossibile resistere, sottrarci a quel meccanismo perverso che ci porta a fare i bambini capricciosi. O i genitori autoritari. Tutto sommato, non fa differenza. Il fatto è che quando entriamo in disaccordo, certo non ci comportiamo da adulti equilibrati.

- *Allora, possiamo vederlo questo report?*
- *No, scusa, ma con la valanga di cose che mi piovono addosso, tutte urgentissime, come puoi pensare che il report sia già pronto?*
- *Beb, te l'ho chiesto due giorni fa, e mi parevano più che sufficienti, non è una cosa da scienziati, 'sto report. Poi questa valanga di cose da fare io non la vedo...*
- *Occhio, che non è giornata. Lasciami stare, se no finisce che ti dico quello che penso...*
- *Sentiamo un po', cos'avresti da dire?*
- *Beb, certo tu non ti ammazzi di lavoro. Se cazzeggiassi un po' meno, io il report l'avrei già anche fatto*
- *Guarda che non è sfogandoti con me che diventi più brillante. Se sei lento e non ti sai organizzare è un problema tuo*
- *Certo che hai un bel pelo tu... te la tiri come fossi il Re Sole, come se non fosse noto a tutti che hai più sponsor tu della formula uno...*

Cara lettrice, caro lettore, da anni lavoriamo sul linguaggio dell'accordo, perché pensiamo che sia fondamentale non solo per la nostra vita professionale. Riteniamo la logica dell'accordo essenziale per il nostro benessere complessivo.

Siamo convinti nel nostro profondo che la possibilità di migliorare le nostre relazioni, a qualsiasi livello, sia alla portata di tutti. E senza neanche uno sforzo eccessivo.

Da appassionati di relazione quali siamo, abbiamo quindi immaginato un percorso pratico che potesse guidarti attraverso una fase di analisi, per approdare poi a soluzioni applicabili nel quotidiano. E, quindi, a risultati concreti.

Così siamo arrivati alla conclusione che la via più efficace per capire come non perdere e non far perdere la pazienza sia identificare con lucida consapevolezza i possibili fattori scatenanti. Soprattutto quelli scatenanti per noi. Che cosa innesca quel meccanismo perverso che poi ci porta lontano da qualsiasi obiettivo di ragionevolezza? In poche parole, che cosa ci fa saltare i nervi?

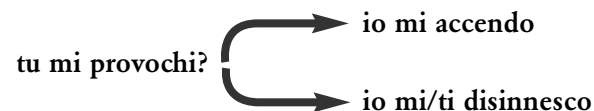
Per questo, il percorso che troverai nelle prossime pagine ha il ritmo di un allenamento: ti aiuterà a prepararti al campo di gioco, alla partita vera e propria, quella che va giocata ogni giorno, più volte al giorno, tanto al lavoro come nel privato.

Per allenarci insieme, ci addentreremo in alcune situazioni per provarle sulla pelle, per misurarci la temperatura. E il nostro obiettivo sarà quello di identificare le parole esplosive, quelle di fronte alle quali parte l'escalation del disaccordo.

Poi, una volta compreso come identificare le aree pericolose, come far scattare dei campanelli di allarme, lavoreremo per prepararci una bella palestra con gli attrezzi utili a disinnescare i meccanismi subdoli e distruttivi e innescare quelli virtuosi.

E a quel punto inizieremo ad allenarci. L'allenamento costante è necessario per creare una sorta di **meccanismo anticontrasto** in grado di scattare in modo altrettanto automatico quanto il meccanismo di contrasto. In altre parole, vogliamo operare una sorta di **inversione delle reazioni**. Là dove prima scattava l'incendio, con un po' di allenamento,

vedremo che sarà possibile far scattare il pompiere (magari oggi non sempre all'erta...) che c'è in noi.



Questo sottolinea con efficacia quale distanza ci sia fra **reagire** e **agire in direzione di un accordo**.

E quando ci saremo allenati (e allenati e allenati...) arriverà il momento in cui ci sentiremo pronti a giocare la nostra partita.

## 2. La palestra e gli attrezzi

Le nostre vite sono costellate da lunghe, a volte faticose, maratone sulla via dell'accordo.

Ed è difficile improvvisarsi maratoneti senza un costante allenamento che tonifichi i muscoli, che aiuti a dosare bene le energie e a sprigionare le risorse psichiche necessarie per avere una buona tenuta.

Se ci alleniamo con metodo e consapevolezza prima di affrontare le nostre maratone quotidiane, soprattutto le più importanti, faremo meno fatica e non rischieremo di dover rinunciare prima di aver raggiunto il traguardo.

Per allenarci in modo efficace ci servono 4 cose: una buona palestra, gli attrezzi giusti, un buon piano di training e tanta, tantissima tenacia.

In questo capitolo identificheremo gli attrezzi più adatti, vedremo come funzionano e stabiliremo un piano di allenamento. La tenacia, beh, quella dovrai portarla tu da casa.

## 2.1 Da dove partiamo?

Hai presente il saluto rituale con cui la squadra neozelandese di rugby, i famosi All Blacks, inizia i suoi incontri?<sup>1</sup>

15 giganti che agitano quintalate di muscoli nervosi, gridando frasi incomprensibili con una gestualità che a tutto fa pensare fuorché alla benevolenza.

La Haka, questo il suo nome, è in realtà una danza di pace e di gioia. Venne composta, attorno al 1820, dal capo di una tribù maori per celebrare la forza della vita sulla morte, dopo essersi salvato fortunatamente da un attacco.

*Batti le mani contro le cosce  
sbuffa col petto  
piega le ginocchia  
lascia che i fianchi li seguano  
sbatti i piedi più forte che puoi.*

*È la morte, è la morte! È la vita, è la vita!  
È la morte, è la morte! È la vita, è la vita!*

*Questo è l'uomo dai lunghi capelli,  
è colui che ha fatto splendere il sole su di me!  
Ancora uno scalino, ancora uno scalino,  
un altro fino in alto,*

**IL SOLE SPLENDE!**

Nulla di più lontano dal messaggio che recepiamo quando la ascoltiamo prima di una partita. Impossibile immaginare quanta amicizia e ricerca dell'accordo ci sia dietro quella che per noi, in base ai nostri criteri di giudizio (e ai nostri pregiudizi), è pura aggressività. Questo caso ci fa capire quanto sia alto il rischio di distorsione dei messaggi quando si comunica.

E il passo subito dopo un'interpretazione impropria è il disaccordo. Io attribuisco a te intenzioni che tu non hai ma che per me invece sono reali, e ti aggredisco (o mi difendo, spesso i due atteggiamenti coincidono). Tu ti senti attaccato, senza capirne i motivi, e a tua volta ti difendi e contrattacchi.

E da lì parte l'escalation.

## 2.2 I motivi del disaccordo

Per affrontare la cosa di petto, in stile All Blacks, iniziamo a parlare di accordo partendo dal disaccordo.

Sì, perché è facile identificare le cause scatenanti. Basta tirar fuori la nostra anima rissosa per chiederci cosa ci manda in bestia in ambito lavorativo (e non solo).

### Che cosa ti fa saltare i nervi?

Ti proponiamo qui una carrellata di elementi scatenanti che abbiamo raccolto durante i nostri corsi.

#### CARATTERISTICHE

- la prepotenza
- l'aggressività
- la maleducazione
- l'eccessiva accondiscendenza
- l'ottusità
- l'indifferenza
- l'ambiguità
- l'incoerenza

#### QUELLI CHE...

- trasmettono ansia
- sanno sempre tutto
- rimarcano gli errori fatti da qualcuno, specie non presente
- cambiano parere per opportunità
- si prendono un merito che non hanno

<sup>1</sup> Puoi vederlo su Youtube: <http://www.youtube.com/watch?v=yBasVSj8bZU>

Non solo: ci sono anche fattori non di contenuto, ma di forma. Eccone alcuni:

#### CARATTERISTICHE

- un tono di voce stridulo
- un volume di voce troppo alto
- il ritmo nel parlare troppo veloce o troppo lento
- le pause prolungate e frequenti

#### QUELLI CHE...

- non ti guardano mai negli occhi
- ti guardano troppo negli occhi
- rispondono al cellulare durante una riunione
- mentre scrivono al computer ti dicono "Dimmi dimmi, ti ascolto..."

Potremmo continuare ancora. Qui abbiamo riportato solo i più ricorrenti nei quali un po' tutti possiamo ritrovarci.

Può essere utile che tu evidenzi quelli ai quali ti senti più esposto. Se proprio vuoi fare un lavoro di fino, dividili in 3 categorie: quelli esplosivi (quelli ai quali sai di non riuscire a resistere), quelli irritanti e quelli solo fastidiosi.

Questa distinzione ti sarà utile per costruire il meccanismo di contrasto. Più è in fascia rossa la causa del fastidio, più attenta dovrà essere la tua azione verso l'accordo.

Questa sorta di dizionario del disaccordo è utile per il nostro allenamento, dove troviamo tutti gli attrezzi per iniziare a preparare il terreno per l'accordo.

Per entrare in argomento, ti raccontiamo una storia che abbiamo vissuto in prima persona.

#### **Grazie per aver cambiato posto**

*Siamo in aula per condurre un corso, proprio sul linguaggio dell'accordo, a un gruppo di formatori. Formazione ai formatori: una classe impegnativa.*

*Il più bravo, riconosciuto come tale dai colleghi stessi, risulta anche quello con il carattere più difficile. E questa sua caratteristica si evidenzia anche dalla posizione occupata in aula: in un'aula disposta a ferro di cavallo, si piazza al centro del lato più corto, proprio lì, di fronte a noi.*

*Il primo giorno passa abbastanza liscio: è critico, a tratti polemico, interrompe spesso, ma si lascia gestire. La mattina del secondo giorno, come facciamo spesso nei nostri corsi, accogliamo i partecipanti con una slide che dice "Grazie per aver cambiato posto". Lo facciamo per stimolare una riflessione sull'importanza di cambiare il punto di vista. La persona in questione, arrivata con anticipo, non nota la slide, mette la borsa nello stesso posto occupato il giorno prima ed esce a prendere un caffè. Quando torna, trova un collega seduto al "suo posto" e, chiaramente infastidito, assume un atteggiamento ostile verso noi due, che avevamo permesso una simile ribalderia. La postura diceva a chiare lettere "Ora ve la faccio pagare". Infatti. Comincia a sfogliare il giornale, a consultare il blackberry, a giocare rumorosamente con una pallina di gomma. La tentazione di chiedergli se c'era qualcosa che non andava, se il corso non lo stava interessando (o direttamente di smetterla) era fortissima. Ma sarebbe stata escalation garantita. Essendo lì per parlare di accordo, abbiamo invece provato a ribaltare la situazione cominciando a dedicarci completamente a lui. L'abbiamo fatto sentire accaduto, al centro dell'attenzione nonostante non fosse più seduto al centro dell'aula.*

*E piano piano i suoi atteggiamenti ostili si sono smorzati.*

*Poi, siccome a volte succedono le magie, è capitato che uno dei film usati quel giorno nella metafora didattica fosse uno dei suoi preferiti. E così questo "aiutante" (spiegheremo più avanti il senso di questo termine nel nostro contesto) ha compiuto il resto.*

*Da quel momento non solo ha seguito attivamente il corso, ma a fine giornata si è detto entusiasta. Molto dettagliato nella critica sui questionari di feedback (e da un tipo così l'analisi critica è un bene prezioso per noi), ma molto positivo nel giudizio sul valore del corso.*

In questa situazione, il disaccordo si è scatenato per elementi legati al fattore spazio.

Un altro fattore potenzialmente scatenante è legato al tempo. Le scadenze, la fretta, l'ansia; una riunione che si protrae oltre il previsto; le ferie imminenti, che rischiano di lasciare per strada un progetto; o, viceversa, un progetto che arranca, e quindi minaccia le ferie; il bambino da andare a prendere a scuola. Sono fonti di disaccordo comuni.

Può accadere che l'altro non abbia deliberatamente l'intenzione di provocarci e che lo faccia suo malgrado, magari perché ignora alcuni risvolti.

Da qui, l'importanza del capire la situazione al volo e identificare l'atteggiamento più opportuno, la strategia, in relazione all'obiettivo. Che è sempre l'accordo.

Nel nostro allenamento cercheremo di fare proprio questo.

### 2.3 I pregiudizi

*Ah beh, certo, alla posta c'è **sempre** da aspettare.*

*I ragazzi di oggi sono **tutti** apatici.*

*Gli aerei sono **sempre tutti** in ritardo.*

*Non sei **mai** disponibile con me.*

*Possibile che **tutte le volte** che ti chiedo aiuto, hai **sempre** qualcosa di molto più urgente da fare?*

Potremmo andare avanti per ore.

Una fra le più ricche, e pericolose, fonti di disaccordo sono i pregiudizi.

Il pregiudizio ha una portata negativa ancora superiore rispetto a ciò che immaginiamo. Perché il pregiudizio, lo vedremo meglio più avanti, non ci consente di osservare, e quindi comprendere, le situazioni, le persone, le azioni, in modo obiettivo. Limita la nostra attenzione ed elimina del tutto il nostro spirito critico.

Il pregiudizio rende ottusi, e si manifesta con inevitabile arroganza.

Il pregiudizio si scatena così spesso perché in qualche modo ci dà sicurezza. Una sicurezza fittizia, certo, ma percepita come reale. Nel pregiudizio cerchiamo spesso rifugio, soprattutto quando ci muoviamo su un terreno delicato.

Abbiamo un buon esempio per mostrare gli effetti di un pregiudizio.

#### Il sussurro dell'aquila

*Durante un esercizio di calibrazione (che approfondiamo fra poco), i partecipanti avevano il compito di osservare e descrivere il tono di voce di Monica, definendolo con aggettivi il più possibile oggettivi: alto, basso, forte, piano, veloce, lento. E ciò astenendosi da qualsiasi giudizio.*

*Un collega di Monica ha formulato questa frase: "Conoscendo Monica e il suo tono di voce normale, posso dire che oggi ha sussurrato". Esilarante. Dando per scontato che Monica gridi sempre come un'aquila, il collega è arrivato alla conclusione che quel giorno, in quell'esercizio, Monica avesse sussurrato. Il simpatico collega non solo non si è astenuto dal giudizio, è addirittura arrivato fino al pregiudizio. Cioè ha messo dentro a quella osservazione tutto il suo "film personale".*

E quando sono in ballo fattori più pesanti? Valori personali, situazioni di emergenza, stringenti necessità familiari, sofferenze economiche. Fino a che punto il pregiudizio può distorcere la visione della realtà?

Se ci dicono che Monica ha sussurrato, tutti noi ci immaginiamo Monica che parla sottovoce. Difficile entrare nella testa del collega e capire che, siccome Monica di solito grida, quando lui dice che sussurra, in realtà intende dire che sta parlando normalmente.

## 2.4 Gli imprevisti e le sorprese

Un'altra pericolosa fonte di disaccordo è data dagli **imprevisti**. Può capitare che se una situazione ordinaria si presenta in modo inatteso, si generi una reazione negativa.

*Il collega che sai tuo sostenitore rimane bloccato nel traffico proprio il giorno di una importante riunione nella quale tu contavi sul suo appoggio.*

*Riunione tutta in salita.*

E ancora, le **sorprese**. Noi siamo portati a considerare la sorpresa nell'accezione positiva del termine. Dimenticando però che a volte le sorprese, seppur positive, ci possono spiazzare. E quindi diventare possibili elementi di disaccordo.

*Compleanno. Arrivi a casa e ti trovi il salotto pieno di gente che ti vuole festeggiare.*

*Tu hai un mal di denti tremendo.*

*Pessima festa.*

Possiamo chiederci che cosa, all'interno di questa categoria, rischia di farci innervosire. O proprio di farci saltare i nervi. Sul lavoro un'inaspettata richiesta di dati, una domanda che arriva dall'alto che ci spiazza, un feedback negativo quando eravamo convinti di aver fatto un buon lavoro. O, più comunemente, il feedback non arriva, e noi eravamo lì ad attenderlo.