

 [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



IL LINGUAGGIO DELL'ACCORDO

Terza edizione Febbraio 2013

info@palestradellascrittura.it - www.palestradellascrittura.it

Proprietà letteraria riservata

©Palestra della scrittura S.r.l. - Milano

ISBN 978-88-97259-00-8

## RINGRAZIAMENTI

Grazie ai colleghi della Palestra della scrittura.

Con il loro spirito critico e con il loro affetto ci hanno aiutato a scrivere questo libro.

Grazie ad Annamaria Anelli, Federica Degli Ivanissevich, Silvia Frattini, Cristina Massa, Stefania Panini, Annalisa Pardini, Lorenzo Carpanè, Mario Raffaele Conti, Gianfranco Lucchini, Mario Paganini, Ivan Vellucci.

 [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 del libro (integrale)

# 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

# Prima parte: riscaldamento

## 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 mammone 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?*

*- Beh, 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...*

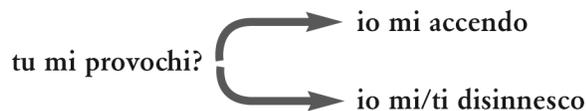
*- Occhio, che non è giornata. Lasciami stare, se no finisce che ti dico quello che penso...*

*- Sentiamo un po', cos'avresti da dire?*

*- Beh, 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.

## 2.2 I motivi del disaccordo

Per affrontare la cosa di petto, 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

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.

## 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. Soprattutto quando sono in ballo valori personali, situazioni di emergenza, stringenti necessità familiari, sofferenze economiche. Fino a che punto il pregiudizio può distorcere la visione della realtà?

## Seconda parte: allenamento

### 3. Dal disaccordo all'accordo

Si tratta ora di passare dal riscaldamento alla fase di allenamento vero e proprio. Partiamo lavorando su situazioni a cavallo fra finzione e realtà. Alcuni film ci aiutano. Situazioni verosimili, che però, non facendo parte della nostra esperienza diretta, possiamo vedere e analizzare col distacco necessario per metterci al riparo dai nostri (pre)giudizi e dalle nostre resistenze. Non a caso, visto che è proprio di resistenze che parleremo in questo capitolo. Approfondiremo infatti le tecniche per identificare i diversi tipi di resistenza, i modelli linguistici e comportamentali per affrontarle e gli stratagemmi per superarle.

#### 3.1 Chocolat e Il negoziatore

Ti proponiamo ora i dialoghi di alcuni spezzoni di film che ben si adattano a ciò di cui stiamo parlando. Partiamo con *Chocolat*, film del regista svedese Lasse Hallström (2000), con Juliette Binoche e Johnny Depp. La scena: fine anni '50, in un villaggio francese. Vianne (l'affascinante cioccolataia interpretata da Juliette Binoche), una giramondo un po' fuori dagli schemi, è arrivata da poco in paese e ha appena aperto una bottega di produzione e vendita di cioccolato. In piena Quaresima! Immagina lo scompiglio che questo affronto ha generato nel cattolicissimo villaggio.

Nelle prime inquadrature vediamo infatti una sorridente e colorata Binoche che spicca in mezzo al grigiume. I suoi nuovi concittadini, tutti molto timorati di Dio, la spiano con occhi morbosi e giudicanti. E la inceneriscono con sguardi sdegnosi. Una donna, impettita e severa, sta camminando insieme al figlio quando viene colpita accidentalmente da una ruota di bicicletta con cui stavano giocando alcuni ragazzi.

*Donna (con tono autoritario): Dovreste fare più attenzione.*

*Ragazzino: Ci scusi, signora.*

La cioccolataia, che ha visto la scena, esce dal negozio preoccupata e le si avvicina.

*Vianne: Si è fatta male, signora? Mi dispiace. Vuole entrare un momento?*

*Donna: Non si disturbi.*

*Vianne (sorridente con dolcezza): Nessun disturbo.*

Le due donne si presentano insieme ai rispettivi figli, e Vianne li fa entrare nel suo negozio, dove offre loro una cioccolata calda. La donna severa, con un'occhiata da manuale, impone al figlio di posare la tazza, perché è Quaresima.

Vianne osserva la scena imperturbabile e sempre sorridente. Senza obiettare nulla.

Nel frattempo entra una cliente, timida e un po' confusa. Vianne la accoglie e la coinvolge nella scelta della cioccolata più adatta a lei. La seduce con dolcezza e complicità fin dall'inizio. Le mostra un piatto che gira veloce disegnando figure colorate.

*Vianne: Cosa ci vede? Dica la prima cosa che le viene in mente.*

*Cliente (imbarazzata, tono quasi interrogativo): Una donna su un cavallo selvaggio? Oh, mi scusi, risposta idiota...*

*Vianne (materna e complice): Non esistono risposte idiote.*

E, mentre le dà questa risposta, le offre del cioccolato. Una volta deciso che cosa acquistare, mentre confeziona il pacchetto, Vianne regala un sacchetto alla donna.

*Vianne: Ecco, questo è per suo marito. Tronchetti grezzi di cacao del Guatemala. Per risvegliare la passione.*

*Cliente: È ovvio che lei non ha mai conosciuto mio marito.*

*Vianne: È ovvio che lei non ha mai provato questi.*

Passiamo a *Il negoziatore*, film di Gary Gray (1998) con Samuel Jackson e Kevin Spacey.

Un sequestratore, Omar, tiene in ostaggio la figlia per vendicarsi del tradimento della moglie. Danny, il negoziatore, per liberare la bambina, deve rendere inoffensivo il sequestratore e, una volta entrato nell'appartamento, portarlo davanti alla finestra, dove i cecchini potranno puntarlo dal palazzo di fronte. Omar è chiuso nel proprio appartamento, il fucile alla tempia della figlia. Minaccia di ucciderla se non gli porteranno la moglie. Fuori dalla porta, Danny parla con Omar. In sottofondo un pitbull, Raul, abbaia senza sosta.

*Danny: Sì, amo più gli animali che le persone, qualche volta. Specie i cani, i cani sono i migliori. Ogni volta che apri la porta di casa ti accolgono come se non ti vedessero da un anno. E la cosa bella dei cani è che ci sono diversi tipi di cani per diversi tipi di persone. Come... il pitbull, il cane di tutti i cani.*

Danny ancora non sa che nella lista di indicazioni che sta consultando c'è un errore.

*Omar: Io lo odio Raul. Chiudi quella boccaccia, stronzo!*

*Danny: (rivolto a un collega) Lui odia Raul!*

*(poi rivolto a Omar) Io ti capisco, Omar. L'ho avuto un cane così, una barboncina. Lei non abbaia, però faceva la pipì dovunque. La odiavo, quella cagna. Ma se ero un po' depresso... si appoggiava sulle ginocchia, mi guardava con quei suoi begli occhioni... E anche se ero convinto di odiarla, io le volevo bene. Funziona così Omar, è una storia di odio/amore.*

*(...)*

*Omar: Ho detto basta con le chiacchiere! Io voglio mia moglie. Portami quella puttana o ammazzo nostra figlia!*

*Danny: Omar, io faccio del mio meglio. Te lo garantisco.*

Intanto dalla sala operativa i colleghi e i capi di Danny discutono se sia meglio concedere ancora qualche minuto, ma poi decidono di fare irruzione. Danny si oppone con fermezza, trovandosi a negoziare non solo con Omar, ma anche con i colleghi. Consapevole dell'importanza del fattore tempo, assume la guida e agisce in autonomia, ribaltando la situazione con autorevolezza. Informa gli altri che entrerà nella stanza di Omar. Pacato e deciso, organizza i militari presenti e i movimenti dei cecchini, poi torna a dedicarsi a Omar.

*Danny: Ehi Omar, mi dicono che tua moglie è qui. Sono stato autorizzato a effettuare lo scambio. Però devo entrare, guardare in giro, assicurarmi che non ci siano altri ostaggi e nessuna trappola. D'accordo?*

*Omar: fanculo. La voglio vedere prima.*

*Danny: Omar... Io devo controllare. Poi porto dentro tua moglie e prendo la bambina. D'accordo? Omar: E se tu mi freggi?*

*Danny: Allora mi spari.*

Omar si convince e fa entrare Danny. Adesso si tratta di portare Omar davanti alla finestra.

*Omar: Hai visto tutto. Non ci sono trappole qui da me. Su, muoviti.*

*Danny: Devo vedere anche in quella stanza in fondo, Omar. Ci potrebbe essere qualcuno.*

*Omar: Va bene, cammina.*

Nel frattempo gli uomini della squadra entrano in casa e portano fuori la bambina.

*Danny: C'è la partita eh. È perfetta la giornata. Non mi sono perso una partita dei Birds da quando ho lasciato i marines. È sempre stata una squadra vincente.*

*Omar: Ah sì? Tu c'eri?*

*Danny: Sì, ho fatto la ferma di un anno nel '73.*

*Omar: Io ne ho fatte due, '68 e '69.*

*Danny: Allora, un urrà per i Marines, Omar. URRÀ!*

Fucile puntato alla schiena, Danny si incammina verso la stanza e, arrivato davanti alla finestra, inizia a dare dei segnali ai cecchini appostati di fronte, facendo un conto alla rovescia con la mano.

Raccontando a Omar una barzelletta sui marines, gli strappa il primo sorriso. Pronunciano in coro il finale della barzelletta, i due uomini ridono insieme. Scatta il 3 del count down: Danny si butta a terra, Omar viene colpito.

## 3.2 Il metodo CRG e i sistemi rappresentazionali

Sia il film *Chocolat*, sia *Il negoziatore* sono due straordinari esempi di quello che in neurolinguistica è chiamato il metodo CRG, Calibrazione-Ricalco-Guida, che serve per creare con l'interlocutore una relazione di fiducia. Un feeling.

In alcuni casi questo tipo di relazione positiva (tecnicamente definita *rapport*) si stabilisce naturalmente: durante lo scambio interpersonale nasce una sintonia spontanea.

Quando ciò non accade, può venirci in soccorso il metodo CRG, che ha appunto l'obiettivo di aiutarci a entrare in sintonia con l'interlocutore, costruendo un rapporto di fiducia e quindi favorendo la relazione.

Come funziona?

Il metodo si articola in 3 fasi. La **calibrazione** e il **ricalco** costituiscono lo strumento per costruire una relazione interpersonale positiva e quindi approdare alla **guida**, l'obiettivo.

Tutte le varie fasi sono determinanti: senza un'attenta calibrazione, non riusciamo a capire che cosa e come ricalcare.

E, senza ricalcare, difficilmente riusciremo a raggiungere il *rapport*, e quindi a guidare.

Vediamo tutti i passaggi più in dettaglio.

La **calibrazione** è lo studio del destinatario e dei suoi modelli di conoscenza e di rappresentazione del mondo. Passa attraverso l'osservazione e l'ascolto dell'interlocutore: le immagini e le parole che usa, le sue manifestazioni fisiche ed emotive.

Imparare a calibrare il sistema rappresentazionale del nostro interlocutore è utilissimo per capire come riceve, seleziona ed elabora le informazioni; per conoscere come ragiona, decide, agisce. La calibrazione è anche determinante per decidere che cosa ricalcare. È il primo passo, forse il più difficile, proprio perché ci richiede di sospendere il giudizio, cosa quasi innaturale. E questa è infatti un'altra sua importantissima funzione: richiedendoci un'analisi attenta, la calibrazione ci insegna a osservare e ascoltare. Ritarda il sopraggiungere del giudizio, lo sposta nel tempo.

Bene. Calibrato a fondo il nostro interlocutore, possiamo passare alla fase del **ricalco**.

Ricalcare qualcuno significa entrare nella sua sfera comunicazionale, vedere le cose dal suo punto di vista, parlare la sua lingua, conoscere le sue sensazioni. Non soltanto con le parole, anche con gli atteggiamenti, col tono di voce, con le sfumature. È il "rispecchiamento" con cui possiamo riprodurre un suo comportamento. In quanto attestazione di somiglianza e condivisione, il ricalco produce senso di appartenenza e sicurezza.

Uno dei passaggi basilari del ricalco, per esempio, è l'uso dei nomi propri. Ripercorriamo il dialogo di Danny e Omar, e vedremo quante volte Danny si rivolge a Omar chiamandolo per nome.

- *Io ti capisco Omar*
- *Omar, ascolta...*
- *Ehi Omar, mi dicono che tua moglie è qui*
- *Omar... Io devo controllare*
- *Omar, io faccio del mio meglio*
- *Allora un urrà per i marines, Omar!*

La cioccolataia Vianne ci fornisce due capolavori di ricalco. L'asettico e scostante "Non si disturbi" – pronunciato dalla donna colpita dalla ruota – viene seguito dal morbido ed empatico "Nessun disturbo" della cioccolataia.

Avrebbe potuto buttare là un classico "Ma si figuri" oppure un più ovvio "Non è un disturbo". Invece va oltre. Generalizza. "Nessun disturbo" è molto più potente, perché estrapola la situazione dalla circostanza specifica, la ricolloca sotto un'altra luce. La generalizzazione smorza.

L'ultimo dialogo poi è un manifesto di ricalco-guida. Alla signora che le dice, sfiduciata, "È ovvio che lei non ha mai conosciuto mio marito", Vianne risponde "È ovvio che lei non ha mai provato questi". Con queste parole, accompagnate da un non verbale coerente e significativo (sguardo complice, sopracciglio alzato a sottolineare l'intesa), la Binoche fa quello che in linguistica viene chiamato *reframing*, cioè reincorniciamento, cambio di punto di vista, cambio di dimensione del ragionamento. Si mette dalla parte della cliente, crea complicità, e apre verso la guida. E va a segno. Infatti la cliente, contenta, accetta il dono.

E, incuriosita, corre a casa per verificarne l'efficacia.

Una volta calibrato e ricalcato il nostro interlocutore è il momento di passare alla **guida**.

La guida è il momento in cui smettiamo di riprodurre le scelte dell'interlocutore e – con dolcezza – cominciamo a condurlo verso il nostro obiettivo. Possiamo farlo inserendo gradualmente nella conversazione un punto di vista differente, facendo breccia nelle resistenze, portando su un altro piano l'interlocutore. Il passaggio alla guida può essere manifesto, gestito soprattutto a livello verbale, o più sottile: un'alterazione del respiro, dello sguardo, del tono di voce o dell'atteggiamento.

Il passaggio dal ricalco alla guida è complesso, perché si entra nella sfera delle opinioni e delle convinzioni personali.

Inoltre non dobbiamo mai dimenticare che guidare significa condurre, portare. Non spingere. Significa muoversi insieme verso un obiettivo comune.

Bene, visti a grandi linee il metodo CRG e uno dei suoi strumenti più efficaci, ossia i sistemi rappresentazionali, siamo pronti per approfondire l'analisi dei nostri film.

Riprendiamo da *Il negoziatore*. Lo scopo di Danny è quello di guidare il “cattivo” verso stati d'animo più positivi. Se pensiamo alla prima frase: “Sì, amo più gli animali che le persone, qualche volta”, notiamo che le prime due parole sono già un'iniezione di positività. Certo, se in una riunione usiamo una frase del tipo “Sì, gentile collega...” c'è il rischio che a questo collega saltino ancora di più i nervi. Eppure l'esperienza della cultura negoziale ci dice che tra le *kissing words* e le *killing words* in situazioni estreme è comunque meglio usare le prime.

Torniamo alla prima sequenza e cerchiamo di trovare queste *kissing words*, cioè le parole che hanno aiutato Danny a portare a casa il proprio risultato. O meglio, i risultati. Perché qui c'erano fasi diverse da attraversare: farsi aprire la porta, poi indurre Omar a mettersi davanti alla finestra, quindi liberare la bambina. Quali le parole chiave?

Prima di tutto il nome. Abbiamo visto poco fa con quale abbondanza Danny usi il nome di Omar. Quando gli dice “Io ti capisco, Omar”, esprime una chiave relazionale molto forte. Non ci interessa qui sapere se lo capisce davvero. Se lo scopo è portare a casa un aggancio relazionale, può essere molto efficace.

La *captatio benevolentiae* di cui parla Cicerone è esattamente questo. E non dobbiamo aver paura di ammettere che spesso le parole chiave più efficaci sono delle ovvietà, come il riferimento ai marines. Soprattutto per la dinamica con cui Danny l'ha introdotto nella negoziazione con Omar. Non è arrivato di colpo, dal nulla, a dirgli: “Ehi Omar, sai che anch'io sono stato nei marines?”. Molto più raffinato: usa il pretesto della partita in TV per dire: “Non me ne sono persa una di partita dei Birds da quando ero nei marines”. Ha quindi infilato questa parola-gancio in un altro contesto, apparentemente innocuo. E ancora, quando Omar gli dice: “E se tu mi freggi?” Danny non risponde rassicurandolo con una risposta del tipo: “Ma figurati, non ti frego, fidati”. Gli risponde con un ricalco di tipo sia sintattico, sia ritmico: “Allora mi spari”.

Altra decisione vincente quella presa per farsi aprire la porta. Rileggiamo la frase in cui dice: “Come i cani. Ogni volta che apri la porta ti salutano come se...”. “Apri la porta” è un comando nascosto. Quando parleremo delle ambiguità del linguaggio non diretto, dovremo riscoprirne l'efficacia in termini negoziali. L'ambiguità non è dire bugie. Danny infatti dice: “Mi dicono che tua moglie è qui”. E ottiene un doppio risultato: prende le distanze dagli altri, quindi si avvicina a Omar e al tempo stesso gli fa percepire le parole chiave “tua moglie è qui”.

Nelle relazioni c'è sempre un margine di rischio che può costringerci a bluffare. E il rischio è una componente importante nel linguaggio dell'accordo. Quando c'è qualcosa che può contenere una percentuale di errore, quindi di rischio, ecco l'importanza di “seguire il copione”. Questa è la strategia a monte della quale c'è la definizione di obiettivo. Qual è il primo obiettivo di Danny? Farsi aprire? Liberare la bambina? Non proprio; il primo obiettivo è portare Omar davanti alla finestra.

E Danny lo raggiunge proprio grazie a una strategia che, passo dopo passo, lo porta alla meta.

### 3.3 Il modello narrativo

Arrivati a questo punto del nostro percorso è importante approfondire il concetto di punto di vista: lo facciamo usando uno strumento che serve proprio per lavorare sui ruoli. Parliamo del modello narrativo tipico delle fiabe.

Partiamo da un esempio: la fiaba per eccellenza.

*C'era una volta un re che aveva una giovane figlia che amava moltissimo.*

*Ma un giorno, la bella principessa venne rapita dal **cattivo** Torquato, acerrimo nemico del re, che la rinchiusse nella sua torre. Il re, disperato, chiamò a sé il **principe** Edoardo, suo fedelissimo, per affidargli la missione di andare a liberare la **principessa**.*

*Il principe Edoardo, fiero e coraggioso, accettò di slancio e partì sul suo cavallo migliore e con il fido **scudiero**, armato della **spada magica** lasciatagli in dono da suo padre. Lungo il percorso affrontò molte difficili **prove**, sconfisse con coraggio un temibilissimo drago, e finalmente trasse in salvo la principessa.*

*Il re, come ricompensa, gli concesse in sposa la principessa. Nel castello ci fu una **grande festa**, e vissero tutti felici e contenti.*

Il modello narrativo elaborato dal linguista e semiologo A.J. Greimas, identifica i 6 principali ruoli narrativi che possono essere schematizzati così:

DESTINANTE (re)	>	OGGETTO (amore per la principessa)	>	DESTINATARIO (principessa)
		^		
AIUTANTE (scudiero e spada magica)	>	SOGGETTO (principe)	<	OPPOSITORE (cattivo)

Vediamoli più da vicino:

- il **destinante** è colui che affida un incarico al soggetto e ne certifica il successo;
- il **soggetto** è colui che porta a termine l'incarico, compiendo un'azione eroica;
- il **destinatario** è chi beneficia dell'azione eroica;
- l'**oggetto** è ciò che serve al soggetto per compiere la missione;
- l'**aiutante** è colui che aiuta il soggetto a compiere l'azione: può essere una persona, o anche uno strumento, o una situazione;
- l'**opponente** è colui che invece ostacola il soggetto.

Può accadere che un personaggio possa agire più ruoli. Un esempio.

Il **popolo** italiano (destinante), subito dopo la fine della seconda guerra mondiale, scelse come forma di governo la Repubblica ed elesse i suoi **rappresentanti** (soggetto, aiutante, opponente). Dopo un lungo e democratico confronto parlamentare il Presidente della Repubblica sottoscrisse la nuova **Costituzione** (oggetto) della quale ancora oggi beneficia il **popolo** (destinatario).

Questi ruoli narrativi procedono di solito seguendo uno **schema narrativo**. Non vogliamo qui addentrarci nel tecnicismo del modello. Sintetizziamo perciò lo schema narrativo dicendo che si sviluppa attraverso **4 fasi**:

1. si stipula il patto (funzione contrattuale tra il destinante e il soggetto, fra il re e il principe)
2. ci si attrezza (prova qualificante: il principe sceglie la via del bene e ha diritto alla spada magica)
3. si affrontano delle prove (prova principale: il principe cattura il cattivo)
4. si riceve una ricompensa (prova glorificante: il re concede la principessa in sposa al principe)

Questo modello è applicabile a qualsiasi dinamica organizzativa, a ogni situazione in cui ci sia un obiettivo da raggiungere.

### 3.6 Resistere al cambiamento

In tutte le situazioni che abbiamo descritto, le resistenze umane hanno un ruolo centrale. Possiamo infatti dire che quando c'è resistenza – in particolare se non riconosciuta – c'è rischio di disaccordo.

È bene se impariamo a conoscerle, le resistenze, per poterle individuare e governare, per poterle aggirare. Già, perché non sono certo tutte uguali.

Partiamo dal vocabolario. *Resistere* è una parola latina: è composta dalla particella RE, addietro, che dà l'idea di opposizione, e SISTERE, fermarsi, star fermo, star saldo. Non cedere alla spinta di altri corpi, contrastare, tener testa, fronteggiare. Resistenza è dunque lo sforzo contrario che si oppone all'azione. Sforzo, contrarietà, opposizione, chiusura, freno. Espressioni “faticose”. Per entrare nelle resistenze dobbiamo accettare un assunto di base, e cioè che le resistenze hanno in comune una causa ben precisa: il **cambiamento**.

Il cambiamento è il motore che genera resistenze, perché ha il potere di destabilizzare.

Anche chi ama le sfide, e si sente attratto dal cambiamento, è raro che non provi un minimo di apprensione. C'è chi non capisce il cambiamento e cercherà chiarezza. Chi proprio non l'ama e proverà diffidenza. Chi lo teme e avrà paura. E da qui le resistenze, declinate sui vari gradi della scala delle reazioni ed espresse con modalità differenti. Vediamo le affermazioni e le risposte resistenti più fastidiose e ricorrenti in un elenco raccolto, anche in questo caso, in aula.

- *Non me l'avevano detto*
- *Non c'è il mio responsabile*
- *Non sono autorizzato*
- *Non è prioritario*
- *Non è di mia competenza*
- *Non sono assolutamente d'accordo*

- *Ho solo due mani*
- *Affari tuoi*
- *Chi lo dice?*
- *Niente di personale*
- *Inviarmi un memo*

- *Si è sempre fatto così*
- *Queste sono le direttive, non c'è altro da aggiungere*
- *Il regolamento non lo consente*

- *Cominciate pure, io arrivo dopo*
- *Benissimo, ma non è questo il cuore del discorso*
- *Io non ho detto questo*
- *Lo farei, ma adesso non ho tempo*

L'elenco potrebbe essere arricchito all'infinito e comunque alcune resistenze ci toccano, altre ci lasciano del tutto indifferenti. Siamo umani e diversi. E umane e diverse sono le circostanze, gli stati d'animo, le forze in gioco quando dobbiamo (vogliamo o possiamo) accordarci o meno per raggiungere un obiettivo o risolvere un problema. Quando in un percorso, piccolo o grande, di cambiamento qualcun altro è coinvolto e ha potere:

- accettare una proposta di lavoro
- cambiare casa
- condividere e approvare un budget
- acquistare la nuova auto di famiglia
- definire gli obiettivi del team

Ebbene, nel lavoro, e più in generale nella vita, ogni volta che il nostro agire si incrocia con quello di qualcun altro, le resistenze al cambiamento sono in agguato. Ogni volta che un obiettivo o un problema altrui ricadono nel nostro raggio d'azione, il disaccordo può essere una minaccia. La resistenza altrui è ostacolo all'accordo. Quindi, prima di approfondire il tema, inquadrano l'accordo in un disegno più

preciso: definiamo senza ambiguità l'obiettivo.

### 3.8 Resistere, resistere, resistere

È un po' come accordare uno strumento musicale complesso. O anche come tracciare una lunga rotta, tenendo conto della velocità della barca a vela in funzione della forza e della direzione del vento (scarroccio) e della corrente marina (deriva).

Richiede un po' di tempo. Ma i grandi strateghi, a partire da Sun Tzu, sanno bene che uno stratagemma fondamentale nella preparazione di una campagna militare è *partire dopo, per arrivare prima*. Quindi dopo aver definito e tempificato l'obiettivo, aver definito il processo e i passi, aver riconosciuto risorse e vincoli, ora concentriamoci sull'accordo.

Il suggerimento è di identificare chi ti sarà compagno di viaggio verso il risultato. Potrebbe essere una compagnia stabile, per tutta la durata del processo. Oppure compagni incontrati solo per alcuni passi. Una volta identificati, verifica se hanno potere sul tuo obiettivo e considera con onestà la qualità della relazione in funzione dell'obiettivo. Attenzione! Troppo spesso abbiamo visto, ma forse è capitato anche a te, alleati stabili trasformarsi in nemici interessati.

La principale causa di fallimento dei progetti è la relazione. Strategia e comunicazione sono le altre due parti e sono complementari alla relazione, ma assai meno influenti nel conseguire il risultato.

Utile a questo punto compilare una vera e propria lista:

1. riconosci gli alleati
2. cerca di anticipare e sapere il punto di vista di quanti non conosci
3. identifica le potenziali resistenze degli altri sull'obiettivo sui sotto-obiettivi

Ti mostriamo ora i tre tipi di resistenze codificate e riconosciute: la resistenza collaborativa, la resistenza né collaborativa né oppositiva, la resistenza vorrei ma non posso.

#### a) La resistenza oppositiva

- Il responsabile vecchio stampo del magazzino, durante una riunione, alla proposta di introdurre un Pc e metterlo in rete con il servizio clienti: *qui abbiamo sempre fatto senza, non vedo perché dovremmo introdurre quel coso!*

- Il tamponatore al tamponato, dopo un piccolo contatto a uno stop in pieno traffico cittadino: *certo che però lei ha frenato!*

- Grave crisi coniugale. Con l'obiettivo di farlo ragionare, all'ennesima opposizione e con infinita pazienza, lei decide di documentare a lui inoppugnabili prove di una relazione extraconiugale che va avanti da un po'. Lui replica: *non capisco cosa c'entri!*

Tutti e tre i casi ci permettono di introdurre forse la più palese delle resistenze: della persona che squalifica, contesta, si oppone e non osserva deliberatamente le indicazioni. È la resistenza oppositiva.

Questa resistenza si manifesta con i NO per principio, con i pregiudizi, con la rabbia, anche latente. La persona che oppone questo tipo di resistenza mostra scarsa lucidità e non presta particolare attenzione all'ascolto o si comporta addirittura come un bastian contrario.

#### Come affrontarla?

L'oppositivo è un interlocutore difficile, poiché potenzialmente esplosivo.

Un paio di esempi. Un dialogo e un discorso tratti dal film *Invictus*, diretto da Clint Eastwood (2009) con Morgan Freeman e Matt Damon.

Il primo è un dialogo fra il presidente Nelson Mandela e l'assistente Brenda a proposito della nazionale bianca di rugby, gli Springboks. La comunità nera sudafricana odia i verde-oro Springboks perché, con i loro colori, stemmi, inni e bandiere, rappresentano il peggio dell'apartheid: vogliono liberarsi per sempre di quei simboli. Viceversa l'idea della società arcobaleno di Mandela, nonché l'opportunità politica, spingono Madiba (come Mandela è chiamato dalla comunità nera) a intervenire e a salvare gli Springboks.

*Brenda: Le consiglio caldamente di non farlo, soprattutto da solo. Rischia di inimicarsi i ministri e il partito. Sembrerà un'azione dispotica.*

*Mandela: Ho preso nota del suo consiglio.*

*Brenda: Madiba! La gente vuole questo, odia gli Springboks. Non vuole che questa squadra li rappresenti.*

*Mandela: Lo so, ma in questo caso la gente sbaglia, e poiché mi hanno eletto come loro guida è mio compito farglielo capire.*

*Brenda: Mette a repentaglio il suo peso politico, il suo futuro come nostro leader.*

*Mandela: Se avessi paura di rischiare, non sarei in grado di governare.*

Un secondo esempio, tratto dallo stesso film, è il discorso di Mandela ai dipendenti bianchi dello staff presidenziale che stanno abbandonando il palazzo il giorno del suo insediamento.

*Buongiorno, come va? Lieto di vedervi.*

*Grazie per essere venuti con così poco preavviso. Alcuni di voi sapranno chi sono (qualcuno ride).*

*Non ho potuto fare a meno di notare gli uffici vuoti, quando sono arrivato al lavoro stamattina, e tutti gli scatoloni.*

*E ora, naturalmente, se volete andarsene ne avete pieno diritto. E se sentite in cuor vostro di non poter lavorare con il nuovo governo, allora è meglio che ve ne andiate. Subito.*

*Ma se state facendo i bagagli perché temete che la vostra lingua, o il colore della vostra pelle, o la persona per cui avete lavorato prima pregiudichino il vostro lavoro qui, io sono venuto a dirvi che è una paura infondata.*

*Quello che è "passato" è "passato".*

*Adesso guardiamo al futuro.*

*Ci serve il vostro aiuto.*

*Vogliamo il vostro aiuto.*

*Se decideste di restare rendereste un grande servizio al vostro Paese.*

*Tutto ciò che vi chiedo è di lavorare al meglio delle vostre capacità, e con onestà.*

*Io prometto di fare lo stesso.*

*Se riusciremo in questo intento, il nostro Paese sarà un esempio per tutto il mondo.*

In entrambi i casi Nelson Mandela si sintonizza sulla frequenza logica degli interlocutori (l'assistente Brenda prima, lo staff bianco dopo). In entrambi i casi usa la forza dell'argomento dell'altro:

- nel primo, l'odio verso gli Springboks generato dal dolore dell'apartheid
- nel secondo, l'umiliazione di essere licenziati o messi nelle condizioni di dimettersi

Nel primo assume una posizione complementare, tutt'altro che conciliante, anzi provocatoria nei confronti dell'assistente e chiude: "Se avessi paura di rischiare non sarei in grado di governare".

Nel secondo parte con fermezza dalla sua indisponibilità ad avere intorno a sé collaboratori che non se la sentono di collaborare. Ma poi, proprio attraverso il valore speciale (magico) del collaborare con il nuovo governo "arcobaleno", ribalta il punto di vista delle persone dello staff presidenziale: "Se riusciremo in questo intento, il nostro Paese sarà un esempio per tutto il mondo".

Nella cultura classica cinese delle arti marziali e della strategia militare, questo stratagemma è conosciuto come **uccidere il serpente con il suo stesso veleno**. Usare l'argomento – linguaggio e logica – con cui si sta facendo forte il nostro avversario per colpirlo con la stessa arma. Aggira la resistenza oppositiva al cambiamento usando la resistenza stessa:

- la *consapevolezza del rischio* contro la *paura del rischio* nel primo dialogo
- il tempo – *futuro contro passato, arcobaleno contro apartheid* – nel breve discorso.

Ne consegue una ristrutturazione, un'esperienza emozionale che agisce da correttore perché fa sì che la persona veda una situazione da un nuovo e più utile punto di vista.

In certi casi è la circostanza che ci permette di intravedere un potenziale comportamento oppositivo. In questo caso possiamo giocare d'anticipo.

A volte è prudente **evitare** e prepararsi.

Pensiamo all'episodio della Clerici: all'inizio, quando cerca di parlare e il pubblico continua a sovrastarla, decide di evitare. Chiude le braccia e si ritira.

È raro che affannarsi per superare delle resistenze sia funzionale all'obiettivo. A volte è più tattico evitare, sottrarsi, almeno momentaneamente, per far calare la tensione. Quella dell'interlocutore, e magari anche la nostra. Il comportamento dell'oppositivo è fastidioso e talvolta sgradevole, ma ha il vantaggio di essere palese e quindi riconoscibile. A differenza di altre resistenze più complesse da gestire, in particolare quando chi ci resiste in realtà ci sfugge, potendolo fare. Vediamolo in azione.

## **b) La resistenza né collaborativa né oppositiva**

La crisi dei missili di Cuba, uno dei momenti più critici della Guerra fredda. Uno dei confronti più duri tra

Usa e Urss e conseguente all'installazione sovietica di missili nucleari a Cuba. Un confronto fra due giganti (nel bene e nel male) del XX secolo: John Fitzgerald Kennedy e Nikita Kruscev. Sullo sfondo la Baia dei Porci e il controllo di Berlino ovest. La crisi iniziò il 15 ottobre 1962, in seguito alla scoperta dei missili da parte di un aereo da ricognizione U2 il giorno precedente, e durò 13 giorni. Vediamo come, al Consiglio di sicurezza Onu, l'ambasciatore Usa Adlai Stevenson aggirò lo sfuggente ostruzionismo dell'ambasciatore sovietico Valerian Zorin:

*Zorin: Siamo felici che lei si sia unito a noi, signor Stevenson. Da oltre due ore il mondo intero, riunito qui, si sta ponendo delle domande. Gli Stati Uniti stanno spingendo il mondo intero sull'orlo della catastrofe nucleare, la popolazione mondiale vuole sapere il perché. Avete affermato reiteratamente di avere prove irrefutabili della presenza di non ben specificate armi offensive a Cuba ma, finora, non ne è stata mostrata neanche una. Forse che i vostri aerei spia sono così segreti da non mettervi in condizione di presentarci tali prove? Forse tali prove non esistono affatto? Forse gli Stati Uniti d'America hanno commesso uno sbaglio? Forse gli Stati Uniti d'America non hanno fatti da portare in questo consesso, hanno solo falsificazioni, prove false e nient'altro? E su questa base diamo la parola al rappresentante degli Stati Uniti d'America.*

*Stevenson: Vediamo di mettere subito in chiaro una cosa, signor ambasciatore. Noi quelle prove le abbiamo, le abbiamo e oltre che essere evidenti sono incontrovertibili. Per cui la conseguenza è una sola: quelle installazioni devono essere rimosse da Cuba. Siete stati voi, l'Unione Sovietica, non gli Stati Uniti! Signor Zorin le ricordo che l'altro giorno lei non ha negato l'esistenza di questo tipo di armamenti, mentre oggi ha cambiato idea e, se ho sentito correttamente, sta sostenendo che essi non esistono.*

*Zorin: (non risponde)*

*Stevenson: A questo punto non posso fare a meno di rivolgerle una semplice domanda: lei, ambasciatore Zorin, nega che il suo Paese abbia installato basi missilistiche militari a media e intermedia gittata a Cuba? Sì o no? Non aspetti la traduzione, SÌ o NO?*

*Zorin: Non siamo in un'aula giudiziaria americana e non intendo rispondere a domande che mi vengono poste come se fossi un imputato davanti al pubblico ministero. Avrò tutte le risposte alle sue domande nel corso della riunione.*

*Stevenson: In questo momento siamo nell'aula giudiziaria dell'opinione pubblica mondiale, quindi risponda sì o no. Lei ha negato che esistono e io voglio sapere se ho capito correttamente.*

Con questa prima parte del dialogo, l'ambasciatore Stevenson raggiunge due obiettivi:

- 1) dimostra che quella, invece, è proprio l'aula di un tribunale, anzi, l'aula giudiziaria dell'opinione pubblica mondiale
- 2) mette in evidente imbarazzo l'ambasciatore Zorin che non può rispondere né sì, né no: non può né collaborare né opporsi.

*Zorin (calmo): Continui, continui pure la sua esposizione, avrà tutte le risposte a tempo debito.*

*Stevenson: Sono pronto ad aspettare la sua risposta fino a che l'inferno ghiaccerà, se è questo che desidera. Sono pronto a presentare in quest'aula le prove che dimostrano che l'Unione Sovietica sta mentendo al mondo intero.*

*Zorin: Se ha deciso di non continuare la sua esposizione, il presidente può dar la parola al rappresentante del Cile.*

*Rappresentante del Cile: Cedo volentieri il mio tempo e la parola al rappresentante degli Stati Uniti.*

*Stevenson: Bene, signore e signori, visto che ci viene offerta quest'opportunità, vogliamo dare un'occhiata a quello che stanno facendo i Sovietici a Cuba? Sempre con il vostro permesso, ovviamente. Ecco, signore e signori, osservate con attenzione la fotografia A scattata il 29 agosto [...] Si vedono almeno tre rampe missilistiche in costruzione (vengono mostrate le fotografie).*

*(subbuglio nella delegazione sovietica)*

Questo è il classico esempio di un'articolata manovra per aggirare una resistenza.

Il resistente può sfuggire perché ha più potere di noi, una maggiore (o presunta tale) conoscenza dell'argomento. Non riesce a uscire (o non può uscire) dalla propria visione della realtà e mettersi in gioco. È una sorta di attiva passività. Sfugge.

Stevenson stana, nel vero senso della parola, Zorin. Lo incalza con una serie di domande che tendono a

ridurre il raggio d'azione del sovietico. E, una volta condotto sul terreno amico, gli chiude ogni via d'uscita. Oltre alla ricostruzione storica del film *Thirteen days*, di Roger Donaldson (2000) con Kevin Costner e Bruce Greenwood, su Youtube è disponibile parte del confronto fra i due ambasciatori. Stevenson non gioca subito la carta vincente: le fotografie. Grazie a un sapiente uso delle domande, lascia sbilanciare il suo avversario. Usa magistralmente il dialogo, poi il "teatrino" – chiaramente concordato – con l'alleato cileno e infine, riprendendo la parola, mostra al mondo lì riunito la prova inconfutabile: le foto aeree.

L'accordo Usa e Urss non era l'obiettivo di nessuno dei due contendenti:

- Kruscev voleva scambiare i missili installati di nascosto a Cuba con l'evacuazione delle forze occidentali da Berlino ovest (una spina nel fianco del blocco sovietico);
- Kennedy voleva rompere il clima di naturale simpatia che stava nascendo nel mondo nei confronti di un Paese piccolo e debole come Cuba costretto a difendersi dal gigante americano, per facilitare la rimozione dei missili (con le buone, ma anche con le cattive: l'anno prima la sua amministrazione aveva autorizzato la Cia a sostenere e ad affiancare la disastrosa operazione della Baia dei Porci che aveva l'obiettivo di far cadere Fidel Castro).

In buona sostanza, nessun nobile obiettivo. Entrambi i contendenti cercarono l'accordo delle Nazioni Unite e non l'accordo – almeno in quella fase – fra loro. Il *né collaborativo né oppositivo* è dunque il resistente più complesso. Di solito ha più potere di noi sull'argomento in questione (per diritto o per delega). Lo conosce meglio di noi o presume di conoscerlo meglio di noi, ma poiché ha più potere di noi non fa differenza. Mostra una marcata rigidità mentale che non gli permette di uscire dalla propria visione della realtà.

### Come affrontarla?

Come abbiamo visto, un ottimo modo per affrontare questa resistenza è porre delle domande. In realtà è un processo più sottile e articolato:

- ascoltare prima di parlare
- domandare prima di affermare
- parlare interpretando la logica dell'altro
- riassumere o ridefinire, sempre attraverso una domanda

Sull'ascolto c'è poco da dire. L'unico modo per essere in ascolto attivo è ... ascoltare. Un piccolo suggerimento che ci sentiamo di darti è di impegnarti a riassumere: ovvero, dopo qualche minuto di colloquio, ripeti al tuo interlocutore quanto ti ha detto, possibilmente usando le sue stesse parole chiave. Fa sempre un bell'effetto e consente all'altro di confermarci o correggerci (diventiamo un utilissimo ed efficace specchio), ma soprattutto ti obbliga ad ascoltare davvero. Perché solo ponendo la nostra totale attenzione all'altro (invece di pensare alla risposta, alla replica e in generale a qualcosa di differente), saremo in grado di ascoltare.

Le domande sono ottime alleate: la domanda, infatti, crea una naturale e valida comunicazione complementare, perché i due interlocutori, pur essendo funzionali, non sono allo stesso livello: chi risponde è in posizione di guida solo sul contenuto, mentre chi guida la relazione è colui che fa le domande.

Al fianco delle domande aperte e chiuse, accenniamo alle **domande a illusione di alternativa di risposta**. Una domanda di questo tipo sembra aperta, in realtà è composta da due domande chiuse. È efficace perché ci permette di guidare l'interlocutore tagliando l'argomento a fette come fosse una torta.

*Pensate di rendere operativa questa modifica entro 15 giorni o anche prima?*

*Riesce a darci la conferma dell'ordine questa settimana o andiamo a lunedì?*

L'interlocutore avrà due possibilità di scelta e, se nessuna delle due dovesse essere corretta, fornirà una terza indicazione, valida per poter capire il suo punto di vista e, del caso, per orientarlo. In questa tecnica le mamme sono geniali in modo naturale:

*Preferisci lavarti i dentini con il dentifricio alla menta o con quello alla fragola?*

All'inizio potranno essere generali e ampie, e poi, in un processo a spirale, andranno stringendosi sulla base delle risposte, strutturandosi intorno a caratteristiche particolari e mettendo in evidenza i punti critici.

Altrettanto importante è la **ristrutturazione**.

Per ristrutturazione, o *reframing* (letteralmente reincorniciare), si intende inserire una data situazione in un diverso contesto, in un'altra prospettiva. Secondo le logiche del pensiero creativo, ristrutturare significa

uscire dalla propria “mappa del territorio” e percepire la realtà in modo diverso, cercando di mettersi nei panni di qualcun altro. La ristrutturazione è utile per trovare il lato positivo di situazioni, di abitudini, di azioni. È il procedimento mediante il quale separiamo un comportamento sbagliato o problematico dall’intenzione positiva (voglio guadagnare molti soldi, intenzione positiva; lo faccio rubando, comportamento sbagliato). Una volta colta la debolezza dell’altro, all’interno di una domanda, creo una costruzione diversa. Induco l’interlocutore a mettere le sue affermazioni all’interno di una cornice diversa.

*Mia figlia è così sciocca! S’innamora sempre del primo che capita e poi soffre come una matta... Non imparerà mai!  
- Tua figlia è ancora così giovane... che bello innamorarsi!*

*Certo che la nuova segretaria è davvero un’incapace!  
- È nuova, appunto. Per essere alle prime armi ha già fatto qualche miracolo con noi.*

*Non cambierai mai! A te non te ne frega proprio niente della famiglia!  
- Non me ne frega niente di tutto il resto! Lo sai che la mia famiglia è la mia vita.*

E ora proviamo a mettere tutto in fila (ascoltare, domandare, riassumere, ristrutturare) in un tipico dialogo di affiancamento che definiamo strategico. Siamo al tavolo con il boss, nonché committente. Problema dichiarato e motivo dell’incontro: i dirigenti, tutti piuttosto giovani, di una specifica business unit non riconoscono la leadership della responsabile (laurea in economia, dottorato, master negli Usa e figlia del boss-committente). Promossa da meno di 2 anni al nuovo incarico, è in azienda da 7. Ha sostituito lo storico e stimato responsabile andato in pensione. Dopo alcune domande di inquadramento generale, alla prima occasione entriamo nel merito.

*Domanda: Da quando sua figlia ha assunto la guida della business unit i risultati sono rimasti stabili o si è notato un miglioramento?*

*Risposta: In realtà i numeri parlano di continuità di risultato rispetto al suo predecessore. Anche di fronte a oggettive difficoltà causate dall’andamento altalenante del mercato. Nel complesso siamo soddisfatti.*

*D: Sugli aspetti strettamente di business ha l’impressione che i dirigenti siano collaborativi o tendano a essere degli individualisti?*

*R: Collaborativi. Collaborativi. Ci mancherebbe altro. Sono tutti dei professionisti e la maggior parte ha iniziato qui da noi. Godono della nostra fiducia.*

*D: E in questi ultimi tempi le hanno manifestato qualche difficoltà operativa oppure è tutto nella norma, tutto come prima?*

*R: Direi tutto come prima da questo punto di vista. L’unica eccezione, se così si può dire, è dell’unica altra donna del gruppo, oltre mia figlia, che un po’ di tempo fa mi ha chiesto di fare quattro chiacchiere davanti a un caffè.*

*D: E di cosa avete parlato?*

*R: Beh, strano... in realtà nulla di particolare. Alla fine abbiamo parlato quasi esclusivamente delle passioni che condivide con mia figlia. Mi ha sorpreso un po’ perché mi ha tenuto impegnato per quasi mezz’ora e non è nel suo stile. Comunque lo faccio sempre volentieri per i miei, è tempo ben speso. Io sono di quelli che hanno la porta sempre aperta.*

*Domanda per riassumere: Se ho capito bene, benché la situazione di mercato sia quella che tutti conosciamo, la business unit soddisfa le aspettative del consiglio di amministrazione e il clima è collaborativo?*

*R: Sì, è così. E questo mi sorprende perché le voci che mi vengono riportate da altre business unit dell’azienda, ma anche dall’esterno, parlano della leadership di mia figlia... come mi han detto? Ah sì, faticosa.*

*D: E sua figlia cosa dice?*

*R: (un istante di silenzio, per un attimo lo sguardo verso il basso, forse un po’ di imbarazzo, volume un po’ più basso di prima e ritmo anche più lento): Nulla. O meglio, è noto a tutti che da quando mi sono separato da sua madre il rapporto con lei è sempre stato difficile, complesso... Parliamo di rado e quasi mai di problemi che ci coinvolgono entrambi...*

*Domanda per ristrutturare (due istanti di silenzio, solo all’inizio sguardo verso il basso, un po’ di imbarazzo nella voce, con calma): Se ho capito bene ci sono dei fatti, come le voci che le sono giunte o magari anche l’incontro con la dirigente, che la sorprendono. Ma al tempo stesso sua figlia, pur non potendosi confrontare con lei a causa del rapporto difficile e complesso, riesce a guidare la business unit rispettando le aspettative del consiglio d’amministrazione e conservando un clima sereno con il gruppo dirigente? È un po’ come se in assenza del re, impegnato in una crociata, la giovane principessa governasse senza l’avallo e la riconosciuta guida reale?*

*R: (nessuna risposta verbale: la sua schiena finisce lentamente contro lo schienale della poltrona e con la testa annuisce)*

Ascoltare. Domandare. Riassumere. Ristrutturare. Evocare.

Il dialogo è immaginario meno di quanto si possa pensare.

Spesso capita di partire lancia in resta sull'obiettivo o il problema dichiarato e di fare grandi danni. La scena descritta dal committente è di un problema di leadership fra la figlia e i dirigenti della business unit. Quello che emerge è l'involontario disconoscimento del boss sulla figlia, abbandonata a causa delle circostanze a se stessa. E tale è la paura di affrontare una questione spinosa (forse la paura di sperimentare un dolore) che la trave nell'occhio resta invisibile. E anche i cosiddetti segnali deboli (come quello della dirigente) restano invisibili e inascoltati. Chi può dire al re che è nudo, soprattutto a un re potente e plenipotenziario, senza rischiare la testa? E cosa possono pensare la corte e i sudditi (ma anche gli oppositori) nel vedere la principessa che arranca senza una guida?

Ogni ristrutturazione porta sempre con sé un'esperienza emozionale correttiva. E l'efficacia aumenta se, al fianco della ristrutturazione logica, riusciamo a inserire una ristrutturazione evocativa, come nel caso sopra rappresentato, introducendo una metafora: il re alla crociata. Un *come se*, una metafora, una storia sono più veloci da comprendere, da condividere, da accettare. Semplificano il processo di ristrutturazione.

Abbiamo dedicato molte pagine ai né collaborativi né oppositivi. È, crediamo, la resistenza più complessa. Mentre le prossime resistenze sono di solito più facili da gestire, se riconosciute.

### c) La resistenza vorrei ma non posso

È una resistenza che scatta quando, pur avendo un sincero interesse (o desiderio) di fare qualcosa, non posso farlo, o penso di non poterlo fare, per via di un freno inconsapevole o per inadeguatezza.

Non è una resistenza così lampante come quella oppositiva, e nemmeno così sotterranea come quella né collaborativa né oppositiva. Questa resistenza si manifesta di solito con un sofferto sottrarsi, o esternando insicurezza. Se sottovalutato o sottoposto a pressione, il **vorrei ma non posso** (VMNP) può trasformarsi e assumere le caratteristiche dell'oppositivo, anche in versione ribelle. Se non prestiamo attenzione a questa resistenza, rischiamo di credere di trovarci davanti un nemico, quando in realtà non è così.

### Come affrontarla?

Ancora una volta, una storia può aiutarci.

#### Il maestro

*Prima elementare, in un quartiere popolare di una grande città. La classe è composta da una ventina di ragazzini, tutti maschi. Il maestro è un gigante, un po' burbero, con i baffi e il vocione. Un giorno si mette alla lavagna per insegnare l'alfabeto della lingua italiana. Spiega i vari tipi di pronuncia delle lettere, la fonetica e le associazioni. Alla fine di questa spiegazione si volta, guarda la classe e dice: "Chiunque di voi sarà in grado di trovare altri suoni associati a queste lettere, oltre a quelli che vi ho detto, verrà automaticamente promosso fino alla quinta elementare".*

Immagina 20 ragazzini concentrati nella sfida. Bene, alla fine della mattina nessuno aveva trovato suoni diversi, ma tutti avevano piena consapevolezza dell'alfabeto.

Quel maestro aveva fatto sì che quei ragazzini superassero un ostacolo apparentemente invalicabile, cioè comprendere l'alfabeto nell'arco di una mattinata.

Quel maestro ha applicato lo stratagemma chiamato **solcare il mare all'insaputa del cielo**, ossia proporre a chi resiste un obiettivo più grande, che contiene, celato, quello che vogliamo fargli raggiungere.

Quindi, al VMNP conviene proporre un obiettivo più grande di quello che vogliamo raggiunga. Questo stratagemma può avere effetti educativi straordinari con i bambini.

#### Gli addominali

*Uno degli esercizi meno simpatici ai bambini in palestra è fare gli addominali. Noiosi. Ripetitivi. Faticosi e per nulla divertenti. L'allenatore un giorno dona ai bambini pennarelli di colori diversi: uno rosso, uno blu, uno verde e così via. Poi li sfida a scrivere il proprio nome nell'aria, stesi in terra e con il pennarello stretto fra i piedi. E, alla fine, lancia una sfida a coppie e poi un campionato. Insomma, da allora disegnare il proprio nome, il nome del proprio compagno o un'intera frase tonificando i muscoli dell'addome rappresenta uno dei giochi più divertenti, uno dei momenti più attesi dell'allenamento. E degli addominali non si ricorda più nessuno.*

Solcare il mare all'insaputa del cielo replica nel dialogo quanto i maestri di arti marziali insegnano da secoli

ai propri allievi attraverso l'uso della **finta**. Le finte sono utili per aggirare una resistenza ma lo sono altrettanto per costruire un feedback efficace, sia in uscita che in risposta. Le finte servono per sondare il terreno, per capire, misurano la reazione dell'altro. Le finte rappresentano una tattica straordinaria, e richiedono accortezza, astuzia e grande capacità di osservazione. E, soprattutto, richiedono lo sguardo d'insieme.

La letteratura e il cinema sono ricchi di esempi. E anche la storia. Ma crediamo che il terreno migliore sia quello sportivo. Le finte nelle arti marziali, nella scherma, in tutti gli sport con la palla. Le finte di Diego Armando Maradona agli avversari inglesi in uno storico match ai Mondiali del 1986: Il fatto sorprendente è che per tutta l'azione Maradona tenta di passare la palla al compagno Valdano, meglio posizionato di lui. Potere del talento, potere delle finte!

#### d) La resistenza collaborativa

Ultima, e spesso trascurata, è la resistenza collaborativa. Perché è una resistenza? Perché ci sono momenti in cui anche una persona che dimostra di avere tutte le risorse razionali ed emotive per cambiare può resistere.

*Non ho le competenze per fare questo lavoro  
Non l'ho mai fatto prima  
Se lo potessi vedere almeno una volta*

In questo caso la persona va soltanto presa per mano e accompagnata. Spesso questa resistenza si manifesta in chi è all'inizio di un percorso professionale. Quindi necessita solo di informazioni, di chiarimenti. Di una comunicazione razionale-dimostrativa. È comunque una resistenza perché, se non è gestita, può trasformarsi in oppositiva. La differenza fondamentale con le altre resistenze è che la collaborativa è trasparente, è accompagnata da domande precise; dalla sincera volontà di andare avanti, di essere, appunto, collaborativi. Prima di passare al prossimo capitolo, un'ultima nota attraverso una domanda a illusione di alternativa di risposta: ripensando alle resistenze, ti vengono in mente solo esempi nei quali sei costretto ad affrontarle negli altri o anche casi nei quali a resistere sei tu?

Una riflessione scomoda, ma fondamentale.

Quando parliamo di resistenze, tendiamo a concentrarci su quelle dei nostri interlocutori. Il panorama delle resistenze però non è completo se ci limitiamo a cercarle nell'altro.

Un passo importante è prendere consapevolezza che noi siamo i primi soggetti reagenti da analizzare.

## 4.4 I livelli logici del pensiero

Tra il fare e l'essere c'è di mezzo la relazione. Spieghiamoci meglio.

I livelli logici del pensiero, così come descritti dal linguista Robert Dilts, affondano le loro radici nel lavoro dell'antropologo Gregory Bateson sull'apprendimento e il cambiamento. E prima ancora nei tipi logici di Bertrand Russell. Il modo nel quale li presentiamo e usiamo è descritto nella slide che segue.



Vediamo prima di tutto che cosa sono e come interagiscono. Ne identifichiamo 6, riconducibili ad ambiti differenti: il **mondo del fare** e il **mondo dell'essere**.

Scorrendoli dal basso verso l'alto, nel mondo del fare troviamo tutte le cose visibili. Lì c'è il dove e il quando agiamo. C'è il *cosa* facciamo e il *come* lo facciamo.

Nel mondo dell'essere ci sono i nostri valori, i motivi per cui noi facciamo le cose, ci sono i nostri *perché*. C'è la nostra l'identità, il *chi siamo*. E la missione: per *chi altro* è utile ciò che facciamo. Dilts sostiene che fra i vari livelli esiste una specie di ascensore con il quale le persone si spostano da un livello all'altro. All'insù e all'ingiù. Significa, per esempio, che quando abbiamo indosso giacca e cravatta ci comportiamo diversamente da quando vestiamo jeans e maglietta. Un nostro collega usa mostrare in diretta in aula, proprio mentre illustra i livelli, l'effetto di questo cambiamento del mondo del fare e del suo impatto su quello dell'essere. Così, mentre continua a parlare da perfetto relatore, sciolto ma piuttosto accademico, inizia a modificare il suo abbigliamento. Si toglie la giacca, poi allenta il nodo della cravatta, fino a scioglierlo. La toglie e la mette nella tasca della giacca. E intanto continua a parlare, a spiegare i livelli di pensiero. Poi si sbottona il colletto della camicia e arrotola le maniche fino ai gomiti. E da ultimo, sfila la camicia dai pantaloni e la lascia scendere morbidamente fuori (per fortuna si ferma qui, di solito). Continuando a parlare, dimostra come il suo atteggiamento sia cambiato, così come è cambiato quello degli studenti che lo ascoltano, più sciolti e disinvolti. Da entrambe le parti ci si attende e ci si concede maggior rilassatezza.

## 4.5 L'identità

L'identità è la nostra parte più intima, più vera. Più delicata. Nell'identità c'è la summa dei nostri valori. E l'identità, insieme con i valori e le idee, sta nel mondo dell'essere.

Quindi, quando cerchiamo una relazione, o ancor più un accordo, il mondo dell'essere è terreno minato, sempre, perché ci porta nell'intimo. Questo può scatenare una reazione, anche involontaria, di chiusura.

*Come fai questa cosa?*

domanda lecita, agevole, innocua

*Perché fai questa cosa?*

domanda potenzialmente valutativa, e quindi scomoda e pericolosa

Noi proteggiamo il nostro mondo dell'essere. Non permettiamo a tutti di entrarci.

Il contenuto ci permette di entrare nel mondo del fare; la relazione ci fa entrare dritti nel mondo dell'essere. Quando si toccano l'etica, i principi, i valori, il nostro atteggiamento è molto meno filtrato, le reazioni sono più istintive. Se vogliamo toccare sul vivo qualcuno, è sufficiente colpirlo nel mondo dell'essere. Pertanto, a meno che l'intenzione sia un'altra, nella ricerca della relazione e dell'accordo conviene sempre cominciare a lavorare sulla parte bassa, quella del fare. Cambiano i comportamenti e anche le abilità.

*Hai fatto una stupidaggine* è molto diverso da *Sei stupido*

*Hai agito superficialmente* ha ben altro effetto di *Sei superficiale*

Siamo di fronte alla classica, pericolosissima, generalizzazione. Possiamo dire:

Ti sei comportato in modo arrogante

6 parole. Se ne togliamo 4, la frase diventa:

~~Ti sei comportato in modo~~ arrogante

Si generalizza e si passa da un'osservazione contestualizzata (in quella data circostanza hai avuto un comportamento arrogante) che impatta sul mondo del fare (comportamento), a una generalizzazione (sei arrogante, in generale, sempre) che entra dritto sparato nel mondo dell'essere (identità).

Questo sposta l'accusa da un piano limitato, magari tecnico-professionale, contestualizzato, a uno più personale. È più facile accettare un'accusa legata a un comportamento specifico. La generalizzazione alza il livello coinvolgendo l'essere.

Quindi, ricordiamolo sempre: massima cautela ogni volta che ci avviciniamo al mondo dell'essere di chiunque, anche della persona a noi più vicina. E cautela anche nel rischio generalizzazioni. Nel linguaggio dell'accordo una delle cose più importanti cui prestare attenzione è proprio la differenza tra specifico e generale, tra contestuale e generico, tra fare ed essere.

La nostra vita sociale ha un peso grande nella nostra identità.

Noi siamo sempre noi stessi, ma cambiamo molto a seconda del contesto. Pensiamo a quando magari sul luogo di lavoro ci compare davanti per caso un vicino di casa, che di solito incontriamo sul pianerottolo, in cortile, in garage. La domanda che ci sale alle labbra è classica: "Che cosa ci fai TU, QUI?". Ci sentiamo di colpo fuori centro.

E al volo dobbiamo riuscire a ricentrare noi stessi sul luogo e sul contesto nel quale siamo, armonizzandoci con il luogo e il contesto che rappresenta per noi l'amico incontrato per caso.

A volte, forse nostro malgrado, abbiamo più di un'identità. L'identità professionale, senza dubbio, ci condiziona non poco.

### La grande anima

Ciò che impatta sul mondo dell'essere impatta sul mondo del fare e viceversa. Conosciamo tutti, in conclusione, la storia di un avvocato indiano che ha fatto dell'accordo il suo motivo di vita.

*Keep my words positive: words become my behavior.  
Keep my behaviors positive: behaviors become my habits.  
Keep my habits positive: habits become my values.  
Keep my values positive: values become my destiny.*

*Mahatma Gandhi*

Amiamo ripeterle spesso, queste parole. Scriverle in giro, sulle slide, sui salva schermo, su post-it appiccicati al frigo. Pensiamo esprimano un'inconfutabile verità. Il modo di parlare, di comportarci, di pensare determina il nostro approccio alla vita. Ne costruisce il valore. E segna il nostro destino.

## 4.6 I feedback

Perché parlare di feedback? Perché il feedback non è solo quel momento molto formale nel quale il capo ci chiama e ci dice se abbiamo o non abbiamo fatto un buon lavoro. I feedback sono ovunque. Costellano le nostre relazioni quotidiane. E quindi, parlando di accordo, il feedback è un elemento cruciale.

In quanti modi possiamo trasferire un feedback?

Verrebbe da dire, infiniti. Perché il feedback è fatto di contenuti, certamente, ma anche di forma. Partiamo dai contenuti, poi passeremo alla forma.

Noi tendiamo a ricondurre i possibili feedback a due macro categorie: i **feedback positivi** e i **feedback negativi**, dimenticandoci che esistono altre due tipi di feedback, forse i più importanti, perché molto pericolosi. Sono i **feedback ambigui** e i **non-feed-back**, ai quali è necessario dedicare la massima attenzione. Esistono alcune **regole generali** valide per qualsiasi tipo di feed-back, che riguardano il contenuto, a prescindere dalla forma.

Per tutto ciò che abbiamo visto a proposito dei livelli di pensiero, è facile comprendere che, per non rischiare scivoloni, il feedback in generale va dato sul fare, non sull'essere.

"*Questa cosa non è fatta bene*" è molto diverso da "*Tu non sei in grado di fare bene questa cosa*". O, peggio, "*Non hai fatto bene questa cosa perché non ne sei in grado*".

Se qualcuno si muove con arbitraria disinvoltura nel nostro mondo dell'essere, quindi dei nostri valori, del perché facciamo le cose, del chi siamo, entra nel terreno minato del giudizio.

Ed è umana una reazione di chiusura. Ci sentiamo attaccati, ci risentiamo. Magari non lo esterniamo, ma dentro la cosa ci rode. Se vogliamo incidere positivamente nella relazione con gli altri, continuando a difendere l'accordo, il feedback va dato sempre e solo sul mondo del fare: sui fattori del comportamento, sui fattori delle abilità e sui fattori dell'ambiente.

Approfondiamo ora i feedback più difficili: i **feedback ambigui** e quelli assenti.

I feedback ambigui sono pericolosi perché comportano un margine d'interpretazione ampio. E abbiamo visto che quando l'essere umano interpreta, spesso tende a metterci dentro dei significati del tutto soggettivi, il cosiddetto "film personale", che spesso rischiano di distorcere il messaggio iniziale. Pertanto, di fronte a un feedback ambiguo rischiamo di sentirci accusati ingiustamente. E quindi di contrattaccare, innescando un meccanismo distruttivo.

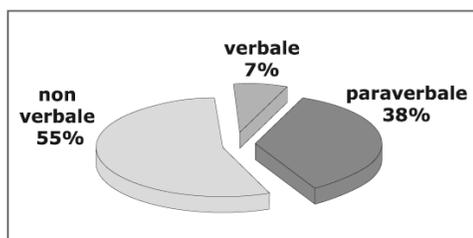
I **non-feedback** sono destabilizzanti perché li percepiamo automaticamente come **indifferenza**. E quindi il peggior feedback possibile.

Peggior perché l'assenza di una risposta implica il vuoto. E nella nostra cultura il vuoto ci mette in crisi. Per l'occidente il vuoto esiste perché c'è il pieno. Nel mondo orientale il vuoto è prezioso, per noi è doloroso. L'assenza di riscontro, il vuoto, l'indifferenza, entrano dritti nel mondo dell'essere. E forse a volte in quello della spiritualità. Quindi, se immagini che qualcuno si aspetti una risposta da te, dagliela.

Dal contenuto passiamo ora alla forma.

Un altro aspetto fondamentale nel feedback è dato infatti dalla comunicazione non verbale. Da tutti quei messaggi che trasferiamo, al di là delle parole. Vale la pena di ricordare, qui più che altrove, come in genere si distribuisce la comprensione dei messaggi fra componenti verbali, paraverbali e non verbali.

Nei nostri corsi chiediamo spesso una stima di questa suddivisione, e i dati colpiscono sempre parecchio. Sembra impossibile che le parole, che rappresentano per noi il contenuto, abbiano un ruolo così marginale (7%).



Nella comunicazione paraverbale ci sono il tono di voce, il ritmo col quale parliamo, il volume, le pause, gli accenti, le sottolineature. Nella comunicazione non verbale c'è tutto il resto: le espressioni del viso, la postura, la gestualità, lo sguardo. E poi l'abbigliamento, l'atteggiamento in generale.

Con meno del 10% del risultato affidato alle parole, balza agli occhi l'importanza del come noi trasmettiamo i nostri messaggi, con la comunicazione paraverbale e non verbale. E più la comunicazione riguarda temi delicati, più questo aspetto dev'esser tenuto ben presente.

Un esempio per tutti: lo sguardo.

In un feedback, lo sguardo può fare molto più male delle parole. Molto più delle parole, può essere punitivo, seduttivo, colpevolizzante, invitante, ironico, triste, sereno. Con lo sguardo possiamo dare una forza ai nostri messaggi come con null'altro. E lo sguardo scivola inevitabilmente sul mondo dell'essere.

## 4.7 Il no positivo

Restando nei confini del mondo del fare, costruiamo ora dei feedback efficaci, per esempio sul **comportamento inadeguato**.

Eccoti alcuni esempi: partiamo da quelli più irritanti per arrivare a quelli costruiti sulla base di logiche di accordo.

1. *Sei stato troppo impulsivo*

warning: il verbo porta dritto nel mondo dell'essere

2. *Non ti sembra di avere esagerato?*

il non dà fastidio, colpevolizza

3. *Hai rischiato molto*

pesante, border line

4. *Avresti potuto fare meglio*

giudizio esplicito, anche se non impositivo come nel caso di "avresti dovuto fare meglio"

5. *Ti sembra di esserti comportato bene?*

la domanda apre il confronto, non chiude, avvicina

6. *Io avrei fatto diversamente*

autoreferenziale, ok se sostenuto da argomentazioni concrete

7. *Ci sono ampi margini di miglioramento*

la forma impersonale stempera, pur passando il concetto; l'aggettivo ampi racchiude tutto un mondo, ma ben distribuito

Quando l'essere delicati diventa pericoloso? Quando conviene abbandonare la diplomazia ed essere netti? Quando si rischia l'ambiguità o l'accondiscendenza. Quest'ultima trae origine, di solito, dall'incapacità di dire di no. È pericolosa perché genera fraintendimenti.

Quindi imparare a dire di no è salutare.

Ricordiamo che il no può essere detto e interpretato in vari modi; e che il no allontana, mentre il sì crea relazione.

È di grande interesse per noi una filosofia negoziale ormai nota come "il no positivo". Ben al di là del più comune buon senso (rispetto, garbo, delicatezza), si tratta di scegliere la formula relazionale più efficace per negare una posizione. "Efficace" nel senso di accettabile, fatta salva la relazione.

Il concetto di base è infatti: no al contenuto, **sempre sì alla relazione**. Bando agli equivoci: tutt'altro che acquiescenza, o un imbarazzato rimandare con evasivi "Vedremo...", "Ne parleremo", "Non so", "Chissà" che fanno imbestialire anche i più mansueti. No, e ancora no, alla cosa che pretendi da me. Sì, e sempre sì, al confrontarmi con te.

Alcuni esempi.

Pensiamo al medico che deve dare una brutta notizia al paziente, ma vuole motivarlo a curarsi.

*Signor Giorgio, meno male che si è deciso a fare queste analisi: ci hanno rivelato che purtroppo c'è una situazione piuttosto grave. Meno male, perché ora possiamo concentrarci sulla terapia: cominciamo subito lunedì, e abbiamo buone possibilità di riuscita.*

O al caso analogo dell'insegnante con lo studente.

*Davide, ho notato che ti sei messo a studiare da qualche settimana: era ora! Manca ancora qualcosa alla sufficienza, ma sono convinto che, se continui con questo impegno, ce la farai a superare l'anno.*

Pensiamo al cliente che vuole mantenere la porta aperta a un fornitore, anche se stavolta non può accettare la sua offerta.

*Gentile dottor Marini, grazie per le energie che ci ha dedicato nell'incontro di ieri. La sua offerta per il progetto di organizzazione aziendale ci pare al momento un po' lontana dalle nostre attuali possibilità. Per compiere passi così importanti dobbiamo prima sistemare alcune situazioni organizzative interne. Quando saremo pronti, ci rivolgeremo di certo a lei. Possiamo risentirci fra sei mesi?*

O al caso analogo, speculare: il fornitore che non può soddisfare il cliente, ma evidenzia il lato buono della situazione.

*L'impianto è stato gestito bene da voi nei mesi scorsi. Purtroppo il guasto subito non è coperto da garanzia, ma riusciremo comunque a concludere la riparazione nella metà del tempo previsto.*

Infine, pensiamo al manager che sa difendere la collega dal direttore delle risorse umane che vuole emarginarla.

*Direttore: Mi spiace, ma Laura non può stare in questo progetto. Non è all'altezza.*

*Manager: Laura ha diritto di stare nel progetto, è coinvolta fin dall'inizio ed è un riferimento per il gruppo.*

*Direttore: Ma non tiene il passo degli altri.*

*Manager: Anche se in questo momento Laura ha qualche problema personale, le assicuro che farà quello che deve fare.*

*Direttore: L'altro giorno però è andata in crisi.*

*Manager: Il motivo per cui è andata in crisi è che le è stato detto che non poteva stare nel progetto.*

Scontata, in quasi tutti questi esempi, la struttura del ragionamento: è il classico sandwich, con il no in mezzo (Mary Poppins insegna: basta un poco di zucchero...). Meno scontata è la scelta delle parole, dei toni e dei modi. È soprattutto lì che un buon allenamento nel linguaggio dell'accordo può fare la differenza. Anche con qualche finezza.

Quando il no è necessario, per esempio, valutiamo se accompagnarlo con un non verbale positivo (il no

detto con la testa che fa sì) o negativo (con la testa che fa no).

Il no con la testa che fa sì esprime no alla cosa che mi stai dicendo o chiedendo, ma sì alla relazione. Il no col non verbale negativo è chiusura totale, crea rottura, allontana.

Qualche altro esempio di no positivo sulle **abilità**:

1. *Il contenuto, anche se vasto, è poco approfondito*

diretto, non aggressivo, deciso. Buono il riferimento positivo nell'inciso: più accordante se portato allo scoperto, a fondo frase: "Il contenuto è poco approfondito, anche se vasto"

2. *La torta è buona, forse andava cotta un po' di più*

minimizza il problema, che poi forse tanto banale non era

3. *Hai affrontato la cosa senza esserti preparato a sufficienza*

contestualizzato, si riferisce al caso specifico, evita la generalizzazione

4. *Il ritmo del tuo discorso in pubblico era buono, l'intonazione a volte vacillava, ma con un po' di esercizio otterrai un buon risultato, perché il timbro della tua voce è molto morbido*

ecco di nuovo il panino, chiamato anche "3k", kiss-kick-kiss, un calcio tra due baci: apre con l'apprezzamento (kiss), poi arriva la critica (kick) e chiude con una sottolineatura positiva (kiss)

E, in ultimo, alcuni esempi costruiti sull'**ambiente**:

1. *Vedo che dobbiamo ripassare il concetto di urgenza!*

polemico e provocatorio: facile che inneschi l'escalation

2. *Il tuo significato di "ordine e pulizia" non coincide con il mio*

apparentemente morbido, in realtà piuttosto insinuante

3. *La tua stanza è nel caos più totale*

deciso, un po' rigido: non lascia scampo, e dice "tu sei disordinato"

4. *Come mai non hai ancora finito?*

domanda aperta: buon modo per lasciare spazio all'interlocutore senza farlo sentire aggredito