

A tutte le persone che ho conosciuto, e a tutte quelle che conoscerò

Indice

Introduzione	1
1 Comunicare con l'altra persona	5
1.1 I canali espressivi nella comunicazione	7
1.2 Perché la comunicazione non è sempre efficace: i bias cognitivi.....	11
1.3 Come migliorare il nostro modo di comunicare attraverso il public speaking	15
2 Quando la comunicazione diventa negoziazione	21
2.1 Entrare nella mente e nel cuore di chi ascolta.....	23
2.2 Orientare la comunicazione verso l'obiettivo comune	24
2.3 Dire di sì per dire di no	28
2.4 Gestire le resistenze e il cambiamento	30
2.5 Disinnescare i conflitti	34
2.6 Dare e ricevere feedback durante una negoziazione	36
2.7 L'umorismo come leva strategica: pro e contro	37
3 La pratica della negoziazione nel cinema	41
3.1 Il negoziatore (1998)	41
3.2 The Founder (2016).....	44
3.3 The Social Network (2010).....	46
3.4 The Margin Call (2011)	48
Conclusioni	55
Riferimenti bibliografici	57

Ringraziamenti.....	59
----------------------------	-----------

Introduzione

È diffusa la credenza secondo cui la negoziazione sarebbe utile solo a coloro che la applicano esplicitamente nella loro professione: forze dell'ordine che devono far confessare un sospettato, venditori che devono trattare con un cliente difficile per convincerlo ad acquistare il loro bene o servizio, avvocati che devono convincere il giudice che il loro assistito è innocente. Non è proprio così. La negoziazione è una competenza trasversale, anzi, universale. È imprescindibile in qualunque lavoro, sia che si abbia a che fare con sottoposti e superiori, o anche solamente con dei propri pari; sia nella vita privata e sociale di ognuno di noi. Quando si sceglie quale film guardare con i propri amici o in quale ristorante andare insieme al proprio partner, si sta attuando una complessa pratica di negoziazione. *Complessa* si riferisce all'elevato numero di variabili da cui dipende l'esito vincente della mediazione, ovvero l'accordo. Quella condizione a cui si arriva grazie all'abilità comunicativa e all'ascolto reciproco e in cui tutte le parti prese in causa sono soddisfatte.

La prima negoziazione che ogni persona affronta ogni mattina è con se stessa: decisioni apparentemente banali, come la scelta di un abito rispetto a un altro, oppure se prendere i mezzi di trasporto pubblici o l'auto per recarsi al lavoro, hanno un impatto importante sul modo in cui ci vedono gli altri e, di conseguenza, sulla costruzione della nostra identità, singolare o sociale.

È bene tenere a mente che ci si interfaccia sempre con delle persone che hanno volontà, desideri, aspirazioni ma anche paure e ansie, e per il bene comune la strada migliore da percorrere è l'ascolto reciproco, non per rispondere, ma per capire.

Un esempio utile è quello che fa William Ury¹, scrittore ed esperto di negoziazione. Ci sono due sorelle, che chiamiamo Sara e Matilde per chiarezza, che avevano entrambe bisogno dell'ultima arancia rimasta in frigorifero. Era ormai sera, i supermercati erano chiusi e nessuna di loro aveva intenzione di cedere.

Sara: *Spetta a me perché sono la più grande!*

Matilde: *Ma che c'entra? Dovrebbe spettare a me perché l'ho comprata io*

¹ Fisher R., Ury W., (1981). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin Books, New York.

Come facilmente intuibile, in poco tempo si giunse a un conflitto aperto. Per farle smettere di litigare, si vagliarono diverse ipotesi, prima di giungere a quella che, almeno in apparenza, sembrava la più logica: su consiglio della madre, si ipotizzò di dividere il frutto a metà, cosicché a ognuna delle sorelle sarebbe spettata una parte. Poco prima del taglio, però, entrò in cucina la nonna, che chiese loro cosa stessero facendo. Quando fu messa al corrente della situazione, come prima cosa la donna chiese alle due sorelle perché avessero bisogno di quell'arancia: Sara voleva farsi una spremuta, mentre Matilde desiderava usare le bucce per fare una torta.

Appena pronunciate le loro intenzioni, le ragazze si resero conto che nessuna aveva ascoltato l'altra e avevano litigato inutilmente fino a quel momento. La stessa arancia poteva essere usata per realizzare gli intenti di entrambe: la polpa per la spremuta, mentre la buccia per fare la torta.

L'esempio mette in evidenza la leva più importante di tutte quando si deve negoziare: l'ascolto partecipativo ed empatico, volto a mettersi nei panni dell'altra persona e a comprendere le ragioni del suo agire.

Nel primo capitolo di questa tesi, esploreremo i canali espressivi della comunicazione e l'importanza che ha il contesto. Si cercherà di dare una risposta alla domanda *che cosa significa comunicare?*, di spiegare come la scelta del canale giusto possa fare la differenza tra un messaggio chiaro e uno frainteso, che cosa sono i bias cognitivi e come intervengono nella percezione, rielaborazione e interpretazione che ognuno di noi si fa della realtà, e come migliorare la comunicazione in pubblico.

Nel secondo capitolo, il focus sarà sulle tecniche e sugli strumenti di negoziazione, analizzando come possono essere usati per orientare le conversazioni verso l'obiettivo comune. Tra gli altri, si tratterà di tre aspetti fondamentali per gestire le resistenze e disinnescare i conflitti: la preparazione mentale, l'empatia e l'uso dell'umorismo.

Infine, il terzo capitolo ci porterà nel mondo del cinema, dove la negoziazione e, più in generale, la comunicazione sono rappresentate in maniera verosimile in diversi film: in *The Negotiator* vedremo come Danny Roman riesce a mettersi in salvo grazie alle sue notevoli capacità di negoziatore, mentre in *The Margin Call* esploreremo il mondo dell'alta finanza dove Sam Rogers deve gestire e comunicare in maniera efficace le *bad news* legate alla crisi del 2008. Verranno trattati anche *The Founder*, in cui Ray Kroc

dovrà convincere i fratelli McDonald a espandere la loro attività e *The Social Network*, in cui un giovane Mark Zuckerberg deve trattare su più fronti.

In generale, la negoziazione sarà illustrata non solo come un mezzo per raggiungere accordi, ma come un processo per comprendere meglio gli altri e noi stessi.

1 Comunicare con l'altra persona

Cosa vuol dire comunicare? Si può non comunicare? Queste sono le due domande principali che mi sono fatto mentre realizzavo questa tesi.

Per quanto riguarda la prima, *comunicare* deriva dal latino *communis*, (comune) e significa “mettere in comune”. Il processo comunicativo non si limita quindi alla mera trasmissione di un messaggio, ma ha a che vedere con la condivisione di pensieri, informazioni e sentimenti; o come vedremo meglio, della rappresentazione mentale che ci facciamo .

Fin dalle scuole medie ci hanno insegnato come la comunicazione avvenga all'interno di un contesto; nello specifico attraverso un emittente, cioè chi dà inizio al processo comunicativo inviando un messaggio modulato da uno specifico codice, come per esempio la lingua italiana; e un ricevente, cioè il soggetto a cui è destinato tale messaggio. Il messaggio in questione viene inviato attraverso un canale o mezzo specifico (che sia una lettera, a voce, un SMS ecc.), tant'è che Marshall McLuhan², un sociologo e filosofo canadese, dirà che “il mezzo è il messaggio”, proprio perché a seconda delle caratteristiche proprie del mezzo (quelle che Danah Boyd chiama *affordances*³) varia anche la nostra comunicazione. Pensiamo alla differenza che sussiste nel nostro modo di interfacciarci con una collega se le mandiamo una mail o se siamo in videochiamata su una delle tante piattaforme digitali esplose durante la pandemia; o ancora se le mandiamo un messaggio su WhatsApp.

In generale, quando comunichiamo, è bene tenere a mente una lista composta da 6 domande essenziali che dobbiamo porci affinché la comunicazione sia il più efficace possibile. Si tratta della regola delle “5W e 1H”, appresa dallo stile giornalistico inglese che risponde a: perché, (a) chi, cosa, dove, quando e come. Ma andiamo per ordine. La prima risponde all'obiettivo della comunicazione: cosa ci spinge a comunicare, qual è il nostro scopo? Vogliamo convincere la persona con cui stiamo parlando di qualcosa o vogliamo solo informarla? A seconda dell'obiettivo che abbiamo cambiano anche le

² McLuhan M., (1967). *Il medium è il messaggio*. Mondadori, Milano.

³ Boyd D., (2014). *It's complicated. The social life of networked teens*. Yale University Press, New Haven

strategie che decidiamo di mettere in campo durante il processo di comunicazione: c'è una differenza netta tra il voler informare qualcuno senza secondi fini e il volerlo persuadere. La seconda domanda riguarda il destinatario (o i destinatari) della nostra comunicazione: a chi ci stiamo rivolgendo? Anche questo aspetto impatta notevolmente sulla natura della comunicazione, perché dobbiamo modulare il tono a seconda del destinatario: se ci interfacciamo con degli esperti in un settore è bene usare una terminologia specifica e tecnica, anche per far capire loro che siamo sufficientemente informati e competenti; viceversa, se dialoghiamo con persone comuni ed eterogenee sarebbe meglio usare una terminologia più semplice e comprensibile a tutti. La terza domanda riguarda il messaggio stesso, il suo contenuto e il suo significato: cosa vogliamo dire esattamente? Qual è la notizia, l'informazione che vogliamo arrivi dall'altra parte? La quarta domanda risponde al luogo inteso come spazio fisico e/o virtuale dove vogliamo avvenga la nostra comunicazione, mentre la quinta risponde al tempo in cui si svolge la stessa. Infine, la sesta e ultima domanda è in parte collegata alle precedenti: la modalità che scegliamo per interagire dipende sia dalla scelta del setting in cui vogliamo comunicare una notizia o un'informazione, sia dal mezzo che abbiamo scelto (una piattaforma o dal vivo ad esempio), ma anche da cosa vogliamo dire (se dobbiamo dare una brutta notizia è più probabile che cercheremo di darla di persona in un ambiente tranquillo, riservato e che riesca a mettere a proprio agio la persona che dobbiamo informare); oppure dalla persona con cui dobbiamo o vogliamo parlare (ancora, se è un nostro pari abbiamo qualche libertà in più rispetto a se fosse un nostro superiore).

Parlando di comunicazione, è bene tracciare una netta distinzione tra un modello comunicativo unidirezionale top-down, che potremmo definire "propaganda", e quel tipo di comunicazione che presuppone la costruzione di un ponte tra noi e il nostro interlocutore, sia esso una persona sola o anche un pubblico. Mettere in comune significa avere empatia, essere disponibili ad avvicinarsi all'altra persona e alle sue esigenze, cercare una mediazione, un punto di contatto intermedio per favorire l'interazione e ammorbidire eventuali contrasti.

1.1 I canali espressivi nella comunicazione

Per rispondere alla seconda domanda posta all'inizio di questa tesi è necessario introdurre il concetto di canali espressivi nella comunicazione.

Sebbene esista il luogo comune basato sull'idea che la comunicazione abbia a che vedere solo con ciò che viene detto, e quindi con il contenuto del discorso, grazie agli studi di Albert Mehrabian, uno psicologo armeno naturalizzato statunitense, possiamo dividere la comunicazione in 3 canali distinti: il canale verbale, quello paraverbale e il non verbale. Il contributo più importante di Mehrabian è stato dimostrare, attraverso alcune ricerche del 1967⁴, la teoria del 7-38-55 secondo cui il canale verbale riguarda appena il 7% dell'intera comunicazione. Proprio per questa ragione, se vogliamo risultare credibili e affidabili agli occhi delle altre persone, è fondamentale che ci sia coerenza tra tutti e tre i canali espressivi. Secondo Mehrabian, quindi, il contenuto del discorso, il *cosa*, incide pochissimo su chi ci ascolta perché la stragrande maggioranza della comunicazione avviene tramite i canali del paraverbale e del non verbale.

Per spiegare meglio questi tre canali, è utile attingere dal contesto del public speaking, che verrà trattato in maggior dettaglio nel cap. 1.3. Immaginando di star facendo un discorso, il paraverbale, che secondo Mehrabian è il 38% del processo comunicativo, ha a che vedere con tutto ciò che riguarda la voce: dalla nostra intonazione (inteso come tono di voce acuto o grave e legato anche alla respirazione diaframmatica), al ritmo (che può essere incalzante o più lento), al volume (alto o basso) e infine anche alle pause e ai silenzi, troppo spesso sottovalutati ma che giocano un importante ruolo nell'efficacia del nostro speech e nell'indice di gradimento espresso dal nostro pubblico. Se avere un ritmo eccessivamente veloce può farci sembrare tesi e insicuri, oppure che la nostra intenzione sia manipolare chi ci ascolta dando per scontato che non riuscirà ad assimilare ogni cosa che diciamo; averne uno troppo lento rischia di far annoiare il pubblico e può dare l'impressione che non sappiamo bene cosa dire o che non siamo sufficientemente preparati sul tema di cui stiamo trattando. Il discorso è analogo per il volume di voce: è

⁴ A. Mehrabian, W. Norton, *Decoding of Inconsistent Communications* in *Journal of Personality and Social Psychology*, 1967 e A. Mehrabian, S. R. Ferris, *Inference of Attitudes from non verbal communication in two channels*, in *Journal of Consulting*, 1967

importante usarne uno sufficientemente alto affinché tutti riescano a sentirci⁵, soprattutto se siamo senza microfono, ma è altrettanto importante evitare di urlare al pubblico perché ci fa sembrare alle prime armi e molto insicuri. Infine, le pause sono fondamentali affinché chi ci ascolta riesca a metabolizzare tutto quello che viene detto senza sentirsi sopraffatto dal discorso. Anche se spesso, quando siamo sul palco, abbiamo il terrore del vuoto, il cosiddetto *horror vacui*, e ci sembra che un secondo di pausa ci faccia perdere tutta l'attenzione delle persone che ci siamo faticosamente sudati fino a quel momento, è bene prevedere dei momenti di silenzio, soprattutto dopo i punti cardine del nostro discorso, anche perché, oltre a essere utili per il pubblico, lo sono anche per noi, dandoci tempo prezioso per pensare a come procedere nel nostro discorso.

Sempre secondo Mehrabian, il canale del non verbale riguarda il 55% della comunicazione. Questo significa che la prossemica, la gestualità, gli sguardi e i movimenti contano molto di più rispetto a quello che si dice a voce. Per apparire credibili agli occhi del pubblico (sia esso un pubblico di 1000 persone, o un individuo singolo) è importante che ci sia coerenza tra tutti e 3 i canali espressivi perché ogni minima sintonatura viene rilevata e interpretata come segno di possibile menzogna.

Rientrano nel non verbale anche le microespressioni studiate da Paul Ekman, uno psicologo statunitense diventato celebre per avere individuato 6 emozioni di base, comuni a tutti gli esseri umani e indipendenti dalla loro provenienza geografica o dal loro tasso di alfabetizzazione⁶: rabbia, disgusto, gioia, paura, sorpresa e tristezza. Da queste, nel 1992, ne identificò altre 11 tra cui il sollievo, l'imbarazzo, la contentezza e l'eccitazione. Tuttavia, ciò che fece entrare Ekman all'interno della lista delle 100 persone più influenti nel mondo del Times nel 2009, e che lo portò a vincere numerosi premi, fu un esperimento condotto su un campione di oltre 20.000 persone provenienti da tutti i ceti sociali in cui solo 50 di queste erano in grado di identificare chi stava mentendo o ingannando. Questi soggetti vennero definiti *Truth Wizards*, "maghi della verità", anche se l'aspetto più importante dell'esperimento fu la scoperta delle microespressioni facciali, cioè delle contrazioni involontarie (e quindi non controllabili) dei muscoli del viso legate a ciò che

⁵ Una buona regola usata a teatro è immaginare di dover parlare a una persona anziana con problemi di udito seduta in ultima fila

⁶ Ekman P., (2003). *Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life*. Times Books, New York

il soggetto sta pensando/provando in quel momento. Hanno una durata di ¼ di secondo e, anche se è stato messo a punto un software per il loro riconoscimento, lo stesso Ekman sostiene che nessuna macchina sia in grado di sostituire l'uomo nel rilevare delle menzogne.

Quando si tratta di esempi di vita reale, però, non abbiamo a disposizione molto tempo per prendere in analisi ogni (micro)espressione della persona con cui stiamo parlando, ogni sua parola e ogni sua azione; anzi, spesso di tempo non ne abbiamo proprio. Immaginiamo, quindi, di vedere una nostra collega un po' strana e, avvicinandoci, di chiederle se sta bene. La sua risposta a livello verbale è "sì, sto bene grazie"; ma osservando anche gli altri 2 canali espressivi, notiamo che nel risponderci non ci guarda negli occhi, ha le spalle un po' curve e incassate; un linguaggio del corpo chiuso; il suo tono e il volume di voce sono bassi e ha la testa china. Ne deduciamo che è molto probabile (per non dire certo) che non stia affatto bene e c'è qualcosa che la turba e la fa stare male. Per casi come questi non serve essere esperti di microespressioni facciali come Paul Ekman o dei guru della comunicazione. Situazioni come quella sopra descritta sono molto frequenti, sia in ambito lavorativo-professionale, che in ambito personale. Ciò che ci permette di saperle gestire al meglio, anche senza aver studiato il modello di Mehrabian, o più in generale la comunicazione, è il fatto che siamo animali. Il nostro cervello rettiliano, ovvero la parte del cervello più primitiva, che reagisce agli stimoli e agli impulsi e che condividiamo con gli animali a sangue freddo (da qui il nome), è allenata fin dalla notte dei tempi a capire se la persona che abbiamo davanti è amica o nemica e quali sono le sue intenzioni. In una frazione di secondo dobbiamo essere in grado di capire se adottare una strategia di combattimento (*fight*) o di fuga/allontanamento (*flight*).

Del resto, quanto sopra descritto è il fondamento della nota Theory of Mind (spesso abbreviata in ToM). Formulata nel 1978 da David Premack e Guy Woodruff, questa teoria è alla base di tutte le nostre interazioni sociali e ha a che vedere con l'abilità di attribuire agli altri stati mentali, tra cui emozioni, desideri, credenze e valori; e nel riconoscere che le altre persone possono avere opinioni e idee diverse dalle nostre⁷.

⁷ Cherry K. *How the Theory of Mind Helps Us Understand Others* [Online]. 2023. Disponibile in formato HTML su Internet all'indirizzo: <https://www.verywellmind.com/theory-of-mind-4176826>. (Consultato il 20/03/2024)

Prevedere il comportamento umano è pressoché impossibile per via dell'infinito numero di variabili da prendere in considerazione, ma un allenamento sistematico e costante di queste abilità è funzionale alla comprensione e all'interpretazione dei motivi (perlomeno apparenti) che spingono le persone a mettere in atto determinati comportamenti. Ma soprattutto, conoscere questa teoria e affinarla con il tempo permette di migliorare le relazioni sociali (stringendone di nuove, ma anche consolidando quelle già esistenti) e ci fornisce un valido aiuto ogni qual volta ci troviamo a dover risolvere conflitti interpersonali o negoziare con qualcuno.

Diversi studi, tra cui quelli di Alison Gopnik, psicologa e docente all'Università di Berkley, hanno dimostrato che la ToM inizia a svilupparsi nei bambini quando hanno un'età compresa tra i 3 e i 5 anni⁸ e continua a farlo per molti anni successivi, anche durante l'età adulta. Guardare film e serie tv, leggere romanzi, fanfiction e graphic novels è un ottimo modo per tenere in allenamento la ToM, immaginandosi scenari controfattuali⁹ e immedesimandosi in personaggi diversi dalle proprie identità.

Dopo tutto quello che è stato detto sulla comunicazione verbale, paraverbale e non verbale, sulle microespressioni facciali e sulla ToM, è finalmente possibile rispondere alla seconda domanda che mi sono posto nello scrivere questa tesi, ovvero: *si può non comunicare?* Alla luce di quanto detto, quindi, possiamo rispondere di no perché, di fatto, anche un silenzio, o un tentativo di volersi sottrarre al dover fornire una risposta sono a tutti gli effetti dei feedback che, se siamo sufficientemente allenati, siamo in grado di interpretare e decodificare, come veri e propri messaggi da parte dell'altra persona.

⁸ Gopnik Alison. *What do babies think?* [Online]. 2011. Disponibile in formato video su Internet all'indirizzo: https://www.ted.com/talks/alison_gopnik_what_do_babies_think?language=it. (Consultato il 21/03/2024)

⁹ I termini *scenari controfattuali* indicano l'atto di immaginare scenari che non sono mai accaduti, diversi dalla realtà. Per saperne di più si consulti Calabrese S., (2019). *Manuale di comunicazione narrativa*. Pearson, Milano.

1.2 Perché la comunicazione non è sempre efficace: i bias cognitivi

Nel paragrafo precedente abbiamo constatato come sia impossibile non comunicare con l'altra persona, anche se decidiamo di stare in silenzio o di sottrarci al confronto. Tuttavia, nella comunicazione esiste un altro importante problema da tenere a mente: quando comunichiamo non sempre riusciamo a farlo in maniera efficace e produttiva; anzi, spesso e volentieri ci capita di essere fraintesi oppure di essere noi stessi la causa per cui l'interazione non avviene nel migliore dei modi. Che ce ne rendiamo conto consapevolmente o meno, siamo tutti soggetti a dei bias cognitivi, degli errori sistematici di pensiero che avvengono quando, processando e interpretando le informazioni del mondo circostante, ci troviamo a dover prendere delle decisioni. Questi bias, di fatto, rappresentano il modo in cui il nostro cervello distorce la realtà e ci influenza nel momento in cui dobbiamo prendere una decisione. Lo scopritore di questo processo è Daniel Kahneman, uno psicologo israeliano vincitore del premio Nobel per l'economia nel 2002. In *Pensieri Lenti e Veloci*¹⁰ espone una teoria innovativa nell'ambito delle neuroscienze e del funzionamento del nostro cervello nel prendere delle decisioni. Kahneman sostiene che siamo guidati da due sistemi di pensiero ben distinti: il sistema 1, che è quello più ancestrale e che agisce in maniera veloce, automatica e intuitiva; e il sistema 2, più deliberativo, logico e lento. Ogni giorno, quasi sempre senza rendercene pienamente conto, prendiamo migliaia di decisioni. Ma, anche se ci piace definirci razionali e con la testa sulle spalle, come sostiene Antonio Damasio, neuroscienziato portoghese, *non siamo macchine pensanti che si emozionano, ma macchine emotive che pensano*¹¹. Questo significa che, a differenza di quanto sostenga l'economia che considera gli individui come attori economici razionali che compiono azioni con l'unico fine di massimizzare il loro profitto, buona parte delle decisioni che prendiamo sono del tutto emotive, prive di qualsivoglia fondamento logico. Questo però non significa che i bias siano necessariamente qualcosa di negativo, ma anzi, se esistono è perché biologicamente sono utili in quanto permettono di risparmiare un'immensa quantità di tempo e di energia

¹⁰ Kahneman D., (2011). *Pensieri lenti e veloci*. Mondadori, Milano.

¹¹ Damasio A., (1994). *L'errore di Cartesio*. Adelphi, Milano

ogni giorno, evitandoci la fatica di pensare a ogni singola scelta che facciamo. Quando saliamo in auto e dobbiamo uscire dal cancello di casa compiamo una sequela di azioni in auto-pilot: azionare il telecomando per far aprire il cancello, inserire la chiave dell'auto per metterla in moto, mettere la retro ecc. Lo stesso accade quando compiamo azioni ripetitive e ben codificate come camminare, correre, grattarci quando abbiamo prurito o guidare in autostrada. Facciamo tutto questo in modo automatico grazie al sistema 1 che ci permette di pensare ad altro mentre compiamo queste azioni. Però, se mentre stiamo guidando, il passeggero seduto vicino a noi ci chiede da quanto tempo abbiamo acquistato l'auto, allora ecco che si attiverà il sistema 2, più razionale, logico e soprattutto lento.

Immaginiamo ora di entrare in un negozio di elettronica per comprare un televisore. Consci dei potenziali pericoli e delle difficoltà, durante la comunicazione cerchiamo di prestare la massima attenzione alla commessa che ci illustra le diverse funzionalità e fasce di prezzo dei vari modelli. Il primo televisore che ci mostra ha un costo di 1500 euro; il secondo costa “appena” 1100 euro, mentre l'ultimo 700. È molto probabile che, se dovessimo scegliere quale dei tre modelli comprare, opteremmo per quello da 1100 euro. Il motivo della scelta può essere ricercato in un semplice (si fa per dire) ancoraggio. Per *bias di ancoraggio* intendiamo quando veniamo ancorati alla prima informazione che ci viene fornita (in questo caso il prezzo), e quindi una televisione da 1100 euro che, in un altro momento avremmo valutato come molto costosa, ora ci sembra decisamente un buon affare. Ma allora perché non scegliere quella da 700 euro dato che costa ancora meno? La risposta è che, essendo l'ultimo modello per fascia di prezzo tra i tre proposti, ci appare come qualitativamente peggiore se paragonato agli altri due. Quindi, dato che il primo modello serve solo a farci ancorare al prezzo di 1500 euro (la commessa non voleva spingerci ad acquistare questo televisore), mentre l'ultimo ha un prezzo sensibilmente più basso; molti di noi avrebbero scelto il secondo televisore.

Quello dell'ancoraggio non è l'unico bias a cui siamo esposti. Ecco un elenco di alcuni dei bias¹² più importanti a cui siamo più soggetti:

- *Bias di proiezione*: ci porta a credere che le altre persone la pensino come noi, che condividano le stesse idee e anche il modo di comportarci e di fare che abbiamo

¹² Cherry K. *What is Cognitive Bias* [Online]. 2022. Disponibile in formato HTML su Internet all'indirizzo: <https://www.verywellmind.com/what-is-a-cognitive-bias-2794963>. (Consultato il 20/03/2024)

noi. È una forma di autopercezione in cui il soggetto proietta sugli altri ciò che prova internamente. Un errore da non fare quando si comunica è pensare che tutti credano alle stesse cose in cui crediamo noi e che abbiano i nostri stessi gusti. Mentre si interagisce con una persona è importante cercare di entrare nel suo mondo il più possibile: usare riferimenti a lei conosciuti e vicini, un umorismo che possa capire e apprezzare ecc.

- *Bias di conferma*: è uno tra i più diffusi e ci porta a ricercare e interpretare solo informazioni che confermano idee o conoscenze già acquisite. Di fatto vengono selezionati e prediletti solo quei messaggi in linea con la nostra opinione, mentre tutti gli altri sono scartati oppure non vengono nemmeno presi in considerazione.
- *Bias della disponibilità*: ci porta a credere che qualcosa accada più frequentemente perché ci vengono in mente (e siamo esposti a) tanti esempi a riguardo. Una possibile spiegazione di questo fenomeno è che tendiamo a ricordarci con più facilità degli avvenimenti rari piuttosto che di quelli comuni. Un esempio è la grande copertura mediatica di cui godono gli incidenti aerei. Questo potrebbe indurci a pensare che queste tragedie siano molto frequenti perché le persone tendono a esserne molto impressionate quando se ne parla in TV o sui social media; ma la realtà è un'altra: la probabilità di morire in volo è di 0.03 casi su 1 milione di voli¹³.
- *Effetto pigmalione*: è conosciuto con diversi nomi tra cui *effetto Rosenthal*, dal nome dello studioso tedesco che per primo lo ha studiato, e *profezia autoavverantesi*. È un fenomeno psicologico secondo cui le aspettative che abbiamo nei confronti di una persona influenzano il modo in cui interagiamo con lei. È stato studiato soprattutto in ambito scolastico ed è stato dimostrato che se gli insegnanti credono che una bambina sia più dotata, la tratteranno (inconsapevolmente) in maniera diversa e più positiva rispetto ai suoi compagni. La bambina interiorizza il giudizio e inizia a comportarsi di conseguenza, instaurando un circolo virtuoso che la porterà effettivamente a ottenere risultati migliori rispetto ai coetanei. Esiste, però, anche l'altra faccia della medaglia: l'effetto Golem è uguale all'effetto Pigmalione ma in chiave negativa. Un bambino che viene ritenuto poco dotato dagli insegnanti verrà trattato peggio e

¹³ Corriere della Sera 29 Febbraio 2023

inizierà a comportarsi di conseguenza, instaurando questa volta un circolo vizioso che lo porterà ad ottenere delle valutazioni più negative.

- *Effetto framing*: a seconda di come ci vengono presentate (o incorniciate) le informazioni, il nostro giudizio cambia. Dire che un prodotto ha il 90% di recensioni positive è molto diverso dal dire che ha il 10% di recensioni negative. Anche se la sostanza è la stessa, il modo in cui ci vengono presentati i dati altera inevitabilmente la percezione e quindi anche il processo decisionale. Conoscere questo bias è fondamentale nella comunicazione perché ci consente di giocare con la percezione delle persone ma allo stesso tempo di difenderci se qualcuno cerca di manipolarci.
- *Effetto alone*: conosciuto anche con il nome di *halo effect*, questo bias porta a giudicare le qualità della persona basandosi su un unico tratto (ad esempio la bellezza). Inconsciamente, quindi, si tende ad attribuire caratteristiche positive ad una persona se sembra attraente anche se non si ha avuto modo di verificare se sia davvero così o meno.
- *Effetto Spotlight*: ci fa credere di essere costantemente sotto l'occhio di bue teatrale, sotto lo sguardo e il giudizio critico di tutte le persone che ci circondano. La realtà è che quando camminiamo in un centro commerciale affollato nessuno ci sta davvero prestando attenzione.
- *Negative Bias*: è quell'errore logico che ci porta a focalizzarci solo sugli aspetti negativi rispetto a quelli positivi. Accade spesso di ricevere giudizi positivi e solo uno o due parzialmente negativi. Eppure, questi sono quelli che ci ricordiamo meglio, anche a distanza di anni.

1.3 Come migliorare il nostro modo di comunicare attraverso il public speaking

L'uomo è un animale sociale scriveva Aristotele, sin dal nostro primo pianto stiamo cercando di instaurare una comunicazione con l'esterno, e così sarà fin quando esaleremo il nostro ultimo respiro. È bene sottolineare che il public speaking non riguarda solo chi tiene conferenze in giro per il mondo o i manager di aziende importanti e consolidate. L'arte di saper parlare in pubblico ci torna utile ogni qualvolta abbiamo un'interazione con più di una persona alla volta: che sia un progetto di gruppo a scuola, una serata tra amici in cui dobbiamo raccontare qualcosa oppure un meeting di lavoro.

Tachicardia, forte senso di ansia, palmi delle mani sudate, voce tremolante, una paura tremenda di fare brutta figura durante lo speech e del giudizio delle persone che ci ascoltano. Quelli appena descritti sono i sintomi più diffusi che presentano le persone che si affacciano per la prima volta al public speaking, o quelle che, anche a distanza di tempo, non sono ancora sufficientemente sicure di sé. Partendo dal presupposto che il public speaking è comunicazione e che quindi non è una scienza esatta, vediamo alcune strategie che possiamo mettere in campo per essere dei public speaker più efficaci.

Quando sappiamo in anticipo di dover tenere un discorso, è caldamente consigliato prepararsi per tempo in modo tale da non dover improvvisare. Il modello COMPRO¹⁴, che diventa un acronimo se lo scriviamo in verticale, è lo strumento per eccellenza.

C: indica il contesto, più conosciamo l'ambiente in cui dovremo parlare meglio è. Dalle informazioni basilari come il luogo e l'orario dell'evento, compresa la durata del nostro intervento, fino alla grandezza del palco (ammesso che ce ne sia uno) e della stanza, la capienza, la presenza di proiettori o altri strumenti multimediali e così via. È utile fare delle ricerche su internet, contattare gli organizzatori dell'evento, o meglio ancora effettuare un sopralluogo in prima persona. I sopralluoghi consentono di capire se i materiali multimediali funzioneranno come immaginato o vanno (ri)adattati per l'evento, se i partecipanti riusciranno ad apprezzare a pieno il discorso o se ci sono

¹⁴ Lucchini A., (2017). *Due orecchie una bocca*. Palestra della Scrittura, Milano.

potenziali ostacoli come l'eco dovuto all'ampiezza della sala oppure la distanza rispetto allo schermo su cui saranno proiettate le slide.

O: indica l'obiettivo, il motivo che ci spinge a presenziare a quell'evento e a tenere il discorso, il *perché*. È bene sottolineare come "perché" abbia una duplice accezione in questo contesto, sia causale (poiché), sia finale (affinché). Ecco che può esserci una ragione, un motivo che ci spinge a partecipare, e che generalmente si configura con il verbo dovere: dover presentare un'idea, smontare un pregiudizio del pubblico ecc. Oppure potrebbe trattarsi di un obiettivo o un desiderio da raggiungere, e in questo caso si configura con il verbo volere: voler stupire le persone che ci ascoltano, volerle informare di qualcosa di importante ecc. Qualunque sia la motivazione, è bene tenerla salda in mente e ricordarsela durante tutto il discorso. Un buon modo è scriverla in una frase di non oltre 25 parole e rileggerla di tanto in tanto prima di salire sul palco.

M: indica il messaggio, il famoso cosa della comunicazione. Esistono 3 modi principali per presentarlo: il BLOT, il BLIM e il BLOB.

Il BLOT sta per Bottom Line on Top, cioè quando mettiamo l'argomento principale del discorso all'inizio. Questa struttura viene usata durante discorsi informativi in cui andiamo subito al nocciolo e trattiamo subito il tema importante senza girarci intorno.

Il BLIM sta per Bottom Line in the Middle, è una struttura a sandwich ed è usata quando dobbiamo dire qualcosa di potenzialmente negativo per il pubblico. Conosciuta anche con il nome di 3K (kiss, kick e kiss), si basa sull'iniziare il discorso con qualcosa di positivo che faccia rilassare e ammorbidire le persone che ci stanno ascoltando (il primo kiss), proseguire con il kick, cioè con l'informazione un po' scomoda e rischiosa, e infine concludere con il secondo kiss, cercando di ripristinare lo stato di tranquillità iniziale, minimizzando eventuali reazioni negative durante il kick e mantenendo positiva la relazione.

Il BLOB sta per Bottom Line on the Bottom e indica che l'argomento principale viene lasciato per ultimo. È una struttura deduttiva, usata per convincere e che fa apparire l'ultimo argomento come diretta conseguenza delle premesse iniziali (come in un sillogismo aristotelico).

P: indica il pubblico. Non dobbiamo parlare al pubblico, bensì parlare con il pubblico. Cercare di interagire con loro e di coinvolgerli ci garantisce la loro attenzione e una miglior predisposizione nei nostri confronti e su ciò che abbiamo da dire. Per riuscire a farlo, però, dobbiamo conoscere il nostro pubblico, sapere da chi è composto (età, sesso,

livello socio-culturale, preferenze...), ogni possibile informazione può diventare una leva strategica importante se usata nella maniera corretta. Per rendere partecipi le persone che ci ascoltano ci sono diversi modi: il primo è fare domande. Quando facciamo una domanda ci mostriamo interessati all'opinione del pubblico (o di un gruppo di persone in un contesto più piccolo) e ci permette di creare un dialogo e di coinvolgere intellettualmente chi ci ascolta. Sarebbe meglio iniziare con domande chiuse e di facile risposta (come state? È meglio questo o quello?) in modo tale da partire gradualmente, per poi accrescere lo sforzo solo in un secondo momento. Una volta che ci siamo guadagnati la fiducia e l'attenzione del pubblico possiamo provare a chiedere loro di alzare le mani per rispondere a domande chiuse (se siete d'accordo, alzate la mano) fino ad arrivare a domande aperte (perché ha agito così secondo voi?). Un errore che fanno in molti è quello di non dare sufficientemente tempo al pubblico per rispondere: anche se le persone rispondono solo nella loro testa, lasciare qualche secondo di silenzio è importante perché permette di variare il ritmo altrimenti monotono del discorso, e di far sedimentare quanto appena detto. Anche perché se un public speaker fa una domanda al pubblico senza lasciare il tempo di rispondere non è e non sembra interessato. Il rischio in questo caso è la perdita di fiducia e di credibilità.

R: indica i rischi. Una parte fondamentale della preparazione all'evento è la gestione di eventuali situazioni critiche che potrebbero emergere; la prevenzione è la miglior cura anche in questo caso. Un buon metodo consiste nell'immaginare lo scenario peggiore possibile, dove tutto quello che può andare storto va storto (immaginiamo il pubblico che ci interrompe, il power point non si apre, il microfono non funziona, in sala fa troppo caldo o troppo freddo ecc.) e punto per punto cercare ciò che di meglio possiamo fare per correggere, o quanto meno tentare di salvare la situazione. Analogamente possiamo applicare questo concetto anche a delle potenziali domande che può rivolgerci chi ci ascolta: essere preparati a domande scomode e rispondere in maniera efficace non solo ci farà guadagnare la fiducia e l'ammirazione di chi ci ascolta, ma ci farà anche apparire come carismatici e ferrati sul tema di cui stiamo parlando.

O: sta per opportunità. Possiamo vedere l'opportunità come il lato positivo del rischio. In platea o a quel meeting di lavoro potrebbe esserci, senza che noi lo sappiamo, il nostro prossimo contratto di lavoro o il nostro futuro partner. Seneca diceva che *la fortuna non esiste, esiste il momento in cui la preparazione incontra l'occasione*; e così dev'essere anche nei nostri speech: avere una buona presenza sui social è utile perché, se facciamo

una bella impressione, la gente vorrà saperne di più sul nostro conto ed è probabile che ci cerchi.

L'ultimo aspetto che verrà trattato prima di concludere questa prima parte è lo storytelling. È stato dimostrato da diversi studi come le persone facciano fatica a ricordarsi dati e numeri ma abbiano una memoria spaventosamente vasta nel ricordarsi le storie. Secondo Jennifer Aaker, scienziata comportamentale e docente alla Stanford Graduate School of Business, le storie vengono ricordate fino a 22 volte in più rispetto ai dati esposti senza alcuna narrazione. Secondo la sua tesi, le storie sono importanti per tre ragioni: modificano il modo con cui ci vedono le altre persone, sono strumenti di potere e soprattutto permettono di persuadere¹⁵.

Anche Paul Zak, neuroeconomista americano, sostiene una tesi simile. Tramite i suoi studi ha dimostrato che l'ascolto di storie stimola la produzione di ossitocina, un ormone che viene spesso chiamato "della fiducia" poiché, riducendo l'ansia del rapporto con gli sconosciuti, favorisce il coinvolgimento emozionale e facilita il legame con un oggetto, un posto o una persona¹⁶. Quando sono coinvolte emotivamente, le persone sono più propense a ricordare ciò che viene detto loro e sono anche più disposte a effettuare acquisti.

Questo meccanismo può essere spiegato dal fatto che numeri e dati sono generalmente freddi, non presentano alcun coinvolgimento emotivo, a differenza delle storie che raccontiamo o che ascoltiamo. Le storie hanno il potere di semplificare i messaggi che vogliamo veicolare, riuscendo a snellirli, ma senza per questo renderli meno efficaci. Non è un caso che lo storytelling sia stato implementato nel mondo della pubblicità e nelle campagne marketing che vediamo sui social media. Tuttavia, un'importante differenza

¹⁵Aaker Jennifer. *Harnessing the Power of Stories* [Online]. . Disponibile in formato HTML su Internet all'indirizzo: <https://womensleadership.stanford.edu/resources/voice-influence/harnessing-power-stories#:~:text=Stanford%20Marketing%20Professor%20Jennifer%20Aaker,a%20portfolio%20of%20signature%20stories>. (Consultato il 22/03/2024)

¹⁶ Colombini Donatella, Russo Vincenzo. *Perché bellezza e bei racconti fanno vendere il vino* [Online]. 2021. Disponibile in formato HTML su Internet all'indirizzo: <https://www.cinellicolombini.it/forum/perche-bellezza-e-bei-racconti-fanno-vendere-il-vino/attachment/dr-love-paul-zak-008>. (Consultato il 22/03/2024)

da tenere a mente è che se nel marketing possiamo permetterci di usare storie inventate e che non hanno una morale ben specifica, nel public speaking, proprio per essere credibili, è importante che le storie siano quanto più possibile vere e soprattutto che abbiano un insegnamento o una morale specifici. Possiamo scegliere di raccontare storie e aneddoti personali, anche apparentemente lontani dal mondo di riferimento del nostro pubblico (la chiave qui è empatia, generare immedesimazione), l'importante è che il messaggio poi sia legato al discorso che stiamo facendo, che lo sostenga e che quindi lo rafforzi.

Tutte le storie hanno la stessa struttura: hanno un inizio, uno svolgimento e una conclusione. L'inizio è la spiegazione del contesto, dello status quo, dell'equilibrio iniziale. In questa fase è importante dare tutte le informazioni necessarie riguardanti il luogo e il tempo per fare in modo che il pubblico si sappia orientare all'interno della vicenda. Quando dobbiamo presentare il protagonista della vicenda (supponendo di non essere noi) è bene evitare di essere eccessivamente prolissi soffermandosi su aspetti e tratti caratteriali che non hanno nulla a vedere con la vicenda; è meglio andare dritti al punto senza dilungarsi troppo.

L'incipit rimane tale fin quando non si entra nella fase di sviluppo attraverso un momento critico, un impedimento (o conflitto): tutte le storie ne hanno uno, che sia un personaggio, un evento avverso, una condizione inaspettata oppure il fato. Il conflitto è ciò che rende la storia interessante (immaginiamo se nei Promessi Sposi di Manzoni non ci fosse Don Rodrigo e Renzo e Lucia si sposassero subito) e permette di intrattenere e di coinvolgere il pubblico sempre di più, soprattutto se si immedesima nel protagonista. Infine c'è la conclusione, dove l'impedimento viene quasi sempre controllato e superato dal protagonista, dimostrando che il problema era gestibile e non era così grande come sembrava all'inizio. Il quasi della frase precedente è usato per indicare che, anche se a tutti piace, il lieto fine non è obbligatorio perché la storia che stiamo raccontando potrebbe essere drammatica. L'importante è che una volta finito il racconto, il messaggio che vogliamo che passi sia chiaro e inequivocabile. La storia e lo storytelling in generale devono sempre essere un mezzo di supporto al nostro discorso e alla nostra tesi, quindi il collegamento dev'essere evidente e comprensibile a tutti.

2 Quando la comunicazione diventa negoziazione

La comunicazione non sempre va a buon fine. Anche cercando di essere il più accorti possibile, spesso non si riesce a ottenere esattamente ciò che si vuole dalla persona con cui si sta parlando, che sia un contratto di lavoro, una data per incontrarsi, un compenso, dei materiali ecc. Quando percepiamo che dall'altra parte si sta chiudendo la porta davanti alle nostre richieste, la forte tentazione di lasciarsi andare a una rabbia incontrollata, perché sentiamo di non avere più niente da perdere, può diventare motivo di pericolo. Una citazione, che si fa risalire alla first lady americana Eleanor Roosevelt, afferma che *anger is one letter short of danger*. La rabbia è un'emozione umana e normale, ma se incontrollata può portare a situazioni potenzialmente complesse e critiche, alle volte anche di non ritorno.

In casi come questi iniziamo a parlare di una branca più specifica della comunicazione: la negoziazione. Ma cosa significa precisamente *negoziare*?

Secondo la Treccani¹⁷, i significati sono due: esercitare un commercio, da qui l'uso in italiano del termine negoziante (che da participio presente è diventato un sostantivo), inteso come chi ha un'attività commerciale e vende i propri prodotti; e fare oggetto di contrattazione per una vendita, significato che, esteso anche al linguaggio diplomatico, politico e sindacale, indica l'azione di trattare, mediare, trovare gli estremi per un accordo. È importante sottolineare che, nel secondo caso, per mettere in atto una negoziazione non basta essere dei "semplici negozianti", ma bisogna essere dei veri e propri negoziatori, cioè delle persone che, in situazioni critiche, sono in grado di trovare una mediazione soddisfacente per tutte le parti coinvolte nella causa.

Scavando più a fondo a livello etimologico, il latino ci viene in soccorso: negoziare deriva dal sostantivo "negotium". Dividendo questa parola con un trattino in neg-otium diventerebbe ancora più evidente qual è il significato (ora non più nascosto) del termine. Indica un'attività opposta (il *neg* sta a indicare una negazione) all'otium, inteso come ozio e rilassamento, ossia il lavoro vero e proprio, come quello in una bottega.

¹⁷ Treccani. *Negoziare* [Online]. Disponibile all'indirizzo: [https://www.treccani.it/vocabolario/negoziare_\(Sinonimi-e-Contrari\)/](https://www.treccani.it/vocabolario/negoziare_(Sinonimi-e-Contrari)/). (Consultato il 18/04/2024)

Negoziare non implica necessariamente vincere, non si tratta di dominare sull'altro, e non è nemmeno una gara a chi fa la voce più grossa. Tutte queste azioni scaldano gli animi e portano al conflitto. Sarebbe un po' come pensare di sciogliere un nodo tirando da ambo le estremità della corda sperando che questo si disfi da solo. Ma la realtà è ben diversa, nella negoziazione “non si tratta di dominare, non è una guerra con vincitori e vinti, è più come una danza in cui ci si muove insieme” dice Ruchi Sinha, psicologa e docente nella University of South Australia. Immaginando di doverle applicare in ambito business tra dipendente e datore di lavoro, nel suo Ted¹⁸ spiega le 3 mosse per negoziare.

1. *Informati*: è importante assicurarsi che ciò si chiede sia qualcosa di realistico e raggiungibile, e per farlo è utile capire quali sono le policy aziendali e osservare il comportamento delle altre persone. Altrettanto rilevante è avere bene chiaro sia l'obiettivo della negoziazione, sia l'estremo sotto al quale non si vuole più scendere a patti.
2. *Preparati mentalmente*: la preparazione mentale, soprattutto nel gestire le emozioni più negative come rabbia, ansia e paura, è un punto cardine nel suo discorso. Per riuscirci, ci sono due strategie da tenere a mente: il *pessimismo difensivo*, cioè l'accettazione di tutti i possibili ostacoli e di tutte le difficoltà presenti tra noi e l'altra persona, e il *distacco emotivo*, ovvero l'idea di restare emotivamente distaccati dal risultato finale della negoziazione e da eventuali parole che, ferendoci, potrebbero farci perdere il controllo causando una pericolosa escalation.
3. *Mettiti nei panni dell'altra persona*: anticipare ciò che potrebbe ribattere e ragionare dal suo punto di vista sono leve molto favorevoli per ottenere un riscontro positivo.

Soffermandoci sul secondo punto, è importante sottolineare la preparazione mentale alla negoziazione: non si deve cercare di dominare chi abbiamo di fronte. Bisogna cercare una mediazione e un punto comune perché se l'altra persona è disposta ad avere una conversazione, allora è ciò che probabilmente vuole anche lei.

¹⁸ Ruchi Sinha. *3 steps to getting what you want in a negotiation* [Online]. 2021. Disponibile in formato video su Internet all'indirizzo: <https://www.youtube.com/watch?v=Z3HJCQJ2Lmo>

2.1 Entrare nella mente e nel cuore di chi ascolta

Essendo un ramo della comunicazione, anche la negoziazione ha un target specifico, e per questo non esistono frasi fatte o comportamenti specifici che funzionano in ogni contesto. Quando negoziamo è fondamentale tenere bene a mente la persona che abbiamo davanti: bisogna cercare di conoscerla, di procurarsi più informazioni possibili e di interpretarle nella maniera corretta. Negoziare con qualcuno senza studiarlo adeguatamente è come navigare in acque sconosciute senza una mappa: certo, si può sperare nella fortuna, ma la navigazione sarà sempre incerta e rischiosa.

Diceva Epitteto, filosofo dell'antica Grecia: *Dio ci ha dato due orecchie, ma una sola bocca, per poter ascoltare il doppio e parlare la metà*¹⁹. Per questa ragione, una delle abilità fondamentali che deve mettere in atto chi vuole negoziare è l'ascolto: se non si ascolta si finisce per parlare da soli, e se si sta cercando una mediazione è del tutto inutile. Per quanto possa sembrare banale e scontata, quest'attività è fondamentale e va distinta dal sentire: sentire è un'attività naturale che possiamo fare passivamente, senza il benché minimo coinvolgimento cognitivo e che è impossibile fermare senza l'ausilio di apparecchi esterni (cuffie insonorizzanti, protettori dell'udito ecc.); l'ascolto significa totale dedizione all'interlocutore e a ciò che ha da dire, significa usare l'empatia per mettersi nei suoi panni e cercare di vivere in prima persona quello che ci sta dicendo. E soprattutto significa interrompere, almeno momentaneamente, l'istinto di catalogare e giudicare tutto ciò che viene detto e chi lo dice; l'obiettivo è ascoltare per ascoltare e comprendere²⁰, non per rispondere ed etichettare. Certo, è un'attività molto più impegnativa e stancante, ma permette anche di stabilire una connessione più profonda e autentica con chi ci sta davanti, di scoprire diversi possibili punti di tangenza con l'altro.

Poiché l'attività di ascolto è dispendiosa e stancante, è bene ascoltare tutto, ma con un focus particolare ad alcune parole. Se consideriamo il dizionario più ricco ed esteso, contenente anche la terminologia di settori specifici come quello medico-sanitario, giuridico, bancario e assicurativo, in italiano sono presenti circa 465.000 termini.

¹⁹ Lucchini A., (2017). *Due orecchie una bocca*. Palestra della Scrittura, Milano.

²⁰ Alessandro Lucchini. *Prove di ascolto: 7 allenamenti per ascoltare in modo efficace* [Online]. 2016. Disponibile in formato video su Internet all'indirizzo: <https://www.youtube.com/watch?v=FHmfO25f-3o>

Nell'ascoltare dobbiamo prestare massima attenzione a due categorie di parole:

- **Hot Words:** è composta da circa 250 parole che accendono, scaldano il cuore e la mente di ognuno di noi. Sono quelle parole che ci attivano e ci danno energia. Sono sia positive, in particolare legate a sogni, ambizioni, desideri, passioni ecc. ma anche negative come quelle legate a paure, incubi e insicurezze.
- **Key Words:** fanno parte delle Hot Words, sono circa 50 e vengono dette, appunto, parole chiave. Questi sono termini che, proprio come una chiave, possono aprire o chiudere il cuore della persona; sono ancora più radicate dentro di noi e riguardano temi e persone che ci toccano in profondità. Possono essere i nomi delle persone a noi più care, così come i valori fondanti della nostra vita.

Queste due categorie di parole sono estremamente importanti nella comunicazione e soprattutto nella negoziazione. Quando ascoltiamo qualcuno, dobbiamo cercare di intercettarle e stare molto attenti sia all'uso che ne fa l'interlocutore, per capire se è una parola con una valenza positiva o negativa, sia a quello che ne faremo noi una volta individuata: se trattiamo con troppa leggerezza o superficialità una Key Word di chi ci sta di fronte, è possibile che la persona si chiuda pensando che non siamo abbastanza interessati, o peggio, che vogliamo prenderci gioco di lei.

2.2 Orientare la comunicazione verso l'obiettivo comune

Ognuno di noi filtra la realtà attraverso i 5 sensi, e inconsapevolmente la rielabora, arrivando a creare una "propria" rappresentazione del mondo fatta di immagini, suoni, odori, gusti, sensazioni e stati d'animo. Si inizia, quindi, da un punto di partenza oggettivo (assumendo il punto di vista del positivismo e immaginando la realtà come unica ed empirica) e si finisce per averne uno completamente soggettivo, filtrato dagli organi di senso, dai bias e dalle interpretazioni personali.

R > RR > RRR

RRR > RR > R

Per rendere ancora più chiaro il processo, aggiungiamo delle lettere: se R indica la realtà empirica e RR indica la rappresentazione mentale che ognuno di noi si fa attraverso la rielaborazione psicologica di quanto percepito dai sensi, allora chiamiamo RRR la rappresentazione linguistica della realtà, cioè quanto viene espresso sia verbalmente, sia attraverso gli altri canali espressivi, come nel caso di smorfie o mugugni. Naturalmente, lo stesso processo vale anche all'opposto, quando, chi riceve il messaggio, deve decodificarlo e ripulirlo dai vari strati interpretativi aggiunti dall'emittente.

In questa logica rientrano i sistemi rappresentazionali, che sono tre, e indicano l'organo sensoriale privilegiato dalla persona nel raccogliere ed elaborare le informazioni e gli stimoli esterni.²¹ In sostanza, ognuno di noi ha una predominanza di un organo di senso rispetto agli altri attraverso cui filtra la realtà esterna codificandola nella rappresentazione mentale prima, e in quella linguistica poi. Lo stesso canale con cui percepiamo, quindi, ispira il canale con cui ci esprimiamo, di fatto l'input influenza l'output.

Nello specifico, i sistemi rappresentazionali sono tre:

- Visivo: le persone che rientrano in questo sistema rappresentazionale hanno una predominanza visiva rispetto agli altri sensi. Di solito tendono ad avere una spiccata immaginazione e una forte attenzione a colori, dimensioni e distanze. A livello mnemonico si dimenticano spesso i nomi ma si ricordano molto dei volti delle persone. Quando parlano si contraddistinguono per un tono e volume di voce piuttosto elevati, pause poco frequenti, ritmo incalzante, posizione eretta e sguardo alto; usano la gestualità in maniera descrittiva con le mani che si muovono verso l'esterno e i palmi aperti rivolti verso il basso. Nell'esprimersi usano spesso verbi come *vedere, chiarire, osservare, focalizzare*, aggettivi come *chiaro, limpido, brillante, oscuro* e sostantivi come *immagine, prospettiva, quadro, schema*.
- Auditivo: le persone che rientrano in questo sistema hanno un tono di voce armonico e monotono, una gestualità che scandisce a tempo quanto espresso a livello verbale, mani vicine al viso e la testa inclinata verso la fonte del suono. Tendono a usare verbi come *ascoltare, sentire, dire, suonare*, aggettivi come

²¹ Lucchini A. & Carmassi P., (2010). *Il linguaggio dell'accordo*. Palestra della Scrittura, Milano.

acuto, stridulo, forte, piano e sostantivi come *armonia, sintonia, dissonanza, campanello d'allarme*.

- **Cenestesico:** le persone facenti parte di questo sistema hanno tono e volume di voce bassi, usano molto le pause, hanno le spalle rilassate mentre parlano con lo sguardo diretto verso il basso e respirano profondamente, come se stessero cercando di trovare le parole più adatte per descrivere esattamente quello che stanno provando a livello sensoriale. Il loro linguaggio attinge molto alla sfera dell'emotività: *sentire, provare, gustare, fiutare, toccare, freddo, caldo, concreto, pesante, odore, sapore, sensazione*.

I sistemi rappresentazionali non si limitano all'aspetto teorico, ma, essendo parte del metodo CRG, diventano una leva strategica imprescindibile per chiunque voglia attuare una negoziazione, sia che si tratti del trovare una mediazione sul compenso lavorativo, sia che si tratti di decidere quale film guardare insieme ai propri amici.

Il metodo CRG nasce per merito di Richard Bandler e John Grinder, fondatori della neuro-linguistica durante gli anni '70. L'acronimo sta a indicare Calibrazione, Ricalco e Guida e ha l'obiettivo di favorire la relazione riuscendo a farci ottenere inconsciamente la fiducia della persona con cui stiamo parlando.

La prima fase riguarda la Calibrazione, cioè l'analisi dell'interlocutore. Si cerca di capire se la persona è visiva, auditiva o cenestesica, quali sono le sue hot e key words, se usa più verbi o sostantivi ecc. Questo processo non si limita all'aspetto verbale, ma è esteso anche agli altri due canali comunicativi visti in precedenza. È importante, quindi, studiare anche il tono di voce, il ritmo, le pause così come la prossemica, la gestualità e gli sguardi di chi abbiamo di fronte. L'ascolto attivo, in questo caso, è l'unica soluzione che ci garantisce di ottenere più informazioni possibili da poter usare nella seconda fase, il Ricalco.

In questa fase iniziamo a riprodurre alcuni comportamenti dell'altra persona, cerchiamo di adattarci alla sua visione del mondo, usando le sue stesse espressioni e il linguaggio del corpo. Ricalcare significa mettersi nei panni dell'altro e cercare dei possibili punti di tangenza con lui. È bene ricordare che, per quanto sia necessario imitare chi abbiamo di fronte, non bisogna assolutamente finire per snaturarsi o diventare dei burattini senz'anima che cercano in tutti i modi di compiacere l'altro. Paradossalmente,

un atteggiamento come questo, sortirebbe l'effetto opposto, facendoci apparire come persone false, immeritevoli di fiducia e da cui stare alla larga.

Infine, se i primi due step sono stati eseguiti con cura e si è ottenuta la fiducia della persona con cui si sta dialogando, è possibile passare alla fase di guida, quella in cui si prende il controllo della conversazione/negoziazione e la si orienta verso l'obiettivo. Con dolcezza e in maniera naturale si smette di riprodurre esattamente le scelte dell'interlocutore e si inizia a esprimere maggiormente i propri punti di vista e la propria visione del mondo, cercando di portare la persona che abbiamo di fronte su un altro piano. Le parole chiave in questa fase sono *naturalezza* e *dolcezza*: guidare significa condurre, portare e non spingere o forzare.

Immaginiamo ora tre diversi scenari in ambito lavorativo in cui dei dipendenti, dopo aver calibrato e ricalcato i loro interlocutori, sono riusciti a uscire da situazioni critiche che potevano sfociare in conflitti veri e propri.

Nella prima situazione troviamo due impiegati, Aldo e Giovanni che stanno discutendo sulla stesura del report da consegnare entro fine giornata al loro datore di lavoro. A un certo punto, Aldo attacca sul personale Giovanni dicendogli: *ma cosa ne vuoi sapere tu che sei nato ieri, lascia fare a chi ha esperienza*. Giovanni, che è un neolaureato da poco assunto in azienda, risponde prontamente: *proprio perché sono nato ieri sono pieno di energie, e poi dovrò pur imparare, no?* Giovanni non nega che Aldo abbia più esperienza di lui, ma riesce a trovare l'altra faccia della medaglia per ribaltare la situazione: prima trasforma la sua età anagrafica in un punto di forza poiché essendo più giovane è anche pieno di energie, in seguito aggiunge che se tutti ragionassero come Aldo, allora i giovani non imparerebbero mai niente.

Nello stesso ufficio, troviamo Marco, recruiter dell'azienda da anni, e Sabrina, una ragazza di 30 anni che sta sostenendo il colloquio di lavoro.

Marco: *e mi dica Sabrina, ha intenzione di avere figli?*

Sabrina: *la mia unica intenzione è quella di lavorare sodo e fare bene in questo team*. Analogamente al caso di prima, in seguito all'inadente e inappropriata domanda di Marco, Sabrina usa benissimo il metodo CRG e risponde riusando la parola *intenzione*, ma spostandola da un contesto privato a uno professionale.

Poco distante dall'ufficio è presente un'azienda sanitaria pubblica, quasi sempre molto affollata. Un signore sta diventando sempre più nervoso perché sta aspettando da più di un'ora di essere chiamato per la sua visita di controllo. A un certo punto, stizzito e con

tono arrogante, avvicina un'infermiera che sta andando a prendere un caffè e le dice: *ma vi volete muovere? È un'ora passata che sono qua*. Seppur stremata dagli incessanti ritmi di lavoro, l'infermiera replica: *beh, sa, io sono qua da vent'anni e le posso assicurare che, anche se magari non le sembra, con i miei colleghi sto cercando di aiutarla*. Anche in questo caso, il metodo CRG, unito a un pizzico di humor, permette la de-escalation di una situazione che sarebbe potuta peggiorare in un conflitto vero e proprio.

2.3 Dire di sì per dire di no

Quando si cerca una mediazione tra le varie parti che sono in conflitto è meglio evitare le negazioni e dover dire di no in maniera secca. Questo, però, non significa rinunciare all'assertività²² e cadere nella “trappola delle 3A” dove si finisce per dire di sì anche se si vorrebbe dire il contrario. Teorizzata da William Ury, scrittore, antropologo e negoziatore statunitense, si divide in tre casistiche:

- arrendevolezza/acquiescenza: quando si finisce con il dire di sì per sfinimento. Un esempio comune a molti è quello dei genitori e dei bambini piccoli che, imperterriti e inesorabili, continuano a fare la stessa richiesta, finché almeno uno dei genitori finisce con l'accondiscendere pur di farli stare buoni. Analogamente, è ciò che accade quando ci troviamo a trattare con un venditore particolarmente insistente ma allo stesso tempo eloquente e spigliato. Per esaurimento, ma anche un po' per stordimento, accettiamo quello che ci propone;
- attacco: è molto pericoloso perché spesso sprigiona una rabbia latente da diverso tempo. Dopo aver detto svariate volte di sì, dire un no veemente e deciso fa credere a chi lo pronuncia di poter rimarcare la propria indipendenza, anche se finisce con il minare la relazione;
- astensione: è la pratica di procrastinare nel timore di trovarsi alla fine a dire di sì, o dire di no in maniera secca. Espressioni come *vediamo, forse, ti faccio sapere*

²² Con *assertività* si intende la capacità di una persona di esprimere in maniera chiara e sincera le proprie emozioni, senza offendere o aggredire l'interlocutore.

sono usate frequentemente in questi casi per allontanare il più possibile il momento di dover comunicare la decisione.

È bene sottolineare che le casistiche sopra descritte non vanno interpretate come compartimenti stagni, ma hanno natura fluida e spesso ci si trova a metà tra l'una e l'altra.

Per evitare di dire un sì per sfinimento, o di dover dire un no violento, urlato in faccia all'altra persona, si può adottare la tecnica del "no positivo"²³, che consiste nel dire di no in maniera ferma e decisa al contenuto della comunicazione (se possibile evitando l'uso della parola in sé), ma stando attenti a mantenere positiva la relazione tra le persone coinvolte. Anche perché, un no sincero, è meglio di un sì detto in maniera finta o ipocrita: se rimaniamo educati e delicati nell'esprimere le nostre opinioni, le persone lo apprezzeranno.

Nel suo Ted Talk²⁴, Ury sostiene che quando c'è un conflitto, anche se si è portati a credere che ci siano solo due schieramenti contrapposti, *arabi contro israeliani, lavoratori contro dirigenti, mariti contro mogli, repubblicani contro democratici (...); esiste una terza posizione: la nostra*. Con questo aggettivo possessivo Ury intende la comunità che sta attorno alle due fazioni, i familiari, i vicini, gli alleati, spiegando come il loro ruolo sia quello di far ricordare a chi sta combattendo qual è la posta in gioco. *Go to the balcony* è l'espressione che usa per indicare, metaforicamente, la necessità di fare un passo indietro, di distaccarsi dalle tensioni e dalle emozioni per cercare di avere una visione d'insieme diversa, più ampia, più pulita e soprattutto neutra.

Un'applicazione diretta di questa strategia, come racconta lui stesso, è avvenuta quando fu chiamato come facilitatore durante i negoziati di pace tra la Russia e la Cecenia, che si svolgevano nello stesso palazzo che aveva ospitato il tribunale dei crimini di guerra della Jugoslavia. A un certo punto, il leader ceceno si alzò e, puntando il dito contro i russi, disse loro che sarebbero potuti rimanere seduti perché da un momento all'altro sarebbero stati puniti per i crimini commessi, così come era accaduto agli Jugoslavi. Subito dopo, si girò verso Ury e gli disse *guardate cosa state facendo voi americani in Porto Rico*. Ury riuscì a placare l'istinto di reagire rispondendo a tono, e replicò dicendo che aveva apprezzato le critiche nei confronti del suo paese perché lo facevano sentire tra

²³ Ury W., (2007). *Il no positivo*. Corbaccio, Padova

²⁴ William Ury. *The walk from "no" to "yes"* [Online]. 2010. Disponibile su Internet in formato video all'indirizzo: https://www.youtube.com/watch?v=Hc6yi_FtoNo.

amici con cui poteva parlare sinceramente. Una risposta disarmante e inaspettata come questa permette di far diminuire la temperatura della conversazione e di includere, almeno apparentemente, in un gruppo unico i due leader seduti al tavolo. Non è un caso che, proseguendo nel suo speech, Ury spieghi l'importanza che ha camminare durante una negoziazione come strumento per trovare più facilmente un accordo. Con un gioco di parole dice che *dopo un Ted Talk, ci sta bene un Ted Walk*, e aggiunge *chi combatte mentre sta camminando?* Ovviamente nessuno, anzi, spesso quando si è stressati o quando bisogna prendere delle decisioni rischiose, è normale uscire a fare una camminata. Da questo semplice ragionamento, come una vera e propria epifania, Ury pensò di ricreare il percorso che fece Abramo in Medio Oriente e di percorrerlo a piedi, nonostante l'alto livello di rischio, per dimostrare che fosse possibile attraversare paesi diversi. L'esperienza fu molto positiva tant'è che, poco tempo dopo, migliaia di persone iniziarono a ripeterla, e si iniziarono a organizzare anche delle camminate guidate in altre città più accessibili per chi non riusciva a essere presente in Medio Oriente.

Infatti, quando si fa una passeggiata con qualcuno, ci si sposta fianco a fianco, si ha lo stesso ritmo e si guarda in una direzione comune e condivisa, proprio come avviene quando si attua una negoziazione vincente.

2.4 Gestire le resistenze e il cambiamento

Si può davvero pensare di riuscire ad avere successo in una negoziazione se dall'altra parte c'è una persona che alza un muro davanti al nostro tentativo di comunicare? La risposta è sì, a patto che prima si riesca a renderlo permeabile. Ma per riuscire nell'impresa è necessario comprendere da cosa è composto quel muro e le motivazioni che hanno portato alla sua costruzione. Il muro può essere paragonato alle resistenze cui tutti vanno incontro quando si trovano a dialogare con delle persone che hanno interessi diversi rispetto ai loro e in particolare quando si tratta di cambiamento. Anche i più amanti delle sfide, e che necessitano continuamente di stimoli diversi per non annoiarsi, possono essere restii al cambiamento che viene loro proposto. E quando si parla di negoziazione, di accordo, di punto di vista comune, le resistenze sono una difficoltà che va arginata, se non evitata in primo luogo.

Bill Bernbach, famoso pubblicitario newyorchese del secolo scorso, aveva una visione interessante dell'essere umano. Era convinto che ci fosse una parte soggetta al

cambiamento e, quindi, legata alle mode, ai trend del momento, a tutti i cambiamenti sociali, culturali e tecnologici; e che ce ne fosse un'altra che invece non cambia mai, rimasta la stessa dei nostri avi, e legata ai valori, alle emozioni e ai desideri profondi che guidano le persone. Quando si vuole indurre un cambiamento è necessario parlare alla parte che cambia, facilmente influenzabile tramite le emozioni, ma non per questo meno razionale.

È sempre stato fatto così, non rientra nel budget, non sei pagato per questo, è troppo semplice, è troppo complicato. Quelle appena citate sono solo alcune delle scuse più utilizzate per resistere al cambiamento, sia nei luoghi di lavoro che in ambito privato. Apparentemente, riuscire a controbatterle sembra un compito complesso, eppure Jason Clarke, esperto in innovazione, leadership e cambiamento, ha trovato delle risposte efficaci a ognuna di queste. A chi dice che *si è sempre fatto così*, si può rispondere dicendo *allora il problema esiste da molto più tempo di quanto tu creda e quindi avremmo già dovuto agire in passato*; a chi dice *non è compreso nel budget* si può replicare che *le risorse sono state allocate male*; a chi propone un'idea e si sente dire *non sei pagato per questo* può rispondere con *non c'è problema, questo è un omaggio*. O ancora, *è troppo semplice* può essere neutralizzato in maniera umoristica con *lo renderò più complesso per te e viceversa, è troppo complicato* può essere contrastato con *lo renderò più semplice*.

Come sottolinea lo stesso Clarke nel suo Ted Talk *Embracing Change*²⁵, queste scuse sono quasi sempre fittizie e non rappresentano le vere motivazioni che frenano le persone quando si tratta di abbracciare il cambiamento. Le reali ragioni che spingono le persone a resistere al cambiamento sono svariate: alcune persone sono intimorite maggiormente dal periodo di transizione rispetto al cambiamento in sé, altre temono di non essere all'altezza o non hanno voglia di adattarsi, altre ancora si sentono forzate a cambiare senza avere alcuna voce in capitolo. Ma, così come nei casi precedenti, la conoscenza si rivela una leva strategica fondamentale per riuscire ad arginare le resistenze che si frappongono tra le parti e l'accordo risolutivo. Secondo gli studi della Scuola di Palo Alto, ne esistono di 4 categorie²⁶.

²⁵Jason Clarke. *Embracing change* [Online]. 2010. Disponibile in formato video su Internet all'indirizzo: <https://www.youtube.com/watch?v=vPhM8lxibSU>.

²⁶ Lucchini A. & Carmassi P., (2010). *Il linguaggio dell'accordo*. Palestra della Scrittura, Milano

- La resistenza *collaborativa*: quella in cui anche il soggetto che presenta tutte le qualità e le caratteristiche necessarie a cambiare ha dei dubbi e non è completamente convinto e può trasformarsi in una resistenza più pesante se non è gestita bene. Sono tipiche le espressioni come *se lo potessi vedere almeno una volta o non l'ho mai fatto prima*. In questo caso è sufficiente accompagnare la persona nel processo di cambiamento e rispondere alle sue precise domande e perplessità.
- La resistenza *vorrei ma non posso*: quella che scatta quando, pur avendo un sincero interesse di fare qualcosa, la persona si sente inadeguata o pensa di non potercela fare. Si manifesta con un sofferto sottrarsi o esternando insicurezza e, come la precedente, se non gestita correttamente, rischia di trasformarsi in oppositiva. Questa resistenza può essere affrontata applicando lo stratagemma chiamato *solcare il mare all'insaputa del cielo*, cioè proponendo al resistente un obiettivo più grande, che al tempo stesso contiene, celato, quello che si vuole fargli raggiungere. Sviando l'attenzione dal vero obiettivo, il resistente si concentrerà su quello più grande e vedrà come parte necessaria del processo ciò che interessa a noi. Un esempio è l'allenatore che, per convincere i bambini a fare gli addominali, un esercizio molto faticoso e per nulla divertente, consegna loro dei pennarelli colorati e li invita a scrivere in aria con i piedi il loro nome, arrivando a creare delle vere e proprie sfide. Così facendo, allenare l'addome è diventato un gioco divertente da fare in compagnia. Lo stesso principio si applica nel mondo aziendale attraverso i premi di produzione o le campagne incentive che funzionano come super-obiettivi da raggiungere per ottenere, appunto, dei bonus economici.
- La resistenza *oppositiva*: nasce dalla contrapposizione diretta e aperta dell'altra persona che per principio è contraria a qualcosa e si oppone, squalifica e contesta con l'intento di attaccare. Un esempio può essere l'anziano responsabile del magazzino che si rifiuta categoricamente di vedere sostituiti i suoi strumenti cartacei in favore di un computer, oppure il paziente che si ribella alle cure proposte dal medico. Queste persone sono interlocutori difficili perché potenzialmente esplosivi per via di una malcelata rabbia latente, motivo per cui, a volte, è più funzionale sottrarsi al confronto, almeno momentaneamente, per far sì che cali la tensione. Questa resistenza va trattata usando lo stratagemma dell'

uccidere il serpente con il suo stesso veleno, ossia usare l'argomento con cui si fa forte l'avversario per colpirlo con la sua stessa arma. Accade quando si riesce a ribaltare o a incorniciare diversamente la realtà, usando le stesse parole dell'interlocutore. Immaginiamo Roberto, responsabile del reparto vendite, e Alice, responsabile marketing, che discutono su come sia meglio allocare le risorse per incrementare gli acquisti. Roberto sostiene che si debba incrementare la presenza social dato che il target di riferimento è molto giovane, mentre Alice ritiene che questa strategia da sola sia insufficiente per soddisfare l'obiettivo. Per rispondere a Roberto, che non intende fare un passo indietro, Alice usa le sue stesse parole, ma riformulandole in maniera diversa: *proprio come dici tu Roberto, dobbiamo essere dov'è il nostro pubblico, ma allo stesso tempo dobbiamo anticipare dove sarà, e i social non sono l'unica soluzione*.

Anche se sgradevole e fastidiosa, il vantaggio di una resistenza oppositiva è che è evidente e manifesta.

- La resistenza *né collaborativa, né oppositiva*: è quella più complessa perché non è sempre evidente e perché il resistente non collabora, né si oppone apertamente. L'altra persona magari ha maggior potere, oppure mostra una marcata rigidità mentale che non le permette di uscire dalla propria visione della realtà. Un buon modo di affrontarla è l'uso di domande mirate, sfruttando alcune tecniche viste nei paragrafi precedenti, tra cui l'ascolto attivo per capire parole chiave e sistemi rappresentazionali dell'interlocutore. L'uso delle domande ha la funzione di creare una comunicazione naturale e complementare in cui chi risponde è in posizione di guida, ma solo sul contenuto, mentre chi davvero guida l'interazione è chi fa le domande e sceglie come orientare la conversazione. Ma, allo stesso tempo, formulare domande permette anche di far uscire l'altra persona dalla situazione di stallo, trasformando così la resistenza in collaborativa oppure in oppositiva. È quello che accade quando Marta, vista l'indifferenza di Fabrizio nel rispettare le scadenze, gli telefona chiedendogli: *il report riesci a farlo per lunedì o già entro questa settimana?* Usando una domanda a illusione di alternativa di risposta²⁷, Marta obbliga Fabrizio a diventare collaborativo (se consegna il

²⁷ Nardone G. & Salvini A., (2004). *Il dialogo strategico*. Ponte alle Grazie, Milano.

report), o diventare apertamente oppositivo, nel caso in cui non rispetti la scadenza.

2.5 Disinnescare i conflitti

Parlando di negoziazione non si può non menzionare uno tra gli strumenti più utili in assoluto per disinnescare i conflitti: i livelli logici di pensiero²⁸, teorizzati dal linguista Robert Dilts²⁹. Derivano dal lavoro dell'antropologo Gregory Bateson sull'apprendimento e il cambiamento, e, ancor prima, dagli studi di Bertrand Russel.



Figura 1 La piramide dei livelli logici di Dilts.

Così come sono spiegati dallo stesso Dilts, possiamo immaginarli come una piramide che si divide orizzontalmente in due parti: il mondo del fare, visibile, che sta alla base, e quello dell'essere, invisibile, che si trova proseguendo verso la cima.

Il livello di base è l'ambiente, che risponde alle domande spazio-tempo di *dove* e *quando* e indica lo spazio in senso più generico, oppure il luogo in un'accezione più specifica, in cui si muovono le persone. Al livello superiore si trova il comportamento, che risponde alla domanda *cosa* e rappresenta gli script, ovvero sequenze di azioni che le persone mettono in atto all'interno dei frame³⁰, schemi mentali che guidano la nostra interpretazione delle situazioni sociali. All'ultimo livello nel mondo del fare si trovano le capacità, che rispondono alla domanda *come* e indicano le abilità, le doti della persona.

²⁸ Ury William. *The power of listening* [Online]. 2015. Disponibile in formato video su Internet all'indirizzo: https://www.youtube.com/watch?v=hrK9_ZPo790. (Consultato il 23/04/2024)

²⁹ Dilts R., (2009). *I livelli di pensiero*. NLP Italy, Firenze

³⁰ Con *frame* si intendo modelli attraverso i quali interpretiamo gli eventi e assegniamo significato alle esperienze. Il sociologo canadese Erving Goffman ne parla in *Frame Analysis*, 1974

Proseguendo ancora verso l'alto si passa al mondo dell'essere, e in particolare al livello dei valori che risponde alla domanda *perché* si agisce in una certa maniera. Al penultimo corrisponde l'identità, il *chi siamo*, la parte più intima e vera della persona. Infine, in cima al mondo dell'essere si trova la *missione* che indica per chi altro è utile il nostro comportamento, in nome di chi agiamo.

È importante sottolineare l'interdipendenza tra i vari livelli: una persona che va a vivere in un altro Stato, e che quindi cambia il suo ambiente, si ritrova a mutare anche i propri comportamenti, e conseguentemente anche i propri valori, fino alla missione. Esistono diversi esperimenti che lo dimostrano, tra cui quello condotto da Philip Zimbardo all'Università di Stanford nel 1971, in cui un gruppo di partecipanti veniva diviso in prigionieri e guardie simulando il contesto delle carceri. Poco dopo l'inizio si notò che le guardie, nonostante fossero studenti normali, avevano spesso messo in atto comportamenti autoritari e abusanti nei confronti dei prigionieri, anch'essi studenti, che si limitavano ad accettare passivamente il trattamento ricevuto. A causa dell'evidente deterioramento della situazione e del benessere dei partecipanti, l'esperimento venne interrotto prematuramente, non senza sollevare importanti questioni morali.

Sebbene i livelli siano tutti legati gli uni agli altri, è altrettanto rilevante rimarcare la divisione che sussiste tra mondo dell'essere e del fare. Quando si vuole dare dei feedback o fare delle domande è meglio attenersi entro quest'ultimo (freccia in giù), poiché più sicuro e meno invadente. Il mondo dell'essere, invece, essendo molto più intimo e personale, è percorribile se si decide di motivare l'altra persona o nel caso in cui si scelga deliberatamente di far accendere una conversazione (freccia in su). Dire *sei stupido* è radicalmente diverso dal dire *hai agito in maniera stupida*: nel primo caso si valuta la persona in toto, dando un'opinione molto giudicante al suo essere, nel secondo ci limitiamo a valutare un suo comportamento. Analogamente, quando vogliamo capire le motivazioni di un'azione è meglio chiedere *cosa ti ha spinto a farlo?* piuttosto che dire *perché l'hai fatto?* Il "perché", anche se usato in abbinamento al verbo *fare*, ha un'accezione giudicante e svalutativa, il sottotesto sembra essere *perché hai fatto sta cavolata? Sei impazzito?* Ed ecco che si ritorna al mondo dell'essere.

Pertanto, quando si vuole negoziare o, più in generale, si vuole diminuire la temperatura di una conversazione, è meglio evitare domande troppo dirette e personali che rischiano di porre sulla difensiva l'interlocutore o, peggio, di farlo contrattaccare.

2.6 Dare e ricevere feedback durante una negoziazione

Quando si comunica è necessario avere un responso per capire se ciò che è stato detto viene compreso e assimilato, se ci sono domande, oppure se l'altra persona è di diversa opinione e vuole controbattere. In poche parole, c'è sempre bisogno di un feedback (dal verbo inglese *to feed*, nutrire e *back*, indietro), non solo dopo un intervento di fronte ai colleghi e con il capo, ma in tutte le relazioni sociali che intratteniamo nella nostra vita. Quando si parla di accordo e di negoziazione, il feedback è un elemento cruciale. È bene ricordare che oltre a ciò che si dice (verbale), anche il *come* lo si dice ha un impatto rilevante: sarebbe meglio se venisse dato nel mondo del fare per evitare di innescare comportamenti esplosivi e pericolosi nella persona a cui vengono dati. Questi responsi hanno l'obiettivo di migliorare il rapporto tra due persone o, più in generale, la performance di un soggetto in un determinato ambito. Se vogliamo che questo fine venga raggiunto, è fondamentale riuscire a parlare con l'altra persona evitando a ogni costo possibili escalation, e quindi conflitti, pur rimanendo sinceri.

Generalmente si pensa che esistano solo di due tipi di feedback, quello positivo e negativo, dimenticandosi che ne esistono altri due altrettanto importanti: quello ambiguo e il non feedback. I primi due sono le facce della stessa medaglia, quello positivo coincide con una risposta che fornisce approvazione e riconoscimento al comportamento messo in atto dalla persona; viceversa, quello negativo serve a inibire o migliorare tale comportamento attraverso una risposta di disapprovazione. I feedback sono uno strumento molto importante per guidare il comportamento altrui: un maestro che, dopo l'interrogazione, loda l'allieva, la sta esortando a continuare a studiare approfonditamente. E, analogamente, una mamma che riprende verbalmente il proprio figlio dopo che ha detto una parolaccia, gli sta insegnando che si è comportato male.

Le altre due tipologie di feedback sono quelle a cui va prestata più attenzione. I feedback ambigui lasciano ampio spazio all'interpretazione per via della loro vaghezza, e non specificità e, a seconda di come vengono letti, possono essere positivi o negativi. Sono pericolosi proprio perché ognuno può vederci quello che vuole, condizionato dalle sue idee, bias e pregiudizi, con il rischio di distorcere il messaggio iniziale. E se già è elevato il numero di conflitti, è bene evitare di rischiarne ulteriori dando feedback ambigui che possono essere facilmente mal interpretati.

Infine, i non feedback, o feedback assenti, sono i peggiori perché percepiti come totale assenza di interesse e per questo destabilizzanti. L'indifferenza si traduce in un sottotesto dolorosissimo che va dritto al mondo dell'essere: *non ci interessa niente di te o di ciò che hai fatto, non meriti nemmeno la nostra attenzione*. Il vuoto che lasciano non può essere colmato perché, a differenza dei feedback ambigui, nei non feedback non c'è nessun elemento dal quale iniziare a costruire un'analisi, quindi la persona si ritrova totalmente spiazzata.

Per quanto esposto sopra, e in particolare per salvaguardare la relazione, è bene cercare di dare i feedback nella maniera più sincera possibile, senza omettere niente, ma stando attenti alla forma: prediligere il mondo del fare rispetto all'essere e cercare di essere costruttivi nella critica, non umilianti.

2.7 L'umorismo come leva strategica: pro e contro

Riuscire a cogliere gli aspetti più buffi, e alle volte grotteschi, della realtà, saper far ridere nel momento più opportuno, trovare un guizzo divertente che permette di uscire da una situazione critica e creare una visione comune con chi abbiamo davanti, sono solo alcune delle infinite caratteristiche che ha alla base l'umorismo. L'ultima in particolare, *creare una visione comune*, significa includere tutte le persone che ci ascoltano nel nostro modo di vedere le cose, senza lasciar fuori nessuno. In questo senso, l'umorismo differisce dal sarcasmo e dall'ironia: l'ironia significa affermare il contrario di ciò che si pensa realmente muovendo una critica in maniera nemmeno troppo velata, mentre il sarcasmo è l'ironia portata all'eccesso con il fine di sbeffeggiare e squalificare l'altro. *Ecco un'altra idea brillante delle tue, sei così intelligente che faresti impallidire anche Einstein* è un esempio di frase sarcastica che attacca sul personale e nel mondo dell'essere. Il risultato che si ottiene è ridere dell'altra persona, e quindi dividere, anziché ridere con l'altro al fine di includerlo in una visione condivisa. Un discorso a parte va fatto per l'autoironia, ovvero il *prendere in giro se stessi*. I vantaggi sono molteplici: in primis far immedesimare chi ci ascolta creando empatia e allo stesso tempo dando un'immagine più sicura di noi perché, almeno in apparenza, riusciamo a scherzare sui nostri punti più deboli. In secondo luogo, soprattutto se a fare autoironia è una persona dotata di autorità, si riesce a creare un clima più disteso e informale per lavorare meglio. Infine, non presenta

quasi mai punti critici perché nessuno si può offendere. Ci sono solo due casi in cui non andrebbe usata: quando, con il pretesto di fare dell'autoironia, si prende di mira un'altra persona, sfociando nel sarcasmo e alzando il rischio di un potenziale conflitto; e quando l'autoironia diminuisce o, peggio, annulla l'autorevolezza della persona che la fa, dando l'impressione che questa abbia una bassa autostima e che stia implicitamente cercando un sostegno esterno che invece neghi quanto da lei appena affermato.

In generale, che si tratti di negoziazione in situazioni critiche, oppure di semplice conversazione, è meglio lasciar perdere sia l'ironia che il sarcasmo, e concentrarsi sull'umorismo.

Quando si ride, l'ansia, la paura e il dolore cessano momentaneamente perché vengono liberate endorfine, un gruppo di sostanze chimiche prodotte nel cervello che hanno proprietà analgesiche ed eccitanti. Inoltre, la risata agisce sul sistema scheletrico-muscolare, su quello nervoso centrale, respiratorio, e cardio-vascolare, producendo una benefica attività corporea ed emotiva, aumentando la tolleranza al dolore fisico e diminuendo il rilascio di adrenalina e cortisolo, neurotrasmettitori implicati nello stress e nell'aggressività³¹.

Spiegare con precisione cosa sia esattamente l'umorismo e quali sono i meccanismi che scatenano la risata è un compito in cui molte menti brillanti si sono misurate, senza, tuttavia, arrivare a un'unica definizione. Tra queste, Luigi Pirandello scrive un saggio, *l'umorismo*³², in cui spiega la differenza tra il *comico*, inteso come *avvertimento del contrario*, e *umoristico*, ovvero il *sentimento del contrario*. Il primo nasce come evidente contrasto tra realtà e apparenza e, portando l'esempio di un'anziana signora molto truccata e vestita in modo giovanile, scrive:

«vedo una vecchia signora, coi capelli ritinti, tutti unti non si sa di quale orribile manteca, e poi tutta goffamente imbellettata e parata d'abiti giovanili. Mi metto a ridere. Avverto che quella vecchia signora è il contrario di ciò che una vecchia e rispettabile signora dovrebbe essere. Posso così, a prima giunta e superficialmente, arrestarmi a questa impressione comica. Il comico è appunto un avvertimento del contrario».

³¹ Pace Alice. *La scienza della risata* [Online]. 2020. Disponibile in formato HTML su Internet all'indirizzo: <https://wonderwhy.it/la-scienza-della-risata/>. (Consultato il 23/04/2024)

³² Pirandello L., (1908). *L'umorismo*. Mondadori, Milano.

Il sentimento del contrario, invece, nasce quando subentra la riflessione:

«Ma se ora interviene in me la riflessione, e mi suggerisce che quella vecchia signora non prova forse nessun piacere a pararsi così come un pappagallo, ma che forse ne soffre e lo fa soltanto perché pietosamente s'inganna che, parata così, nascondendo le rughe e la canizie, riesca a trattenere a sé l'amore del marito molto più giovane di lei, ecco che io non posso più riderne come prima, perché appunto la riflessione, lavorando in me, mi ha fatto andar oltre a quel primo avvertimento del contrario e mi ha fatto passare a questo sentimento del contrario».

L'umorismo, quindi, non è solo apparenza e superficie, ma ha dentro di sé meccanismi più profondi, come la riflessione, che permettono di cogliere le diverse sfumature della realtà che ci circonda. Anche in questo caso, l'ascolto attento e vigile, non solo di chi abbiamo davanti, ma dell'ambiente circostante, permettono di usufruire al meglio di questa leva fondamentale evitando di tralasciare dettagli importanti o di mal interpretarli.

Saper far ridere è utile, ma saper far ridere e allo stesso tempo far passare un messaggio lo è ancora di più. Diego Allegri, prestigiatore professionista che ricorre spesso all'umorismo, sostiene che nei giochi di prestigio, così come nella vita, l'umorismo può essere sia un alleato che un nemico a seconda di come lo si usa. Se si fa una battuta nel mezzo di una performance, si rischia di confondere lo spettatore, magari di fargli dimenticare la carta scelta, e finire, così, per rovinare il gioco. Per questa ragione, è meglio scegliere di far ridere prima che l'effetto vero e proprio inizi, oppure una volta che questo si è concluso. Un esempio che porta spesso nelle sue conferenze è di quando fa scegliere la carta al pubblico facendosi dire "stop". Per evitare che la gente possa pensare che le carte siano tutte uguali, o che il prestigiatore in maniera subdola ne forzi una, usa spesso le gag di fermarsi troppo presto, troppo tardi o, ancora, di non fermarsi proprio, concludendo con un sorriso e dicendo: *vi ho chiesto di dirmi stop, non che mi sarei fermato*. Il vantaggio di queste battute, oltre a far sorridere e coinvolgere il pubblico, è far ricordare bene il momento di selezione della carta e, soprattutto, che il prestigiatore si ferma esattamente dove gli viene detto. Così, quando a fine gioco gli spettatori cercheranno delle possibili soluzioni all'effetto che hanno appena visto, dovranno rimuovere l'idea che il mazzo fosse composto da tutte carte uguali o che la scelta della carta sia stata condizionata in qualche modo.

Lo stesso concetto può essere applicato durante un meeting di lavoro, con persone provenienti da tutto il mondo, e con cui è difficile rompere il ghiaccio per le diversità culturali. Far ridere durante la riunione, mentre si sta discutendo di temi impegnativi e

rilevanti per l'azienda, è molto rischioso e spesso inefficiente perché si fa perdere il filo del discorso e si toglie attenzione a ciò che conta. La battuta è ben accetta all'inizio per rompere il ghiaccio, oppure mentre ci si avvia alla conclusione della riunione. Anche perché il fine ultimo della risata non è rendere chi la dice un comico agli occhi degli altri, bensì disporre tutti sullo stesso livello, senza far pesare le gerarchie o le differenze culturali e sociali. Infatti, quando il clima è più disteso, ci si ascolta meglio e per maggior tempo, si trovano punti di vista innovativi e si riesce a uscire più facilmente dalle situazioni di stallo.

Ma sembra tutto troppo perfetto, che l'umorismo non abbia lati negativi?

Come tutti gli strumenti, anche l'umorismo presenta delle controindicazioni³³, o meglio delle "trappole", che sarebbe bene evitare se si vuole usarlo in maniera funzionale alla costruzione e al mantenimento delle relazioni. Il rischio peggiore nel quale si può incappare cercando di essere divertenti è fare una battuta in un momento sbagliato davanti alle persone sbagliate. Tra le possibili insidie, troviamo:

- minare l'obiettivo prefissato perdendolo di vista;
- far perdere il filo del discorso;
- giocare con i sentimenti altrui. Accade quando l'umorismo diventa ironia o sarcasmo;
- ignorare il contesto, manifestando poca attenzione al luogo e alle persone con cui ci si ritrova;
- sbagliare la scelta di tempo, oppure, anche se consapevoli, decidere di parlare comunque, nonostante sia passato il momento;
- delegittimare la nostra o l'altrui autorevolezza.

Se non si è del tutto convinti, o se si teme che la battuta possa danneggiare qualcuno, allora è meglio evitarla e continuare a pensare a qualcosa di divertente per coinvolgere tutti.

Come negli strumenti visti in precedenza, anche nell'umorismo è fondamentale l'ascolto e l'analisi del contesto. Una calibrazione eseguita attentamente è meglio di un messaggio di scuse per aver ferito l'altra persona.

³³ Carmassi P. & Pardini A., (2012). *Ribaltà e contenti*. Palestra della Scrittura, Milano.

3 La pratica della negoziazione nel cinema

Influenza, giochi di potere e negoziazione sono tematiche affascinanti che non sono state trattate unicamente in letteratura o in ambiti scientifici e psicologici, ma trovano spazio anche in televisione e soprattutto al cinema. Questi media, attraverso l'articolazione di personaggi ben costruiti, di narrazioni avvincenti e dinamiche, consentono a chi guarda di percepire tutte le sfumature delle varie interazioni umane presenti e, quindi, di poter esplorare in profondità le manovre di potere, le influenze psicologiche e le attività negoziali, in modi che spesso i romanzi non riescono. Sebbene molti siano racconti finzionali, le vicende e le situazioni critiche presentate sono verosimili (o addirittura basate su storie vere), così come i personaggi che le vivono, motivo per cui è possibile apprendere ed espandere la propria gamma di frame e script.

3.1 Il negoziatore (1998)

Con un inizio emotivamente coinvolgente e adrenalinico, il film vede la star Samuel L. Jackson nei panni di Danny Roman, abile negoziatore che sta cercando di trattare con un uomo che ha sequestrato la propria figlia e che vuole suicidarsi non appena sua moglie, che lo ha tradito, arriverà sul posto. Come fa intuire il titolo, per tutta la durata della pellicola si vive un'atmosfera immersa nel mondo della negoziazione e degli strumenti per attuarla: da subito vediamo messo in pratica il metodo CRG, in particolare attraverso l'ascolto attivo delle parole calde e di quelle chiave di Omar, il rapitore. Danny, seduto dietro la porta di casa insieme ai suoi colleghi, tiene in mano un foglio diviso in due colonne con le parole positive da una parte e quelle negative dall'altra.

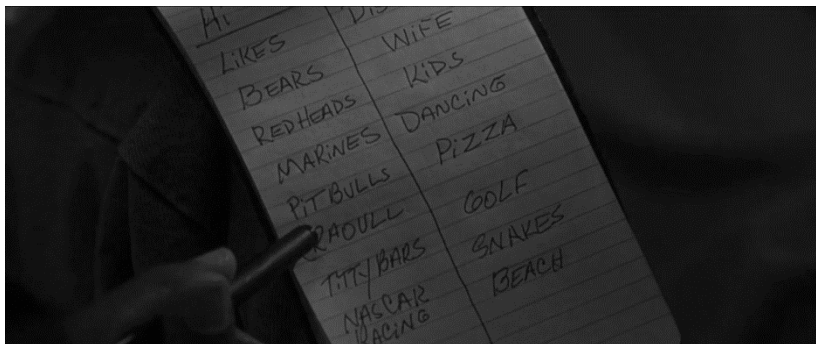


Figura 2

Un fotogramma del film

Calibrando la situazione, il negoziatore nota la presenza di Raul, il cane di Omar e, dopo aver verificato che rientra all'interno della lista delle parole positive che gli è stata data dai colleghi, decide di usarlo come spunto per iniziare una conversazione.

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 i pitbull: i cani di tutti i cani. Il pitbull può essere il miglior amico dell'uomo giusto o il peggior nemico di quello sbagliato. Sì, se proprio vuoi regalarmi un cane, regalami un pitbull, dammi... Raul, giusto Omar?

Con questa introduzione che parte dal generale (gli animali) per scendere sempre più nel particolare (non solo i cani, non solo i pitbull, ma proprio Raul), Danny cerca di creare fiducia con Omar, che però odia Raul e risponde in malo modo, alzando la temperatura e dicendo che vuole sua moglie, senza inutili giri di parole.

Danny prende atto che la scheda che gli hanno fornito non è attendibile, e allora cerca di ricalibrare la situazione: non può negare quanto ha appena affermato, cercando di entrare in simpatia con Omar, perché vorrebbe dire snaturarsi, per questo racconta della sua cagnolina dispettosa che sporca dappertutto, dicendo che tra loro c'è un rapporto di amore-odio. Così facendo, si avvicina al modo di vedere le cose del suo interlocutore, pur mantenendo una visione personale. Poi, quando Omar insiste sul voler vedere la moglie, Danny mente dicendo la verità³⁴, ovvero afferma che gli è stato detto che sua moglie è arrivata (anche se non è davvero così), ma prima deve poter entrare in casa per controllare che non ci sia nessun altro insieme a loro. Così facendo non si assume la responsabilità di ciò che dice, e, allo stesso tempo, ha un pretesto per entrare e distrarre Omar mentre i militari portano in salvo la bambina.

L'avvincente scena appena descritta occupa solo i primi dieci minuti di un film che dura oltre due ore. Ma la negoziazione più complessa e delicata inizia adesso: Nathan, il partner di Danny, viene ucciso mentre sta indagando all'interno del commando di polizia su alcune frodi e il principale sospettato è lo stesso Danny, che qualcuno sta cercando di incastrare per uscirne pulito. Il negoziatore, insieme alla moglie, è solo contro tutti, e, per dimostrarsi innocente e farsi ascoltare, si trova costretto a rapire alcuni ostaggi e a

³⁴ *Mentire dicendo la verità* è un antico stratagemma della cultura cinese che si basa sul fornire informazioni veritiere, ma in alcuni casi omettendone una parte, o manipolandole, per cambiare la percezione della persona destinata a riceverle.

negoziare con un collega di un altro distretto, Chris Sabian (Kevin Spacey). Il suo ingresso in scena è quasi comico: viene chiamato dalla polizia mentre sta cercando di porre fine alla litigata tra sua figlia e sua moglie, che si è rinchiusa in camera e non manifesta alcuna intenzione di uscire. Intanto, il compito di negoziare con un furioso Danny spetta a Farley, poliziotto impacciato e goffo. Di seguito il dialogo tra i due:

Danny: *vorresti fare il negoziatore con me? Va bene, ti faccio provare.*

Farley: *dimmi che cosa vuoi*

D: *posso avere un prete?*

F: *no, non puoi avere un prete*

D: *molto bene Farley, non puoi mandarmi un prete perché il prete è associato all'idea della morte e tu non vuoi che pensi alla morte nel mio stato. Ma mi hai detto no, non devi dire no Farley. Allora, vuoi dirmi di no un'altra volta?*

F: *no, no, no.*

D: *Il no elimina le opzioni, l'unica scelta che lascia è sparare a qualcuno, hai capito?*
Poco dopo, gli chiede: *Hai mai tradito tua moglie?*

F: *vedrò che posso fare.*

Danny si prende gioco dell'impacciato Farley che non riesce a non dire la parola no per via della tensione che prova nel parlare con lui. Dopo avergli dato una lezione *da manuale* sulla negoziazione, ovvero evitare a tutti i costi le negazioni, Danny rimette alla prova Farley con una domanda la cui risposta più ovvia sarebbe proprio il no. Farley è sudato, balbetta, lancia via il foglio che uno dei suoi collaboratori gli sta passando e, tra le risate divertite dei suoi colleghi, riesce solamente a dire *vedrò che posso fare*.

Il vero ingresso in scena di Sabian avviene poco dopo in modo naturale: si presenta come un uomo spigliato, attento e come un abile comunicatore. Riesce senza intoppi la transizione dal suo telefono cellulare, con cui stava parlando a Danny per tranquillizzarlo, al telefono della polizia. Appena arrivato, si trova a dover negoziare su più fronti: da un lato i poliziotti, che sono restii a cedergli il comando, dall'altro Danny e la moglie Karen, arrivata da poco, che continua a professare l'innocenza del marito. Per liberarsi di lei, Sabian usa la già citata tecnica del *solcare il mare all'insaputa del cielo*: a chi attua una resistenza, possiamo proporre un obiettivo più grande, che al suo interno contenga l'obiettivo che interessa a noi. In questo caso, Sabian le dice di rispondere alle domande della polizia e di tornarsene a casa. Quando Karen si oppone perché vuole rimanere dov'è per cercare di aiutare Danny, Sabian finge di pensarci un attimo e accetta, a patto che risponda alle domande della polizia. Così facendo ha raggiunto lo scopo che gli

interessava davvero, ovvero che non lo importunasse e allo stesso tempo che aggiungesse qualche informazione utile ai fini della negoziazione.

3.2 The Founder (2016)

Il genere thriller e in generale tutte le vicende che coinvolgono i vari apparati governativi e militari non sono l'unico campo di applicazione della negoziazione in ambito lavorativo. Anche chi si trova a dover convincere un potenziale cliente ad acquistare un bene o servizio ha bisogno di usare i medesimi strumenti. È il caso di Ray Kroc (Michael Keaton) nel film *The Founder* che ripercorre la storia della nota catena di fast-food McDonald's. I fratelli Richard e Maurice McDonald, per tutti Dick e Mac, brevettarono il sistema *espresso* per riuscire a produrre e consegnare hamburger e patatine fritte in *30 secondi e non 30 minuti* dopo l'ordinazione. Il metodo non passò inosservato a Ray Kroc, un venditore ambulante molto ambizioso che ne aveva intravisto le potenzialità. Come riuscire, però, a convincere i due fratelli ideatori, e anche possessori del marchio, ad aprire diverse filiali in tutto il Paese perdendo l'unicità del loro ristorante? La leadership e la determinazione di Kroc sono state certamente leve utili, ma il colpo di genio è stato il discorso esposto ai due fratelli in cui il punctum³⁵ era "*a costo di sembrare un po' blasfemo, McDonald's può diventare la nuova chiesa americana*". Con queste parole Kroc intendeva dire che i fratelli avevano inventato un modo di fare ristorazione che *sa di America*, che aveva le potenzialità per diventare un luogo di ritrovo per la comunità, un fenomeno di massa e poteva diventare parte integrante dell'immaginario collettivo. Voleva che McDonald's divenisse un'istituzione al pari della chiesa, che aveva come simbolo la croce, e dei tribunali, riconoscibili dalla bandiera americana. Riprendendo i livelli logici di Dilts, Kroc stava abilmente proiettando i due fratelli al livello *beyond identity*, oltre al loro ristorante, oltre alla loro identità. Infine, partendo da un'idea che aveva avuto lo stesso Dick, propose il design del locale con i famosi archi dorati, destinati a diventare un simbolo emblematico di ogni singolo punto vendita. I

³⁵ Teorizzato da Roland Barthes ne *La camera chiara: nota sulla fotografia* (1980), è quel dettaglio che coinvolge e colpisce chi guarda e che si fissa nella memoria. Da lì il concetto di punctum è stato traslato anche in altre discipline, tra cui la letteratura.

fratelli accettarono: l'espansione di McDonald's era iniziata e da lì in avanti non si sarebbe più fermata fino a oggi, arrivando a contare più di 40.000 sedi in oltre 100 paesi³⁶ per un totale di circa 438.000 dipendenti³⁷.

Il tutto avvenne non senza alcune frizioni: da un lato i fratelli erano gelosi del loro brevetto e non volevano fare passi troppo affrettati, dall'altro un incontenibile Kroc era costantemente in cerca di una novità per aumentare il fatturato ed espandersi sempre più. Tuttavia, nonostante il suo carisma e le sue ottime abilità comunicative, in alcune occasioni Kroc si è dimostrato molto ruvido nella negoziazione, in particolare per la scelta delle parole usate.

Un esempio emblematico è durante una telefonata che avvenne con i fratelli che si erano lamentati con lui per via della sua eccessiva intraprendenza. Anziché cercare di rassicurarli e provare ad arginare le resistenze, Kroc decise di esprimersi senza mezze misure facendo scoppiare il conflitto:

sai cos'ho inventato Mac? Un concetto. Io ho inventato il concetto di vittoria mentre voi due vi accontentavate di stare in disparte a fare i perdenti. Io me lo prendo il futuro, io voglio vincere. E non si vince rimanendo dei buoni e lagnosi babbei. Negli affari non c'è posto per gente così, gli affari sono guerra. È cane contro cane, ratto contro ratto. Se il mio avversario sta affogando, io mi avvicino e gli verso l'acqua direttamente in bocca. Tu puoi dire lo stesso?

Da queste frasi emerge la spietatezza e la determinazione di Kroc, tanto intraprendente quanto cinico, disposto a sacrificare i propri sentimenti a favore del raggiungimento dell'obiettivo. Un po' come fece con sua moglie, la cui unica colpa fu quella di mostrarsi sconcertata agli occhi di Kroc quando questi decise di ipotecare la loro casa per poter continuare a essere parte dell'affare McDonald's.

³⁶ Flavia Napoletano. *McDonald's: facile-veloce-economico. Ma quanto sostenibile?*[Online]. 2013. Disponibile in formato HTML su Internet all'indirizzo: <https://www.renewablematter.eu/articoli/article/McDonalds-facile-veloce-economico-Ma-quanto-sostenibile#:~:text=Il%20colosso%20del%20fast%20food%20di%20fronte%20agli%20impegni%20di,di%20derivati%20bovini%20o%20avicoli>. (Consultato il 14/05/2024)

³⁷ <https://it.wikipedia.org/wiki/McDonald%27s> (Consultato il 14/05/2024)

3.3 The Social Network (2010)

*Passerai la tua vita a pensare che non piaci alle ragazze perché sei un nerd. Io posso dirti che non è così, tu non piaci perché sei un grande s*****o.*

Finisce così la scena iniziale del film: Erica Albright, ragazza con cui Mark Zuckerberg (Jesse Eisenberg) si stava frequentando, sbotta e lo lascia quando il ragazzo, in un eccesso di arroganza, le dice che stando con lui avrebbe potuto conoscere gente che altrimenti lei da sola non avrebbe mai incontrato. Scottato dalla situazione, Zuckerberg torna in camera sua e, dopo aver bevuto alcune birre con i suoi coinquilini, decide di creare un sito, *facemash*, che valuta l'attrattività delle studentesse di Harvard, la sua università. La rabbia e la delusione si trasformano presto in desiderio di rivalsa sociale, e da lì, il passo per creare Facebook è breve. Prima convince abilmente il suo amico Eduardo Saverin (Andrew Garfield), futuro direttore finanziario, a investire 1000 dollari per far partire il progetto e, dopo aver comprato diversi server per mantenere attivo il sito web in continua espansione, fa entrare nel team anche Sean Parker, fondatore di Napster.

Intorno al quarto d'ora di film, si scopre che tutto ciò che è stato mostrato fa parte di alcuni flashback, e che nel presente Zuckerberg sta affrontando due processi contemporaneamente: da una parte Eduardo Saverin, che lo ha citato in giudizio quando ha scoperto che il fondatore di Facebook aveva ceduto le sue quote senza avvisarlo, dall'altra i fratelli Winklevoss, studenti facoltosi che per primi ebbero l'idea di creare un prototipo di social network per connettere gli studenti di Harvard, a cui Zuckerberg aveva rubato l'idea. Nonostante la difficile situazione, il giovane imprenditore appare molto tranquillo, sia nell'abbigliamento che nell'atteggiamento: dove tutti sono in giacca e cravatta, lui è in felpa e ciabatte e risponde in maniera apparentemente disinteressata, ma allo stesso tempo efficace.

Il metodo CRG trova subito applicazione quando Gretchen, l'avvocata di Saverin, chiede delle delucidazioni in merito ad alcune dichiarazioni rilasciate da Erica, al fondatore di Facebook e a Sy, il suo legale.

Mark: *è stata lei a dire che le ho detto così?*

Gretchen: *ho letto la trascrizione della sua deposizione*

M: *che bisogno c'era di farla deporre?*

G: *questo spetta a noi deciderlo*

Sy: perché non ci sgranchiamo le gambe un minuto? Siamo qua da quasi tre ore e hai passato un sacco di tempo a mettere in imbarazzo il sig. Zuckerberg con la testimonianza della ragazza

M: nessun imbarazzo, si è inventata molte cose

G: era sotto giuramento

M: allora è la prima volta che qualcuno mente sotto giuramento.

Con questa risposta, Zuckerberg copia le parole “sotto giuramento” usate dalla legale di Saverin, e le incolla nella risposta per usarle a suo vantaggio: solo perché sotto giuramento non significa che Erica non possa aver mentito.

Più avanti nel film si trovano altri due esempi efficaci di applicazione del medesimo metodo. Il primo è quando Mark ed Eduardo sono a pranzo per conoscere Sean Parker (Justin Timberlake), che si presenta con quasi mezz’ora di ritardo.

Eduardo: ha 25 minuti di ritardo

Mark: ha fondato Napster a 19 anni, può ritardare

E: Non è un dio

M: e che cos’è?

E: uno con 25 minuti di ritardo

In questo rapido scambio di battute, Mark risponde al primo commento di Eduardo mantenendo il verbo avere, ma spostandolo da un’accezione negativa, il ritardo, a una positiva, ovvero il merito di aver creato Napster quando aveva solo 19 anni. Eduardo, però, continua a rimarcare sul suo punto e quando Mark gli chiede che cosa sia Parker se non un dio, risponde *uno che ha 25 minuti di ritardo*. Per via dell’attrito che si viene subito a creare tra i due, Eduardo, a differenza di Mark, non rimane particolarmente affascinato da Parker, anche a causa dei diversi scandali che lo hanno visto coinvolto. Quando prova a parlarne con Mark, avvisandolo che Parker era stato pedinato da alcuni investigatori privati, il fondatore di Facebook smonta la tesi dell’amico dicendo che alla fine non era stato trovato niente, e che non andrebbe dato peso a quella stampa che tempo addietro aveva incriminato lo stesso Eduardo per qualcosa che non aveva commesso. Applicando il già citato stratagemma dell’*uccidere il serpente con il suo stesso veleno*, Mark riprende l’argomentazione del suo direttore finanziario, e la usa per sostenere la propria.

Infine, Eduardo è ancora una volta il protagonista di un altro brillante caso di applicazione del metodo CRG quando entra per la prima volta nella casa in California che Zuckerberg ha affittato per continuare a espandere Facebook insieme a Parker. Vista

l'assenza di Mark, che avrebbe dovuto andare a prenderlo all'aeroporto al suo arrivo, Eduardo si vede costretto ad arrangiarsi come può nonostante stia piovendo a dirotto. Arriva bagnato fradicio e molto arrabbiato, ma deve ancora scoprire ciò che lo farà diventare furioso: Sean Parker è ufficialmente nel comitato direttivo e ha già fissato diversi appuntamenti con degli investitori, scavalcando il suo ruolo di direttore finanziario. Eduardo chiede, quindi, a Zuckerberg che cosa stia accadendo.

E: *Perché fissa appuntamenti?*

Z: *Forse accettano un finanziamento di startup*

E: *Anche fosse il finanziamento di Star Trek, perché fissa appuntamenti?*

Z: *Il volo è stato lungo*

E: *L'attesa sulla pista è stata lunga. Poi ho fatto una lunga attesa agli arrivi nazionali a San Francisco e di mezzo c'è stato un lungo volo.*

Anche se apparentemente i due parlano senza ascoltarsi, come dimostra l'assenza di una vera e propria risposta alla domanda iniziale di Eduardo, l'ascolto attento e partecipato gioca un ruolo determinante in questa conversazione. Eduardo prima riprende la parola *startup* e la sostituisce ironicamente con *Star Trek* data la somiglianza nel suono, poi ricalca l'aggettivo *lungo* e lo usa per spiegare a cosa è dovuto andare incontro: prima *il lungo volo* e poi la lunga attesa sulla pista e in aeroporto, mentre aspettava inutilmente l'arrivo di colui che non sa più se poter definire davvero amico.

3.4 The Margin Call (2011)

Tutto il film si svolge in una giornata, siamo agli inizi della crisi finanziaria del 2008 che sconvolgerà l'economia globale. La banca di investimento di Sam Rogers (Kevin Spacey) sta affrontando dei tagli al personale, e tra i primi a essere licenziati c'è Eric Dale (Stanley Tucci), capo del dipartimento di gestione dei rischi, fedele dipendente da oltre 19 anni, a cui viene staccato il telefono e intimato di andarsene in maniera impersonale e distaccata. Nonostante Eric cerchi di spiegare sia alle due donne che lo stanno licenziando, sia al suo superiore Will Emerson (Paul Bettany) che ha per le mani delle informazioni potenzialmente pericolose per l'azienda, non gli viene dato ascolto, almeno

in un primo momento. Per questa ragione decide di consegnare la chiavetta con le analisi che aveva condotto fino a quel momento a un suo sottoposto, Peter Sullivan, dicendogli di continuare il lavoro ma facendo attenzione.

Sono le nove di sera dello stesso giorno quando Sullivan scopre le massicce perdite a cui la banca è esposta, e per questo fa venire di persona Will che, molto preoccupato, chiama anche Sam intuendo la gravità della situazione. Da lì, per tutta la notte, inizia una negoziazione interna tra i vari dirigenti della banca: Jared Cohen (Simon Baker), superiore di Sam, e John Tuld, il direttore generale. In un primo incontro Cohen chiede a Rogers quanto tempo impiegherebbero i suoi uomini a sbarazzarsi di tutte le azioni per minimizzare le perdite. Rogers non vuole vendere delle azioni che sa già essere destinate a perdere di valore, per questo risponde che ci vorrebbero settimane, e aggiunge come ulteriore argomento a sostegno della sua tesi, che il mercato si accorgerebbe subito qualora venisse deciso di vendere tutto senza comprare niente. Nonostante stia negoziando da seduto mentre Cohen è in piedi, Sam riesce a essere sufficientemente efficace da convincerlo, soprattutto attraverso l'uso di un tono di voce coerente e sincero, di un ritmo incalzante ma non eccessivamente frenetico, e di un'affermazione posta quasi come fosse una domanda: *ma tu sicuramente sai che il nostro mestiere è vendere e comprare*, per sottolineare ancora una volta la sua posizione, secondo cui vendere tutte le azioni non era una via percorribile.

Poco dopo nel film avviene un altro dialogo, stavolta tra Sam e Tuld, che invece è deciso a vendere a tutti i costi i titoli azionari per minimizzare le perdite.

T: *io e te siamo venditori Sam, vendiamo, non è complicato*

S: *esattamente. E tu sai bene che non vendi niente a nessuno se non pensi che tornerà a prendere altri prodotti. Questo è quello che abbiamo imparato e domani avremo chiuso.*

Tuld inizia il discorso cercando di creare una visione comune, *siamo venditori* sta a indicare il loro essere un team, uniti per fare il bene dell'azienda, che in quel momento è vendere tutte le azioni, anche se entrambi sono consapevoli che perderanno presto di valore. Sam, per controbattere, non può negare il fatto che siano venditori ma, mantenendo la visione creata da Tuld, gli spiega che per vendere è necessario che si crei fiducia con l'acquirente, e che si può continuare a vendere solo se questo patto fiduciario viene rispettato nel tempo. A questo punto, Tuld inizia a spazientirsi e decide di provocarlo per vedere se riesce a fargli cambiare idea.

Tuld: *quando hai cominciato a diventare così rammollito?*

Sam: *rammollito un c***o. Tu sei nel panico*

T: *essere il primo pronto a esporsi non significa essere nel panico*

Il verbo usato da Tuld nel primo attacco, *diventare*, è assimilabile al verbo *essere*: con il primo attacco, Tuld va sul personale ed entra a gamba tesa nel mondo dell'essere di Sam, provando a giocare sulla leva del coraggio, dove il sottotesto è evidente: *non vendi perché non hai il coraggio di farlo*. Sam ricalca la parola *rammollito* e rincarà la dose entrando a sua volta nel mondo dell'essere di Tuld sostenendo che voglia vendere tutto subito perché è in preda al panico. Il direttore generale, dopo una pausa in cui non smette di mantenere il contatto visivo con Sam, gli risponde ricalcando ancora una volta il verbo *essere* e accostandolo all'essere primi, per poi negare quanto appena affermato dal suo interlocutore. In un certo senso, Tuld sembra cercare di giustificarsi agli occhi di Sam per il fatto che, vendendo tutte le azioni, trufferà migliaia di persone. Allo stesso tempo è interessante considerare l'ironia della situazione: nella prima riunione insieme a tutti i dirigenti dell'azienda, che si è svolta poco prima, proprio Tuld dice che *ci sono 3 modi per guadagnare: essere i primi, i più in gamba o imbrogliare*, e poco dopo aggiunge *e io non imbroglio*.

Ma la negoziazione in questo film non si limita unicamente ai dialoghi con due sole persone alla volta, ne è un esempio evidente l'ultimo discorso che Sam fa davanti ai suoi impiegati la mattina immediatamente successiva alla nottata di riunioni. È una situazione estremamente difficile e complessa, dopo il taglio dell'organico molti altri dipendenti saranno licenziati e si è già iniziata a spargere la voce che le cose non stanno andando bene. Ma, nonostante sia stanco, stressato e provato sia emotivamente che fisicamente, Sam si sciacqua il viso e onora il suo ruolo di dirigente prendendosi la responsabilità di parlare faccia a faccia ai suoi dipendenti.

Grazie a tutti di essere venuti così presto questa mattina. Ieri la giornata è stata difficile e vorrei poter dire che oggi lo sarà meno, ma non è questo il caso. Dovrei leggersi questa dichiarazione, ma ve la leggerete da soli, io invece vi racconto che ca**o sta accadendo.

Sono stato qui tutta la notte, in riunione con il comitato dirigente, ed è stato deciso di liquidare una considerevole porzione di titoli di proprietà e di diverse asset class strategiche. Il punto cruciale è che, secondo la società, la festa finisce entro stamattina. Ci sarà una notevole confusione nei mercati nel prossimo futuro e loro credono che sia meglio che questa confusione parta da noi. Di conseguenza, la società ha deciso di liquidare la maggioranza della sua posizione di MBS a tasso fisso oggi. Questi sono i vostri pacchetti, vedrete di quali conti siete responsabili per oggi.

Sono sicuro che non ci metterete molto a capire quali effetti avrà questa vendita sul rapporto con le vostre controparti e di conseguenza sulla vostra carriera.

Sam non mente, non cerca di indorare la pillola, ma dice la verità senza girarci intorno. Si mostra quanto più possibile empatico e partecipe nell'ansia generalizzata: guarda i suoi dipendenti uno per uno negli occhi, usa un tono di voce fermo e deciso, ma non freddo e indifferente, e una gestualità sobria ma coerente con quello che sta dicendo per apparire credibile.

Ho espresso questa realtà al comitato dirigente e loro hanno capito. Di conseguenza, se raggiungerete il 93% di vendita dei vostri titoli, voi riceverete un bonus di 1.400.000 \$. Se la sala nel suo insieme raggiungerà il 93% di vendite, otterrete un altro 1.300.000 \$ a testa. Per chi di voi non ha mai fatto una cosa del genere, è come se fosse l'inizio di una svendita a prezzo di costo. È inutile che vi dica quanto sarà importante la prima ora e mezza. Mirate a tutti i bersagli che riuscirete a trovare: dealer, broker, clienti, vostra madre se compra. E niente scambi, è prevista solo l'uscita oggi. Naturalmente non è questa la conclusione che noi avremmo sperato, ma ci sta mancando la terra sotto i piedi e, a quanto pare, non c'è altra via d'uscita.

Allo stesso tempo, conscio della difficoltà a cui andranno incontro le persone che ha davanti, spiega loro di aver parlato con il comitato esecutivo e che, come conseguenza, hanno la possibilità di andarsene con una buona uscita se riescono a vendere quasi tutte le azioni dei loro pacchetti. Nella criticità della situazione, Sam riesce a trovare uno spiraglio positivo di luce e a guidare i suoi dipendenti.

Ragazzi si tratta ovviamente di una situazione molto particolare: se oggi avremo successo nel nostro intento, il successo significherà aver distrutto il nostro lavoro. Io non posso promettervi che qualcuno di voi, tanti di voi, verranno ricollocati nella società. Ma posso dirvi che sono molto fiero del lavoro che abbiamo fatto qui insieme. Sono in questo posto da 34 anni e vi assicuro per esperienza che la gente dirà delle cose molto spiacevoli su quello che faremo qui oggi e su quello a cui voi avete dedicato la vostra vita. Però abbiate fiducia che in un quadro più ampio le nostre competenze non sono andate sprecate. Abbiamo raggiunto molti traguardi e il nostro talento è stato usato per il bene comune. I vostri pacchetti, al lavoro!

Infine, non può mancare una parte di sentiti e sinceri ringraziamenti in cui si congratula con tutti per il lavoro svolto fino a quel momento. Per la prima volta dall'inizio del discorso, si toglie gli occhiali e si siede, guarda con fare paterno i suoi dipendenti e li sprona a dare il massimo un'ultima volta, per far sì che non se ne vadano a mani vuote.

Un altro aspetto importante del discorso di Sam Rogers riguarda l'uso delle congiunzioni, in particolare quelle coordinanti: *e* e *ma*. I *ma* hanno il potere di dare un peso maggiore alle parole che li seguono, concentrando l'attenzione sulla subordinata, introducendo un contrasto con quanto affermato precedentemente. Ecco che, durante il discorso, lo sentiamo dire frasi come *dovrei leggermi questa dichiarazione, ma ve la leggerete da soli*, oppure *Però abbiate fiducia che in un quadro più ampio le nostre competenze non sono andate sprecate*, o ancora *io non posso promettervi che qualcuno di voi, tanti di voi, verranno ricollocati nella società. Ma posso dirvi che sono molto fiero del lavoro che abbiamo fatto qui insieme*. Nell'ultima frase il *ma* ha la funzione di distogliere il focus dal fatto che molti dipendenti perderanno la loro occupazione, per concentrarla sulla fierezza che prova Sam per il lavoro svolto. Sposta il centro dell'attenzione minimizzando la percezione che può avere una notizia negativa come la perdita del proprio posto di lavoro, e fa risuonare più importante la parte dei ringraziamenti, finendo quindi con una nota positiva.

È analogo il discorso per la *e*: viene utilizzata per unire frasi e costruire un senso di continuità e di cooperazione. Unisce le istruzioni pratiche con le promesse di ricompense, rafforzando l'idea di lavorare insieme per un obiettivo comune: *Sono stato qui tutta la notte, in riunione con il comitato dirigente, ed è stato deciso di liquidare una considerevole porzione di titoli di proprietà*, oppure *ho espresso questa realtà al comitato dirigente e loro hanno capito*.

Attraverso un saggio bilanciamento delle congiunzioni, Sam riesce non solo a informare i suoi dipendenti di una situazione critica, ma gestisce le loro aspettative e li motiva nella maniera migliore e più efficace possibile: andando dritti al punto, ma senza minare la relazione.

Anche se i quattro film presentano trame, personaggi e situazioni radicalmente differenti tra loro, è possibile trovare diversi punti di tangenza (proprio come si fa quando si attua una negoziazione!): nei primi due film troviamo da un lato Danny, il negoziatore, che deve cercare di salvarsi da chi lo vuole incastrare, dall'altro Ray Kroc, un venditore disilluso e quasi al verde che deve riscattarsi. Entrambi i protagonisti hanno un obiettivo ben chiaro in mente e sono disposti a tutto pur di perseguirlo, che si tratti di sequestrare i

propri colleghi nel primo caso, o di abbandonarli al loro destino dopo averli sfruttati nel secondo. Anche in *The Social Network* e in *The Margin Call* sono presenti diverse analogie, a partire dall'asimmetria delle informazioni: nel primo caso c'è una disparità tra la comprensione che ha Zuckerberg della direzione che sta prendendo Facebook rispetto a Eduardo Saverin che deve fidarsi e basarsi solo su ciò che gli viene detto, nel secondo sussiste la medesima disparità tra i vertici più alti della banca, consci dell'ondata di crisi che sta per abbattersi a livello globale, e le persone comuni, che non avendone nemmeno il lontano sospetto, continuano a comprare azioni.

Può essere tracciato anche un parallelismo tra la figura di Zuckerberg, disposta a tutto pur di raggiungere il successo (violazione della proprietà intellettuale, tradimento a Saverin) e quella di John Tuld, spietato dirigente di banca disposto a truffare migliaia di persone per cercare di minimizzare le perdite.

In tutti e quattro i film, però, le emozioni giocano un ruolo fondamentale nel riuscire a convincere alcuni personaggi a compiere ciò che vogliono gli altri. Il potere dell'ascolto attivo, il metodo CRG con l'uso di parole calde e parole chiave, i sistemi rappresentazionali e, alle volte, l'uso efficace dell'umorismo sono leve strategiche fondamentali per attuare negoziazioni efficaci e aumentare le probabilità di accordo.

Conclusioni

In questa tesi è stato esplorato il mondo della comunicazione, con gli strumenti e le tecniche più adatte a negoziare in situazioni critiche. Abbiamo visto in che modo i bias cognitivi concorrono a creare una rappresentazione mentale della realtà e in che modo questa influisce sul comportamento di ognuno di noi. È stato dimostrato come il contenuto verbale, il *cosa*, incida solo relativamente perché a veicolare buona parte del messaggio è il *come*, ovvero il non verbale e il paraverbale. Infatti, molti fraintendimenti nascono da un mancato ascolto partecipato, e quindi, dalla volontà di sovrastare l'altra persona per "vincere" la conversazione, anche se il vero obiettivo di ogni mediazione è trovare un accordo soddisfacente per tutte le parti coinvolte.

Abbiamo trattato in dettaglio alcune delle tecniche più efficaci (CRG, hot e key words, no positivo) per creare e mantenere una relazione solida con la persona che abbiamo di fronte, riuscendo a essere assertivi e determinati, ma non per questo scortesi o rigidi.

Un'altra leva strategica utile è l'umorismo, inteso non come strumento fine a se stesso, bensì come mezzo attraverso cui smorzare la tensione per creare un ambiente di lavoro più rilassato e, quindi, permettere un miglior funzionamento delle altre tecniche citate nei capitoli precedenti. In un ambiente sereno si lavora meglio a livello produttivo e qualitativo, le maglie delle relazioni sociali si stringe creando un forte senso di comunità e il desiderio di perseguire un obiettivo comune diventa più forte.

Infine, dalla teoria si passa alla pratica: abbiamo osservato come applicare queste tecniche in situazioni reali secondo l'ispirazione di alcuni film di diverso genere e che presentano trame diverse, ma che hanno in comune l'arte di saper negoziare come requisito fondamentale per il raggiungimento dell'obiettivo che s'impone il protagonista. La varietà narrativa delle storie raccontate rende ancora più evidente come la negoziazione sia un'abilità trasversale e che abbia innumerevoli campi di applicazione, dai contesti lavorativi e aziendali (si veda *The Margin Call* o *The Founder*), a quelli più personali legati alle dinamiche sociali (come in *The Social Network* o *The Negotiator*).

Comprendere come funzionano questi strumenti logico-linguistici, i meccanismi psicologici nel processo decisionale, i bias cognitivi e alcuni aspetti della socialità, è utile per diventare comunicatori migliori, che si tratti di una convention con 1000 persone, oppure di un meeting aziendale con qualche collega. Inoltre, la conoscenza permette di

essere “vaccinati” e di riconoscere subito quando questi sistemi vengono usati per farci cedere o per convincerci contro la nostra volontà.

La crescita e il miglioramento personale passano sotto diversi aspetti che possono essere sintetizzati nella frase del poeta latino Giovenale: *mens sana in corpore sano*, secondo cui, per stare bene, è necessario allenare sia il fisico che la mente. Allenare la mente, tra le altre cose, significa anche cercare di spingersi oltre il proprio limite, fare meglio di ieri e continuare a provare indipendentemente dal numero di volte in cui si fallisce. La stessa mentalità si applica anche nel mondo della comunicazione, dove si ha a che fare ogni giorno con tante persone, tutte diverse tra loro per provenienza, estrazione sociale, reddito, gusti personali ecc. La comunicazione non è una scienza esatta e, quindi, non c'è un metodo che funziona in qualunque circostanza, e per certi aspetti, è meglio così perché la vera abilità della persona che si trova a negoziare è riuscire ad adattarsi a chi si trova di fronte, spesso in poco tempo e minimizzando la possibilità di errore. Deve riuscire a ispirare fiducia e a trovare possibili punti di tangenza con l'interlocutore, ma senza compromettere la propria integrità e senza forzare il processo. È tutto un gioco di bilanciamento tra razionalità ed emotività, tra cervello e cuore, di fatto una vera e propria negoziazione interna, destinata a rimanere presente per molto tempo ancora. La vera maestria sta nel saper leggere l'interlocutore, nel percepire le sue esigenze nascoste e nel trovare quel punto di contatto che permette di costruire un ponte, piuttosto che un muro. E se mai dovessimo trovarci in difficoltà, teniamo a mente che un sorriso e una battuta intelligente possono diventare i nostri migliori alleati.

Perché alla fine, anche la negoziazione più seria può beneficiare di un tocco di leggerezza.

Riferimenti bibliografici

BOYD D. (2014). *It's complicated. The social life of networked teens*. Yale University Press, New Haven.

CALABRESE, S. (2019). *Manuale di comunicazione narrativa*. Pearson, Milano.

CARMASSI P., & Pardini A., (2012). *Ribaltà e contenti*. Palestra della Scrittura, Milano.

CIALDINI R. (1984). *Le armi della persuasione*. Giunti, Firenze.

DILTS R. (2009). *I livelli di pensiero*. NLP Italy, Firenze.

KAHNEMAN D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux, New York

LUCCHINI A., & CARMASSI P. (2013). *Budo & Business*. Palestra della Scrittura, Milano.

LUCCHINI A. (2017). *Due orecchie, una bocca*. Palestra della Scrittura, Milano.

LUCCHINI A., & CARMASSI P. (2010). *Il linguaggio dell'accordo*. Palestra della Scrittura, Milano.

LUCCHINI A. (2011). *Acrobati di parole*. Palestra della Scrittura, Milano.

MEHRABIAN A. (1967). *Silent Messages*. Wadsworth Publishing, Belmont.

NARDONE G. (2009). *Problem solving strategico*. Ponte alle Grazie, Milano

NARDONE G., & SALVINI A. (2004), *Il dialogo strategico*. Ponte alle Grazie, Milano

RUSSO V. (2017), *Psicologia della comunicazione e neuromarketing*. Pearson, Milano

URY W. (2007). *Il no positivo*. Corbaccio, Padova

Aaker Jennifer. Harnessing the Power of Stories [Online]. Disponibile in formato HTML su Internet all'indirizzo: <https://womensleadership.stanford.edu/resources/voice-influence/harnessing-power-stories#:~:text=Stanford%20Marketing%20Professor%20Jennifer%20Aaker,a%20portf olio%20of%20signature%20stories>. (Consultato il 22/03/2024)

Cherry K. What is Cognitive Bias [Online]. 2022. Disponibile in formato HTML su Internet all'indirizzo: <https://www.verywellmind.com/what-is-a-cognitive-bias-2794963>. (Consultato il 20/03/2024)

Cherry K. How the Theory of Mind Helps Us Understand Others [Online]. 2023. Disponibile in formato HTML su Internet all'indirizzo: <https://www.verywellmind.com/theory-of-mind-4176826>. (Consultato il 20/03/2024)

Colombini Donatella, Russo Vincenzo. Perché bellezza e bei racconti fanno vendere il vino [Online]. 2021. Disponibile in formato HTML su Internet all'indirizzo: <https://www.cinellicolombini.it/forum/perche-bellezza-e-bei-racconti-fanno-vendere-il-vino/attachment/dr-love-paul-zak-008>. (Consultato il 22/03/2024)

Gopnik Alison. What do babies think? [Online]. 2011. Disponibile in formato video su Internet all'indirizzo: https://www.ted.com/talks/alison_gopnik_what_do_babies_think?language=it. (Consultato il 21/03/2024)

Pace Alice. *La scienza della risata* [Online]. 2020. Disponibile in formato HTML su Internet all'indirizzo: <https://wonderwhy.it/la-scienza-della-risata/>. (Consultato il 23/04/2024)

Treccani. Negoziare [Online]. Disponibile all'indirizzo: [https://www.treccani.it/vocabolario/negoziare_\(Sinonimi-e-Contrari\)/](https://www.treccani.it/vocabolario/negoziare_(Sinonimi-e-Contrari)/). (Consultato il 18/04/2024)

Ringraziamenti

Non è mai facile scrivere la parte dedicata ai ringraziamenti, tantomeno se sono quelli della tua tesi di laurea.

Sicuro di dimenticarmi di qualcuno nonostante le tante revisioni, provo a scriverli nella maniera più esaustiva possibile.

Un primo grazie va ai miei genitori, Gianna e Alberto, per avermi reso come sono e per avermi insegnato la vita.

Grazie anche alle mie sorelle e alle mie nipotine per avermi insegnato il mestiere a tempo pieno dello zio, difficile alle volte, ma che ne vale sempre la pena.

Grazie alla nonna, ai nonni, agli zii e alle zie per essere sempre stati presenti.

Grazie a Mattia per questi 3 anni in cui abbiamo condiviso gioie e dolori, momenti di debolezza e momenti di rinascita in cui non sono mai mancate tante risate e altrettanti discorsi filosofici e psicologici sulla vita.

Grazie a Matteo, Nic, Micaela, Giulia, Vanni, Totta, Giulia, Bea, Cami, Nico ed Emma per avermi accompagnato in questo viaggio e per i bei momenti che abbiamo vissuto insieme sin dal primo giorno che abbiamo messo piede in IULM.

Grazie Ari per essermi sempre stata accanto, aiutandomi (e soprattutto sopportandomi) nello scrivere questa tesi e nel revisionarla. Ma soprattutto grazie per tutti quei momenti trascorsi al di fuori dell'università.

Un sentito grazie va soprattutto al mio professore, Alessandro Lucchini, senza il quale questa tesi non avrebbe mai visto la luce. Grazie per la fiducia che mi hai concesso e per tutti gli insegnamenti che mi hai dato e continui a darmi.