



OSVALDO DUILIO ROSSI

Tanto media Pantalone...

Come negoziare?

1. Il teatro interiore

La negoziazione del conflitto può essere pensata come la regia di una rappresentazione messa in scena dai litiganti mediante i personaggi del loro teatro interiore. Adulto, genitore e bambino (cfr. Berne 1961/1971 e 1964) si avvicendano davanti e dietro le quinte della lite. Il mediatore, gestendo il dialogo tra i personaggi, permette ai litiganti di trasformare i loro atteggiamenti genitoriali o infantili (che alimentano la lite) in modalità mentali adulte, tramite le quali è possibile analizzare i problemi in maniera razionale e costruttiva.

In tale quadro, i conflitti interiori tra i tre ruoli che ciascun individuo alterna in sé fanno emergere le emozioni (Boschi 2007: 100-118), che a loro volta influenzano le relazioni interpersonali in direzione di rapporti più o meno amichevoli o conflittuali.

L'opera di Carlo Goldoni (1707-1793) è una fonte assolutamente autorevole per quanto riguarda la rappresentazione dei personaggi stereotipici (le maschere) e delle loro dinamiche relazionali.

Nel teatro goldoniano e nella commedia dell'arte in genere (nel rispetto della tradizione classica) talune maschere provocano i conflitti (solitamente i giovani rampolli, Colombina e i servi, assimilabili ai bambini anche per l'età); le liti scoppiano e si sviluppano tra particolari personaggi (i nobili di turno, assimilabili ai genitori e, spesso, genitori stessi dei rampolli di cui sopra); altre maschere alimentano le liti (Balanzoni, gli avvocati e i consulenti, anch'essi di stampo genitoriale); altri personaggi ancora si adoperano per risolvere i problemi (tipicamente Pantalone, adulto assennato).

Nello sviluppare le relazioni tra questi stereotipi, Goldoni si dimostra molto interessato al conflitto interpersonale e sembra conoscere molto bene la sterilità degli strumenti aggiudicativi quando, p. es., commenta:

Habent sua sidera lites ["le liti hanno la loro buona o cattiva stella"]: sogliono dire i Forensi, e con questo bel detto si scusano spesse volte d'aver perduto la causa (Goldoni 1755/2009: *L'autore a chi legge*).

Forse per questa palese sfiducia nei confronti dei giuristi, nella maggior parte delle opere egli propone tentativi di mediazione che scopriamo essere svolti secondo alcune tecniche dei moderni mediatori. P. es., conformemente all'unità di spazio e di tempo scenico, spesso viene esperito il tentativo di conciliazione in un unico luogo e in un'unica giornata; Pantalone, in qualità di paciere, spesso svolge un discorso introduttivo; vengono svolti dei *caucus* per l'estrazione delle informazioni riservate.

Ciononostante, i risultati ottenuti dai negoziatori goldoniani sono tendenzialmente insoddisfacenti o di natura aggiudicativa perché, con tutta evidenza, nei copioni non si realizza mai l'*allargamento della torta* tipico della conciliazione moderna. Ciò forse dipende dalla disillusione dell'autore circa la natura umana, che spesso si percepisce nei commenti di alcuni personaggi.

Goldoni sembra essere generalmente pessimista rispetto alle capacità

umane di risolvere i conflitti con soluzioni cooperative (*win/win*) senza l'ausilio di buoni intermediari. Come recita il dottor Balanzoni: «quando tra le famiglie comincia a entrare il diavolo, non vi è mai più pace, onde l'unico rimedio è separarsi, e fare una divisione» (*id.* 1754/1767/2008: II, 10).

Con questa battuta e con altre del medesimo tono (cfr., Goldoni 1752/1764/2001) Goldoni definisce un principio importante: non è facile risolvere i problemi "in famiglia". Lavare i panni sporchi in casa e negoziare i in prima persona propri interessi è difficilissimo per due motivi principali. Innanzitutto, il coinvolgimento emotivo personale offusca la razionalità necessaria a calcolare le conseguenze delle decisioni da prendere (cfr. *id.* 1754/1767/2008). Secondariamente, la tensione e le credenze calcificate nel tempo (le distorsioni cognitive; ingl. *bias*) impediscono di comunicare in maniera efficace con le persone nei confronti delle quali si vive un problema (cfr. *id.* 1753/2001).

Leggendo Goldoni si comprende il ruolo determinante della comunicazione quale strumento di configurazione (prima) e di potenziale soluzione (poi) dei conflitti. Dal malinteso (fondamentale responsabile, sin dal teatro classico) alle dichiarazioni controproducenti, agli eccessi d'ira, fino ai paradossi comunicativi, l'autore sviluppa liti e tentativi di mediazione giocati sullo scambio di informazioni oggettive (i fatti, purtroppo spesso distorti) e soggettive (le emozioni eccessive).

Sebbene in Goldoni non riusciamo a leggere i successi della conciliazione (evidentemente egli non ci crede), possiamo studiare i suoi esempi negativi per capire i motivi che portano le varie mediazioni al fallimento.

Consideriamo quindi tre delle opere goldoniane più rappresentative per comparare i moderni sistemi di negoziazione con l'idea di mediazione dell'Italia settecentesca.

2. Il servitore di due padroni (1753/2001)

La commedia ruota intorno alle conseguenze dei malintesi innescati dall'avidità di Truffaldino (in versioni successive Arlecchino), il quale tenta di servire contemporaneamente due padroni (Beatrice e Florindo) per soddisfare la propria fame, senza rendersi conto della relazione e degli interessi reali che corrono tra i due, con la conseguenza che essi, da amanti, giungono a rivaleggiare.

I mediatori possono imparare quattro lezioni generali da quest'opera.

La prima lezione è che un conflitto deve essere analizzato secondo gli assiomi della scuola di Palo Alto¹ (Watzlawick-Beavin-Jackson 1967/1971) perché la comunicazione interpersonale è responsabile di effetti pragmatici sui patrimoni delle persone e, per questo, deve essere gestita consapevolmente. Comunicare è un comportamento che, alla stregua di qualsiasi altro, genera delle conseguenze.

Il conflitto nasce per problemi comunicativi² e può essere risolto intervenendo sulla comunicazione tra le parti. Però, se gestita male, la comunicazione può alimentare il conflitto. Così può capitare che due litiganti si trovino a discutere per ore (o per anni), perdendo di vista la materia del contendere (il contenuto oggettivo, le informazioni, i fatti), trascinati dal tono del diverbio e dal modo con cui vengono scambiate le informazioni (il contenuto soggettivo, la relazione, l'uso della voce, le espressioni facciali e il linguaggio del corpo).

Quando il mediatore non analizza il conflitto rispetto ai cinque assiomi, egli rischia di rimanere intrappolato dalla relazione altrui, facendosi invischiare dai paradossi creati dalle parti. Invece, analizzando la struttura della comunicazione e meta-comunicando è possibile scardinare i circoli viziosi del conflitto per spostare l'attenzione dei litiganti sulle questioni razionali.

La seconda lezione è che, prima di negoziare, si deve assumere il maggior numero possibile di informazioni sul caso, documentandosi e interrogando le parti rispetto ai loro obiettivi, ai punti deboli, agli interessi e ai problemi personali. In questo modo il mediatore può anche rendersi conto del proprio livello di competenza rispetto al problema ed, eventualmente, può rifiutare l'incarico in caso di incompetenza o di incompatibilità.

Rispetto agli interessi delle parti, prendendo in prestito la terminologia dei teorici dei giochi, diciamo che si negozia efficientemente quando c'è in-

1 I cinque assiomi sono: (1) non si può non comunicare; (2) il contenuto è qualificato dalla relazione; (3) la comunicazione può essere digitale e/o analogica; (4) la punteggiatura delle sequenze qualifica la comunicazione; (5) gli scambi comunicativi sono simmetrici o complementari.

2 Il ricevente di una comunicazione non comprende le piene intenzioni dell'emittente (100%), bensì una percentuale inferiore ($x\% < 100\%$). Ciò che non è compreso, ma che il ricevente crede di avere compreso, si definisce *sovrainteso* ($100\% - x\%$). Quando il sovrainteso differisce dalle intenzioni originarie dell'emittente, esiste un *malinteso* che, se riguarda valori, interessi e necessità, può generare un conflitto (cfr. Rossi-Rossi 2010: 8-9).

formazione completa e perfetta, cioè quando tutte le parti coinvolte sanno cosa possono fare le altre e quali risultati conseguirà ciascun partecipante in funzione di ogni combinazione di scelte effettuate.

Poiché lo scopo della mediazione è individuare una soluzione vantaggiosa per tutti, è necessario che tutti conoscano i punti deboli e i punti di forza reciproci affinché si possa scegliere insieme in maniera razionale. Scelte compiute in assenza di informazione potrebbero essere controproducenti, così come potrebbero esserlo le scelte prese da un terzo estraneo e disinteressato ai vantaggi dei protagonisti.

Il terzo principio rappresentato dalla commedia è che il mediatore deve concentrarsi sull'analisi del problema e sulle conseguenze relative alle scelte di ciascuna parte, invece che sul proprio tornaconto personale.

Per aiutare i litiganti a scegliere i comportamenti capaci di risolvere il problema, il mediatore individua le loro MAAN³ e PAAN⁴, che vengono discusse e ordinate secondo priorità logiche.

Quest'operazione converge con quelle relative al principio di informazione completa e perfetta perché, per condividere le informazioni, prima è necessario estrarle nel rispetto del primo principio, cioè comunicando in maniera efficace.

D'altro canto, se il mediatore si preoccupa principalmente del proprio successo personale, egli può essere facilmente portato a trascurare gli interessi delle parti, con la conseguenza di impedire l'individuazione di un accordo pienamente soddisfacente e, quindi, orientando il conflitto verso una soluzione potenzialmente inutile o controproducente.

P. es., un mediatore potrebbe essere avido in termini economici e puntare a dilungare le trattative per accrescere il proprio onorario; oppure potrebbe essere eccessivamente sbrigativo per concludere in fretta un accordo, spingendo verso la prima soluzione identificata e omettendo di analizzarne altre; oppure, ancora, potrebbe intervenire con propri impegni e interessi nell'accordo delle parti.

In tutti questi casi il mediatore verrebbe meno alle regole deontologiche della professione e, soprattutto, individuerrebbe soluzioni basate sulla distorsione dei fatti e delle volontà, creando nuovi problemi ai suoi interlocutori. Nella migliore delle ipotesi, invece, egli non riuscirebbe a individuare alcuna soluzione.

3 Migliore Alternativa all'Accordo Negoziato.

4 Peggior Alternativa all'Accordo Negoziato.

Il quarto principio è conseguenza diretta del terzo. Quando una mediazione fallisce, ci rimettono tutti, anche il negoziatore.

Se non è possibile individuare una soluzione basata sul consenso, il problema continua a manifestare i suoi effetti oppure viene risolto con l'imposizione della volontà della parte più forte o di un terzo (i giudici impongono la forza dello Stato), con la conseguenza che l'insoddisfazione e il rancore di anche una sola delle parti sono motivo di ulteriori conflitti, magari con terzi.

Quando un fallimento è dovuto all'infrazione dei tre precedenti principi, il mediatore ne paga le conseguenze in termini di reputazione e, soprattutto, in termini di competenze perché impara a lavorare secondo modalità inefficienti che nei casi successivi porteranno facilmente nuovi risultati altrettanto inefficienti per tutti.

3. La famiglia dell'antiquario (1752/1764/2001)

La commedia si apre con una presentazione della sregolata e incompetente mania che il Conte Anselmo nutre per l'antiquariato (I, 1). Tale aspetto viene recuperato diffusamente in varie scene ed è poi portato al parossismo, segnalando – in termini assiomatici della comunicazione (Watzlawick/Beavin/Jackson 1967/1971) – un problema di “punteggiatura delle sequenze”: il padrone di casa si rifugia nella passione per l'antiquariato perché non vuole badare alle isterie delle donne di casa oppure esse insistono a litigare perché il padrone non si occupa di badare al buon andamento della casa? L'atteggiamento del Conte Anselmo è una fuga dai problemi creati dalle donne di casa («Io ho qui da divertirmi per due o tre mesi [...] così non avrò lo stordimento di quella fastidiosissima mia consorte», III, 2); ma, allo stesso tempo, non permettendogli di controllare la lite, tale atteggiamento alimenta il conflitto, con i conseguenti risultati negativi («Ella se perde in ste freddure, e la so casa va in precipizio. [...] Ma no sala, che quando el capo de casa no gh'abbada, tutto va alla roversa?», II, 10).

Il microconflitto (interpersonale) d'interessi dell'antiquario non viene analizzato da altri punti di vista e, così, anche il conflitto tra suocera e nuora, alla fine, non viene risolto. Lo stesso Goldoni (1752/1764/2001: 94) annota in prefazione che «sarebbe impossibile dar ad intendere agli Uditori che fosse per essere la loro pacificazione durevole». Egli preferisce al lieto fine un finale disperato, nel quale sottolinea la «costanza femminile nell'o-

dio».

Analizzando la commedia si possono individuare le varie fasi di una mediazione condotta malamente e, per questo, destinata al fallimento.

I primi sintomi di tensione si percepiscono quando Doralice (nuora) rinfaccia al Conte Anselmo di avere apportato 20.000 scudi di dote e di non avere in cambio neanche un vestito decoroso con cui poter uscire di casa (I, 5). Egli risponde fuggendo, rintanandosi nella sua collezione (I, 6).

L'entrata in scena di Colombina (cameriera) detona il conflitto quando ella rifiuta a Doralice di confezionarle una cuffia, preferendo servire la Contessa Isabella (suocera di Doralice). Per questa irriverenza, Colombina ottiene in cambio uno schiaffo (I, 8). Il microconflitto (interpersonale) di Doralice con la cameriera è allo stesso tempo sintomo e mezzo del mesoconflitto di Doralice con la suocera. Questo iniziale annidamento di liti (il Conte Anselmo è in contrasto con le proprie responsabilità di capo famiglia; la Contessa Isabella è in conflitto con Doralice; quest'ultima litiga con Colombina) preannuncia il pessimo esito del tentativo di conciliazione familiare, peraltro svolto malamente.

Nel frattempo, la Contessa Isabella dimostra al figlio (Giacinto, marito di Doralice) la propria antipatia verso la nuora, la quale vorrebbe usurparle il ruolo di padrona (I, 10), pur non essendo «degnata di venire in questa casa» (I, 11). Queste emozioni negative della Contessa Isabella determinano una posizione di principio che oscura gli interessi patrimoniali dell'intera famiglia dell'antiquario: Doralice infatti contribuì con i 20.000 scudi di dote a risanare le finanze della casa del Conte Anselmo. Forse l'astio della Contessa Isabella nei confronti di Doralice deriva proprio dal fatto che lei, borghese, ha risollevato la famiglia nobile, rinvigorendone il patrimonio, ma svilendola moralmente.

Quando Colombina incontra la padrona, tali sentimenti di rancore vengono amplificati dal malinteso orchestrato dalla serva per vendetta (I, 13).

A metà del primo atto, i tre personaggi femminili hanno già ampiamente dimostrato quella costanza nell'odio di cui è convinto Goldoni (1752/1764/2001: 94) e che alimenterà la lite anche oltre il finale.

La Contessa Isabella si confida (*caucus*) con il Cavaliere del Bosco, il quale si promuove quale mediatore (I, 14), senza però capire quali «soddisfazioni» pretende Isabella (I, 15), destinato così a negoziare invano le posizioni di principio.

Pantalone (padre di Doralice), venuto a conoscenza dell'incidente, cerca

di far ragionare la figlia (*caucus*): avendo capito che ella ha bisogno di un vestito, le dona 50 zecchini (I, 19) e, pur in buona fede, commette tre errori in uno. Primo, tenta di mediare essendo palesemente parziale (è il padre di Doralice). Secondo, tenta di risolvere il problema mediante le proprie risorse, invece che mediante le risorse delle parti. Terzo, impedisce che Doralice chieda scusa alla Contessa Isabella per farsi comprare in cambio il vestito.

Il Cavaliere del Bosco tenta di negoziare con Doralice, ma ella riesce a gestire la conversazione e a trasformarlo in giudice di comodo (I, 21):

- DORALICE Lo sapete pure: mia suocera è una pazza.
CAVALIERE Sì, è vero, è una pazza.
DORALICE Come pensereste di accomodare questa gran cosa? Non credo mai verrà in capo di consigliarmi di cedere.
CAVALIERE Anzi avete a star sulle vostre.
DORALICE Scusa non mi pare che tocchi a me domandarla.
CAVALIERE No certamente, non tocca a voi.
DORALICE (E mio padre mi diceva che tocca a me.) (*da sé*)
CAVALIERE (Sono imbrogliato più che mai.) (*da sé*)

Ciononostante il Cavaliere suggerisce uno dei presupposti di qualsiasi mediazione, cioè che le due si incontrino personalmente, ma poi rovina anche questo buon suggerimento:

- CAVALIERE Procurerò che vi troviate a caso in un medesimo luogo. Dirò io qualche cosa per l'una e per l'altra. Mi basta che voi vi contentiate di salutar prima la vostra suocera.
DORALICE Salutarla prima? Perché?
CAVALIERE Perché è suocera.
DORALICE Oh! Questo non fa il caso.
CAVALIERE Perché è più vecchia di voi.
DORALICE Oh! Perché è più vecchia, lo farò.

Le due si incontrano in “sessione congiunta” e Doralice mantiene la promessa (I, 22):

- DORALICE Signora, perché siete più vecchia di me, vi riverisco.
ISABELLA Temeraria! Me la pagherai. (*parte*)

Per merito di poche parole inopportune, dallo stadio mesoconflittuale le

parti passano a quello macroconflittuale (cfr. Rossi/Rossi 2010: 156). Nonostante gli sforzi dei mediatori, il processo opposto sarà impossibile.

Doralice investe i 50 zecchini per corrompere Colombina, promettendole una paga superiore a quella che riceve dalla Contessa Isabella (II, 3). Così facendo, invece di migliorare la propria posizione, gli attriti aumenteranno in virtù del terzo principio analizzato nel *Servitore di due padroni* (cap. 2): «Per uno zecchino il mese, non solo riporterò quello che si dice di lei, ma vi aggiungerò anche qualche cosa del mio».

Proprio quando Doralice parla di conciliazione (II, 5), emerge una distorsione cognitiva (*bias*) che il Cavaliere del Bosco non è preparato a rimuovere:

CAVALIERE Ma, Contessina mia, la rovina di questa casa viene a comprendere vostro marito e voi medesima.

DORALICE Vada tutto, ma la cosa non ha da passare così.

CAVALIERE Son curiosissimo di sapere che cosa è stato.

DORALICE Colei ha avuto la temerità di dire che mio marito fa male a volermi bene, e che vuol fare il possibile perché mi odii.

CAVALIERE Signora mia, l'avete sentita voi dir queste cose?

DORALICE Non l'ho sentita, ma lo so di certo.

CAVALIERE Duro fatica a crederlo, non mi pare ragionevole.

DORALICE Mi credete capace di rappresentarvi una falsità?

Di fronte a una PAAN (la propria stessa rovina), Doralice, per principio, preferisce insistere nel conflitto, perseguendo la strategia della “distruzione reciproca accertata” (*MAD, Mutual Assured Destruction*; cfr. http://it.wikipedia.org/wiki/Distruzione_mutua_assicurata). Inoltre, ella crede in un comportamento altrui di cui non è stata testimone e il mediatore, piuttosto che far riflettere la donna sulle conseguenze delle proprie azioni (cioè sugli interessi), si preoccupa di valutare la validità della testimonianza (cioè di giudicare le posizioni di principio).

L'interpellata Colombina alimenta il malinteso (II, 6), con la conseguenza che Doralice riesce a trasformare definitivamente il mediatore in difensore di parte (II, 7):

DORALICE Una delle due: o siete per me, o siete per lei.

CAVALIERE Da cavaliere, ch'io sono per voi.

Nonostante il Cavaliere smascheri le responsabilità di Colombina (II, 8), gli attriti tra nuora e suocera rimangono talmente radicati da richiedere un tentativo ufficiale di mediazione amministrato dal disinteressato Conte Anselmo (II, 18-20), il quale però finisce per rifugiarsi come al solito nella propria mania.

L'incontro appena accennato inizia col consueto benvenuto e con il discorso introduttivo del mediatore, che però non riesce a creare un clima empatico perché connotato da un marcato senso di autorità (invece che di autorevolezza). Autorità, peraltro, mai esercitata prima dal Conte e perciò registrata come inappropriata (II, 18). Si bada all'orario (gestione del tempo e agenda dei lavori), ma quando Anselmo nota un orologio con cammeo, egli deve essere sostituito dal mediatore Pantalone (II, 19), che a sua volta non dimostra autorevolezza, che non riesce mai a segnalare le conseguenze della situazione (gli interessi patrimoniali che pure è riuscito a individuare) e che si stanca presto di negoziare, non riuscendo a gestire la comunicazione.

Il tentativo di mediazione si rivela pessimo per diversi motivi: i mediatori sono personalmente interessati; vengono parafrasate solo le posizioni di principio delle parti (inasprendo i sentimenti litigiosi); sono trascurate le conseguenze oggettive e le PAAN; tutti i presenti auspicano a giudicare, a farsi giudicare o ad imporre le proprie decisioni, mediatori compresi. L'inevitabile fallimento della mediazione è segnalato dalla trasformazione di ogni parola in un pretesto di lite, dall'inasprimento delle emozioni negative e delle posizioni di principio (II, 20).

Fallita la negoziazione diretta, si tenta di negoziare per intermediari, secondo la *shuttle mediation* in cui vengono alternati brevi *caucus* (III, 6): il Cavaliere del Bosco rappresenta Doralice e il Dottore Anselmi rappresenta la Contessa Isabella, col problema fondamentale che entrambi hanno il potere di trattare ma non di concludere.

La prima soluzione individuata dai negoziatori è quella di far tornare Doralice a casa di Pantalone, restituendole la dote. La Contessa Isabella contesta che anche lei contribuì alla famiglia del Conte Anselmo con una dote, perciò pretende di scontarla dalla restituzione in favore di Doralice. L'operazione, oltre a vedere la Contessa in credito e Doralice in debito (forse per questo Isabella l'ha proposta) e oltre a rovinare il patrimonio di Anselmo, è anche illogica⁵, quindi l'ipotesi viene bocciata (ancora, Isabella potrebbe

5 Siano: F_0 il patrimonio della famiglia del Conte Anselmo; I Isabella; D Doralice; d dote; $F_1 = F_0 + dI$; $F_1 > F_0$; $F_2 = F_1 - x$; $F_2 < F_0 < F_1$; $F_3 = F_2 + dD$; $F_2 < F_3 < F_1$; $F_3 \leq F_0$; $\max(F)$

averla proposta proprio con l'intento di farla bocciare).

Si propone quindi di dotare Doralice ogni anno di 400 scudi, che ella amministrerà come meglio crede. La Contessa Isabella rilancia per 300 scudi, invece dei 400 proposti. La transazione sembrerebbe accettata da Doralice, ma quando si tratta di fare incontrare le due bisbetiche, queste si accapigliano nuovamente per questioni soggettive («a me vecchia?», «Signora giovinetta, la riverisco», etc.).

Pantalone capitola per imporre una soluzione arbitrare che si configura come una sentenza imposta dalla necessità di salvare il salvabile (III, 8), preso atto che la riconciliazione è impossibile (III, 9).

La proposta che verrà firmata per risolvere la lite è la seguente:

1. Pantalone riscuote le entrate della famiglia del Conte Anselmo.
2. Pantalone provvede a fornire tutti i familiari di vitto e vestiario.
3. Pantalone decide come procurare quiete alla famiglia.
4. Isabella e Doralice non devono avere amicizie continue e fisse.
5. Isabella abita al piano di sopra e Isabella abita al piano di sotto.
6. Colombina è licenziata.

Tale soluzione aggiudicativa non può funzionare per molti aspetti, non ultimo la trasformazione di Pantalone da mediatore in giudice, quindi in esecutore del contratto. Sebbene allo scopo di portare la pace, egli assume unilateralmente diritti e doveri che si impongono sulla libertà altrui.

Le due protagoniste dimostrano di non essere disposte a scambiarsi un segno di pace neanche per ottenere in cambio un anello di diamanti, a testimonianza che le posizioni di principio soggettive si sono radicate, senza essere state sostituite dagli interessi razionali.

La morale conclusiva di Pantalone è spietata e riassume l'assurdità della lite e della soluzione imposta dall'alto di un'autorità non riconosciuta:

Orsù, vedo che xè impossibile de far [...] che le se pacifica; e se lo fasse, le lo farave per forza, e doman se tornarave da capo. [...] Vu altre do sé stae nemighe per causa de una serva pettegola, e de do consegnieri adulatori e cattivi; remosse le cause, sarà remossi i effetti [...] e no vedendose, e no trattandose, pol essere che le se quieta.

Il conflitto non è risolto perché Doralice e Isabella continueranno a odiarsi e, benché abiteranno una sopra e un sotto, troveranno nuovi motivi di lite,

= F_1 ; $\min(F) = F_2$. Quando D contribuisce con d , già è stata spesa dI che, quindi, non può essere usata in compensazione.

magari perché quella di sopra farà troppo rumore camminando oppure perché quella di sotto immetterà fumi molesti dalla propria cucina verso l'appartamento soprastante.

Non è vero che rimosse le cause si rimuovono anche gli effetti, anzi, imponendo alle due donne di sfuggirsi reciprocamente, il conflitto rimane latente e, senza valvole di sfogo, promette di esplodere violento più tardi.

Poiché nessuna delle due vede nella soluzione architettata da Pantalone un interesse personale proiettato nel futuro (Doralice e Isabella non commentano favorevolmente l'accordo) e poiché nessuna delle due ha contribuito a configurare la soluzione né a selezionarla, la scontentezza e gli attriti aumenteranno col passare degli anni.

3. I puntigli domestici (1754/1767/2008)

Qui vengono intrecciati tre nuclei conflittuali: (a) il litigio amoroso dei servi Brighella e Corallina; (b) l'astio perenne tra i nobili cognati Ottavio e Beatrice; (c) gli innamorati Florindo e Rosaura contrastati da Beatrice, da Lelio e dal dottor Balanzoni.

A dispetto della numerosità di personaggi e situazioni, «il vero protagonista dell'intera commedia [...] è il puntiglio, degenerazione del punto d'onore che si fa ostinazione incapace di accomodamenti» (Gritti 2008: 14). L'opera può essere considerata un trattato sulle posizioni di principio e sul ruolo giocato da esse nell'exasperare i conflitti dalla dimensione microscopica a quella macroscopica.

Come scrive Goldoni (1754/1767/2008: 198):

I pontigli domestici i xe i più fieri, i più crudeli, che se daga a sto mondo. Per el più i nasse da cause liziere, da principi deboli, da cose de gnente (III, ultima).

I legami familiari coinvolgono importanti bisogni, interessi ed emozioni, che si confondono tra loro a causa delle modalità relazionali fortemente inscritte nel nucleo familiare e dalle quali gli agenti difficilmente riescono a separarsi per analizzare razionalmente i problemi.

I conflitti familiari, quindi, risultano ontologicamente difficili da dirimere e risultano quasi impossibili da risolvere direttamente dall'interno della famiglia.

Goldoni non va per il sottile e fa iniziare la commedia (I, 1) con un conflitto tra i servi Brighella e Corallina: egli rifiuta di eseguire un ordine della padrona (Beatrice) riferitogli da Corallina perché starebbe già svolgendo un compito per il padrone (Ottavio). Il conflitto di posizioni (se sia più autorevole l'ordine del conte Ottavio o quello della contessa Beatrice) è gestito dai servi risolvendosi per appellarsi a un giudice: ciascuno suggerisce il proprio referente diretto (l'uno il conte, l'altra la contessa), quindi i due (in disaccordo anche su questo) si scambiano denigrazioni e invocano la vendetta.

Immediatamente tali posizioni vengono estese ai relativi padroni. Brighella racconta l'accaduto al conte Ottavio, il quale ribadisce il proprio potere sulla servitù (I, 2). Corallina racconta i fatti alla contessa Beatrice, la quale reagisce come ha fatto il cognato Ottavio (I, 6).

Nel frattempo (I, 5) i pensieri vendicativi hanno assunto connotati di violenza («romper le braccia») e di autolesionismo che Pantalone (solito mediatore improvvisato) tenta di arginare:

OTTAVIO Che cosa importa il conservare la casa? Morto io, morti tutti. La mia roba so a chi lasciarla. [...]

PANTALONE Xe vero; della so roba la pol far quel che la vol; ma i omeni de giudizio i sacrifica la so volontà alla giustizia e alla convenienza. Per che rason voravela privar i nevodi per beneficar dei stranieri? [...] Le case, co' le se divide, le se indebolisse.

Appena Pantalone sembra avere ottenuto così il consenso di Ottavio a fargli da paciere, con un semplice commento peggiora la situazione:

PANTALONE Caro sior conte, qualche volta bisogna ceder. [...]

OTTAVIO piuttosto morire che cedere.

Il suggerimento di Pantalone scatena l'ira di Ottavio perché egli vede messi in pericolo i propri interessi.

Il secondo grande errore di Pantalone (I, 7-8) consiste nel proporre alla contessa Beatrice una soluzione conciliativa (che Brighella sia spogliato della livrea, che egli chieda scusa e che sia allontanato di casa per un po') senza la preventiva approvazione da parte del conte Ottavio.

Gli sforzi di Pantalone sono vanificati da Lelio e dal dottor Balanzoni che rivelano alla contessa Beatrice le reali volontà del Conte, accendendo in lei un furioso desiderio di vendetta (I, 10). Sebbene in buona fede, Pantalone

provoca l'inasprimento del conflitto avendo distorto le reali intenzioni delle parti.

In tale stato, per mettere in difficoltà Ottavio, Beatrice, mentendo, sabotò il matrimonio di Florindo con Rosaura:

BEATRICE Io l'ho promessa con altri prima che il conte Ottavio a voi la promettesse.

FLORINDO Perché non l'avete detto per tempo?

BEATRICE Promise il conte Ottavio che mi avrebbe disimpegnata. Egli non lo ha fatto, ed io deggio mantenere la mia parola data al marchese Riccardo.

Il collaterale tentativo di negoziazione diretta tra Brighella e Corallina (II, 2) si apre con un battibecco (posizioni di principio), quindi prosegue con l'espressione delle emozioni provate da entrambi (collera) e con la proposta di alcune soluzioni, seppur impraticabili (Brighella verserebbe il proprio sangue, poi offre una tabacchiera), per chiudersi con l'irruzione di Beatrice che, interrompendo la comunicazione, pone fine al negoziato che rimane senza esito.

Il tentativo di conciliazione tra i due servi è mediato da un fazzoletto di pregio, argomento utilizzato astutamente da Brighella per catalizzare le emozioni e i moventi che giustificano il loro dialogo, spostando le attenzioni di Corallina dalle posizioni di principio agli interessi materiali, come ella stessa ammette (II, 3).

L'ira del conte Ottavio (scatenata involontariamente da Pantalone in I, 5) diventa autolesionista quando egli sfonda a calci un quadro di sua madre che Brighella e un garzone che stanno portando da Beatrice (II, 5).

La situazione familiare è ormai degenerata in uno scenario di minacce e dispetti e Pantalone fa notare come, al di là di torti e ragioni, tale situazione danneggi l'immagine della casa:

PANTALONE Cosa dirà el mondo de sta bella scena? Credela de esser lodà per sta bravura?

Purtroppo ciò non basta e Ottavio continua a sostenere il puntiglio fino «all'ultimo sangue» (II, 6). Infatti, per utilizzare una PAAN in modo costruttivo, non basta individuarla, ma è necessario analizzarne oggettivamente tutte le conseguenze negative, la probabilità che esse si verifichino e il momen-

to in cui potrebbero verificarsi.

La goccia che fa traboccare il vaso è un atto formale e scritto (diminuzione della comunicazione interpersonale) con cui Beatrice e Lelio intimano a Ottavio di dividere i beni, di compensare la dote di Beatrice e di rendicontare circa la sua amministrazione del patrimonio di famiglia. Egli risponde con altrettanta formalità, precettando Beatrice e Lelio affinché abbandonino il palazzo in virtù della sua primogenitura (II, 13).

Il precetto rivela alla contessa Beatrice un'importante PAAN che sembra farle aprire gli occhi sull'importanza di concentrarsi sugli interessi oggettivi: «Quando trovo le mie convenienze, non ricuso la pace» (II, 18). Ma il dottor Balanzoni, per inseguire il proprio profitto (secondo l'antico adagio: *dum pendet, dum rendet*), sfruttando lo stato di agitazione e di crisi generale, consiglia a Beatrice e a Lelio di perseguire la via della lite (II, 19):

DOTTORE Lascino fare a me. Danari e niente paura.

LELIO Danari quanti volete.

DOTTORE Lite quanto volete. [...] (E la sua dote la faremo andare nella lite).

Di fronte all'autolesionismo di Ottavio, dominato dall'ira («Farò che mia cognata e mio nipote si distruggano in questa lite. Sottoscriverò volentieri la rovina della mia casa, prima che dare ad essi la menoma soddisfazione»), Balanzoni tenta di raddoppiare il proprio guadagno, proponendosi al conte quale mediatore della controversia, con la scusa di evitare che «trovino uno di quelli che fanno eternare le liti, per eternare il guadagno» (III, 2), venendo meno al fondamentale principio di terzietà e di imparzialità, oltre che ai principi etici e deontologici.

Dispetti e rappresaglie si susseguono finché Brighella e Corallina non affrontano il conflitto in maniera non-violenta (III, 14). Analizzano la fonte del disaccordo, le emozioni che hanno provato, i problemi che hanno vissuto per colpa delle loro emozioni e i risultati che vorrebbero ottenere in futuro. Così Goldoni preannuncia il sistema delineato da Rosenberg (2007a e 2007b) in quattro passaggi (Schönberger 2010: 36):

1. descrivere il comportamento osservato, senza condanne né colpevolizzazioni preliminari;
2. parlare delle emozioni e dei sentimenti suscitati da quel comportamento;
3. indicare esplicitamente il bisogno alla base di questa reazione;

4. formulare una richiesta, spiegando cosa si vuole per soddisfare il bisogno.

In questo modo si possono sfogare le emozioni (soggettive), giustificandole con fatti e comportamenti (oggettivi), senza ferire l'altra persona con accuse o insulti (soggettivi), cioè predisponendo l'altro all'ascolto e all'immedesimazione empatica necessari per comprendere le esigenze reciproche. Infine, la richiesta o la proposta concreta (punto n. 4) serve a introdurre un ulteriore elemento oggettivo, eventualmente negoziabile, capace di risolvere il conflitto.

Goldoni, pessimista, contestualizza questo sistema di negoziazione in un'ottica aggiudicativa, secondo la quale il mediatore Pantalone, invece di riuscire ad accordare interessi e necessità dei protagonisti, si preoccupa di svelare la verità (cioè le responsabilità dei servi rispetto all'esplosione del conflitto) e di imporre il principio di giustizia.

Ne conseguono perdite per tutti (III, 16-18).

I servi fuggono per evitare le possibili punizioni, rinunciando così a salvare il proprio posto di lavoro presso una casa conosciuta, affrontando eventuali stenti nel tentativo di trovare una nuova collocazione e rinunciando alla certezza di poter lavorare nella stessa casa per continuare a stare vicini.

La giustizia agognata non è fatta perché i servi, fuggendo, non vengono puniti e non ripagano i danni dei quali sono responsabili.

I protagonisti abbandonano la lite, ma non risolvono i problemi emersi nel corso del conflitto, con possibilità che gli stessi si ripropongano in futuro. Beatrice e Lelio continueranno a pensare che Ottavio non amministri efficientemente il patrimonio di famiglia. Se ciò è vero si litigherà nuovamente; invece, se ciò non è vero, senza rendicontazione rimane un malinteso che si presta a nuove liti.

Bibliografia

Berne Eric, *Analisi transazionale e psicoterapia*, Roma, Ubaldini, 1971 (or., *Transactional Analysis in Psychotherapy*, New York, Grove Press, 1961).

- , *Games People Play: Te Psychology of Human Relations*, New York, Grove Press, 1964.
- Boschi Stefano, *Terapia dei nuclei profondi. La comunicazione efficace contro la tirannia delle emozioni*, Casale Monferrato, Sonda, 2007.
- Goldoni Carlo, *Il servitore di due padroni*, Milano, Garzanti, 2001 (or. m.i.s. 1746; ed. Paperini 1753).
- , *La buona famiglia*, Roma, Èulogos, 2009, presso www.intratext.com/IXT/ITA1289/_IDX034.HTM (or. m.i.s. 1755).
- , *La famiglia dell'antiquario*, Milano, Garzanti, 2001 (or. m.i.s. 1750; ed. Bettinelli 1752; ed. Pasquali 1764).
- , *I puntigli domestici*, Venezia, Marsilio, 2008 (or. m.i.s. 1752; ed. Paperini 1754; ed. Pasquali 1767).
- Gritti Valentina, *Introduzione*, in Goldoni (1754/1767/2008: 11-43).
- Rosenberg Marshall B., *Erziehung, die das Leben bereichert. Gewaltfreie Kommunikation in Schulalltag*, Paderborn, Junfermann, 2007a.
- Rosenberg Marshall B., *Gewaltfreie Kommunikation. Aufrichtig und einfühlend miteinander sprechen*, Paderborn, Junfermann, 2007b.
- Rossi Oswaldo Duilio, Rossi Stefano, *Comunicare per mediare*, Roma, Aracne, 2010.
- Schönberger Brigit, *Comunicazione Nonviolenta. La chiave per la soluzione dei conflitti?*, in “Psicologia contemporanea”, 223, pp. 34-38, Firenze-Milano, Giunti, 2010 (or., *Gewaltfreie Kommunikation: der Schlüssel für eine effektive Konfliktlösung?*, in “Psychologie Heute”, 1, Weinheim, Beltz, 2010).
- Watzlawick Paul, Beavin Janet Helmick, Jackson Don D., *Pragmatica della comunicazione umana. Studio dei modelli interattivi delle patologie e dei paradossi*, Roma, Astrolabio, 1971 (or. *Pragmatics of Human Communication. A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*, New York, Norton & Co., 1967).