

Indice

Premessa	pag.	5
1. Perché negoziare		
1. Presupposti di un accordo	pag.	7
2. Come e dove trovare un accordo	"	10
3. Ascoltare e confessare	"	17
4. Mediazione interculturale	"	19
5. Negoziare in famiglia	"	28
6. Negoziare in azienda	"	37
2. Persone che litigano		
1. Litigare per stare insieme	pag.	42
2. Fiducia e tradimento	"	46
3. Paradossi e doppi legami	"	49
4. Violenza e segreto	"	52
5. A cosa serve litigare	"	54
6. Tre per due	"	55
3. Tecniche di negoziazione		
1. Stabilire le regole del gioco	pag.	61
2. Ascoltare	"	64
3. Gestire le emozioni	"	67
4. Prendere appunti	"	71

5. Fare domande	"	73
6. Gestire un negoziato	"	75
7. Passare dalle pretese alle proposte	"	80
8. Scoprire le alternative	"	82
9. Cosa dire al primo contatto	"	84
10. Dialogare strategicamente	"	87
11. Negoziare con le emozioni	"	90
Bibliografia	pag.	95
Collegamenti esterni	pag.	100

Premessa

Questo libro ti dà gli **strumenti tecnici** con cui assimilare, mettere in pratica e diffondere la cultura negoziale. Un atteggiamento con cui ciascuno di noi può contribuire a migliorare il proprio benessere, oltreché quello del prossimo e della società.

Abram Bergson (1938) e Paul Samuelson (1947), due economisti, hanno spiegato che il **benessere** sociale aumenta quando aumenta il benessere di un individuo qualsiasi, senza che diminuisca quello di chiunque altro. Le persone tendono invece a pensare che il benessere di qualcuno dipenda dal malessere di qualcun altro; che una persona migliori la propria posizione, peggiorando quella di un'altra. I pensieri come questo alimentano l'invidia e istigano gli individui a ostacolarsi a vicenda, anche senza una ragione apparente, ma nel timore che il benessere altrui possa danneggiare il proprio. Questi pensieri si diffondono soprattutto quando la tensione sociale cresce, nei periodi di crisi come quello che viviamo oggi.

Dobbiamo trasformare perciò due mentalità nocive: quella del "mal comune mezzo gaudio", che spinge chi soffre a danneggiare gli altri, e quella dei capponi di Renzo (cfr. *I promessi sposi*, cap. 3), che spinge le persone a litigare, quando, invece, dovrebbero collaborare. Possiamo trasformare questi due atteggiamenti, divulgando una cultura antica, ma che sembrerebbe dimenticata: quella del **buonsenso**. Possiamo farlo usando le tecniche di negoziazione degli accordi amichevoli.

Una relazione nasconde un conflitto. Un incontro comporta anche uno scontro. Può sembrare strano, ma anche le persone che vanno d'accordo entrano in conflitto perché ciascuna, durante una chiacchierata banale, vuole parlare anziché ascoltare; gli interlocutori negoziano perciò i turni di parola; possono fraintendere le in-

tenzioni reciproche; possono provare emozioni improvvise che cambiano il loro atteggiamento... Le persone entrano in modalità offensiva o difensiva quando percepiscono che qualcuno oppone resistenza alle loro **intenzioni**; e questo capita ogni giorno, in quasi tutte le relazioni interpersonali. Prova a farci caso.

Le persone coinvolte in un conflitto possono reagire con imprudenza, alimentando un circolo vizioso che genera violenza e danni collaterali, oppure con buonsenso, negoziando razionalmente soluzioni pragmatiche e sicure.

Per conciliare una lite servono almeno due persone sagge, ma per litigare ne basta una sconsiderata. Abbiamo insomma il 75% di possibilità di metterci in condizione di litigare, contro il 25% di andare d'accordo. La società ha bisogno perciò di condividere la cultura negoziale, per stimolare nelle persone l'abitudine di usare la logica del buonsenso. Potremmo migliorare così il benessere collettivo, che comporta solo in parte la ricchezza economica, ma che riguarda soprattutto la qualità delle relazioni sociali e delle emozioni che condividiamo.

Una persona in preda alle proprie **emozioni** perde però la capacità di decidere in modo razionale e può prendere decisioni addirittura controproducenti. Le tecniche di negoziazione ti aiutano a riconoscere i pericoli nascosti dietro le scelte impulsive, oltretutto a capire da cosa dipendono le emozioni e come sfogarle.

Questo libro ti consente di **vedere dall'esterno** cosa ti succede quando litighi con qualcuno, aiutandoti a capire come funzionano le reazioni a catena del conflitto; ma ti dà anche gli **strumenti** con cui trasformare un conflitto in un'opportunità di pacificazione. Troverai perciò nel libro un insieme di strumenti flessibili (o meta-strumenti) che potrai adattare a molte situazioni: dai rapporti familiari agli affari o alle mediazioni interculturali. Il libro ti servirà insomma a migliorare le tue relazioni personali, ma anche a lavorare meglio con i tuoi colleghi o per i tuoi clienti, usando strumenti di comunicazione che creano empatia e che chiariscono la comprensione delle informazioni.

Diffonderai la cultura negoziale del buonsenso ogni volta che userai quegli strumenti. Contribuirai così al benessere della società.

2

Persone che litigano

1. *Litigare per stare insieme*

Le persone possono (scegliere di) usare atteggiamenti diversi per comunicare i propri pensieri. Le informazioni relative all'espressione e al contenuto (oggettive e soggettive, analogiche e digitali) definiscono la qualità di un colloquio, che può assumere toni più o meno conflittuali. Watzlawick & Beavin & Jackson (1971: 43-36) chiamano «**relazione**» la modalità con cui le parti si scambiano le informazioni, gli atteggiamenti che usano per dialogare o i ruoli transazionali del Genitore, del Bambino e dell'Adulto, che interpretano nel gioco delle parti. Gli stessi ricercatori intendono invece per «**contenuto**» le informazioni oggettive, i fatti raccontati, i documenti prodotti, le proposte... Puoi distinguere un intero conflitto tra questi due registri: ti riferirai col «contenuto» alle azioni compiute dalle parti (passate e presenti, che hanno dato luogo al conflitto, o future, che possono alimentarlo o risolverlo), mentre con la «relazione» intenderai il modo di comunicare e le emozioni vissute (che motivano le persone a scegliere come comportarsi).

Le parti in lite dovrebbero analizzare e discutere razionalmente il contenuto, per gestire un conflitto in modo costruttivo e risolvere un problema; dovrebbero instaurare una relazione che consentisse loro di accogliere e contenere le emozioni reciproche, senza farsi dominare da esse. Le parti, invece, tendono ad argomentare il problema in base alla relazione, alimentando così il conflitto e scatenando, a volte, una lite di secondo ordine, che ruota intorno ai tentativi di persuasione con cui ciascuna parte critica gli atteggiamenti dell'altra. Ciascuna parte, in un conflitto di secondo ordine, tenta di

modificare l'identità altrui secondo i propri modelli, valori e desideri. Queste liti di secondo livello prendono facilmente il sopravvento sul problema originario e innescano altrettanto facilmente ulteriori **conflitti subordinati** che, nascondendo il problema principale sotto una massa di commenti soggettivi (chi ha ragione e chi ha torto, chi si comporta bene e chi male, ecc.), impediscono alle parti di discutere in maniera costruttiva riguardo ai fatti che hanno originato la lite, riguardo ai danni subiti, ai vantaggi da conseguire, ecc.; vanificano gli sforzi, dissipano le energie e le risorse; fanno aumentare i costi e la sfiducia reciproca, deteriorando quindi la possibilità di conciliare la lite col passare del tempo.

Le persone, litigando, dimenticano il motivo per cui litigano; con la conseguenza (nei casi più gravi) di sviluppare la relazione in funzione del conflitto. I **conflitti strutturali** reggono la relazione e, per loro natura, impediscono la possibilità di conciliare.

Le persone cadono facilmente in trappole di questo genere, che le allontanano dalle soluzioni ai problemi, bloccandole in commenti relazionali paradossali.

Chi litiga e discute le questioni di principio o sostiene un "puntiglio", comunque, dimostra una **preferenza per la relazione comunicativa**; che, però, porta le persone a rovinare la loro relazione sociale. Chi litiga pretende che la controparte adotti comportamenti che la stessa rifiuta di agire e, comunicando in maniera ostile, la disincentiva ad accondiscendere alle proprie richieste, instaurando così un circolo vizioso in cui pretese e discussioni conflittuali alimentano e moltiplicano vicendevolmente il paradosso. Le parti, invece, dovrebbero discutere come risolvere il problema, cioè come trasformare una situazione di disagio in una situazione di vantaggio. Chi litiga commette l'errore di concentrare la propria attenzione sul conflitto, anziché sul problema, investendo le proprie risorse nel tentativo di risolvere il conflitto, anziché il problema. I litiganti inefficienti tentano di risolvere la relazione comunicativa, anziché trasformare i fatti oggettivi, e con questo atteggiamento ottengono proprio il risultato più deleterio: risolvono la relazione, la concludono, la sciolgono, rinunciando ai vantaggi che potrebbero trarne.

Il paradosso, però, nasconde una soluzione al problema perché le persone che preferiscono litigare sulla relazione, anziché discute-

re le soluzioni al problema, evidenziano **l'importanza che attribuiscono ai valori e alla persona altrui**, benché contrari ai propri. Puoi usare questa preferenza come una leva motivazionale, sfruttando le potenzialità dei paradossi (perché tutte le azioni, anche quelle che sembrano assurde, hanno un movente) e ristrutturando le **cornici semantiche** delle persone (il modo in cui organizzano le informazioni, la loro *mappa del mondo*⁶), per aiutarle a scegliere comportamenti cooperativi. Comunicerai con le parti aiutandole a criticare il proprio modo di comunicare, che inasprisce le tensioni.

Le parti in lite possono entrare in conflitto anche col negoziatore, intrappolandolo nei circoli viziosi della comunicazione inefficiente. Dovrai perciò tenere a mente una regola fondamentale, che puoi chiamare **assertività**: evita di contestare i tuoi interlocutori (anche quando sembrassero irragionevoli) e, anzi, dimostra di capire le loro contestazioni, parafrasandole e contestualizzandole in una cornice semantica costruttiva (operazione che gli inglesi chiamano *reframing*). Parla con i tuoi interlocutori delle loro **contestazioni**, interpretandole come **obiettivi** che vogliono raggiungere, e discutile in termini operativi, chiedendo loro cosa possono **fare in prima persona** per soddisfare quelle esigenze.

Prova a considerare il **reframing** come un modo per “rigirare la frittata” a tuo vantaggio. Puoi imparare a farlo con qualsiasi frase, allenandoti a eseguire le operazioni che trovi di seguito. Usiamo come esempio il periodo seguente: «*Tizio non paga l'affitto da dicembre e, pertanto, Caio considera risolto il contratto*».

1. Leggi la frase **al contrario**, dalla fine al principio: *Contratto il risolto considera Caio, pertanto, e dicembre da l'affitto paga non Tizio.*
- 6 Locuzione usata da Korzybski (1933) per indicare l'insieme di informazioni sensoriali (visive, uditive, olfattive, gustative e tattili) con cui la nostra mente codifica le esperienze cognitive, i ricordi e i modelli di comportamento, detti anche meta-programmi. Una cornice semantica converte le informazioni sensoriali in locuzioni linguistiche e viceversa. Le frasi pronunciate dai tuoi interlocutori indicano perciò il modo in cui la loro mente organizza le informazioni. Le tecniche di comunicazione servono per analizzare, impostare (in ing. *preframing*), ristrutturare (in ingl. *reframing*) o destrutturare (in ingl. *deframing*) le cornici semantiche.

zione perché lo lascerai libero di esprimere ogni pensiero e opinione, senza commentarli, ma dimostrando di averli compresi (Rosenberg 2003: 121-128). Creerai inoltre empatia con l'interlocutore perché, ripetendo i suoi concetti e le sue parole chiave, eseguirai il rispecchiamento verbale.

Chi parla	Chi ascolta
A. Di a chi ascolta quali pensi che siano le sue intenzioni e emozioni nei tuoi confronti.	A. Ascolta in silenzio.
B. Descrivi il problema in termini di comportamenti compiuti o da compiere .	
C. Descrivi quali emozioni provi quando si verifica il problema.	
D. Chiedi a chi ascolta come si sente e cosa sta provando.	
E. Ascolta in silenzio.	E. Di a chi ha parlato quali pensi che siano le sue intenzioni e emozioni verso di te.
	F. Spiega come ti senti e cosa provi.
	G. Proponi come soluzione qualcosa che puoi fare in prima persona .
	H. Spiega quali emozioni pensi che la tua soluzione farà provare all'altra persona .
I. Ripeti quali intenzioni e emozioni prova l'altra persona .	I. Ascolta in silenzio.
L. Proponi come soluzione qualcosa che puoi fare in prima persona .	
M. Mettete insieme le soluzioni che avete proposto (punti G e L).	

Tabella 3.1. *Regole di comunicazione efficace.*

Come Acquisto Adesso Questo Libro?

Collegati con PayPal, usando [questo collegamento](#), per pagare con carta di credito o col tuo conto elettronico protetto e tracciato.

~~€ 24,99~~ ridotti a € 9,87
perché hai letto quest'anteprima