

GIORGIO NARDONE

CORREGGIMI SE SBAGLIO

Prologo

*È impossibile conoscere gli uomini
senza conoscere la forza delle
parole.*

SIGMUND FREUD

Il lettore immagini di incontrare la propria partner dopo una dura giornata di lavoro: con fare dolce e accomodante, lei chiede: «Mi permetti di farti qualche domanda che potrebbe darti anche fastidio?»

E voi ovviamente non potete che rispondere: «Certo!»

Lei dunque prosegue:

«Ultimamente sei un po' meno attento a me perché hai problemi tuoi o perché senti di essere meno interessato?»

Questa domanda apre uno scenario nel quale avete due possibili risposte; però, se proprio non volete giungere a una

rottura diretta della vostra relazione, la vostra risposta sarà:

«Perché ho problemi miei».

«Ma tu, ti sei accorto di essere meno carino con me, oppure lo stai scoprendo solo ora che te lo dico?»

Se non volete fare la parte dell'insensibile e di quello veramente poco attento, non potete rispondere con la seconda opzione, ma dovete ammettere che ve ne eravate accorti.

A questo punto lei, con occhi dolci e un accenno di sorriso, vi dice:

«Correggimi se sbaglio: tu ti sei accorto ultimamente di prestarmi meno attenzioni e di non essere carino come prima, ma sei stato così preso da problemi tuoi che non hai saputo fare altrimenti».

Dopo la vostra dichiarazione non potrete che dare il vostro assenso, quindi vi verrà da dire «Sì, proprio così!» E mentre lo dite, cominciate a sentire che lei si meriterebbe davvero più attenzioni e carinerie, considerato anche il fatto che adesso vi fa notare un vostro difetto in modo così delicato, accettabile e, perché no, quasi piacevole. Immaginate che lei continui chiedendovi ancora: «Quando siamo insieme e stiamo bene, hai sempre i tuoi problemi, o in quei momenti scompaiono?» La risposta non può che essere:

«Quando mi fai stare bene

non penso certo a quei problemi ».

«Ma tu pensi che se, quando siamo insieme, tu concedessi attenzione alle cose belle che possiamo scambiarci, i tuoi problemi li sentiresti di più o li sentiresti di meno? » Non potrete che rispondere: « Certo li sentirei di meno ». E lei dolcemente incalza:

« Ma per te, quando hai dei problemi tuoi, sarebbe così difficile essere carino con me in modo tale che io lo sia ancor di più con te, oppure potrebbe essere facile farlo? » Messa così si può solo dichiarare:

«Non è così impossibile essere carini anche quando si hanno dei problemi ».

A questo punto lei, con un sorriso sempre più dolce e aperto e guardandovi dritto negli occhi, dichiara:

« Correggimi se sbaglio: tu ultimamente hai dei problemi che ti hanno portato a essere meno attento nei miei confronti. Però ti rendi conto che quando io e te siamo insieme e stiamo bene questi problemi non li senti; inoltre, se tu sei dolce e attento con me, fai sì che io lo sia ancor di più con te e, grazie a questo, le cose tra noi due siano più belle ed esaltanti e tutti i problemi al di fuori, in quei momenti, svaniscano».

Non potrete che essere d'accordo con questo punto di vista. E mentre date il vostro assenso, sentirete qualcosa di

strano muoversi dentro di voi: una voglia naturale di essere più attenti, dolci e affettuosi con lei, poiché il dialogo vi ha fatto sentire non biasimati ma compresi, non sgridati ma accolti, non condannati ma apprezzati, non forzati ma dolcemente sospinti. Sia a livello razionale che emotivo sentirete di apprezzare ancor di più la persona al vostro fianco. Un possibile contrasto è stato trasformato magicamente in affettiva congiunzione.

Il lettore mi consenta adesso di presentare la stessa situazione ma con caratteristiche ed evoluzioni decisamente differenti, una situazione che è molto più frequente nella realtà.

Stesso incontro serale, dopo una giornata di duro lavoro: la partner vi viene incontro e immediatamente s'irrigidisce, abbassa gli occhi e non dice nulla; dentro di voi provate una sensazione di fastidio e pensate: « Ci mancava anche questo, dopo tutti i problemi della giornata ».

Dopo un po' lei vi guarda e con espressione dura e voce tagliente vi dice:

« Ma ti rendi conto che ultimamente non sei più carino con me? »

Vi sentite sotto processo, la modalità vi infastidisce, avete voglia di rispondere male o tentate di difendervi scusandovi, ma alle vostre scuse lei risponde:

«Certo, tu ti scusi, ma poi

continui a farlo! E poi, se non te lo avessi detto, nemmeno te ne saresti accorto.»

A questo punto la vostra irritazione è alle stelle, e quindi l'aggredite verbalmente oppure sopportate a denti stretti e dite:

«Dovresti capire... proprio tu...
conosci i problemi che ho in
questo periodo ».

E lei, ancor più scocciata:
«Eh, certo, i tuoi problemi
vengono prima di me! »

A questo punto, disarmati,
potrete controaggre-
dere generando un conflitto al calor
bianco o chiudervi in uno
sdegnato silenzio. La serata
andrà avanti in un'atmosfera
pesante di incomprensioni e
rifiuti o di vittimismo da parte
sua. Il congedo apparirà a fine
serata come una liberazione.

Qual è la differenza tra
l'idilliaca forma di dialogo pre-
sentata prima e l'irritante,
infernale forma di dialogo
presentata dopo?

Il lettore potrebbe pensare che
la prima donna è un angelo e la
seconda un demone, e che alla
fine tutto dipenda dalle qualità
personali dei soggetti. Ma in
realtà, la differenza risiede nel
fatto che la prima persona ha
usato una tecnica evoluta di
dialogo che ha permesso non
solo di evitare il conflitto, ma di
creare maggiore vicinanza,
comprensione e desiderio nella
coppia. Ha trasformato così una
situazione sgradevole in una
piacevole: dal rischio del rifiuto
reciproco si è passati alla voglia
di un cambiamento costruttivo e
alla scoperta congiunta del
come realizzarlo.

L'obiettivo di questo libro è
presentare al lettore la struttura

di questo metodo per dialogare strategicamente con il proprio partner, frutto della ricerca e dell'esperienza di decenni di lavoro orientato al condurre le persone a cambiare le loro realtà attraverso il modo di comunicare con gli altri e con se stessi.

Il lettore verrà guidato in un percorso di apprendimento di semplici ma efficaci tattiche per comunicare con le persone in maniera da giungere a trasformare i disaccordi in accordi, i possibili conflitti in alleanze. Non dobbiamo mai dimenticare, infatti, che nella relazione con le persone alle quali siamo legati affettivamente ed emotivamente non esiste un vincitore o un perdente, ma o si vince entrambi o si perde entrambi.

Come dice Émile Cioran: « Non si possono evitare i difetti degli uomini senza rinunciare, nel contempo, alle loro virtù ».

Capitolo 1

Il dialogo fallimentare

*L'egoismo non consiste nel vivere
come ci pare
ma nell'esigere che gli altri vivano
come pare a noi.*

OSCAR WILDE

Uno dei metodi più efficaci per mettere a punto una strategia o per scegliere uno strumento utile a certi scopi consiste

nell'individuare prima di tutto le cose sicuramente fallimentari da evitare. La maggioranza degli inventori, da Archimede a Leonardo, a Edison, nel mettere a frutto le loro geniali intuizioni ha utilizzato il metodo che viene descritto in maniera folgorante nella tradizione dell'arte dello stratagemma: «Se vuoi drizzare una cosa, impara prima tutti i metodi per storcerla di più ». Anche nel nostro caso per imparare a dialogare strategicamente con il nostro partner, il primo passo sarà individuare tutti i modi sicuri per fallire nel nostro intento.

Per rendere la lettura più chiara e piacevole, mi si conceda di evocare l'analogia tra il dialogo e l'alchimia, presentando e descrivendo gli ingredienti che servono alla preparazione della pozione magica in grado di produrre l'incantesimo nella relazione tra partner.

Inizierà dai preparati alchemici capaci di incantesimi maligni, quegli elementi che hanno il potere di condurre il dialogo nella direzione del fallimento. Solo in seguito passerò a descrivere gli ingredienti che possono orientare costruttivamente la relazione tra partner, ovvero gli elementi che costituiscono la base per le pozioni capaci di benefici magici.

Primo Ingrediente: Puntualizzare

Un tratto che caratterizza le persone intelligenti nelle loro relazioni è la tendenza a puntualizzare le situazioni e le condizioni, le sensazioni e le emozioni nel rapporto con l'altro, per tenere sotto controllo e programmare nel miglior modo possibile la relazione. Questa potrebbe sembrare una modalità di interazione corretta con il proprio partner: evita infatti equivoci o incomprensioni che potrebbero trasformarsi in attriti e conflitti. Ma questa modalità può diventare ridondante e trasformarsi in un atto che, invece di prevenire i problemi, li alimenta. La ragione è che poche cose sono così fastidiose quanto il sentirsi spiagare come stanno i fatti e come dovrebbero essere per funzionare meglio. Credo che il lettore abbia vissuto almeno una volta questa esperienza: qualcuno che puntualizza i confini della relazione che ha con lui e che gli indica, in modo prescrittivo, come invece dovrebbe essere. Spesso possiamo anche constatare che il partner ha ragione, ma al tempo stesso, il modo in cui lo dice ci irrita e fa nascere in noi la voglia selvaggia di trasgredire le regole della relazione. La persona così ragionevole e saggia che ci troviamo di fronte si trasforma in un magnifico rompiscatole: questo, tradotto in termini emotivi, significa per noi

azzerramento del desiderio e una reazione di fuga o di conflitto.

Purtroppo la tendenza a puntualizzare è strettamente connessa all'evoluzione moderna delle relazioni, in quanto rappresenta l'espressione più tipica di strategia di mediazione all'interno di una relazione paritaria. Come succede spesso, cose buone producono effetti cattivi semplicemente a causa del sovradosaggio, proprio come un farmaco somministrato in dosi eccessive si trasforma in veleno. In questo caso, lo scambio emotivo affettivo, sottoposto all'analisi razionale, viene ridotto a qualcosa di freddo e distante, invece che esaltare gli aspetti di calore e coinvolgimento che sono il fondamento di qualunque relazione affettiva.

In altre parole, analizzare e discutere a livello razionale una cosa che funziona anche e soprattutto sulle sensazioni, le emozioni e i sentimenti - sfere non riconducibili a una fredda logica -, impoverisce i legami che tengono unite le persone. La strategia della puntualizzazione potrebbe essere definita una «perversione della razionalità», poiché produce effetti irrazionali a partire da un comportamento super-razionale.

La ragionevolezza di una puntualizzazione produce rea-

zioni emotive in contrasto con la pura logica ordinaria della dissertazione presentata.

Noi non funzioniamo soltanto sulla base del buon senso e della logica: la maggior parte delle volte, soprattutto quando si tratta di dinamiche affettive, sono le reazioni emotive a guidare i nostri comportamenti.

E così reagiamo con modalità diverse da quelle razionali: modalità che, si badi bene, non sono illogiche, ma semplicemente fondate su una logica che non è quella aristotelica, bensì una in cui vero e falso possono coincidere, in cui le contraddizioni sono terreno fertile per trarre conclusioni; le convinzioni, anche se irrazionali, possono essere sentite come autentiche; i nostri autoinganni sono il tessuto delle nostre realtà percettivo-emotive.

Non è un caso che la logica matematica più avanzata e la psicologia sperimentale si occupino proprio di fenomeni di logica non ordinaria e apparentemente irrazionale.

Per quanto ci riguarda, senza avventurarci in questa sede in campi troppo specialistici, la dinamica conflittuale tra emozioni, sentimenti e intuizioni da una parte e ragionamenti, deduzioni, confutazioni, argomentazioni dall'altra ci spiega come mai l'ingrediente comunicativo della puntualizzazione, pur essendo «ragionevole», produca effetti

irragionevoli.

Il puntualizzare ci appare come un fondamentale ingrediente del dialogo fallimentare.

Come ci suggerisce soavemente Oscar Wilde: « C'è sempre qualcosa di fatale nelle buone intenzioni».

Secondo Ingrediente:

Recriminare

Se il puntualizzare provoca reazioni che sono in contrasto con l'intenzione di partenza, il recriminare addirittura trasforma il suo oggetto, ovvero le colpe dell'altro, in diritti legittimi.

Il lettore provi a pensare a tutte quelle situazioni in cui il partner ha recriminato aspramente per una sua colpa: la requisitoria subita ci fa sentire quasi innocenti e la colpa, anche se molto grave, perde di forza. L'atto comunicativo del recriminare, ossia sottoporre il partner a un processo in cui vengono puntualizzate le sue colpe, per quanto possa apparire una forma corretta e legittima di chiarificazione, tende a produrre nell'accusato reazioni emotive di ribellione. Anche in questo caso, la forma della comunicazione e la sua modalità emotiva trasformano un messaggio corretto sul piano formale in un atto relazionale che sposta la sua attenzione dai contenuti - sui quali si può sempre trovare un accordo - alla sfera emotiva.

Il sentirsi inquisiti e condannati fa scattare reazioni che spostano il piano della disputa dal livello logico - nel quale sono in questione soltanto dei semplici fatti - a un livello relazionale in cui le emozioni in gioco sono il rifiuto e la stizza. Questa reazione emotiva cancella la colpa e fa nascere solo la voglia di

scappare o di aggredire.

La differenza è tra i contenuti di una comunicazione e i suoi effetti concreti. Come Paul Watzlawick ci ha indicato, oltre quarant'anni fa, nella sua *Pragmatica della comunicazione*, ogni atto comunicativo possiede al tempo stesso un effetto informativo e un effetto relazionale. Questo vuol dire che quando comunichiamo non conta soltanto il significato di ciò che diciamo, poiché il come lo diciamo ne amplifica, ne riduce o ne trasforma l'effetto. Possiamo anche essere convinti, a livello puramente razionale, che il

nostro partner abbia ragione quando recrimina, ma al tempo stesso, in modo totalmente irrazionale, siamo spinti a reagire come se fossimo degli innocenti condannati iniquamente.

Ragione ed emozione non vanno sempre d'accordo, anzi, spesso sono in conflitto. La cosa più importante è ricordarsi che di solito è la ragione a soccombere, mentre l'emozione vince.

Come sostiene Nietzsche: « Gli esseri umani sono capaci di sublimi autoinganni: trasformano le proprie colpe in colpe altrui... La memoria e i sensi di colpa cedono volentieri il passo alle sensazioni presenti ».

Si dovrebbe dunque ricordare che ogni qualvolta ci viene da recriminare qualcosa a qualcuno, il risultato non sarà l'accettazione delle nostre ragioni, ma una reazione di rifiuto emotivo che può portare a un freddo distacco, o a uno scontro che può trasformarsi in un litigio.

Il recriminare ha ben poco a che fare con quella che dovrebbe essere l'atmosfera relazionale di un legame affettivo, ha invece molto a che fare con la prassi giuridica che utilizza questa tecnica come percorso per definire l'imputato colpevole.

Purtroppo gli uomini che hanno compiuto un percorso di evoluzione culturale spesso trasferiscono azioni e metodi

mutuati da ambiti prestigiosi a livello sociale (ma non per questo adatti a ogni scopo) a situazioni completamente diverse, in cui quelle modalità comunicative non funzionano affatto. Difatti, se una requisitoria processuale richiede per essere efficace il recriminare le colpe dell'imputato, non è detto che questa strategia comunicativa possa essere adattata a un altro ambito. In questo caso, la trasposizione di quella modalità a una relazione affettiva produce risultati negativi, ben diversi da quelli che potrebbe produrre se utilizzata in un contesto adeguato. La sfera delle relazioni

affettive è una dimensione all'interno della quale più dei contenuti delle nostre comunicazioni contano i messaggi emotivi, che scaturiscono dalla forma del comunicare. Come ci insegna John Langshaw Austin, parlare con un altro non è semplicemente dare informazioni ma «fare con le parole».

L'effetto del recriminare, da un punto di vista analogico, potrebbe essere descritto come un giudice che si erige contro un colpevole sottoposto a una requisitoria. Se questo può farci sentire forti della posizione assunta e delle nostre ragioni, dobbiamo considerare anche che, in questa maniera, produciamo nel nostro partner un sentimento sgradevole contro cui s'infrangeranno le nostre ragioni.

Infine, non si deve sottovalutare, come ci insegna Emile Cioran, che: « I nostri rancori derivano dal fatto che, rimasti al di sotto di noi stessi, non siamo stati in grado di raggiungere la meta. Questo non lo perdoniamo mai agli altri ».

Considerato tutto ciò possiamo definire la strategia della recriminazione un ingrediente fondamentale per una relazione catastrofica.

Terzo Ingrediente: Rinfacciare

Se puntualizzare e recriminare producono effetti abbastanza disastrosi, il rinfacciare li supera entrambi: rinfacciare è un atto comunicativo che induce a esacerbare invece che a ridurre ciò che vorrebbe correggere. Anche nel caso di questa modalità comunicativa, ritengo che ben pochi abbiano avuto la fortuna di non averla sperimentata, ovvero di non essere stati sottoposti almeno una volta alla strategia del vittimismo da parte di una persona cara che ci accusa di averla fatta soffrire con le nostre azioni e di aver sentito, di conseguenza, più che un senso di colpa, un'irrefrenabile sensazione di rabbia nei confronti di chi vuole inchiodarci alle nostre mancanze affettive e ai nostri egoismi. Colui che rinfaccia si pone come vittima dell'altro e, da questa posizione di dolore, usa la propria sofferenza per indurre il partner a correggere quei comportamenti che l'hanno generata. Ma, purtroppo, il risultato di solito è che non solo il partner raramente cambia comportamento, ma addirittura s'indispette, si arrabbia e spesso diventa ancor più opprimente.

Questo risultato paradossale del rinfacciare può essere spiegato ricorrendo allo studio delle relazioni interpersonali e dei loro effetti. All'interno di questo settore di studi è ben noto il fatto che chi si pone come «vittima» costruisce i suoi «

aguzzini».

Come afferma Humberto Maturana: « Non sono i tiranni a creare gli oppressi, ma viceversa». Questo vuol dire che se io mi metto nel ruolo di vittima dell'altro, lo rendo automaticamente mio aguzzino. Se quest'ultimo si arrabbia mi renderà ancor più vittima, io glielo farò notare e lui sarà sempre più aggressivo e opprimente.

Quella che si viene a stabilire, tra chi rinfaccia e chi subisce, è una forma di complementarità patogena della comunicazione che tende a strutturarsi come un vero e proprio copione interpersonale, all'interno del quale chi viene colpevolizzato è portato a reagire rifiutando o aggredendo l'altro che vittimisticamente lo mette in questa posizione. Così facendo, la vittima accresce la sensazione di essere tale e si sentirà ancor più calata in questo ruolo, cosa che scatenerà un'ulteriore reazione di rifiuto o di aggressione da parte di chi viene fatto sentire in colpa. La dinamica sarà quella di un circolo vizioso dal quale, una volta innescato, è decisamente difficile uscire. Ogni volta è come essere catturati da un tornado che, con la sua spirale di energia, travolge fino al tremendo impatto finale.

Quello che è importante

sottolineare è che tutto ciò è il prodotto della modalità comunicativa del rinfaccio vittimistico. Come vedremo più avanti, ci sono modi per comunicare all'altro la nostra sofferenza ben diversi dal rinfacciargli le sue cattive azioni, e che permettono di evitare la costruzione della relazione vittima/aguzzino e la disastrosa escalation di questo drammatico copione.

Non si dovrebbero dimenticare le parole di Attalo: «Una cattiva coscienza beve essa stessa la maggior parte del suo veleno »; quindi se facciamo le vittime finiamo per berlo tutto noi il veleno prodotto dalla situazione che si crea.

Anche in questo caso, credo che il lettore non avrà dubbi nel ritenere il rinfacciare un ingrediente fondamentale in un dialogo con il proprio partner votato all'insuccesso.

Quarto Ingrediente: Predicare

La quarta strategia per un dialogo fallimentare è quella alla quale probabilmente siamo stati tutti educati fin da bambini, poiché tutti abbiamo subito le prediche dei nostri genitori, del prete, del maestro, e così via. Se il puntualizzare è portare nella relazione affettiva un metodo comunicativo del mondo scientifico, così come il recriminare significa utilizzare un linguaggio giuridico legale nell'ambito di una relazione affettiva, il predicare rappresenta il trasporre nella relazione a due di un metodo preso a prestito dalla sfera del sermone morale e religioso. Quindi, prima di tutto, come nel caso delle altre due strategie, deve apparire chiara la non idoneità di questa modalità comunicativa al pianeta della relazione a due, che si tratti di un rapporto tra partner amorosi, tra partner professionali, o tra genitori e figli.

La struttura del fare la predica è il proporre ciò che è giusto o ingiusto a livello della morale e, sulla base di ciò, esaminare e criticare il comportamento altrui. L'effetto di questa azione comunicativa è di far venire la voglia, anche in chi non ce l'ha, di trasgredire le regole morali poste a fondamento della predica stessa.

Su questo argomento ognuno di noi è specialista: a chi non è capitato di ribellarsi.

direttamente o indirettamente, a una predica ricevuta facendo in modo di trasgredire le prescrizioni ricevute, o di travalicare i limiti imposti?

Nel mio piccolo ho un'immagine molto chiara: una volta un vigile urbano mi ha fermato a causa di una manovra pericolosa, ma non si è limitato a verbalizzarmi la multa, bensì mi ha fatto una predica non solo sulla mia violazione del codice stradale, ma più in generale a proposito di chi trasgredisce le regole. Ricordo molto bene che feci fatica a non essere scortese; la mia reazione, non certo gentile, fu

quella di proporre al vigile urbano di farmi pagare una multa doppia ma di risparmiarmi la predica.

Credo che questa esperienza personale possa somigliare a tante altre vissute dai lettori, tutte basate sul senso di ribellione primordiale che viene scatenato in noi da chi ci sottopone alle prediche. E interessante notare, poi, come spesso all'interno di una « buona predica » possiamo trovare sia la recriminazione che la puntualizzazione e il rinfaccio vittimistico. In questo caso il fare prediche rappresenta la quintessenza di un dialogo disastroso.

Infatti, come dice con eleganza Voltaire: «E proprio delle censure accreditare le opinioni che esse attaccano ».

Quinto Ingrediente: « Te l'avevo detto! »

Oltre alle forme disastrose del comunicare come il puntualizzare, il recriminare, il rinfacciare, che potremmo definire ingredienti di base per il dialogo disastroso, esistono forme minori di comunicazione, meno articolate ma tuttavia in grado di provocare con grande probabilità di successo l'irritazione e l'allontanamento del partner. Queste, di solito, sono singoli atti comunicativi e non sequenze interattive, eppure il loro potere evocativo è formidabile. La loro forza sta nel riuscire a evocare immediatamente nell'altro le sensazioni di provocazione, irritazione o squalifica. La madre di tutte queste è senza dubbio la classica sentenza pronunciata in seguito a qualche accadimento spiacevole: « Te l'avevo detto! »

Questa dichiarazione genererebbe rabbia in chiunque, anche in un santo. Credo non esista lettore che non abbia sperimentato il potere di questa frase.

L'effetto disastroso naturalmente è direttamente proporzionale all'importanza sul piano affettivo della persona che pronuncia queste parole, poiché quanto più siamo coinvolti emotivamente, tanto più è insopportabile sentirci dire «Te l'avevo detto! » Esistono molte varianti di questa sentenza. ma hanno tutte la

stessa struttura e funzione, come ad esempio: «Lo sapevo io...», oppure «Non mi hai voluto dare retta, vedi? ! »

L'idea di fondo è che il partner ci comunica il fatto che noi abbiamo sbagliato qualche cosa poiché non abbiamo ascoltato o non abbiamo dato peso alle sue parole e alla sua opinione. Se io già sono arrabbiato con me stesso perché ho commesso un errore, il fatto che l'altro mi faccia notare che l'ho commesso dal momento che non gli ho dato retta - ammesso che questo sia vero e non sia solo una sua impressione - non mi aiuta affatto, anzi, mi fa imbe-

stiale ancor di più con me stesso e con lui. Quando pronunciamo questa «frasetta» ci trasformiamo nel parafulmine della rabbia del nostro partner, al quale diamo la possibilità di dirottare contro di noi tutta la carica che aveva contro di sé a causa del suo fallimento.

Sesto Ingrediente: «Lo faccio solo per te»

Il secondo ingrediente minore per un fallimento sicuro nel dialogo con il partner è rappresentato da un'altra sentenza essenziale, capace di scatenare le furie della persona più mansueta, ossia: «Lo faccio solo per te».

In questa maniera viene dichiarato un sacrificio unidirezionale., da parte di uno dei due membri della relazione: questo non solo fa sentire l'altro in debito, ma lo costringe anche a subire qualcosa che lo fa sentire inferiore, poiché bisognoso di un « generoso » atto altruistico. E comprensibile come questo messaggio, che il più delle volte arriva non richiesto, sia molto irritante perché mette in una condizione emotiva ambivalente: dovrei ringraziarlo per la generosità, ma sono in difficoltà in quanto non è stata da me né desiderata né richiesta. Questa dichiarazione viola una regola fondamentale della cosiddetta nobiltà di spirito, ovvero «mai far pesare all'altro quello che facciamo per lui». Infatti, se qualcuno ci fa pesare un suo sacrificio, o anche semplicemente un piccolo favore, questo ci indica il suo bisogno di essere riconosciuto e gratificato per quello che, se fosse stato davvero nobile e generoso, avrebbe dovuto fare senza farcelo notare.

Non deve stupire che le reazioni a questo messaggio possano apparire come atti di ingratitudine: un atto altruistico dichiarato si trasforma in una manovra decisamente egoistica. Se io non pretendo il riconoscimento del mio sacrificio, l'altro - se non è proprio abietto - se ne renderà conto da solo e mi sarà doppiamente grato: una volta per il favore ricevuto, la seconda per non averglielo fatto pesare.

Settimo Ingrediente: «Lascia... faccio io»

L'ultima tra le tecniche minori è quell'atteggiamento che veste i panni della gentilezza ma che in realtà nasconde una forma di squalifica delle capacità dell'altro. Si tratta di quelle situazioni in cui ci si sostituisce all'altro nell'eseguire un compito, facendo perdipiù sembrare il nostro agire come un atto di cortesia e attenzione nei suoi confronti. «Cara, lascia, parcheggio io l'auto...»; oppure «Caro lascia fare a me questo », eccetera.

All'apparenza sembrerebbero davvero atti gentili per salvare l'altro da un suo impaccio, ma in realtà chi « subisce» la gentilezza la vive come un atto di squalifica delle proprie capacità. Un aiuto non richiesto non solo non aiuta, ma danneggia. Questo perché l'atto, se a un livello più superficiale di comportamento comunica una buona intenzione, a un livello emotivo più profondo significa: lascia fare a me perché tu non sei capace.

L'evocazione di questo messaggio sotterraneo ha un potere formidabile, che avvelena e intorbida anche la più sincera delle buone intenzioni.

La ricetta segreta: Biasimare

A questo punto si potrebbe pensare che se un partner fosse in grado di gestire tutte queste dinamiche catastrofiche, potrebbe evitare il sopraggiungere di un'alchimia velenosa per la relazione. Purtroppo non è così, poiché anche di fronte alla conoscenza degli ingredienti che avvelenano la relazione si può mettere in atto un incantesimo davvero speciale, in grado di trasformare anche il più gentile principe o la più incantevole principessa in un rospo. Se proprio si avesse a che fare con una persona talmente straordinaria da riuscire a evitare di entrare in conflitto, una persona in grado di controbattere a ognuna delle tecniche descritte per rovinare il dialogo con contromosse che riconducano ogni volta il partner a una serena ragionevolezza, questi può sempre ricorrere a una vera e propria segreta ricetta per attuare il maleficio.

Si immagini, come esempio estremo, un individuo capace di rispondere a una tediosa puntualizzazione con: « Certo cara, sono d'accordo con te, questo è il modo giusto di gestire le cose»; un individuo che di fronte a una recriminazione di fuoco sia in grado di replicare senza alcuna irritazione: «Non avevo mai considerato le cose da questo punto di vista, capisco la tua arrabbiatura, farò in modo di evitare che tutto questo si ripeta»;

una persona che nei confronti di un piagnucoloso rinfaccio risponde con calore e dolcezza: «Non avrei mai pensato di poterti fare così tanto male, potrai perdonarmi se starò attento a non farlo mai più? »; qualcuno che si siede e con pazienza, senza alcuna stizza, ascolta la vostra predica e alla fine vi dice: « E decisamente utile che ogni tanto ci diciamo le cose come davvero le sentiamo... »

Un partner che vi racconta di un suo fallimento cercando la vostra comprensione, e quando voi lo « pestate » con

il classico «Te l'avevo detto!...» con fare sottomesso e pentito, afferma: «Se solo ti avessi ascoltato, tutto questo non sarebbe successo». Un compagno che alla vostra dichiarazione «L'ho fatto solo per te», con soave leggerezza, replica: «Ho sempre saputo che sei una persona straordinaria, unica nella tua generosità ». Un soggetto che, infine, nel caso del sottile affondo della squalifica che potete mettere in atto mentre sta per fare una cosa: «Lascia... faccio io perché di solito questo non ti riesce », con serenità vi risponde: «Grazie di cuore, apprezzo così tanto la tua cortesia e il tuo stare attento a non mettermi in difficoltà ».

Immaginiamo che una persona così esista. E chiaro che per riuscire a mettere in crisi questo meraviglioso equilibrista della relazione, è necessario richiederli un'acrobazia impossibile. A questo punto possiamo sfoderare la preannunciata ricetta segreta per ottenere un sicuro dialogo fallimentare: l'arte sublime del biasimare.

Il biasimo come tecnica evoluta non è una critica diretta, non è una contestazione, non è un mettere in dubbio le capacità dell'altro, ma è una sequenza rappresentata da una prima parte nella quale ci si complimenta con l'altro e una seconda parte nella quale si afferma che però avrebbe potuto fare di meglio. di più o che ciò

non è abbastanza. Il lettore immagini di arrivare all'appuntamento con la propria partner con un prezioso regalo: lei è seduta al tavolo di un ristorante elegante e raffinato alla quale l'avete invitata e, dopo aver degustato piatti prelibati e champagne, finalmente apre il vostro regalo. Mentre apre il pacchetto vi ringrazia dolcemente. E fin qui, tutto pare meraviglioso. Poi lei tira fuori il regalo, uno splendido anello d'oro bianco con una ghiera di brillanti. A questo punto vi guarda, e con un sorriso che si trasforma per metà in una smorfietta vi dice: «È bellissimo, caro, ma come hai

fatto a dimenticare che a me piacciono le pietre singole e l'oro giallo? »

Anche il più virtuoso dei partner avrebbe voglia di ingoiarsi l'anello.

Questo è un esempio estremo, ma si pensi a quante volte ci è capitato di sentirci dire: « Sì, va bene, ma non è abbastanza, avresti potuto fare di meglio ».

Il potere formidabile di questa ricetta segreta per rovinare persino la più straordinaria delle relazioni risiede nel contrasto tra la prima e la seconda parte del dialogo. È una sorta di strategia invincibile per creare problemi anche quando non ce n'è nemmeno l'ombra. Per questo motivo possiamo definirlo non un ingrediente ma una ricetta a sé. Una pozione velenosa per la quale non esiste antidoto: il lettore che volesse strategicamente rovinare una relazione, ricorra a questo sistema e avrà sicuri esiti catastrofici.

La struttura del dialogo fallimentare

Dopo aver passato in rassegna gli ingredienti e le tecniche superiori e minori per realizzare contrasti, attriti, moti di rabbia o rifiuto, complementarità patogene o escalation simmetriche nella relazione con il partner, mi sembra giunto il momento di tracciare sinteticamente le linee caratteristiche che stanno alla base di queste diverse modalità di comunicazione fallimentare. Ma prima di questo è importante chiarire che non è sufficiente un'espressione episodica di uno o più di tali atti comunicativi per realizzare una dinamica relazionale connotata da incomprensioni, attriti e litigi, ma è necessaria l'insistenza e il costante ripetersi di almeno uno di questi.

Le tecniche superiori garantiscono, ovviamente, maggiori effetti rispetto alle minori, per quanto anche queste ultime siano efficaci nel provocare reazioni indesiderate. Tuttavia, il vero artista del dialogo catastrofico è capace di utilizzare se non tutte una buona parte delle tecniche descritte passando con levità dall'una all'altra. Come una sorta di combattente che non permette all'altro di entrare nella sua guardia difensiva, a ogni tentativo di parata del suo affondo provocatorio da parte del partner reagisce cambiando

prontamente tattica, fino a quando non riesce nello scopo paradossale di mandare l'altro su tutte le furie.

Anche se è possibile ricorrere agli artifici più disparati, la metodologia per preparare una pozione velenosa possiede alcune caratteristiche fondamentali che meritano di essere enumerate.

La prima caratteristica comune alle forme comunicative fin qui descritte è il loro basarsi sulle «migliori intenzioni». In altri termini, la persona mette in atto un certo tipo di dinamiche con l'intento di prevenire o risolvere un problema o un conflitto con il partner, ottenendo però il risultato contrario. L'intenzione che conduce a puntualizzare, recriminare, e così via è il voler migliorare le cose all'interno della relazione, ma l'utilizzo di una strategia non idonea allo scopo produce effetti indesiderati.

Questo significa che il problema nasce non sulla base delle intenzioni o delle idee dei soggetti, ma come conseguenza delle forme del comunicare messe in atto, che modellano il contenuto delle dichiarazioni e il loro modo di venir accolte dall'interlocutore. Posso avere diversi tipi di liquido, ma se li metto nello stesso contenitore, tutti assumono la stessa forma. La forma connota e dà senso ai contenuti, poiché è lei che produce, più dei significati stessi, gli effetti nell'altro a livello

percettivo ed emotivo.

Vorrei dire, in questo modo, che non è sufficiente avere buone intenzioni per realizzare buone relazioni, ma è invece fondamentale possedere la capacità di utilizzare in modo efficace le forme del comunicare. Chiarito questo primo punto, ritengo che il lettore, dopo aver letto le pagine che precedono, farà più attenzione all'uso delle sue modalità comunicative.

Un secondo tratto essenziale è rappresentato dal fatto che chi mette in atto le modalità comunicative fallimentari è fermamente convinto delle proprie ragioni. Procedendo anche di fronte alle prime reazioni negative, con la convinzione che alla fine il partner comprenderà ciò che è «giusto». Purtroppo è proprio l'incalzare che conduce il più delle volte al conflitto. Una delle maggiori difficoltà per gli esseri umani è porsi nella prospettiva dell'altro, soprattutto quando si è fortemente convinti della propria ragione e si vuole quindi obbligare il nostro partner ad assumerla come sua. Basterebbe soffermarsi e pensare che se chi abbiamo di fronte assume lo stesso atteggiamento, si viene a costituire una sorta di tiro alla fune, per ciò ognuno dei due contendenti fa di tutto per trascinare l'altro

dalla propria parte. Quanto più uno tira, tanto più l'altro cerca di resistere. Quanto più io mi irrigidisco nelle mie convinzioni, tanto più incremento la possibilità di contrasto con l'altro.

Inoltre, cosa ancor più sconvolgente per chi è legato all'idea del «vero assoluto» così come del «giusto definitivo», si deve considerare che la stessa cosa percepita da punti di vista differenti cambia. Quindi non può esistere «la Verità», ma ne esisteranno tante quante sono le prospettive che possono essere assunte. La fermezza delle proprie convinzioni non è solo disfunzionale alle relazioni interpersonali, ma è anche un'idea scorretta su come funzionano le cose di questo mondo. Ossia, sostenere caparbiamente le proprie ragioni non soltanto è dannoso nelle relazioni con gli altri, ma è anche una posizione «filosoficamente» sbagliata.

Come ci ricorda Hermann Hesse: « Il paradosso dei paradossi è che il contrario del vero è ugualmente vero».

Non è un caso che fin dall'antichità chi si è occupato di comunicazione efficace suggerisce modalità di ben altro tipo. Aristotele, ad esempio, consiglia al suo principe Alessandro: « Se vuoi persuadere qualcuno devi farlo attraverso le sue stesse argomentazioni».

Blaise Pascal molti secoli dopo

scrive: « Quando si vuol rimproverare con utilità e mostrare a un altro che egli si inganna, bisogna osservare da qual verso egli considera la cosa, perché generalmente da quel verso lì essa è giusta, e riconoscergli questa verità, ma svelargli quell'altro verso da cui essa è falsa. Ed egli si contenta di ciò, perché vede che non si ingannava e che il suo difetto era soltanto di non vedere tutti i lati della questione» (Pensiero 9).

Un altro atteggiamento molto importante, che contribuisce alla preparazione della pozione che produce l'incantesimo malefico, consiste nel proporre all'altro le proprie opinioni e sensazioni senza dargli la possibilità di esprimersi. Il partner, come chiunque si sente aggredito, tende a difendersi al punto che anche le affermazioni più ragionevoli verranno combattute o smentite. Affermare le proprie idee prima di avere ascoltato e valutato quelle dell'interlocutore, se può essere una buona tecnica nel dibattito politico in cui lo scopo è vincere retoricamente sul contendente, all'interno di un dialogo nel quale l'obiettivo è l'incontro e non lo scontro impedisce ciò che dovrebbe realizzare. Se io inizio un dialogo proponendo assertivamente le mie convinzioni, creo immediatamente un'atmosfera di contesa piuttosto che

orientare lo scambio comunicativo verso l'incontro e la relazione. Questo comportamento fa piazza pulita di tutta una serie di credenze, frutto di pessima psicologia, che invita chi vuole affermare le proprie convinzioni a essere assertivo.

In tal maniera, infatti, una persona non solo appare cocciuta e insistente, ma anche decisamente provocatoria e antipatica, e riduce a zero le possibilità di entrare in contatto con i propri interlocutori. Questo è esattamente l'opposto di ciò che dovrebbe avvenire in un dialogo, ovvero lo scambio reciproco, l'intimità, il piacere di sentirsi in contatto con l'altro.

Quindi le differenti «trappole» comunicative che conducono a realizzare un dialogo fallimentare prendono avvio dal non considerare il fatto che il linguaggio che noi usiamo spesso usa noi, e che differenti modalità comunicative costruiscono realtà differenti.

I sofisti, i maggiori cultori dell'arte del comunicare, sostenevano che la realtà altro non è che il linguaggio che usiamo per comunicarla e comunicarcela. Questa affermazione, apparentemente troppo forte, perché sembrerebbe negare l'importanza dei fatti e dei contenuti, vuole in realtà dire che sono i codici linguistici che noi utilizziamo che

definiscono, modellano e trasformano i fatti e i contenuti per la nostra percezione e per le percezioni di quanti comunicano con noi.

«Le parole sono come pallottole» scriveva Ludwig Wittgenstein, per questo bisogna farne un uso molto accurato, altrimenti inconsapevolmente possiamo ferire gli altri e noi stessi. Come vedremo nel prossimo capitolo, per evitare di intrappolarci nella relazione con gli altri e realizzare l'opposto di quello che vorremmo, si deve prima di tutto prestare molta attenzione alle forme del comunicare, selezionando e utilizzando quelle modalità che inducono a un dialogo funzionale. Per nostra fortuna millenni di studio, ricerca, applicazione empirica del linguaggio come veicolo per influenzare se stessi e gli altri, ci mettono a disposizione tecniche raffinate.

Una volta individuate, come abbiamo fatto in questo capitolo, le sicure forme fallimentari di dialogo, il primo passo consiste nell'evitarle; il secondo, nel sostituirle con strategie e tattiche realmente in grado di farci raggiungere il nostro scopo. In altri termini, conosciuti i modi per storcere di più una cosa, possiamo eluderli e passare a occuparci di quelli per raddrizzarla.

Ma a questo punto emergono altre due difficoltà di tipo morale

e ideologico che pervadono la cultura occidentale: l'idea che utilizzare strategicamente la comunicazione sia una forma di manipolazione e la convinzione che così facendo s'intacchi la spontaneità dell'individuo.

Il lettore mi conceda altro spazio per smantellare queste due pericolose convinzioni prima di passare alla descrizione delle forme del dialogare strategicamente.

Dialogare strategicamente non significa manipolare l'altro, come pregiudizialmente potrebbe apparire, bensì fare in modo di trovare insieme a lui il punto di incontro. Il

termine dialogo, infatti, significa scambio di intelligenze, incontro di due intelligenze.

E necessario sgombrare il campo da un pregiudizio moralista rispetto alla comunicazione che induce cambiamenti nell'altro, ossia il linguaggio persuasorio. Dietro questo pregiudizio sta l'idea, del tutto infondata, che possa esistere un modo di comunicare che non influenzi l'altro. Qualunque interazione tra due persone, che si voglia o no, consapevolmente o inconsapevolmente, rappresenta un processo di influenzamento reciproco. Considerato questo, possiamo decidere di fare come lo struzzo che mette la testa sotto la sabbia quando è braccato da un predatore per non vederlo; oppure decidere di imparare a utilizzare il linguaggio persuasorio. Lo strumento in sé non è mai né buono né cattivo, è l'uso che ne facciamo che lo rende tale. Se io decido di non imparare a maneggiare le strategie comunicative per mero rifiuto moralistico, devo anche mettere in conto che ne sarò vittima..

Se invece imparo a maneggiarle, posso scegliere se utilizzarle o meno. In altri termini, la persona deve decidere se essere artefice di ciò che costruisce e gestisce, o vittima ! di ciò che inconsapevolmente costruisce e poi subisce. La tecnica del dialogare strategicamente - che è

il frutto di una lunga e faticosa ricerca applicata ai processi comunicativi in ambito letterario, filosofico, terapeutico e manageriale - è un processo che si emancipa dalla tradizione del linguaggio manipolatorio. Sia nella sua struttura che nei suoi effetti, il dialogo strategico si focalizza sulla scoperta congiunta da parte dei due dialoganti di quelle prospettive che fanno trovare l'accordo. Dunque in questo caso non si può parlare di manipolazione ma di congiunzione interattiva.

L'utilizzo di strategie di comunicazione all'interno di una relazione intima è tacciato di incrinare la spontaneità e la genuinità delle espressioni tra partner. Ma anche la spontaneità è un mito, poiché nei fatti non esiste mai, sin dalle prime relazioni sociali di un individuo che si evolvono proprio sulla costituzione di quei copioni di reazione che definiamo impropriamente spontanei. Infatti, come ci mostrano le moderne ricerche neurofisiologiche, tutto ciò che si ripete per un certo periodo diviene automatizzato. La spontaneità, dunque, altro non è che l'ultimo apprendimento divenuto acquisizione.

Se tra partner o in famiglia lo stile comunicativo è orientato al dialogo costruttivo e alla scoperta congiunta, si costruiscono spontaneamente modalità funzionali di relazione e

comunicazione con l'altro. Purtroppo vale anche il contrario, che è certo la realtà più frequente, ovvero che apprendiamo « spontaneamente » a comunicare con l'altro in modo malefico.

Infine, il lettore sappia che la tecnica che andiamo a presentare nel prossimo capitolo si è dimostrata straordinariamente efficace e utile in campo sia terapeutico sia manageriale anche laddove ci fossero problemi complessi e patologie. Immaginiamo quale possa essere la sua efficacia a livello di risoluzione e prevenzione delle dinamiche conflittuali nelle relazioni tra partner, relazioni in cui il più delle volte conflitti, attriti e incomprensioni vengono a strutturarsi su equivoci che potrebbero essere evitati.

Come Georg Lichtenberg ci ammonisce: « L'unica prova di una teoria è la sua applicazione ».

Capitolo 2

Dialogare strategicamente

*L'intelligenza non è non
commettere errori,
ma scoprire il modo di trarne
profitto.*

BERTOLT BRECHT

Primo Ingrediente: Domanda piuttosto che affermare

La prima diretta conseguenza di quanto esposto sino a ora può essere riassunta nell'indicazione: «Se vuoi ottenere, inizia con il domandare piuttosto che col proporre ».

Questo significa che il modo più efficace per aggirare le resistenze dell'altro è rappresentato dal domandargli cosa pensa a riguardo di ciò che vogliamo introdurre come argomento di discussione.

Non si tratta però semplicemente di fare domande su quel certo argomento, ma di introdurre una forma particolare di interrogativo: domande strategicamente costruite che propongono al loro interno le alternative di risposta verso cui vogliamo guidare il nostro partner. Ad esempio, io posso chiedere alla persona che mi sta accanto:

« Come mai non mi consideri abbastanza? »

Questa domanda apre tante possibilità di risposta e suona tronno nerentoria. tanto da

complicare le cose invece di condurle nella direzione desiderata. Ma se io domando:

« Negli ultimi tempi mi dedichi poca attenzione perché ho commesso una serie di errori o perché semplicemente non mi ritieni all'altezza? »

Costruisco, così, un'interazione comunicativa completamente differente. Adesso il mio interlocutore si trova di fronte a una domanda non perentoria né provocatoria, ma che contiene una sorta di richiesta di aiuto: l'altra persona non ti fa sentire in colpa per quello che fai, ma si pone come se fosse lei in difetto. Questa condizione creata dalla formulazione della domanda ci invoglia ad aiutare l'altro a capire, e di conseguenza a rispondere in maniera né tagliente né elusiva, ma collaborativa, se non addirittura protettiva. Su questa scia l'altro risponderà scegliendo una delle alternative proposte. In questa maniera il dialogo inizia a focalizzarsi da subito sulla prevenzione dei conflitti e sulla possibile soluzione dei contrasti.

Dialogare strategicamente prevede prima di tutto evitare di iniziare con affermazioni, ma procedere col porre domande non provocatorie, bensì capaci di creare un clima collaborativo tra gli interlocutori. Le domande strategiche, inoltre, che contengono alternative ipotetiche di risposta, orientano l'interazione verso un atteggiamento di comprensione del problema e non verso la ricerca del colpevole. Come sosteneva Epitteto: «Accusare gli altri delle nostre disgrazie è una prova dell'umana ignoranza; accusare se stessi significa cominciare a capire: non

accusare né gli altri né se stessi è vera sapienza».

Se io formulo una domanda che mi aiuti a capire come stanno le cose piuttosto che proporre la mia interpretazione, faccio sentire all'altro che è lui a dirigere la conversazione: questo abbatte le sue barriere, poiché non lo faccio sentire costretto. All'apparenza questo può sembrare un sottomettersi all'altro, ma in realtà è guidare il dialogo in maniera da uscire dall'usuale dinamica dei contrapposti. È un modo per stabilire fin da subito una relazione connotata dal desiderio di congiungersi e non da quello di opporsi. Quando si dialoga con una persona importante per noi,

l'obiettivo non è vincere facendo perdere l'altro, ma vincere insieme.

Nella teoria dei giochi di Johann von Neumann, questo è ciò che viene definito un gioco a somma diversa da zero, cioè un gioco nel quale o si vince entrambi o si perde entrambi, poiché l'obiettivo finale è congiunto. Nei giochi a somma uguale a zero, come gli incontri sportivi o il gioco degli scacchi, esistono invece sempre un vincitore e uno sconfitto. Nel nostro caso non è importante sottomettere il nostro interlocutore, ma è fondamentale farlo sentire come colui che gestisce la situazione.

Egli deve provare il desiderio di incrementare questa sua sensazione, desiderio che lo renderà decisamente collaborativo. Se nel procedere del nostro dialogo proponiamo una serie di domande così strutturate, saremo in grado di guidare il nostro partner come in una sorta di imbuto, sino al punto in cui lui scoprirà, come se fosse una sua personale conquista e non una nostra forzatura, quello che noi avremmo voluto proporgli direttamente. In questa maniera si arriva a una congiunzione di vedute, evitando contrasti e resistenze al cambiamento.

Il primo ingrediente dell'alchimia magica del dialogare strategicamente è, quindi, rappresentato dal porsi in maniera apparentemente dimessa, nel ruolo di chi chiede

al proprio interlocutore di spiegare come stanno le cose. Ma nel fare ciò si utilizza una particolare strutturazione delle nostre domande: queste contengono le alternative di risposta verso le quali desideriamo che il dialogo si orienti. La sequenza di domande così strutturate « guiderà » il nostro partner, attraverso le sue risposte, a « scoprire » autonomamente ciò che, se noi glielo avessimo proposto direttamente, sarebbe stato probabilmente rifiutato perché vissuto come una forzatura.

Ad esempio, se alla domanda proposta in precedenza il nostro partner rispondesse:

«Mi viene da considerarti un po' meno, non perché non ti stimo, ma perché ultimamente hai fatto una serie di cose sbagliate», grazie a questa risposta, indotta dalla domanda strutturata con le due alternative, avremmo già ottenuto un'informazione importante e che focalizza il dialogo verso ciò che ha creato e mantiene il problema. Il nostro partner nel rispondere ci dà informazioni reali sulla sua prospettiva. Questo ci permette di accogliere il suo punto di vista senza contrastarlo, in modo tale che con la domanda successiva si crei una vicinanza emotiva ancora maggiore.

Potremmo procedere così:

«Tu pensi che gli errori che ho commesso e che ti fanno essere sfiduciato io li abbia commessi in maniera deliberata, oppure abbia fatto le cose senza rendermene conto?»

Con questa domanda, a meno che voi siate ritenuti in partenza dei malfattori, il vostro partner sarà orientato a dichiarare che pensa che le vostre «cattive» azioni siano state non volontarie, ma errori inconsapevoli di cui vi siete resi conto solo troppo tardi. Ma così facendo, grazie alla vostra domanda che ha orientato la risposta, egli ha detto che in

realtà siete colpevoli di qualcosa per disattenzione o sottovalutazione, non per volontà. Questo rende la situazione decisamente più accettabile per entrambi.

Il fenomeno davvero importante di questo processo comunicativo è rappresentato dal fatto che mentre una persona risponde a una domanda scegliendo tra le alternative proposte, si persuade essa stessa di tale affermazione pensando che sia la sua visione delle cose.

Questo processo di autopersuasione è ben noto fin dall'antichità, tanto che uno dei più famosi sofisti, Protagora, insegnava ai suoi allievi a convincere il loro interlocutore delle proprie tesi ponendo domande che guidassero le risposte nella direzione prefissata. Dialogare strategicamente con il partner prevede l'acquisizione di questa tecnica retorica, basata sul proporre domande al cui interno siano presentate due possibili risposte, in modo tale che una di queste appaia la meno conflittuale, mentre l'altra sia sentita già come una rottura. In tal modo, se il nostro partner non è proprio deciso a rompere la relazione o ad attivare un conflitto, sarà indotto a scegliere la risposta meno pericolosa. Questo è già orientare il dialogo verso la collaborazione invece che verso il contrasto. Le domande

successive, calibrate sulle risposte, dovranno orientare non solo a chiarire come la difficoltà possa essere alimentata, ma a dirigere il dialogo verso le possibili vie di uscita dalla trappola. Ad esempio, nel caso che stiamo affrontando, dopo le prime due domande si potrebbe aggiungere:

« Queste cose sbagliate che io ho fatto senza rendermene conto e realizzando solo dopo quanto fossero fastidiose per te, sono cose che possono essere superate, oppure quanto è successo è qualcosa di irreparabile? »

Questa domanda, che suona come un vero e proprio fare ammenda e un dichiarare i propri intenti riparatori e costruttivi, indurrà anche la persona più offesa a offrire una possibilità di recupero. Questo poiché la domanda così strutturata fa sentire l'altro non solo nella ragione, ma come il totale responsabile di un'eventuale rottura; gli offre, nel contempo, la possibilità di avviare una sorta di percorso di espiazione delle colpe da parte di chi ha sbagliato conferendogli il ruolo gratificante di protagonista indiscusso del cambiamento.

Come il lettore può immaginare, l'atmosfera tra i due, grazie a queste tre domande e le loro risposte, è già sostanzialmente cambiata: da

una situazione di attrito, rifiuto e rancore, adesso si è passati a un atteggiamento comprensivo, riparatore e costruttivo. In altre parole, da un punto di partenza connotato da un'alta probabilità di rottura, si è giunti a un punto di alta probabilità di ricongiungimento.

Dopo queste tre domande, la struttura corretta di un dialogo strategico prevede la parafrasi del contenuto della conversazione attraverso il riassunto dei punti essenziali per verificare e consolidare l'accordo raggiunto, come esposto nel dialogo all'inizio del libro. La tecnica del parafrasare per ristrutturare, che rappresenta il secondo ingrediente per dialogare con efficacia, necessita una specifica trattazione e sarà l'argomento del paragrafo successivo. Per ora procediamo ad analizzare soltanto la sequenza a imbuto delle domande sino al realizzarsi dell'obiettivo finale del dialogo.

Una volta orientato lo scambio comunicativo al raggiungimento di un accordo sul come cambiare le condizioni che rendono critica la relazione, è importante stabilire i passi successivi da realizzare. In questa direzione la domanda successiva potrebbe essere:

« Pensi che nel mio impegnarmi a evitare di commettere di nuovo gli stessi errori, sarebbe utile che tu

intervenissi immediatamente nel caso in cui io andassi di nuovo in una direzione sbagliata facendomelo notare; oppure pensi che sarebbe meglio che io facessi tutto da sola/o, assumendomi il rischio di sbagliare di nuovo? »

Il lettore si metta nei panni di chi si sente rivolgere questa domanda. Ritengo che la maggior parte delle persone risponderebbe in modo costruttivo dichiarando che, al fine di evitare il riproporsi delle stesse situazioni che hanno creato il problema, sia bene intervenire prontamente quando queste dovessero ripresentarsi, per evitarne l'evoluzione. Ossia correggere gli errori involontari fin da subito, in modo che l'altro impari gradatamente a controllarli.

Da un punto di vista relazionale, s'instaura una dinamica all'interno della quale entrambi divengono artefici collaborativi dell'evolversi costruttivo della relazione, in quanto chi deve correggersi viene aiutato - da chi desidera la correzione - a evitare di ricadere nell'errore. Si stabilisce quindi una sorta di complicità e di sano equilibrio nella relazione, all'interno della quale adesso l'implicito senso condiviso è la costruzione di una dimensione che soddisfi entrambi. In termini prettamente psicologici creare tale tipo di orientamento e aspettativa tra due partner è già

di per sé aver costruito le fondamenta per il risultato positivo. Poiché tale atteggiamento nei confronti dell'evoluzione del rapporto tende inevitabilmente a influenzarlo positivamente, è una profezia che si autorealizza.

E ben noto, infatti, che l'essere convinti di mettere in atto qualcosa di costruttivo o risolutivo nei confronti di un problema incrementa di per sé l'efficacia del nostro intervento. Se poi, come nel nostro caso, questo è fatto congiuntamente da due persone, l'effetto è raddoppiato.

Grazie al dialogare mediante domande strategicamente strutturate e messe in sequenza a imbuto verso il cambiamento costruttivo, non solo si è creato un percorso collaborativo verso la soluzione del problema, ma si è aggiunto l'effetto dell'aspettativa positiva che ne incrementerà l'efficacia.

Il lettore a questo punto sarà sbalordito dal constatare quanto sia possibile nella comunicazione «ottenere così tanto mediante così poco». Ma del resto l'effetto magico delle parole e del dialogo sapientemente costruito è una realtà ben nota sin dall'antichità. Spesso, purtroppo, nel corso della storia questa « conoscenza magica » è stata occultata e usata soltanto da pochi eletti per i loro scopi di potere, oppure moralisticamente rifiutata in

nome di « verità assolute» da non mettere in dubbio. L'obiettivo di chi scrive è rendere il lettore in grado di utilizzare, almeno in parte, la «magia del comunicare», offrendo alcune specifiche alchimie capaci di prevenire o addirittura di risolvere i problemi che possono insorgere nelle relazioni attraverso l'arte del fare domande. Per dirla con Ralph Waldo Emerson: «Le domande dell'uomo saggio contengono già la metà delle risposte».

Secondo Ingrediente: Chiedi verifica piuttosto che sentenziare

Il secondo ingrediente del dialogo strategico è rappresentato dal chiedere conferma alle risposte ricevute in seguito alle domande proposte. Tuttavia, la maniera strategica di chiedere conferma, ovvero il parafrasare il contenuto di due o tre risposte ottenute successivamente a una sequenza di domande, non è soltanto un verificare ciò che si è compreso, bensì un ancorare quanto concordato. Parafrasare due o tre risposte ricevute alle nostre domande strategiche è un modo per rafforzare ciò che si sta costruendo: se io propongo una serie di domande e ottengo una serie di risposte, e poi riassumo le risposte ottenute chiedendo un assenso alla mia parafrasi, nel momento in cui l'altro mi rassicura che ho ben capito lui stesso si convince di ciò. Ad esempio, se in seguito ad alcune risposte io dichiaro:

«Correggimi se sbaglio, da quanto mi hai detto, sembrerebbe che...»

Alla mia parafrasi, il partner risponde:

«Sì, proprio così».

In questa maniera io non solo ho confermato a me stesso di essere sulla buona strada, ma ho fatto sì che lui sia d'accordo con me: ossia ho creato un accordo su quanto sino a ora abbiamo scoperto insieme rispetto al nostro disaccordo precedente.

Quindi non solo verifico la direzione del mio procedere, ma creo un accordo su ciò che stiamo costruendo: una sequenza di piccole alleanze, come ci dicono gli studiosi della persuasione, conduce con agio alla realizzazione della grande alleanza finale. Se grazie alle mie parafrasi creo tale tipo di accordo, rafforzo e rendo più rapido il processo verso il cambiamento costruttivo della situazione problematica.

Poniamo un esempio concreto riprendendo le domande del paragrafo precedente e le loro risposte:

«Negli ultimi tempi mi dedichi poca considerazione, perché ho commesso una serie di errori, o perché semplicemente non mi ritieni all'altezza?»

«Mi viene da considerarti un po' meno, non perché non ti stimo, ma perché ultimamente hai fatto una serie di cose sbagliate».

«Tu pensi che gli errori che ho commesso e che ti fanno essere sfiduciato, io li abbia commessi in maniera deliberata, oppure ho fatto le cose senza rendermene conto?»

«Non credo che tu sia stata/o capace di deliberati errori, penso che tu li abbia commessi in maniera inconsapevole, ma comunque li hai commessi».

«Queste cose sbagliate che io ho fatto senza rendermene conto e realizzando solo dopo quanto fossero fastidiose per te, sono cose che possono essere superate, oppure quanto è successo è qualcosa di irreparabile?»

«Se tu correggessi certi errori, potremmo recuperare tutto, sarebbe sufficiente evitare certe cose».

Dopo tale sequenza, si potrebbe parafrasare:

«Correggimi se sbaglio: tu pensi che i problemi tra noi due siano emersi da una serie di miei errori che però io ho commesso

senza rendermene conto, ma che comunque ti hanno offeso. Tuttavia sarebbe sufficiente, per recuperare la situazione, che io smettessi di commettere tali inconsapevoli mancanze.»

Il partner non potrà che rispondere: «Sì, proprio così», considerando che ho solo messo in sequenza quello che lui stesso ha dichiarato.

Nel momento in cui l'altro approva la mia parafrasi, non solo mi conferma che mi sto muovendo nella direzione giusta, ma è ancora anche in se stesso l'idea che siamo sulla buona strada. Si ottiene un implicito invito ad aggiustare le cose senza averlo direttamente richiesto.

In altri termini, da una situazione di possibile rigidità si passa a una condizione di apertura. Parafrasare le risposte alle domande strategiche non è solo verificare che stiamo procedendo rettamente, ma far sentire al nostro interlocutore che anche lui conduce il dialogo e sceglie la direzione; e questo trasforma la relazione emotiva da competitiva a collaborativa.

Una volta realizzato questo primo accordo fondamentale, relativo al come le cose sono andate storte e al fatto che possono essere raddrizzate, è importante definire e programmare concretamente il percorso verso il cambiamento desiderato. Per far questo le

domande si focalizzano su quello che è importante fare in pratica, e la successiva parafrasi dovrà contenere la descrizione puntuale dei passaggi necessari per giungere allo scopo prefissato. Il tutto in modo da enfatizzare la sensazione di cambiamento in atto, la concreta realizzabilità del processo e la collaborazione necessaria a tale scopo. Questa procedura apparentemente ridondante è di importanza fondamentale, poiché rende l'accordo ottenuto su ciò che può essere fatto per risolvere il problema qualcosa che dalle parole passa ai fatti concreti, senza che questo appaia una forzatura bensì un desiderio comune. Per chiarire meglio questo passaggio riprendiamo il nostro esempio di dialogo strategico nel quale siamo giunti alla prima parafrasi che viene seguita dalla domanda costruttiva:

« Pensi che nel mio impegnarmi a evitare di commettere di nuovo gli stessi errori, sarebbe utile che tu intervenissi immediatamente nel caso in cui io andassi di nuovo in una direzione sbagliata facendomelo notare; oppure pensi che sarebbe meglio che io facessi tutto da sola/o, assumendomi il rischio di sbagliare di nuovo? »

Come anticipato la risposta più probabile sarà: « Certo, se io vigilassi intervenendo prontamente sui tuoi errori inconsapevoli sarebbe meglio, perché così si eviterebbero guai e tu impareresti prima a correggerti ». A tale risposta potremmo far seguire la parafrasi: « Correggimi se sbaglio, tu pensi che il miglior modo per far sì che io eviti di ripetere quegli errori che ti hanno così disturbato sia che io mi sforzi di starci attenta/o e che tu vigili sulle mie azioni intervenendo prontamente ogni qual volta io andassi in una direzione sbagliata. Così facendo io potrei prima di tutto non combinare grossi guai, dato che verrei immediatamente bloccata/o nei miei eventuali errori, e inoltre imparare attraverso l'esperienza a correggermi grazie al tuo controllo ».

Ancora una volta, il partner non potrà che dichiararsi d'accordo. Si suggella così una sorta di sacra alleanza: i due interlocutori sono uniti nel combattere il nemico comune rappresentato dai precedenti equivoci ed errori commessi. Adesso è come se tutto ciò fosse un problema estraneo alla relazione perché già superato, qualcosa di negativo da mantenere al di fuori di un rapporto basato sulla collaborazione. In altri termini, il cambiamento è già avvenuto ed è in marcia verso la soluzione

del problema.

Dialogare strategicamente, infatti, rende il cambiamento non solo auspicabile ma addirittura inevitabile.

*Terzo Ingrediente: Evoca
piuttosto che spiegare*

Il terzo ingrediente di un «preparato magico» realmente efficace per la costituzione di una relazione interpersonale costruttiva è rappresentato dal saper toccare le corde emotive del nostro interlocutore ancor prima che influenzare le sue capacità cognitive. Come dice san Tommaso d'Aquino: « Non c'è cosa nell'intelletto che prima non passi per i sensi ». Per far sì che conflitti e attriti vengano trasformati in accordi è necessario che il nostro partner senta il desiderio, e non solo a livello razionale, di realizzare una relazione basata sulla fiducia e sulla collaborazione. Anche i due ingredienti precedenti della nostra alchimia lavorano, come abbiamo chiarito, sulle percezioni e sulle emozioni che veicolano le nuove prospettive cognitive.

Il domandare e il parafrasare strategicamente rappresentano già strumenti per evocare nuove sensazioni.

Spesso, però, è utile rafforzare l'aspetto evocativo del linguaggio che si usa durante il dialogo, perché, come i poeti, i letterati e gli oratori ci insegnano da sempre, la capacità di evocare sensazioni ed emozioni intense è uno strumento persuasivo molto più potente di qualunque forma logica e razionale dell'argomentare. Il lettore può provare su se stesso

questa differenza misurando il diverso effetto delle due seguenti sentenze:

- *Sentenza razionale:* «Quando tu inconsapevolmente fai qualcosa di sbagliato nei miei confronti, questo mi provoca rabbia e rifiuto».
- *Sentenza evocativa:* « Quando inconsapevolmente mi ferisci, mi provochi un grande dolore, come di una pugnolata alle spalle, alla quale mi viene da reagire cercando di ferirti a mia volta ».

Il significato delle due affermazioni è esattamente lo stesso, ma l'effetto è decisamente diverso: la prima indica e descrive, la seconda mentre descrive *fa sentire*. In altri termini, mentre da una parte si gioca sul livello della relazione e della comprensione, dall'altra si gioca sul livello della sensazione e dell'emozione evocate, per giungere solo successivamente alla comprensione. E evidente che, se si considera il fatto che prima percepiamo, poi comprendiamo, la seconda modalità comunicativa ha un impatto decisamente molto più forte della prima, proprio grazie al suo potere evocativo.

La caratteristica evocativa del linguaggio non dovrebbe mai essere sottovalutata, poiché è lo strumento principe per indurre nel nostro interlocutore, così come in noi stessi, quelle sensazioni che fanno scattare le

reazioni desiderate. Ad esempio: se io voglio creare una reazione avversiva verso qualcosa, posso realizzare ciò mediante una descrizione per immagini che evochi sensazioni di timore o di sgradevolezza. Se voglio, al contrario, indurre un'amplificazione di una certa reazione, dovrò evocare sensazioni di piacevolezza o di gratificazione.

Per chiarire ancora meglio questo concetto è bene ricorrere nuovamente a un esempio concreto delle due tipologie di evocatività:

- *Sentenza evocativa avversiva:*
« Quando mi riprendi perché guardo le altre, mi fai venire ancor di più il desiderio di farlo. Come se tu mi dicessi di non assaggiare quella torta perché è troppo buona».
- *Sentenza evocativa esaltante:*
«Quando mi guardi e mi sorridi così, sei come un vento fresco che mi ristora in una giornata torrida».

Nel primo caso, la sensazione evocata sarà il timore di insistere nel proprio repertorio di accuse, poiché questo farà incrementare piuttosto che ridurre il comportamento indesiderato del partner. Nel secondo, invece, si trasmette una sensazione gratificante di apprezzamento e s'induce nel partner la tendenza a incrementare quell'atteggiamento che lo esalta.

La magia del linguaggio, quando è applicata alle relazioni interpersonali più intime, mostra ancor di più il suo potere, e non va mai sottovalutata come se fosse solo un ornamento inutile del comunicare. Sarebbe come sostenere che classe ed eleganza sono inutili rispetto al nostro essere desiderabili, mentre sappiamo tutti quanto queste due caratteristiche, apparentemente non fondamentali, possono rendere più desiderabile una persona non bella rispetto a una effettivamente bella. Nel nostro dialogo dovremmo sempre ricordarci di tutto questo, rendendo il nostro linguaggio sobrio ma elegante, chiaro ma evocativo, semplice ma pregnante, carico di significati ma bello da ascoltare.

A questo punto, vorrei tornare al nostro esempio di dialogo strategico: si immagini che alle domande a illusione di alternativa e alle parafrasi ristrutturanti si aggiunga qualcosa, una pennellata di colore. Ad esempio, si aggiunga alla prima parafrasi un'immagine evocativa che ne rafforzi l'effetto:

« In altri termini, quando io ti ho inconsapevolmente ferito, facendoti sentire pugnalato alle spalle, ho scatenato in te la voglia di ferirmi a tua volta, rifiutandomi ».

Così si trasmette non solo la

ragione delle reazioni di rifiuto, ma anche le sensazioni che noi sentiamo di aver provocato nell'altro.

Questo fa sentire il nostro interlocutore oltre che compreso, giustificato nelle sue reazioni emotive; si rafforzerà così il senso di vicinanza tra i partner e la predisposizione a superare le difficoltà. Sarebbe quindi utile, dopo aver parafrasato le risposte del nostro partner ordinandole in sequenza, come abbiamo descritto nel paragrafo precedente, aggiungere un'immagine che rinforzi a livello emotivo i concetti espressi a livello razionale. Il lettore a questo punto penserà che questa è un'operazione difficile da realizzare, poiché pochi si sentono artisti del linguaggio in grado di creare immagini evocative. In realtà, usare immagini evocative non significa essere poeti o letterati, ma semplicemente aggiungere alla spiegazione logica che si è proposta una suggestione che attiene alla sfera emotiva. Può bastare un aneddoto di vita quotidiana, o una semplice immagine naturalistica. L'importante è inserire nel canale logico della conversazione un canale più sensoriale, composto da immagini piuttosto che da ragionamenti. Con un minimo di sforzo ed esercizio, ognuno di noi può imparare a riformulare

un'argomentazione logica con una serie di immagini, offrendo così al proprio interlocutore non solo corrette e adeguate analisi logiche, ma anche sensazioni che rafforzano la capacità comunicativa. Tornando ancora al nostro dialogo esemplificatorio, l'ultima parafrasi potrebbe essere accompagnata dalla seguente immagine: « In questo modo io mi sentirò protetta/o e guidata/o, come un bambino che esplora liberamente lo spazio intorno a sé sotto lo sguardo vigile di un adulto pronto a intervenire nel momento del pericolo ».

Questa è un'immagine decisamente semplice, non certo un'elaborata formulazione linguistica con doppi sensi o paradossi, né un'articolata metafora, tuttavia trasmette all'interlocutore - in questo caso il partner offeso e in posizione difensiva - una visione immediata di quello che è stato prima definito a livello logico. Grazie a questa immagine il partner si sentirà anche emotivamente d'accordo. L'analogia utilizzata lo farà sentire ancor di più colui che guida la relazione, cancellando ogni timore relativo a quello che il partner potrebbe fare alle sue spalle.

Ormai il nostro preparato alchemico è decisamente prossimo a diventare una «pozione magica» in grado di trasformare i rospi e le rane in principi e principesse. Ovvero, trasformare un rapporto conflittuale in una relazione costruttiva basata sull'accordo mediante l'uso sapiente di una forma del dialogare che tutte le persone possono imparare e utilizzare. Ovviamente, quanto più si è abili, tanto più si può ottenere; chiunque può imparare a suonare uno strumento musicale, ma pochi sono quelli che ne sanno fare un'arte, e questo vale anche per l'arte del comunicare. Comunque, usare immagini evocative per rafforzare i nostri messaggi, rappresenta una tecnica superiore per il dialogare strategico con il proprio partner.

Infatti, «la vera scoperta», scrive Marcel Proust, «non è vedere nuovi mondi ma cambiare occhi».

Quarto Ingrediente: Agisci piuttosto che pensare

Una delle convinzioni più fallimentari dell'uomo moderno è ritenere che una volta capito come funziona una cosa, automaticamente si sarà in grado di dominarla. Purtroppo, la vita quotidiana di ognuno di noi smentisce continuamente questa convinzione, che trae le sue ori-

gini dalla supremazia attribuita al pensiero sull'azione.

Quante volte ci capita di capire cosa dovremmo fare per evitare o risolvere un problema e poi non essere in grado di farlo?

L'esempio più disarmante a questo riguardo è la paura: posso cercare di convincermi quanto voglio a livello razionale che volare è molto più sicuro che viaggiare in auto, ma se ho paura di volare, non servirà a nulla, se non a incrementare il senso di frustrazione e sfiducia in me stesso.

Questo esempio della paura ci spiega che per ottenere un cambiamento reale è indispensabile non solo *capire* ma essere in grado di *agire* diversamente. Questo vale ancora di più se facciamo riferimento alle dinamiche interpersonali. Si pensi a una coppia che discute democraticamente sino a tarda notte trovando, per sfinimento o reale comprensione, un accordo ma che al mattino sin dalle prime battute riparte da zero con la discussione. Il problema sta nel fatto che se un accordo che abbiamo stabilito non viene trasformato in piani di azione, la sua possibilità di realizzarsi è quasi nulla. Se invece a un accordo seguono una serie di azioni concordate assieme, è probabile che il progetto comune diventi realtà. Ogni forma *di* credenza strutturata necessita, per costituirsi, di una

serie di sequenze ripetute di rituali di comportamento. L'esempio più pregnante sono le religioni che, anche se molto differenti fra loro, basano il proprio insediamento e mantenimento nell'animo umano su una serie di rituali: preghiera, confessione, penitenza, processioni, e così via. La stessa cosa vale per tutti i gruppi che si riuniscono per il raggiungimento di uno scopo comune, all'interno dei quali la ritualità e le azioni protese verso l'obiettivo prefissato rafforzano la credenza relativa alla sua validità.

Tra partner è importante non sottovalutare tutto questo e di conseguenza progettare piani concreti di azione da realizzare per ottenere il cambiamento desiderato.

Nel nostro esempio di dialogo i due interlocutori convengono sulla necessità di correggere concretamente la situazione precedente mediante una serie di azioni reciproche. Queste, mentre realizzano l'accordo verbale tra i due, ne amplificano anche l'effetto. In linea con la filosofia orientale: «Un uomo saggio vive agendo e non pensando di agire, e ancor meno pensando a quello che penserà quando avrà finito di agire».

Come dice Heinz von Foerster: «Se vuoi vedere, impara ad agire».

La struttura del dialogo strategico

Dopo aver parlato di ogni singolo ingrediente della «pozione magica» in grado di trasformare i «malèfici incantesimi» in «benèfici incantesimi», ripassiamo tutta la ricetta. Ricostruiamo l'intero dialogo esemplificatorio per coglierne l'armonia e per sentirne l'impatto suggestivo e persuasivo.

LEI: Negli ultimi tempi mi dedichi poca considerazione, perché ho commesso una serie di errori o perché semplicemente non mi ritieni all'altezza?

LUI: Mi viene da considerarti un po' meno, non perché non ti stimo, ma perché ultimamente hai fatto una serie di cose sbagliate.

LEI: Tu pensi che gli errori che ho commesso e che ti fanno essere sfiduciato io li abbia commessi in maniera deliberata, oppure ho fatto le cose senza rendermene conto?

LUI: Non credo che tu sia stata capace di deliberati errori, penso che tu li abbia commessi in maniera inconsapevole, ma comunque li hai commessi.

LEI: Queste cose sbagliate che io ho fatto senza rendermene conto e realizzando solo dopo quanto fossero fastidiose per te, sono cose che possono essere superate,

oppure quanto è successo è qualcosa di irreparabile?

LUI: Se tu correggessi certi errori, potremmo recuperare tutto, sarebbe sufficiente evitare certe cose.

LEI: Correggimi se sbaglio: tu pensi che i problemi tra noi due siano emersi da una serie di miei errori che però io ho commesso senza rendermene conto, ma che comunque ti hanno offeso. Tuttavia sarebbe sufficiente, per recuperare la situazione, che io smettessi di commettere tali inconsapevoli mancanze. In altri termini

quando io ti ho inconsapevolmente ferito, facendoti sentire pugnalato alle spalle, ho scatenato in te la voglia di ferirmi a tua volta, rifiutandomi.

LUI: Sì, proprio così.

LEI: Pensi che nel mio impegnarmi a evitare di commettere di nuovo gli stessi errori, sarebbe utile che tu intervenissi immediatamente nel caso in cui io andassi di nuovo in una direzione sbagliata facendomelo notare; oppure pensi che sarebbe meglio che io facessi tutto da sola, assumendomi il rischio di sbagliare di nuovo?

LUI: Certo, se io vigilassi intervenendo prontamente sui tuoi errori inconsapevoli sarebbe meglio, perché così si eviterebbero guai e tu impareresti prima a correggerti.

LEI: Correggimi se sbaglio, tu pensi che il miglior modo per far sì che io eviti di ripetere quegli errori che ti hanno così disturbato, sia che io mi sforzi di starci attenta e che vigili sulle mie azioni intervenendo prontamente ogni qual volta io andassi in direzione sbagliata. Così facendo io potrei prima di tutto non combinare grossi guai dato che verrei immediatamente bloccata nei miei eventuali errori e inoltre imparare attraverso l'esperienza a correggermi grazie al tuo controllo. In

questo modo io mi sentirò protetta e guidata, come un bambino che esplora liberamente lo spazio intorno a sé, sotto lo sguardo vigile di un adulto pronto a intervenire nel momento del pericolo.

LUI: Sì, la penso proprio così.

Come nel caso del primo dialogo presentato nella nostra esposizione, anche questo, colto nella sua interezza, evidenzia la fluidità dello scambio tra gli interlocutori. Domande e risposte procedono d'accordo dopo accordo, focalizzandosi sul cambiamento desiderato dopo aver fatto emergere ciò che creava problemi. Il tutto in un'atmosfera

priva di rancore e rivalità, all'interno della quale i partner convergono verso la stessa meta.

Il disaccordo iniziale viene meno a mano a mano che il dialogo procede, e le posizioni dei due partner si avvicinano sempre più, sino al punto di congiunzione.

Il lettore può pensare che questa sia davvero una magia, ma in realtà è l'effetto di una tecnologia raffinata applicata al linguaggio. In altre parole si utilizzano le proprietà della comunicazione capaci di creare, nel dialogo con il partner, le condizioni per una complementarità di vedute e di emozioni.

Questa è un'arte antica, ripresa e perfezionata durante decenni di lavoro orientato a produrre cambiamenti nelle persone attraverso il dialogo riguardo a problemi da risolvere o a obiettivi da raggiungere. Per essere in grado di preparare la nostra magia, è bene chiarire la procedura da seguire mediante un semplice schema:

Domandare

Parafrasare le risposte

Utilizzare immagini
evocative

Riassumere
parafrasando

Orientare verso
l'azione

Avendo chiara questa sequenza, il dialogo si dipana naturalmente, a patto che le domande si focalizzino sul tentativo di risolvere i problemi.

Spieghiamo meglio: nella struttura del dialogo strategi-

co, la vela maestra che sospinge il vascello sul quale salgono i due partner è rappresentata dal focalizzarsi sulla comprensione dei meccanismi che permettono a un problema di essere persistente piuttosto che sulle cause che l'hanno prodotto. «La realtà», spiega Aldous Huxley, «non è ciò che ci accade ma ciò che facciamo con quello che ci accade». Il domandarsi come manteniamo e alimentiamo i problemi mediante le nostre convinzioni e le nostre azioni, infatti, ci orienta fin da subito verso il loro cambiamento una volta che ne abbiamo scoperto il malfunzionamento. Questo orientamento metodologico ci evita la tentazione della ricerca, inutile e fuorviante, delle colpe e del colpevole poiché, se il problema riguarda il rapporto con il partner, entrambi i poli della relazione sono attivamente implicati nel mantenimento della condizione indesiderata. Una volta disvelata la dinamica ridondante che nutre le nostre difficoltà, trovare e pianificare cosa fare concretamente per cambiare la situazione sarà una semplice conseguenza. Questa nuova prospettiva verrà scoperta insieme proprio perché si è fatto emergere ciò che era controproducente nella relazione.

Il dialogo converge sul presente e il futuro della relazio-

ne emancipandola così dai fatti passati che per definizione, essendo passati, non possono essere risolti ma, se continuamente rivangati, possono influenzare negativamente il presente.

Come spero di aver chiarito con la necessaria limpidezza, per dare inizio a un dialogo costruttivo si deve focalizzare l'attenzione e l'indagine sul presente. Le nostre domande devono essere orientate allo svelamento dei meccanismi disfunzionali del rapporto, ovvero di quelle tipologie di atti comunicativi o di convinzioni nei confronti dell'altro che alimentano i problemi.

Nel parafrasare le risposte così come nel proporre immagini evocative, si dovrà risvegliare nel nostro partner la sensazione della necessità del cambiamento, evitando qualsiasi tipo di opposizione ma aderendo al suo punto di vista, così che non si senta mai umiliato e giudicato in modo negativo ma costantemente approvato nei suoi modi di essere. Questo modo di procedere è essenziale al raggiungimento dello scopo, perché la collaborazione del partner si può ottenere soltanto se lui non si sente contestato.

A questo punto della nostra esposizione, penso che il lettore possa iniziare la sua pratica di «apprendista mago della

relazione» sperimentando l'arte di preparare la «pozione magica» capace di trasformare l'incantesimo malefico in benefico.

L'unica precauzione che si deve ricordare al «novello alchimista » è quella di non demordere alle prime difficoltà che troverà sicuramente lungo la strada, perché l'arte del dialogo richiede un atteggiamento umile e un esercizio costante. Ma se si riesce a superare la frustrazione che deriva dalle difficoltà e dai prevedibili intoppi iniziali, la fatica verrà ampiamente ricompensata, in quanto gli effetti magici di questa alchimia ci riguardano in prima persona. Quanto più faccio stare bene il mio partner, tanto più lui farà stare bene me.

Infatti, come insegna Lao Tse: «Chi vuol avere, deve cominciare con il dare ».

Capitolo 3

*Alchimie magiche:
esempi di dialogo strategico con il partner*

*Studia le parole a partire dalle cose,
non le cose a partire dalle parole.*

PLATONE

Al fine di rendere più chiaro e accessibile quanto esposto sino a ora, mi appare indispensabile presentare alcuni dialoghi reali, non invenzioni di chi scrive ma trascrizioni di dialoghi intrattenuti durante dimostrazioni pubbliche della tecnica del dialogo strategico.

Dialogo 1 : Dalla gelosia alla fiducia

LEI: Com'è andata la giornata oggi?

LUI: Bene, ho avuto una giornata molto pesante come al

solito, ma tutto è andato proprio bene. LEI: Quante donne hai incontrato oggi? LUI: Be', come sai mi capita di incontrare molte persone

ogni giorno, quindi anche alcune donne. LEI: E ne hai incontrate anche di belle? LUI: Non è così facile incontrare donne veramente belle. LEI: Come al solito mi tieni nascosto quello che ti succede. LUI: Cos'è che ti tengo nascosto? Ti ho solo detto che non

è così frequente incontrare belle donne. LEI: No, tu mi dici così solo per evitare le mie reazioni.

Hai sicuramente incontrato qualche donna che magari ti è anche piaciuta. Lo sai che quando mi nascondi le cose me ne accorgo sempre, e chi nasconde le cose è colpevole.

Un semplice incontro serale si sta trasformando in un conflitto drammatico. Siamo vicini a una bella scenata di gelosia ma a questo punto lui, come gli è stato suggerito, cambia modalità comunicativa facendo evolvere il dialogo in maniera completamente differente.

LUI: Perdonami, ma prima che cominciamo a litigare come al

solito, posso chiederti alcune cose?

LEI: Certo.

LUI: Tu diffidi così tanto di me perché pensi che sono un maschio incapace di controllare i propri impulsi sessuali o perché pensi che sono una persona desiderabile che può essere vittima della seduzione di donne malintenzionate?

LEI: Se ritenessi che tu fossi un uomo senza freni non starei di certo con te; penso semplicemente che tu sia un po' troppo sensibile al fascino femminile.

LUI: Tu pensi che io sono così sensibile al fascino femminile perché amo il bello e mi piace contemplarlo o perché, travolto dai miei istinti, mi lascio andare a viverli ogni volta che ne ho l'occasione?

LEI: Penso che tu ami il bello e che ti piaccia non solo contemplarlo ma anche godertelo.

LUI: Correggimi se sbaglio: tu pensi che io sia una persona decisamente sensibile al fascino femminile, e questo è vero, e non mi sembra che sia patologico. Pensi anche, però, che potrei essere vittima della seduzione di qualche strega pericolosa, in quanto secondo te non mi piace solo contemplare ma anche godere fino in fondo del bello.

LEI: Sì, la penso proprio così.

LUI: Secondo te, quando tu mi stai così addosso, mettendomi sotto processo, mi fai provare di più il desiderio di contemplare e magari di cogliere il bello, oppure questa tua inquisizione mi tiene a freno?

LEI: Se mi ci fai pensare e mi metto nei tuoi panni, se una persona facesse la stessa cosa con me forse mi farebbe venire ancor di più la voglia non solo di contemplare ma di godermi «il bello».

LUI: Dal tuo punto di vista, quindi, continuare a sottopormi alle tue indagini giornaliere, che si concludono nei soliti litigi, mi spingerà a voler stare con te o a cercare altre cose?

LEI: Visto da questa prospettiva, certo, tutto questo non può che spingerti a cercare qualcos'altro.

LUI: Da quanto abbiamo concordato fin qui, sembrerebbe che tu mi stia così tanto addosso, sottoponendomi alle tue inquisizioni, perché ritieni che io sia una persona molto attratta dalla bellezza femminile e che possa quindi essere circuito da qualche brava seduttrice. E questo lo fai con lo scopo di tenermi a bada; però tu hai detto che, se ti venisse fatta la stessa cosa, ti provocherebbe ancor più la voglia di trasgredire, e ti rendi conto che così facendo mi stai gettando fra le braccia di

qualcun'altra. A forza di trattare uno da ladro, lo si rende tale. LEI: Sì, me ne rendo conto se ci penso, ma lì per lì sono talmente angosciata e travolta dalla mia gelosia che mi viene da starti addosso, LUI: A questo punto permettimi di farti una domanda un pochino più cattivella. Dopo quanto siamo giunti a concordare sin qui, quando tu mi aggredisci con le tue domande indagatorie e con le tue sentenze, lo fai perché ritieni che sia la cosa giusta da fare, oppure perché in quel momento non riesci ad avere il controllo di te stessa e a fare quello che davvero vorresti fare? LEI: Come ti ho già detto, prima e dopo so che sbaglio, ma sul momento non riesco a comportarmi diversamente. LUI: Ma allora per risolvere il nostro problema dobbiamo ridurre la mia sensibilità al bello o rendere te capace di controllare i tuoi irrefrenabili impulsi? LEI: Certo, adesso mi è chiaro che sono io che dovrei imparare a controllare i miei impulsi, perché altrimenti sarò io a farti cadere vittima della seduzione di un'altra.

A questo punto la situazione tra i due partner è completamente rovesciata: colui che prima era sotto processo, adesso non lo è più. La cosa più importante è

però che lui non si vendica di lei sottoponendola allo stesso tipo di inquisizione, ma guida il dialogo in una direzione costruttiva per entrambi.

LUI: Ok, mi sembra che da quanto abbiamo detto fin qui - ma ti prego intervieni se non ti pare giusto quello che dico - il tuo sottopormi continuamente a un processo inquisitorio per la mia presunta incapacità di gestire le lusinghe che posso ricevere da altre donne sia emerso come la maniera migliore perché io finisca realmente per cedervi. Considerato questo, adesso dovresti avere il timore di sottopormi a tale pressione, perché potrebbe indurmi a fare proprio ciò che tu vuoi evitare che accada.

LEI: Proprio così, non posso che concordare. A questo punto farò di tutto per evitare di farlo, ma se dovessi cascarci di nuovo, per favore, bloccami immediatamente.

La situazione adesso è completamente cambiata. Colei che inquisiva adesso chiede addirittura aiuto all'inquisito per non commettere gli errori fatali che condurrebbero a effetti davvero indesiderati. Una paura più grande inibisce la paura preesistente.

Dialogo 2: Dalla rivalità alla collaborazione

In questo caso il dialogo si svolge tra due colleghi in forte rivalità fra loro, due giovani manager rampanti che lavorano nella stessa azienda.

D: Non mi sento a mio agio nei suoi confronti perché non mi fido di lei, in quanto ho la sensazione che voglia farmi le scarpe...

R: Anche io mi sento nello stesso modo, e spesso penso che per fare carriera bisogna essere pronti a calpestare chiunque s'interponga fra te e i tuoi obiettivi. Considerato che entrambi facciamo lo stesso mestiere nella stessa azienda e con lo stesso livello di inquadramento, ritengo francamente impossibile che le cose non stiano così.

Considerate queste premesse, il duello fra i due appare inevitabile, poiché ognuno vede nella sconfitta dell'altro la propria vittoria. A questo punto s'introduce, da parte di uno dei due, un dialogo strategico.

D: Mi permetta di chiederle alcune cose che forse ci aiuteranno a chiarire come gestire meglio, o almeno nella maniera meno distruttiva possibile, la nostra rivalità professionale. Possiamo innanzitutto darci del tu, visto che siamo colleghi più o meno della stessa età?

R: Certo.

D: Tu pensi che, considerata la struttura gerarchica della nostra azienda e del mondo professionale nel quale viviamo, sia inevitabile considerare tutti i nostri colleghi dei pericolosi rivali da cui guardarsi bene, oppure ritieni che sia possibile, in alcuni casi, costruire alleanze?

R: Be', non si può dire che in assoluto tutti i colleghi pos-

sano essere pericolosi contendenti pronti a pugnarti alla schiena se solo ti distrai. Certamente l'ambito manageriale nel quale lavoriamo e nel quale siamo stati cresciuti ci ha formato in questo modo.

D: E tu ritieni che due persone che lavorano nella stessa azienda come noi e che hanno lo stesso ruolo applicato in diverse aree potrebbero trovare un modo per evitare la rivalità, oppure date queste condizioni, risulta assolutamente impossibile?

R: Ritengo che sia ancor più difficile, ma non impossibile, perché siamo spinti dalla Direzione a fare sempre di più e meglio per essere premiati, e in questa sorta di gara sembra che si debba per forza mostrare migliori risultati del collega di pari livello. Ma siamo tutti e due nella stessa barca e se uno affonda porta dietro di sé anche l'altro.

D: Se non sbaglio, da quanto mi dici, sembrerebbe che tu pensi che sia possibile non ritenere tutti i colleghi squali pericolosi che nuotano intorno a te pronti a sbranarti o a divorarti solo se tu mostri loro la tua debolezza. Anche se, per come noi siamo stati istruiti, questa sembra la realtà. Inoltre, ritieni che per chi lavora nella stessa azienda evitare questa realtà conflittuale sia ancor più difficile, perché per fare

carriera si deve dimostrare di essere più bravi dei nostri pari livello; però è anche vero che, essendo nella stessa barca, potrebbe essere più utile unire gli sforzi per fare in modo che questa navighi meglio ed evitare il rischio che, per affondare l'altro, si finisca per affondare tutti quanti.

R: Sì, questo è proprio il mio modo di vedere le cose.

D: Per evitare di farsi del male a vicenda o di finire feriti con la stessa arma con la quale abbiamo ucciso il nostro rivale, pensi che sia più utile starsene sulla difensiva cercando di non ledere, ma di non essere lesi, oppure proporsi in modo collaborativo con l'altro?

R: Be', è chiaro che sarebbe meglio la seconda ipotesi, poiché nel primo caso saremmo come due specchi che si guardano, ma è anche vero che può essere rischioso proporsi collaborativamente a chi magari ti vuole fregare, perché l'altro potrebbe usare la tua disponibilità per giocarti qualche brutto tiro.

D: Tu pensi che, per essere sicuri che il nostro collega non sfrutti la nostra disponibilità, basti solo valutarne le caratteristiche a distanza o è meglio metterlo concretamente alla prova su cose piccole e non rischiose?

R: Certamente metterlo alla prova, ma senza esporsi troppo e rischiare.

D: Correggimi se sbaglio: tu pensi che sia possibile, anzi, vantaggioso per due persone di pari livello che lavorano nella stessa azienda divenire collaborative e aiutarsi l'un l'altra nelle proprie carriere, ma che questo richieda che prima si sia messo alla prova il partner, proponendo la propria disponibilità alla collaborazione su obiettivi piccoli e non rischiosi, in modo da testarne la reale affidabilità.

R: Sì, questo mi sembra proprio il modo più efficace per gestire con i migliori risultati e con i minori rischi la relazione con un collega di pari livello.

D: Tutto questo starebbe a indicare, correggimi se sbaglio, che per noi due la cosa migliore da fare sarebbe che iniziassimo entrambi a offrire all'altro, a piccole dosi, disponibilità alla collaborazione e che verificassimo punto per punto quanto questa possa essere costruttiva.

R: Sì, penso che sarebbe la cosa più vantaggiosa per entrambi.

Come appare chiaro, da un'iniziale situazione di simmetria, si è giunti a una finale di complementarità. Il dialogo strategicamente condotto ha fatto sì che si creasse il punto di incontro e si individuasse la stessa prospettiva vantaggiosa per due persone fino ad allora aggressivamente sulla

difensiva.

Dialogo 3: Il pigmalione timoroso

Questo è un caso in cui il partner pretende che la sua compagna si uniformi in tutto e per tutto non solo ai suoi punti di vista ma anche ai suoi gusti e al suo stile di vita. In altri termini, una sorta di Pigmalione che vuole modellare come una statua di creta la sua compagna ideale. Ma, come ci insegnano Ovidio, Shakespeare, Abelardo e Eloisa e la loro tragica storia d'amore, o la follia artistica di Auguste Rodin, certe tipologie di relazione sono una sorta di suicidio certo della coppia.

Se colei che è sottoposta al «plagio», si ribella al suo pigmalione e padrone, come nel nostro esempio, accampando il diritto di essere libera di costruirsi una propria identità autonoma, la relazione diventa un campo di battaglia. Ma se, al contrario, la donna si sottomette alle richieste del suo modellatore, quella che a prima vista sembra una soluzione si trasforma lentamente in una complementarità patologica.

Vediamo come la partner è stata capace, attraverso un funambolico dialogo strategico, di riorientare costruttivamente questa situazione pericolosa del suo rapporto di coppia.

LEI: Mi sono resa conto che ultimamente tra te e me sono emersi dei contrasti; secondo te, derivano da una nostra incompatibilità o dal fatto

che stiamo commettendo degli errori nel relazionarci?

LUI: Non credo che io e te siamo incompatibili come persone... credo che tu sia troppo rigida nelle tue posizioni e per questo non mi segui e non asseconi i miei desideri e le mie aspettative.

LEI: Perdonami, ma ciò che dici sta a indicare che, dal tuo punto di vista, per superare i nostri attriti sarebbe sufficiente che io mi sottomettessi alle tue richieste e mi adeguassi alle tue aspettative mentre, al contrario, io mi irrigidisco nelle mie posizioni non in linea con le tue?

LUI: Certo, sembra proprio che per te sia un dovere contestare le mie idee e fare diversamente da come vorrei io... questo mi fa imbestialire...

LEI: Ma tu pensi che per andare d'accordo si deve obbligatoriamente essere d'accordo su tutto oppure si possono avere posizioni diverse e rispettarsi a vicenda?

LUI: Io credo che in una coppia più si è sulla stessa linea, più si è uniti; si rispettano gli amici per le loro idee diverse, ma dalla propria donna è giusto pretendere che sia sempre dalla tua parte e che si comporti come sa che fa piacere al proprio uomo.

A questo punto il dialogo potrebbe evolversi nella direzio-

ne di un conflitto acceso in quanto l'uomo dichiara una sua ferrea volontà di sottomettere la sua partner, pensando che questo sia un tratto fondamentale di una buona relazione. Ma è proprio questa posizione rigida che provoca la reazione indesiderata della donna, la quale, invece, viene paradossalmente accusata di essere lei la più rigida dei due. Della serie « se tu mi amassi davvero dovresti essere in tutto e per tutto uguale a me ».

In altri termini questo è l'uomo ideale, ironicamente parlando, per una donna che voglia realizzare se stessa e le proprie aspirazioni. Le due uniche possibilità nella relazione sono lo scontro e la sottomissione ma, come vedremo, grazie alla tecnica del dialogo strategico anche questa situazione apparentemente senza uscita può essere cambiata.

LEI: Ok, correggimi se sbaglio, tu ritieni che le cose tra

noi due non vadano bene perché io mi ostino a non volermi adeguare alle tue richieste e a fare diversamente da ciò che tu desideri che io facessi. Questa mia « sciocca contestazione » tu pensi sia dovuta alla mia rigidità che non mi permette di cambiare nella direzione da te indicata. In altri termini, come un adolescente ribelle io mi oppongo alle tue indicazioni solo per spirito di contestazione. Una coppia, secondo te, per funzionare bene ha bisogno della completa congiunzione di vedute da parte dei due componenti. E siccome, nel nostro caso, tu sei colui che detiene la sacrosanta verità e io sono quella che si oppone, io dovrei ammorbidirmi e modellarmi a immagine e somiglianza dei tuoi desideri e delle tue idee poiché indiscutibilmente giuste.

LUI: Messa così mi sembra un po' troppo forte... sembra che io sono rigidamente convinto di possedere la verità assoluta e che voglia forzarti in maniera autoritaria a essere come io vorrei... In realtà io penso che se tu sai quello che a me fa piacere, se non lo fai è come se tu mi rifiutassi. Questo è ciò che crea i problemi tra di noi.

Come appare chiaro, la partner non cade nell'errore di contestare simmetricamente il fatto, ossia accampare a sua volta il diritto di imporre cambiamenti, ma evita

accuratamente di innescare il braccio di ferro. Mettendosi invece nella prospettiva dell'altro e parafrasandone il punto di vista, ne fa emergere la sua caratteristica di forzatura. Il partner inizia così ad ammorbidire e correggere le sue posizioni, passando da una moralistica forma di recriminazione a una dichiarazione quasi vittimistica.

LEI: Scusami, ma quanto dici ora sembra indicare che in realtà tu non vuoi obbligatoriamente modellarmi a immagine e somiglianza delle tue idee e desideri, poiché ritieni che queste potrebbero anche non essere assolutamente giuste.

LUI: Certo, non sono un integralista.

LEI: Ok, e se non ho capito male, quello che ti manda in crisi, e ti spinge a farmi sermoni rabbiosi e noiosissime prediche è il fatto che quando io mi comporto diversamente da come tu vorresti, ti senti rifiutato e senti che la nostra relazione è in pericolo in quanto non si basa su una totale congiunzione di vedute.

LUI: Sì, mi sembra proprio così.

LEI: Alla luce di queste considerazioni, il tuo volermi modellare e correggere ti sembra un atto di forza o di debolezza?

LUI: Be'... se considero che lo faccio per non correre il rischio di far naufragare la nostra relazione mi sembra un atto di forza.

LEI: Ok, ma tu hai detto che quando io ti contesto o mi ribello, facendo quello che a te non piace, tu ti senti rifiutato e senti la relazione in pericolo; quindi quando mi aggredisci con le tue prediche, lo fai per debolezza o per virtù?

LUI: Da questa prospettiva, direi per debolezza, ovvero per il

timore che la nostra relazione finisca su un binario morto.

LEI: Perdonami, ma questo significherebbe che tu ti comporti così solo perché temi che le cose fra di noi possano deteriorarsi fino a rompersi.

LUI: Come... non lo avevi ancora capito...

LEI: D'accordo, correggimi se sbaglio, tu mi stai dicendo che in realtà il tuo cercare di modellarmi a immagine

e somiglianza delle tue idee e desideri sia il tuo modo di controllare la situazione fra di noi al punto di evitare che questa vada in direzioni autodistruttive e che fai tutto ciò per il timore che questo si realizzi.

LUI: Proprio così.

A questo punto la situazione è radicalmente cambiata, il presunto aguzzino della coppia si scopre essere il più debole e non il più forte tra i due, senza essere per questo inquisito e condannato. Ora si richiede, per far evolvere costruttivamente il dialogo, che vengano introdotti gli elementi di cambiamento costruttivo.

LEI: Sai che dopo questa tua dichiarazione sento meno il desiderio di contrastare le tue richieste. Dopo quello che ci siamo detti pensi che, quando mi riprendi e critichi le mie azioni, quello che produci è il mio allinearmi con te o la mia voglia di ribellarmi?

LUI: Ora che tu me lo fai notare, capisco che questa è la maniera migliore per provocare in te la ribellione e la contestazione rispetto alle mie vedute e aspettative.

LEI: Permettimi ancora... Quando tu fai il giudice censore o il Pigmaliote, pensi di indurre in me maggiore o minore desiderio di congiunzione con te?

LUI: Ba'... è chiaro che produco esattamente il contrario.

LEI: Bene, correggimi se sbaglio: adesso tu sai consapevolmente che il tuo modo di riprendermi e volermi correggere in realtà è proprio ciò che fa sì che io mi ribelli e contesti le tue posizioni, portandomi verso conflitti che mettono a repentaglio la nostra relazione.

LUI: Ora che mi fai vedere le cose da questo punto di vista, tutto questo mi sembra chiaro... pensare che io mettevo in atto tutto ciò proprio per evitare questi rischi, invece, adesso comprendo che li stavo alimentando.

La condizione iniziale è stata completamente rovesciata. Adesso il partner avrà il timore, piuttosto che il desiderio, di correggere la compagna poiché ciò condurrebbe proprio a quello che lui vuole evitare che si realizzi.

Conclusione

Dialogare per migliorare

*Ruotare costantemente
attorno al proprio asse
è fare degli assi altrui tanti
centri di gravità.*

EMILE CIORAN

Ora che siamo giunti alla fine del nostro viaggio, suppongo che il lettore possa sentirsi come *Alice nel paese delle meraviglie* e come il personaggio di Lewis Carroll, affascinato e sorpreso da tutto ciò che ha visto: dai raffinati modi per creare attriti e conflitti alle modalità per trasformare questi disaccordi in accordi costruttivi. Il tutto grazie all'ausilio del linguaggio e delle modalità comunicative che normalmente utilizziamo, che sono le componenti essenziali di qualunque relazione interpersonale. Ma questo ci deve far riflettere sul fatto che, anche quando non vorremmo, siamo comunque artefici del nostro destino o, come scrive Jean-Paul Sartre: « Non facciamo quello che vogliamo e tuttavia siamo responsabili di quello che facciamo ».

Dovrebbe essere nostra responsabilità vigilare sulle modalità relazionali per essere costruttori consapevoli del nostro universo piuttosto

che vittime, inconsapevoli ma comunque responsabili, del nostro destino. Una volta assunta questa posizione esistenziale, dovremmo concretamente praticarla, poiché per comprendere è necessario interpretare attivamente il nostro ruolo di protagonisti del film della nostra vita. E nostra responsabilità verso noi stessi migliorarci giorno dopo giorno.

In questa direzione, imparare a dialogare strategicamente rappresenta non solo una competenza relazionale decisamente utile, ma anche un percorso di iniziazione personale al miglioramento di se stessi. Infatti, se io intraprendo un mio itinerario per appropriarmi della « magia delle parole » seguendo le indicazioni di questo libro, in realtà non trasformo soltanto la specifica situazione, ma anche me stesso. E quindi induco anche il mio partner a seguirmi in questa rotta di cambiamento. Questo significa che le persone mentre comunicano si trasformano e si modellano vicendevolmente. Se il modello di relazione è orientato all'incontro piuttosto che allo scontro, al dialogo piuttosto che al

dibattito, questa situazione nel suo ripetersi modellerà le persone che la praticano. Non sottovalutiamo perciò la portata sociale del dialogare costruttivamente. Soprattutto in un mondo in cui i modelli che ci vengono proposti dallo stupidario della comunicazione di massa sono quelli della comunicazione violenta e dell'aggressione dell'interlocutore: si pensi ai talk show televisivi, ai reality o addirittura al cosiddetto « pacifismo violento ».

Tornando all'individuo e al suo migliorare se stesso, per evitare di trasformare queste righe in una predica (Ingrediente malefico numero 4), pensiamo al fatto che se nel comunicare s'impara a mettersi nella prospettiva dell'altro sino a ritenerla ragionevole, ci si addestra alla tolleranza e al rispetto per l'altro. Se ci si abitua a vedere le cose da prospettive diverse, ci si allena all'elasticità mentale. Se ci si esercita ad assumere un atteggiamento morbido nei confronti del nostro partner, si forma la capacità di tenere a bada le nostre reazioni impulsive. Se ci si sforza di usare un linguaggio arricchito da immagini evocative, si alimenta la

nostra creatività. In altri termini, attraverso l'esercizio dell'arte del dialogo strategico, costruiamo noi stessi sulla forma che è propria al dialogo, quella della collaborazione e dell'accordo. L'arte del dialogo non è solo una tecnica per comunicare efficacemente, ma è anche, e soprattutto, una maniera per migliorare se stessi e il mondo che ci circonda.

L'apprendista «mago alchimista», imparando le ricette per preparare le pozioni e per produrre incantesimi, non impara solo una tecnica, ma forma se stesso a immagine e somiglianza della sua magia.

Indice

Prologo

Capitolo 1 - Il dialogo

fallimentare Primo

Ingrediente:

Puntualizzare Secondo

Ingrediente:

Recriminare Terzo

Ingrediente:

Rinfacciare Quarto

Ingrediente: Predicare

Quinto Ingrediente:

«Te l'avevo detto! »

Sesto Ingrediente: «Lo faccio solo per te»

Settimo Ingrediente:

«Lascia... faccio io»

Ottavo La ricetta
segreta: Biasimare La
struttura del dialogo
fallimentare

Capitolo 2 - Dialogare
strategicamente

Primo Ingrediente:
Domanda piuttosto che
affermare Secondo
Ingrediente: Chiedi verifica
piuttosto
che sentenziare Terzo
Ingrediente: Evoca
piuttosto che spiegare
Quarto Ingrediente:
Agisci piuttosto che
pensare La struttura del
dialogo strategico

Capitolo 3 - Alchimie
magiche:

esempi di dialogo
strategico con il partner
Dialogo 1: Dalla gelosia
alla fiducia

Dialogo 2: Dalla rivalità alla
collaborazione Dialogo 3: Il
Pigmaliione timoroso

Conclusione - Dialogare per
migliorare