

**LA NEGOZIAZIONE COME CONOSCENZA E COMPrensIONE DI SÈ E DELL'ALTRO: DAL  
PARTICOLARE AL GLOBALE**

IN LA NUOVA GIUSTIZIA CIVILE (2014), ANNO 1 – NUMERO 4 PP. 69-74

*di Alberto Mascia*

*(Avvocato, mediatore professionista, responsabile scientifico presso enti di formazione, formatore,  
Vice-Presidente APM - Avvocati Per la Mediazione)*

Più di 2000 anni fa, Plutarco, in una delle sue tante opere che hanno segnato intere epoche (i *Moralia*), affermava “***Le persone sagge, allo stesso modo delle api, che producono il miele dal timo nonostante esso sia molto aspro e secco, dagli avvenimenti sgradevoli ricavano spesso qualcosa di conveniente e vantaggioso per sé***”.

Calando tale osservazione in un ambito relazionale e negoziale, ci si può e deve chiedere perché tutto ciò che è visto come ‘altro’ rispetto a sé sia quasi sempre un nemico da demonizzare, condannare, ostacolare, combattere e non invece un alleato, un maestro che gratuitamente ci insegna (come lo stesso Plutarco ci svela ancora), che ci spinge a prenderci cura con maggiore attenzione dei nostri interessi, anche mediante le lezioni e gli insegnamenti più duri da affrontare, ma da cui impariamo a riconoscere le nostre debolezze e i nostri errori, che prima non vedevamo, migliorandoci, crescendo, evolvendo come esseri umani.

Muovendo da tale premessa, le riflessioni che voglio proporre riguardano quello che potrei chiamare il ***cuore pulsante della negoziazione***, e nello specifico mi riferisco a tutti quegli elementi che sono racchiusi nella sfera personale e interiore, in quella dinamica e relazionale di ogni essere vivente, nelle sue abitudini comportamentali e nella sua spinta più o meno forte verso il cambiamento.

La ***conoscenza e comprensione di sé e dell'altro*** determinano e arricchiscono il modo di essere e di relazionarsi di ciascun individuo in ogni scelta e negoziazione che quotidianamente viene compiuta.

***La centralità della persona*** è il perno attorno al quale compiere un passaggio mentale e comportamentale necessario, vitale, epocale, per ogni forma di interazione: considerare l'altro non come mezzo di utilità economica o trampolino di lancio per conquiste individuali; considerare l'altro come occasione per ***arricchirsi di esperienza, umanità***, acquisire ***capacità di pensare criticamente, capacità di trascendere il particolare*** e avere una visuale più ampia sulle cose, migliorandosi e migliorandole.

Centralità che solleva un quesito di non semplice soluzione. Gli esseri umani sono per natura aggressivi, materialisti, utilitaristi e dominati da interessi prevalentemente personali o sono tutti

uomini dotati di empatia? Nel corso dei secoli, accanto a una serie di idee che potremmo definire ‘disfattiste’ o ‘pervase da eccessiva negatività’, sono maturate altre letture, fondate su una graduale presa di coscienza e consapevolezza circa la natura empatica dell’essere umano. Scomodando Rifkin, siamo tutti membri di quella che lui stesso chiama una ‘*specie profondamente empatica*’. La realtà, al di là degli episodi di grave e intollerabile violenza, dimostra la presenza di un numero enormemente superiore di gesti di gentilezza, affetto, amore, vicinanza, generosità, spontaneità, tutti di segno positivo, che vengono troppo spesso sottaciuti e relegati in secondo piano. ***La storia dell’umanità***, presente nonostante tutto, ***testimonia questa lettura di segno senz’altro positivo***. Per la maggior parte del tempo, gli individui agiscono e si relazionano in modo ‘sano’, appropriato, adeguato, così come i rispettivi pensieri, osservazioni, creando e condividendo empatia.

Il concetto di **empatia** e quello di ‘**sé**’ sembrano quindi legati da una sorta di **interdipendenza**.

L’empatia inizia a comparire nella storia moderna, con il significato della immedesimazione di un soggetto in un altro e negli altrui sentimenti, pensieri, emozioni, ed è questo il significato più denso che possiamo attribuire a tale termine. ***Immedesimazione*** che sa di ***costruzione di un ponte*** tra la realtà del sé e la realtà dell’altro. ***Coinvolgimento attivo***, dunque, disponibilità a una osservazione attenta e partecipe, una condivisione emotiva, un rapportarsi con autenticità all’altro, alle sue pulsioni. E’ un vedere l’altro non come mero esercizio logico ma come proiezione emotiva, come acquisizione di una graduale maturità nell’unire il ‘sé’ e l’altro’, senza che ciò significhi annullamento della propria persona. Tale quadro, generalmente collegato a un vivere e un vivere le relazioni in modo lineare, senza criticità o conflittualità evidenti, si colora di un tassello allorquando si fuoriesce dai binari della normalità e si entra in una dimensione di scontro, che richiama la necessità di agire con adeguatezza e perentorietà.

La **crecita come cittadini del mondo**, aperti, curiosi, responsabili e capaci di pensare al futuro delle relazioni in chiave umanistica, è una priorità. Spesso tale priorità viene scoraggiata da quello che **Wayne Dyer**, noto psicoterapeuta e scrittore, identifica come un vero e proprio catalogo di scuse più comuni<sup>1</sup> che ogni individuo utilizza in ogni contesto esistenziale e relazionale.

Siamo tutti un po’ abitanti di quella che potremmo chiamare la ‘**stanza delle scuse**’, chiusi nelle nostre abitudini, comportamenti preconfezionati, azioni automatizzate, pareri, convinzioni, stati d’animo cristallizzati, volontà non libere di pensare, ma negate quasi, forzate da desideri che spesso e volentieri impediscono una vera capacità di ristrutturazione. Per ***capacità di ristrutturazione*** voglio riferirmi a quella capacità di agire sul significato che viene attribuito a specifiche situazioni, comprese quelle conflittuali, che consentirebbero alla persona di parlare il linguaggio dell’altro, mutare angolazione e visuale, di cercare un confronto, di agire con volontà. Dicevo, siamo tutti

---

<sup>1</sup> Vedi Wayne W. Dyer, *Stop the excuses! How to Change Lifelong Thoughts*, Hay House, Incorporated, 2009.

anime vaganti alla ricerca di uno *‘spazio degli interessi’* che sia aperto, occasione, opportunità, nelle normali dinamiche relazionali, come in quelle conflittuali. Il passaggio da questa ‘stanza delle scuse’ allo ‘spazio degli interessi’ è un po’ il passaggio che compiamo quotidianamente nella nostra vita, da letture spesso miopi, limitate a eventi particolari, singoli, mai proiettati verso una visione più ampia e chiara delle cose. La stessa idea della ‘stanza delle scuse’ evidenzia una chiusura, una protezione, un modo di preservarci, che spesso però si trasforma in una giustificazione per non migliorarsi e non migliorare la nostra esistenza e ci incatena a comportamenti ed azioni che non ammettono diversità. Al contrario, l’idea dello ‘spazio degli interessi’ dà la sensazione di una conquista, di un mondo aperto e sconfinato, da esplorare, vivere, condividere. Uno spazio che mi ricorda molto quello che **Donald Winnicott**, uno dei più autorevoli esponenti della psicoanalisi e psichiatria infantile, chiamava “*spazio potenziale*”, all’interno del quale *‘fare pratica di empatia e di reciprocità’*<sup>2</sup> è una necessità, prima ancora che una opportunità.

Il ‘gioco’ della negoziazione è, quindi, sotto questo profilo, ricerca del sapore della creatività, ricerca del gioco dello scambio dei ruoli, non come mero esercizio di logica, ma un coltivare insieme la comprensione dell’altro, ma è anche sviluppo, trasformazione, educazione e rieducazione. Uno spazio potenziale tra individuo e ambiente, in cui ci si modella in tutte le fasi che contraddistinguono l’evoluzione dell’uomo, in cui ogni forma di processo mentale creativo ci permette di sviluppare una autonomia riflessiva personale e di cogliere l’opportunità che ciascuno di noi vuole concedersi, di dare un nuovo e personale senso alla propria esistenza e al mondo, a partire dalle pregresse esperienze sociali e culturali.

Un nuovo punto di partenza.

Ecco compiuto il passaggio dal particolare (il proprio vissuto, la propria esperienza, le proprie vicissitudini) al globale (il mondo e sistema in cui ci si inserisce, ci si relaziona e si agisce).

In tale ottica si compie anche il passaggio dalla *immutabilità al cambiamento* che sono due nature apparentemente opposte, ma tendenzialmente collegate, facenti parte di *un’unica realtà, la vita di una persona*, che accoglie l’individuo che agisce, pensa, sente, percepisce e prova emozioni, e l’individuo che si relaziona, crea, produce, litiga, confligge, accoglie il particolare (il vissuto quotidiano, l’esperienza individuale) e il globale (il sistema nel suo complesso). Due facce della stessa medaglia, non due corpi distinti e separati.

Tali dinamiche accadono molto spesso nelle relazioni, per una serie innumerevole di ragioni, un gioco di stimoli e reazioni che richiedono tanto un *cambiamento di ‘stato’, che è legato al*

---

<sup>2</sup> Prendo in prestito una espressione utilizzata da Martha Nussbaum, filosofa statunitense, importante studiosa nel campo della filosofia greca e romana, nonché scrittrice, nel libro *Not for profit. Why Democracy Needs the Humanities*, Princeton, Princeton University Press, 2010.

*particolare* (dalla rabbia alla tranquillità, dallo scontro al confronto, dall'arroganza al rispetto) spesso legato ad azioni e interventi dettati dal senso comune o buon senso, quanto un *cambiamento di 'sistema'* (più ampio), legato al globale e quindi a nuove soluzioni, nuove letture, nuovi equilibri, nuove prospettive, che richiedono una lettura più completa dell'individuo, del suo relazionarsi, del suo modo di configgersi. Una lettura esterna. Una lettura orientata anche dalla *forza dirompente* della *volontà* che, al pari dell'empatia, determina pensieri, motiva azioni, influenza se stessi e gli altri. E' una sorta di accumulo di energia che viene sprigionata attraverso una *funzione* di norma *direttiva e regolatrice*. Volontà che incide profondamente, al pari degli impulsi, desideri, emozioni, idee, impressioni, sul timone di una nave, stabilendo la rotta da seguire, conservandola con fermezza, anche in presenza di un vento e di una corrente avversi (che rappresentano le vicissitudini della vita ovvero gli accadimenti negativi, i conflitti, le dispute).

Non più un approccio limitato, dunque, al singolo individuo e alla singola situazione, ma una *lettura in chiave umanistica* della relazione e del conflitto, una sensibilità e vicinanza 'empatica' che porta a una 'interdipendenza' sempre più ampia, che si riflette sulla complessità e eterogeneità delle interazioni, migliorandole.

Un passaggio da un *contesto* caratterizzato *dalla più accanita competitività* a *esperienze* crescenti *di collaborazione e apprendimento reciproco*. Questo è lo scenario che il capitale umano deve riuscire a determinare in ottica negoziale.

La scelta per la relazione e la negoziazione porta a un ultimo quesito. Possiamo permetterci di restare inermi, attendere che le cose cambino e soprattutto possiamo permetterci di non credere che le cose possano davvero mutare)? Evidentemente no, evidentemente occorre sposare in pieno e senza proroghe un cambiamento particolare e globale che ridisegni la gestione delle relazioni, nel duplice lato del 'sè' e dell'altro', modellando il cordone che lega entrambi. **Per inseguire un sogno, occorrono sognatori**, e, come rilevato dalla già citata Martha Nussbaum, i sognatori sono *"intelligenze educate a pensare criticamente alle alternative e ad immaginare obiettivi ambiziosi"*<sup>3</sup>. Sono, dunque, intelligenze formate sulla strada del pensiero critico, in grado di individuare nuove letture, fuori da logiche personalistiche, ma pienamente inserite in una dimensione di appartenenza del 'sè' e dell'altro' in una sfera di comunanza. Lo *'spazio degli interessi'* appunto, vivo, pulsante, indomito esempio di condivisione.

Occorre quella che potremmo chiamare una *disruptive negotiation* (lo stesso termine potremmo utilizzarlo per la mediazione), una negoziazione che impatti in modo forte e deciso le dinamiche relazionali, sia nella fase di rapporto tra l'individuo e l'ambiente, sia tra gli individui, e supporti in chiave costruttiva le situazioni conflittuali e le criticità nei rapporti, puntando senza ombre e senza

---

<sup>3</sup> Vedi Martha Nussbaum, cit.

dubbi sull'enorme potenzialità insita in ogni relazione o comunità e in ogni membro della relazione o comunità.

**Negoziare per *ricercare lo sviluppo umano*** insito nelle relazioni, negoziare per vivere le relazioni, negoziare per scegliere *l'apprendimento attivo* e abituare la mente a ragionare in modo dinamico.

Negoziare per *incoraggiare la scelta della responsabilità*. Negoziare per creare e innovare.

Negoziare per sostituire lo "*scontro tra civiltà*" con "*l'incontro tra culture*".