Contratti psicologici

Aspettative, vincoli e legami impliciti nelle relazioni

A cura di
Giorgio Sangiorgi

Saggi e studi

PSICOLOGIA

FrancoAngeli

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Contratti psicologici

Aspettative, vincoli e legami impliciti nelle relazioni

A cura di
Giorgio Sangiorgi

Scritti di
Cristina Cabras, *Stefano Carta*,
Silvia De Simone, *Jessica Lampis*,
Diego Lasio, *Alberto Loddo*,
Marina Mondo, *Carlo Pilia*,
Francesco Serri, *Enzo Spaltro*,
Laura Vaccarella, *Adriano Voltolin*

FrancoAngeli | PSICOLOGIA

Gli autori

Cristina Cabras è professore associato di Psicologia Sociale presso l'Università degli Studi di Cagliari e direttore del Master biennale di II livello in Psicologia giuridica e criminologia

Stefano Carta è professore associato di Psicologia Dinamica presso l'Università di Cagliari. È psicologo analista membro dell'Associazione Italiana di Psicologia Analitica.

Silvia De Simone, psicologa, è ricercatrice in Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni presso l'Università degli Studi di Cagliari.

Jessica Lampis è ricercatrice di Psicologia Dinamica presso l'Università degli Studi di Cagliari e Specialista in Psicoterapia familiare ad indirizzo sistemico-relazionale.

Diego Lasio, psicologo, psicoterapeuta relazionale, è ricercatore di Psicologia sociale all'Università di Cagliari

Alberto Loddo, Cultore di materia presso la Facoltà di Scienze della Formazione dell'Università degli Studi di Cagliari, psicologo e consulente

Marina Mondo è ricercatrice di Psicologia del lavoro e delle organizzazioni presso l'Università degli Studi di Cagliari.

Carlo Pilia, Professore associato di diritto privato della Facoltà di Giurisprudenza dell'Università degli Studi di Cagliari.

Francesco Serri, psicologo e psicoterapeuta relazionale, è ricercatore di Psicologia Sociale presso l'Università degli Studi di Cagliari.

Enzo Spaltro è Professore ordinario di psicologia dell'organizzazione. Fondatore e Presidente dell'APIL, è stato Presidente della Società Italiana di Psicologia. Ha fondato nel 2007 l'UP, Università delle Persone a Bologna.

Laura Vaccarella, psicologa del lavoro, Cultore di materia presso la facoltà di Scienze della Formazione dell'Università degli Studi di Cagliari, consulente.

Adriano Voltolin è Presidente della Società di Psicoanalisi Critica e Direttore dell'Istituto di Psicoterapia Psicoanalitica di Sesto San Giovanni (MI). Direttore della Rivista Costruzioni Psicoanalitiche.

Copyright © 2009 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni specificate nel sito www.francoangeli.it

Indice

Prefazione, di *Franco Marini* pag. 7
Introduzione, di *Giorgio Sangiorgi* » 9
1. Negoziare con se stessi, di *Enzo Spaltro* » 15
2. Contrattualizzare l'intervento orientativo?, di *Alberto Loddo* » 25
3. Il contratto psicologico nel processo formativo, *di Silvia De Simone* » 37
4. Il contratto lavorativo tra flessibilità e crisi, di *Marina Mondo* » 55
5. Il contratto di consulenza organizzativa, di *Giorgio Sangiorgi* » 67
6. Il desiderio ed il contratto. Su alcune questioni iniziali nel trattamento psicoanalitico, di *Adriano Voltolin* » 92
7. L'invisibile che cura: psicodinamica della relazione medico-paziente, di *Stefano Carta* » 112
8. Il contratto nei legami familiari di *Diego Lasio* » 129
9. Desiderio, sessualità e legami. Tra contratto esplicito, presupposti impliciti, trame segrete, di *Jessica Lampis* » 144
10. Il contratto psicologico nell'assistenza geriatrica, di *Laura Vaccarella* » 166
11. Il contratto nelle professioni d'aiuto, di *Francesco Serri* » 186
12. Il contratto nella perizia criminologica, di *Cristina Cabras* » 201

13. Il contratto nell'ordinamento giuridico, di *Carlo Pilia* pag. 207
Riferimenti bibliografici » 231

Prefazione

Non posso negarlo: fa sempre piacere scrivere una prefazione, soprattutto quando si tratta di un volume che raccoglie – sul tema dei contratti psicologici – i lavori di autori per i quali nutro stima e affetto.

La definizione stessa di contratto psicologico (in realtà le definizioni sono più di una) è riconducibile a mio avviso alla sostanza del cosiddetto *contractus sine nomine*, cioè quel tipo di contratto che regola la prestazione di opere al fine di conseguire una prestazione diversa e che trova espressione in quattro forme molto note: *do ut des*, *do ut facias*, *facio ut des*, *facio ut facias*. Si tratta quindi di un concetto che non ha niente a che vedere con quello di *negozio giuridico* che contempla specifici doveri e diritti dei contraenti, che vengono enunciati in modo chiaro e inequivocabile.

Nel primo caso il vincolo è costituito dalla relazione tra la prestazione (*significato*) e il contractus sine nomine (*significante*); nel secondo, come nel caso dei contratti collettivi, vi è una componente normativa che regolamenta i rapporti individuali di lavoro e una parte salariale che stabilisce i minimi di paga.

Il contratto psicologico è per lo più implicito, come avviene nei contesti formativi interni alle aziende dove la partecipazione a esperienze di formazione suscita di per sé nei soggetti aspettative premiali *sine res*, non inequivocabilmente ancorate cioè a compiti e ruoli precisi; ma non per questo meno pregnanti (*facio ut facias*… ecc.).

Il fatto che non sempre vengano esplicitate le corrispondenze tra aspettative e traguardi raggiungibili non costituisce una forma di indebolimento della forza del contratto psicologico che, proprio in quanto tale, si sostanzia nella relazione psichica con l'"Altro" da Sé.

Come ha messo in evidenza Gustavo Zagrebelsky (già Presidente della Corte Costituzionale) in occasione della presentazione del volume di Giorgio Agamben *Il sacramento del linguaggio. Archeologia del giuramento* (*La Repubblica*, 19 dicembre 2008, pp. 44-45), nella sua funzione originaria il linguaggio – e con esso la parola – realizza una corrispondenza fedele

tra il significante (segno) e il significato (cosa) che con il segno viene connotato. Nella dimensione socio-relazionale nella quale originano i contratti psicologici, il "cosa" non è un fatto materiale bensì *res cogitans*, rappresentazione psichica, emozione, aspettativa, desiderio…; il segno non è costituito soltanto dalla parola (*verbum*) ma anche da una molteplicità di segnali non verbali ai quali viene attribuita la funzione di significante.

Il volume curato dal Collega Giorgio Sangiorgi ha il merito di presentare il tema del contratto psicologico in riferimento a contesti lavorativi e relazionali differenti. La conseguente varietà dei contributi dei diversi autori offre al lettore l'opportunità di prendere in considerazione le forme che il contratto psicologico assume nei vissuti dei soggetti che in tali contesti vengono a trovarsi. A me ha fornito l'occasione di richiamarne la forma generale nel quadro della dinamica della comunicazione verbale e non verbale, coniugandola al piacere di presentare una raccolta di scritti particolarmente validi. E anche questa è una forma di contratto psicologico.

Franco Marini
Ordinario di Psicologia del lavoro e delle organizzazioni

Introduzione

di *Giorgio Sangiorgi*

Ci aspettiamo tutti qualcosa. E questo "qualcosa" sembra spesso prescindere, almeno in buona parte, dal nostro buon diritto di ottenerlo, dalle regole formali che potrebbero far sorgere tale diritto, dalle promesse esplicite del nostro interlocutore. Così come ci aspettiamo qualcosa, siamo anche spesso convinti di dover dare qualcosa, magari di immateriale, senza che, anche in questo caso, ciò derivi da un particolare vincolo che abbiamo sottoscritto o accettato, così come invece accade nelle obbligazioni e nei contratti. Percepiamo, in definitiva, un *vinculum* che tuttavia, al contrario di quanto recita la definizione classica del contratto[1], non deriva dalla legge, bensì da "altri" elementi presenti nel nostro contesto sociale e relazionale e che, soprattutto, assume caratteristiche psicologiche. Si tratta di un insieme di credenze, obblighi, aspettative che nascono nella mente dei soggetti e che precedono, accompagnano e seguono (fino talvolta a prescinderne) un contratto formale, costruendo un insieme di attese e di impegni che trovano il loro fondamento non solo nel contratto stesso, bensì, sostanzialmente, nella relazione con l'"altro".

Che poi quest'altro sia un individuo come noi, un professionista, un'organizzazione, un servizio, non importa: comunque, a prescindere dal contratto formale, ci costruiamo un insieme di obblighi e di aspettative al quale, poi, teniamo fede. E che in effetti deriva da un altro contratto implicito e non palese che si struttura tra le parti, denominato *contratto psicologico*.

Si tratta di un contratto che, contrariamente a quelli legali che ricavano validità da requisiti "esterni" relativi al consenso, alla causa, all'oggetto e, quando necessario, alla forma, nasce e si struttura nella mente dei soggetti e possiede requisiti "interni" ai partecipanti alla transazione: si tratta dunque

[1] La definizione classica, che colloca il contratto tra le obbligazioni, recita: «*…iuris vinculum, quo necessitate adstringimur alicuius solvendae rei secundum nostrae civitatis iura*». Questa definizione è poi ripresa dall'Art. 1325 del nostro Codice Civile.

di uno scambio di tipo psicologico che nasce dalle aspettative reciproche tra i contraenti e che trova spiegazione proprio in quel concetto chiamato contratto psicologico. L'attenzione a questo contatto deve ritenersi ampiamente giustificata dall'importanza che assume tra le parti: lo stesso infatti riduce l'incertezza circa i propri impegni e aspettative, integrando quello formale; stimola l'autocontrollo e la responsabilità dei soggetti, riducendo la necessità di controllo esterno dei comportamenti individuali; contribuisce a rinforzare la percezione di poter influenzare il proprio futuro, perché ciascuno lo costruisce mettendo nello stesso gli elementi che giudica importanti.

Il tema del contratto psicologico compare in tempi relativamente recenti nell'ambito della psicologia applicata (Gouldner, 1960; Levinson 1963; Etzioni 1964; Schein 1965, Rousseau 1989, 1998,1995; Guest 1998; Robinson, 1994; Turnley e Feldman, 2000), soprattutto ad opera di studiosi interessati a comprendere meglio i "legami" interni alle organizzazioni ed è ancora oggi oggetto di riflessione e di approfondimento. Le ragioni di tale ritardo non dovrebbero stupirci: quando prevale una lettura normativa, formale dei rapporti che legano gli attori, al punto da ritenere che solo *quod est in actis est in rebus*, cosa volete che contino le particolari aspettative che legano l'allievo al suo insegnante, o il lavoratore alla sua organizzazione, il cliente al suo avvocato, e così via. Trascurando che poi, a conti fatti, spesso è proprio in questo contratto psicologico che risiede buona parte della *performance* complessiva del soggetto e, in taluni casi, del sistema stesso nel quale è inserito.

Siamo però in un mondo sempre più soggettivo, nel quale cioè, insieme alle caratteristiche ed alle capacità individuali, contano sempre di più le relazioni tra le persone, che sono, come è noto, relazioni interpersonali o di coppia, microsociali o di gruppo, organizzative o di intergruppo, macrosociali o collettive e comunitarie. Il contratto psicologico si colloca (può collocarsi) a tutti questi livelli ed è interessante chiedersi se esso nasca essenzialmente nella mente del soggetto, come sembra propendere la Rousseau, oppure nelle relazioni di coppia, e quindi in una condizione di reciprocità nella quale entrambe le parti sono *contract maker*, o infine se esso nasca nell'ambito delle relazioni organizzative e sociali, con una maggiore incidenza dunque della cultura e dei valori presenti nel contesto.

Pur se possiamo affermare che risulta pacificamente accettato che il contratto psicologico si riferisce ad una serie di aspettative non scritte presenti nella mente del soggetto, gli Autori divergono circa l'origine di questa aspettativa. Mentre i primi (Argyris, 1960; Levinson, 1963; Schein, 1965) individuano nel concetto di reciprocazione e di interscambio, cioè in un legame tacito ed implicito tra i contraenti fondato sulle reciproche aspettative,

l'origine del contratto, che sarebbe così riconducibile alla effettiva e reale relazione con l'"altra"parte" dalla quale ciascuno trae un proprio convincimento circa aspettative ed obblighi, altri Autori (Rousseau e Robinson, 1994), pur sottolineando il legame reciproco, ne propongono una lettura decisamente più legata al singolo individuo, giungendo a definire il contratto come un «*modello mentale che comprende credenze consapevoli riguardanti gli obblighi reciproci*» (Rousseau, 1998): esso infatti nasce nella mente del soggetto in base alle promesse esplicite o implicite dell'altra parte, tuttavia sottoposte ad interpretazioni e inferenze e dunque influenzato dalla storia e dalle caratteristiche anche personologiche del soggetto, oltre che ovviamente dagli apprendimenti maturati nel corso della vita. Ne deriva un contratto psicologico sostanzialmente basato sulle percezioni soggettive, estremamente dinamico, strettamente caratteristico del singolo individuo e che trae spunto tuttavia dalle interazioni tra questi e l'"altro" – individuo, gruppo, organizzazione, collettivo – con il quale interagisce. E che gli "serve" per ridurre l'incertezza, per dare forma al proprio comportamento nella situazione data, per aumentare il senso di poter influenzare ciò che gli accade nella relazione. La stessa Rousseau (1995), peraltro, pur sottolineando il contratto psicologico come convinzione individuale inerente il rapporto di scambio, finisce per inquadrarlo in un più ampio concetto di contratto sociale, basato su opinioni condivise e comunemente accettate in ambienti omogenei, trovando dunque tra le fonti di questo contratto elementi culturali e valoriali inerenti la società stessa: in definitiva, le aspettative e gli obblighi che il soggetto percepisce non nascono solo nella sua mente, bensì in un contesto nel quale trovano espressione valori, credenze, assunti culturali condivisi. In maniera più decisa Guest (1998) ritorna alla relazione individuo/organizzazione quale origine del contratto: egli infatti sostiene la necessità di considerare il contratto psicologico come basato sull'interazione tra individuo e organizzazione e non sulle sole percezioni individuali, con una marcata attenzione all'eccessiva soggettività di queste credenze se non si considerano gli accordi e gli effetti della negoziazione tra le parti. In questa prospettiva, il contratto psicologico sarebbe comunque co-costruito tra gli attori, entrambi *contract maker* e servirebbe loro sostanzialmente per aumentare i legami reciproci, riducendo attraverso adeguate rappresentazione dei ruoli l'incertezza sui comportamenti da attendersi, per aumentare la percezione di autoefficacia e, da ultimo, per facilitare l'autoregolazione degli investimenti personali nella relazione. Per dare maggior senso (s*ense making*) alla situazione nella quale si trovano in interazione.

Su un altro piano, i diversi contratti psicologici non presuppongono tutti il medesimo livello di relazione tra i soggetti in interazione. Alcuni sono infatti

assolutamente o prevalentemente direttivi, nel senso che il ruolo degli attori definisce di per sé una relazione assimilabile al "comando" (finalizzato al fare o al saper fare) o alla cura (*care profession*) e dunque il contratto psicologico dovrebbe caratterizzare le aspettative dei contraenti a partire da questo assunto; altri sono prevalentemente basati sulla relazione d'aiuto (*helping profession*); altri ancora sulla relazione terapeutica. L'efficacia del contratto psicologico o il sentimento della sua violazione possono dunque derivare non solo dalla possibile divergenza tra le reciproche aspettative, ma anche dal fatto che queste possono non corrispondere alla relazione sancita dal ruolo. Da ultimo, il contratto, almeno nell'interpretazione che lo vede fondato sulla reciprocità, chiama in causa la dimensione del potere. Se tutti possono naturalmente nutrire le aspettative che credono ed ottemperare agli obblighi che ritengono di aver assunto, le parti contraenti non sempre o raramente dispongono in termini oggettivi del medesimo potere sull'altra: in questo caso il potente finisce per influenzare il "potuto" non solo sul piano oggettivo, bensì anche su quello soggettivo, condizionandone – persino – le aspettative ed i contorni del contratto psicologico.

È evidente che, rispetto a queste questioni, non ci interessano risposte univoche, anche perché i possibili modelli interpretativi di qualcosa che vive nella mente delle persone non possono che essere molteplici, così come molteplici sono le "psicologie" che studiano ed interpretano il fenomeno. E, probabilmente, sono tutti ugualmente veri, nel senso che colgono e propongono elementi importanti. Ci interessa invece allargare la discussione, esaminando in maniera puntuale alcuni, forse i più importanti o più rappresentativi, contratti psicologici, per descriverne, anche alla luce di un approccio teorico, la formazione, i contenuti, gli effetti e le conseguenze, sia che vada a buon fine o che si violi o si rompa, perché percepiamo che l'altro ha rinnegato le proprie promesse (ciò che percepiamo abbia promesso), o perché percepiamo un'incongruenza tra le nostre credenze e quelle dell'altro, cogliendone anche la relazione con il contratto formale, qualora sia presente.

Il tema dei possibili "contratti" psicologici tra le parti, particolarmente in ambito organizzativo e sociale, è attualmente oggetto di crescente attenzione: in parte ciò sembra dovuto al mutamento dei fattori ambientali, sociali ed organizzativi che, modificando rapidamente ed incessantemente le caratteristiche dei contesti nei quali siamo inseriti (globalizzazione, nuovi mercati, nuove tecnologie, forme flessibili di organizzazione del lavoro, comunicazioni e telecomunicazioni, informatizzazione) rendono il futuro meno prevedibile e dunque meno gestibile all'interno di vincoli formali. Ma anche a fattori che agiscono a livello individuale (appartenenze temporanee, insicurezza nel lavoro; nuove tipologie contrattuali, percorsi di car-

riera frammentati con conseguente difficoltà ad elaborare strategie, necessità di costante riprogettazione personale e di aggiornamento delle proprie skill) e che producono anch'essi incertezza circa il futuro sottraendo al contratto formale il ruolo di "garante" della stabilità. In questo quadro, il contratto psicologico colma un vuoto lasciato dalla minore capacità dei contratti di regolare il futuro, garantendo comunque, perlomeno nella mente dei soggetti, un quadro relativamente stabile di impegni e di aspettative.

Non ci interessa tuttavia proporre un "catalogo" di tutti i possibili contratti, bensì offrire una ricognizione nel mondo della soggettività a partire da un tema che ci accompagna lungo tutta la vita, perché per tutta la vita ci "aspettiamo" qualcosa dagli altri con i quali abbiamo stipulato contratti psicologici (infatti, questi contratti, possono essere tra l'altro molteplici e copresenti). Contratti che ci accompagnano e spesso mostrano di avere una consistenza ed una tenuta – cioè di essere impegnativi – ben al di là del contratto formale, come dimostrano situazioni limite nelle quali la consistenza delle "carte" risulta scarsa o addirittura espressamente imprecisa.

Il contratto psicologico si forma a partire dalle conoscenze di cui il soggetto dispone, o che può direttamente acquisire attraverso domande dirette delle quali valuta la qualità e la coerenza, e dagli schemi cognitivi con i quali si rapporta al contesto in cui si colloca e che possono essere tanto condivisi in questo ambito quanto personali. È influenzato dalla percezione che il soggetto ha della situazione in cui si colloca e dal controllo che ritiene di avere sugli eventi che lo riguardano, anche in relazione alla propria autostima ed alla propria autoimmagine. Include le aspettative, che derivano dalle motivazioni, ma anche dalle esperienze passate, dagli obiettivi che si pone, dalle relazioni che intrattiene con il proprio sistema di riferimento. Insomma, è proprio molto "personale" e dunque va studiato tenendo conto della complessità degli elementi in gioco, per giungere ad individuarne, se possibile, i fattori più critici.

I contratti psicologici presi in considerazione sono tra loro molto diversi: innanzitutto, in termini fortemente suggestivi, **negoziare con se stessi** (Enzo Spaltro), in fondo il contraente principale ed irrinunciabile con il quale dobbiamo fare i conti quotidianamente. Segue la presentazione del **contratto orientativo** (Alberto Loddo) che si instaura tra il *counsellor* ed il suo cliente nel momento in cui questi "domanda" aiuto in procinto di assumere una decisione significativa relativa al suo futuro personale o professionale e del **contratto formativo** (Silvia De Simone) che si riferisce alle situazioni di apprendimento formali, contribuendo a qualificare l'efficacia formativa. Nell'ambito dei rapporti di lavoro, affronta **il contratto lavorativo** (Marina Mondo) che delinea i legami psicologici tra il lavoratore e la sua organizzazione. Giorgio Sangiorgi affronta invece il tema del **contratto**

di consulenza organizzativa, che si riferisce ad una relazione professionale con un'azienda o con un'organizzazione. Ad una differente prospettiva si riferiscono i capitoli dedicati al **contratto psicoterapeutico** (Adriano Voltolin) e cioè all'insieme di attese che si strutturano tra il paziente ed il suo psicoterapeuta; alla **relazione medico-paziente** (Stefano Carta), un contratto che, prima o poi, riguarda un pò tutti; al **contratto nei legami familiari** (Diego Lasio) cioè a quei legami impliciti che intercorrono tra soggetti nel quadro di una relazione stabile; al tema del **desiderio, sessualità e legami** (Jessica Lampis), che affronta in maniera più esplicita il tema della relazione sessuale. Da ultimo, il volume propone il **contratto psicologico nell'assistenza geriatrica** (Laura Vaccarella), che analizza la relazione tra l'anziano e l'operatore, ponendo attenzione alla possibile dipendenza**;** il **contratto nelle professioni d'aiuto** (Francesco Serri), un settore in progressivo allargamento, variegato e complesso, dove le aspettative spesso assumono un rilievo dominante rispetto all'efficacia dell'intervento; il **contratto nella perizia criminologica** (Cristina Cabras) e cioè nelle situazioni nelle quali un professionista esplora, per conto della parte, fatti, persone, dichiarazioni, avvenimenti significativi in vista di un risultato atteso ma controverso. È presente però anche un capitolo dedicato al **contratto nell'ordinamento giuridico** (Carlo Pila), così da consentire al lettore di coglierne immediatamente il rapporto con il contratto psicologico, in particolare per quanto riguarda il requisito della "buona fede" dei contraenti, non privo di rilevanza anche sul piano giuridico.

I contratti psicologici sono presenti e ci accompagnano lungo tutta la vita sia nelle situazioni più private che in quelle sociali e professionali. Sono costantemente in evoluzione e necessitano di essere negoziati e rinegoziati nel tempo. Pertanto è necessario che ciascuno sia, almeno per parte sua, un buon contraente. Così, al di là del rilievo scientifico dei lavori presentati e dell'interesse che possono suscitare per ragioni di studio, il tema che qui affrontiamo riguarda innanzitutto i contraenti per ruolo e cioè i formatori, i gestori dei servizi, i manager, gli operatori, i professionisti.

Ci piace pensare tuttavia che anche il lettore "non professionale" possa trovare, nelle diverse situazioni rappresentate e nelle pagine che descrivono i diversi contratti, concreti elementi di riflessione circa il contenuto effettivo di quelli che ha psicologicamente sottoscritto, ricavandone momenti di riflessione e di consapevolezza circa le proprie aspettative e la propria modalità di rapportarsi al contesto negoziale: in fondo un buon contratto, anche psicologico, è tale quando è motivato, realistico, appropriato (e tiene conto degli altri). Se poi vogliamo andare oltre, conoscere come si formano i contratti psicologici è un buon punto di partenza anche per influenzarli.

1. Negoziare con se stessi

di *Enzo Spaltro*

Una distinzione importante per gli uomini che avanzano nella conoscenza del mondo, fuori e dentro di loro, è quella che esiste tra scoperta ed invenzione. La scoperta si riferisce ad una realtà che esiste anche indipendentemente dal soggetto. Si tratta quindi di trovare qualcosa che già esiste. L'invenzione invece si riferisce ad una realtà che esiste come prodotto del soggetto. Si tratta quindi di creare qualcosa che ancora non esiste. La caratteristica base di ogni negoziazione è perciò la creatività, la capacità quindi di inventare e di scoprire. Inventare soluzioni mai prima esistite e scoprire soluzioni già inventate o sperimentate da altri. A ciò si aggiunge il fatto che ogni negoziazione tratta un conflitto e quindi una situazione in cui danni e offese sono frequenti e richiedono l'uso di una qualche idea di giustizia. Le modalità di reagire ai danni ed alle offese richiedono grande creatività per evitare la distruzione reciproca delle parti in conflitto. La guerra atomica ne è un esempio. Oggi l'uso della negoziazione si è fortemente diffuso tanto da poter affermare che viviamo in una cultura negoziale. Cercherò di mostrare qui come sinora la creatività non sia stata molto usata nel campo della negoziazione, che al massimo è arrivata alla contrattazione oggetti od alla mediazione della giustizia soggettiva e della creatività che la contraddistingue. Così sono state esplorate le vie della vendetta, della lotta, del potere e della fuga, ma non sono state esplorate invece le vie della dimenticanza, della casualità e del perdono.

Spesso gli uomini hanno considerati i fatti come effetti di una volontà superiore, altrimenti chiamata "destino". Per millenni il destino è stato immodificabile. Poi gli uomini hanno cominciato a *negoziare* con se stessi e il destino. La negoziazione col destino l'hanno chiamata progetto. Progettare ha quasi sempre significato quindi una negoziazione col destino. Il progetto è la lotta del mutante, di chi cambia ed è cambiato, del cambiamento del destino che è fisso. I greci lo sapevano bene. E mettevano l'ananche-

destino sopra ogni divinità. Il destino, il sovrumano, vinceva sempre. Era più fisso (immortale? onnipotente?) della divinità. Achille e Prometeo ne erano un esempio. Ma gli uomini continuavano la lotta. Scoprivano mondi sconosciuti dentro e fuori di loro. Inventavano religioni e poteri. Si riappropriavano del loro futuro. Esiodo inventava le Muse e la prima la chiamava Clio, per la storia e per la religione. Le altre presidiavano il mondo. Mancava la pittura, ma l'avrebbero inventata dopo. Gli uomini scoprivano il legame tra dominio e destino. Ed il destino perdeva quella sua caratteristica onnipotente e totalizzante. Lo squilibrio del potere rispetto al destino era incolmabile. Poi andò a poco a poco equilibrandosi, man mano che avveniva la creazione di parità e di una cultura negoziale. Che equivale a dire che oggi il progetto riesce spesso ad equilibrare il destino. La cultura negoziale riesce a controllarlo. Negoziare col destino significa infatti diffondere una cultura negoziale. Non possiamo infatti dimenticare che la pluralità degli esseri umani acquista valore e risultato proprio se utilizza il negoziato, invece che la vittoria. La storia dimostra che proprio perché si continua a vincere, si continua a perdere. Non si può vincere la natura, ma solo negoziare con lei. Non si può vincere il destino, ma solo negoziarlo. Inoltre non serve vincere, perché eliminare gli altri porta a ridurre il benessere globale. Non possiamo dimenticare che si vive meglio andando d'accordo che vincendo. Non possiamo dimenticare che il negoziato produce creatività ed inventa ricchezza. Non possiamo dimenticare che una delle basi della produzione di benessere consiste proprio nella negoziazione. Negoziare significa essere in attività. Viene dal latino: negazione dell'ozio. Viene dal rifiuto del lasciare al caso la felicità della nostra vita. Viene dalla nostra continua trattativa col destino. E qui arriva la domanda: cosa vuol dire negoziare col proprio destino?

Il neo eletto presidente americano Barack Obama, nel suo discorso di insediamento a Washington il 20 gennaio 2009 ha promesso agli americani quella felicità che hanno il "diritto ed il dovere di avere". La giustizia umana ed il libero arbitro non bastano più. La parità ha intaccato il dominio ed anche il destino. Si comincia a capire che il progetto non rende più necessarie le guerre, cioè le nostre ripartizioni violente ed organizzate. Oggi stiamo costruendo nuovi modi di pensare. Stiamo viaggiando tra concetti di destino, dominio, causa e caso. Il destino, come ogni invenzione umana è prodotto dal dominio. Inoltre è il tentativo di pochissimi di opporsi al caso nella vita umana. Così nasce il dominio, come uscita dal caso. In questo tentativo di uscita dal caso il dominio tenta di diventare destino, divinità immodificabile. Il faraone egiziano Amenofi IV si auto-proclamò unico dio. Nacque il monotei-

smo. Il destino-dominio aveva sottomesso il caso. Il progetto aveva sottomesso il destino. Qualcun altro, in un'altra religione, attribuì quest'invenzione a Mosè, che forse ebbe l'occasione di vivere nello stesso tempo di Amenofi. Ma anche quest'attribuzione non durò a lungo. Altri tentarono di utilizzare questo merito. La ricerca della vittoria diventò predominante per gli uomini degli ultimi millenni. Il benessere fu sacrificato alla vittoria. La tentazione di vincere è ancora predominante: specie nelle tre religioni monoteistiche. Negli Stati Uniti la teoria del "destino manifesto" del presidente Grant (1869) mostrò chiaramente il rapporto tra destino e dominio. Era il destino che voleva unificare il continente nord americano, sotto gli Stati Uniti. Né questa mentalità è scomparsa completamente.

È vero che adesso gli uomini ragionano con più calma e controllano maggiormente le loro tentazioni di vittoria. Oggi ci stiamo accorgendo che per negoziare col nostro destino e gestire il caos abbiamo bisogno di rinunciare a vincere. E per far questo, occorre negoziare con se stessi. A scuola si insegna il contrario e la cultura vigente è ancora quella dei guerrieri. Ma sta arrivando la cultura soggettiva delle connessioni: l'informatica, le reti, i viaggi, le telecomunicazioni ne sono un esempio. Così uno temi classici dell'azione sindacale è oggi rappresentato dal negoziato. Una volta il sindacato era per la lotta e per la vittoria. Oggi è per il negoziato. Perché il negoziato trasforma le condizioni di un conflitto e diventa così strumento di cambiamento, di potere a somma variabile e di benessere. La natura del negoziato, (la negazione dell'ozio!), disdice la passività umana di fronte alla lotta e cambia la lotta contro… in lotta per… . Il negoziato cambia soprattutto il dominio in parità. Ogni negoziato consiste infatti in una grande produzione di parità, in una dissacrazione di parità ed in una sua umanizzazione paritaria. Il dominio oggettivo ed unitario non produce tanta ricchezza, quanta ne produce la parità. Ed è la parità che sta rendendo impossibili le guerre. Questa è una radice del negoziato: la constatazione che con tanti pari si vive tutti meglio che con un solo dominante. Questo convince il destino a negoziare con noi. Ed il nostro negoziare interno e soggettivo rende meno coercitivo il nostro contrattare esterno ed oggettivo.

Possiamo a questo punto affermare una doppia possibilità. Una dice che per negoziare col proprio destino attivamente, occorre innanzi tutto negoziare con se stessi. Diventare forti dentro. L'altra dice invece che per negoziare col proprio destino occorre una condizione dubbia di benessere. Essere dubbiosi dentro. Significa essere un poco alla mercè. Essere forti od essere deboli? La comunicazione è stimolata dal negoziato, perché la parità

permette di esprimersi più nei confronti del dominio-destino. Negoziare col destino significa imparare a trattare col dominio vigente qui ed ora. Ma se tutti si rinforzano dentro il negoziato diventa più difficile. Ciò propone la priorità del soggetto nella cultura negoziale. Si negozia fuori solo se prima si negozia dentro di sé. Si aggiunga il fatto che la parità diminuisce le distorsioni e per cui favorisce le reciprocità. Inoltre l'interesse reciproco viene ad essere posto alla base della comunicazione stessa, la negoziazione è preferita dal più debole nei confronti del più forte. Chiedono di negoziare tutti i deboli. Così sono nate le costituzioni contro l'assolutismo del sovrano, sempre richieste dagli oppressi nei confronti degli oppressori. Il negoziato diventa quindi come una specie di lotta di liberazione dei dominati nei confronti dei dominanti. Lo si vede bene nelle comunicazioni di massa (stampa, televisione, ecc.), dove i dominanti possono esprimersi quanto e come vogliono ed i dominati no.

La parità risulta essere chiaramente l'antidoto contro il dominio ed il bisogno di un negoziato con se stessi, una componente importante della reciprocità tra parità o dominio. Possiamo anzi dire che ogni lotta per la parità (sesso, genere, età, ecc.) nasce da una negoziazione con se stessi. Possiamo denominare tale negoziato sia come autostima, che come investitura, che come costituzione fisio-psichica, che come legge scientifica, che come norma giuridico-sociale, eccetera. Un famoso negoziato, che ha consentito di dare il via a tutte le costituzioni europee, è rappresentato proprio dalla Magna Charta inglese nel 1225. Conviene ricordare questo evento, perché è simbolico di quello che stiamo discutendo sulla negoziazione col destino. In Inghilterra l'erede al trono era allora Riccardo, detto Cuor di leone. Era sempre in guerra nelle crociate che andavano a combattere contro gli infedeli. Lo chiamavano Cuor di leone per la sua indole battagliera. Chi conduceva il regno era però il fratello minore Giovanni, che fu chiamato Giovanni senza terra perché conduceva il regno senza essere re. Aveva poco potere militare perché i guerrieri erano tutti "al fronte", cioè a combattere i musulmani. Perciò fu costretto a negoziare coi nobili e coi vescovi sulla gestione dello stato. E dovette dare garanzia e condivisione di poteri, come si nota nella Magna Charta del 1225. Giovanni dovette negoziare a lungo con se stesso per non abbandonare il regno, ma anche per non impegnarlo del tutto. Non poteva essere né troppo debole, né troppo forte.

Possiamo dire che gli uomini abbiano da allora traversato quasi tre epoche della negoziazione: quella che possiamo chiamare l'epoca pionieristica, quella in cui cominciò a considerare la trattativa, non come debolezza, ma

come valore, quella strumentale, dell'idea del negoziato possibile col destino e l'epoca decisionale, o della firma degli accordi e del loro trattamento. Come succede in ogni negoziato, il momento più difficile è quello che segue gli accordi firmati, rispettati o no. Già nella prima fase pretendere di trattare era considerato un sacrilegio. Poi nella seconda fase, l'idea di trattare col proprio destino era considerata colpevolizzante. Nella terza fase il livello collettivo imposto dalla siglatura degli accordi rappresentava una condizione di rivolta contro il proprio destino e quindi contro il dominio. Una quarta fase della negoziazione si sta affacciando all'orizzonte, quella che possiamo chiamare del perdono, cioè dell'asimmetria del negoziato in vista di un maggior benessere. Possiamo chiamare questa fase in arrivo e non ancora definibile, fase estetica. I sintomi ci sono, ma gli sviluppi di questa fase sono ancora misteriosi. Il negoziato interno e soggettivo col proprio destino lo possiamo chiamare perdono. Successivamente compare la possibilità di liberarsi da questo destino ed anche una crescente parità rispetto al dominio vigente. Il costo è l'ansia, ma il risultato è il benessere.

La prima fase ha dovuto decriminalizzare il negoziato e distinguersi dalla rivolta. I primi periodi in cui si chiedeva di poter trattare si era subito sottoposti all'espulsione, se non all'eliminazione. Il codice penale italiano prevedeva il reato di adunanza sediziosa. La pretesa di obbiettare al potere assoluto (dominio = destino) era considerato un crimine. Si è passata così cruentamente la fase pionieristica della negoziazione, che è durata sino agli anni cinquanta in tutta Europa. I deboli cercavano di vincere. Non speravano di cambiare il dominio. Prevaleva la mediazione, cioè la trattativa tra un numero dispari di protagonisti. Questa negoziazione era l'equivalente del giudizio di un tribunale: un terzo che mediava tra due parti. Il potere a somma zero prevaleva ed il braccio di ferro del tipo "mors tua vita mea" era la logica vincente. Il famoso homo homini lupus. Al massimo si vedeva la negoziazione come uso dei tre poteri di Montesquieu: legislativo, esecutivo e giudiziario. Si trattava con un mediatore, un arbitro, un terzo: mai direttamente tra le parti, senza la presenza del dominio.

La seconda fase si può chiamare epoca strumentale e servì per diminuire le possibilità di una guerra combattuta. Si cominciò a rifiutare la guerra in cui il vincitore ed il vinto combattevano sempre, morivano presto e non si godevano mai la vita. Si vide così che trattando, negoziando, opponendosi al destino, si facevano gli interessi delle diverse parti. L'Europa della seconda metà del novecento è stato un esempio di questa seconda fase. Si è arrivati, con la mentalità impaurita dalla guerra atomica, a ritenere impossibili le guerre, perché anche in caso di vittoria il danno diventava superiore