



MASSIMO ANTONAZZI

NEGOZIAZIONE

L'ARTE DI RIDURRE L'INCERTEZZA

TEORIA E METODO

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

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 o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

MASSIMO ANTONAZZI

NEGOZIAZIONE

L'ARTE DI RIDURRE L'INCERTEZZA

TEORIA E METODO

FrancoAngeli

Isbn: 9788835167471

Progetto grafico di copertina di *Elena Pellegrini*

1a edizione Copyright © 2024 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 della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Prefazione - La via (giuridica) del negoziato. Accettare l'incertezza. Gestire l'incertezza. Costruire certezze contestuali. Accordare, di <i>Federico Reggio</i>	pag.	7
Introduzione	»	15
Parte I – Concetti introduttivi		
1. Il processo negoziale	»	21
1.1. Introduzione. Definizione e forme di resistenza	»	21
1.2. Le quattro fasi del processo negoziale	»	26
Parte II – La fase strategica		
2. La fase strategica del negoziato: la preparazione come elemento imprescindibile	»	31
3. Gli elementi tangibili	»	36
3.1. La struttura di interessi	»	36
3.2. L'obiettivo: esatta identificazione e modalità di determinazione	»	40
3.3. Il potere e la negoziazione asimmetrica	»	46
3.3.1. BATNA	»	49
3.3.2. Le coalizioni	»	51
3.4. Il tempo	»	58
3.4.1. Il ruolo del tempo nell'avvio del negoziato	»	60
3.4.2. Il ruolo del tempo nella costruzione della strategia negoziale	»	63
3.4.3. Il tempo e la fase operativa del negoziato	»	65
3.5. L'applicazione della Teoria delle Prospettive Temporali nella decodificazione dei sistemi di credenze	»	71
3.6. Il numero delle parti. Il negoziato multilaterale, bilaterale, bilaterale multi-parte	»	75
3.7. Il luogo dove si negozia e i ruoli dei negoziatori	»	79

4. Gli elementi intangibili	pag.	84
4.1. La nascita della dimensione psicologica dei processi negoziali	»	84
4.2. Le emozioni	»	92
4.3. Il sistema di credenze	»	97
4.4. La motivazione	»	101
4.5. Le distorsioni cognitive	»	108
4.6. L'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale e della realtà virtuale nella fase strategica	»	114
4.7. La costruzione del team di negoziazione	»	119

Parte III – La fase operativa

5. La gestione delle emozioni nella fase operativa	»	127
5.1. L'uso strategico delle emozioni	»	127
5.2. La decodificazione delle conversazioni difficili	»	132
5.3. Lo stress nel processo negoziale	»	137
6. Le euristiche e le distorsioni cognitive nella fase operativa	»	144
6.1. La teoria della negoziazione cognitiva	»	144
6.2. Il <i>loss-framing</i> : effetto framing e avversione alle perdite	»	147
6.3. Il <i>mental accounting</i> e la tattica del riferimento aggiuntivo	»	151
6.4. Il ritardo temporale ed <i>escalation commitment</i>	»	153
6.5. L'effetto dotazione e la tattica della concessione a buon mercato	»	157
7. Dalla psicologia dei gruppi alla tattica del <i>go to the balcony</i>	»	162
7.1. La psicologia dei gruppi e i risvolti nel processo negoziale	»	162
7.2. La tecnica del "Go to the balcony"	»	170
8. Il negoziato con soggetti appartenenti a culture diverse	»	176
8.1. L'evoluzione del negoziato internazionale	»	176
8.2. L'utilizzo della comunicazione interculturale organizzativa nella fase strategica	»	179
8.3. Gli aspetti negoziali direttamente influenzati dalle differenze culturali	»	190
8.4. Conclusioni	»	194
Bibliografia	»	195

Prefazione

La via (giuridica) del negoziato. Accettare l'incertezza. Gestire l'incertezza. Costruire certezze contestuali. Accordare

di *Federico Reggio**

Il sottotitolo dell'ultima fatica di Massimo Antonazzi associa al negoziato un'importante qualificazione, che ne designa una caratteristica fondamentale per l'Autore: "l'arte di ridurre l'incertezza".

La connessione tra 'negoziato' e 'riduzione dell'incertezza' può apparire per nulla scontata, in realtà. Intuitivamente, infatti, si potrebbero associare a una trattativa negoziale diversi livelli e gradi di incertezza, a partire dal riuscire o meno a instaurarla. Il fatto stesso di trovarsi in una situazione nella quale si deve ricercare un accordo con qualcun altro restituisce un evidente fattore di imponderabilità legato all'altra parte e al processo di formazione della sua volontà, nelle varie fasi in cui essa è determinante, dall'inizio della negoziazione fino al suo esito nell'accordo finale.

In generale, poi, dove è in gioco la relazione con l'altro si aprono scenari densi di possibilità, e, in un certo senso, dove le possibilità sono molte, siamo anche di fronte a una situazione di incertezza.

Eppure, la nostra contemporaneità evidenzia sotto molti profili l'esigenza di valorizzare e promuovere spazi di negozialità all'interno dell'esperienza giuridica, per una pluralità di ragioni che è difficile compiutamente enucleare, ma delle quali vale la pena di considerare alcuni aspetti.

Sin dalle origini del dibattito che ha dato vita e articolato sviluppo ai modelli e alle metodologie legate alle varie forme di *Alternative Dispute Resolution* è emersa, per esempio, una crescente insofferenza verso modalità di trattazione e di risoluzione della controversia proceduralizzate e dal carattere eteronomo, quale il giudizio: l'elevata formalità e il tecnicismo processuali sono apparsi fattori atti a creare un divario sempre più ampio tra l'esperienza interpersonale del conflitto e ciò che il diritto offre come modalità di gestione della controversia. Nel contempo, quest'ultima è stata vista, nella sua proiezione giudiziale, tanto aleatoria (e dunque incerta) negli esiti, quanto inadeguata ad adattarsi alle esigenze specifiche del caso concreto. Gli

* Università di Padova, Dipartimento di Diritto Privato e Critica del Diritto.

strumenti consensuali hanno, quindi, rivelato un notevole *appeal* – cresciuto esponenzialmente a partire dal loro sviluppo teorico e pratico negli anni '70 del secolo scorso – proprio per la loro flessibilità e adattabilità alle circostanze del caso e alle esigenze delle parti, e nel contempo per la loro maggiore idoneità a mantenere il conflitto e la sua gestione ‘sotto il controllo’ diretto delle parti stesse¹.

Questa tendenza, oramai consolidata nella contemporaneità giuridica, rappresenta un’inversione di rotta rispetto a quanto sino a prima, in un percorso di vari secoli, si era venuto a sedimentare nel corso della modernità. Il pensiero filosofico-giuridico moderno, infatti, era stato fortemente caratterizzato dal fatto di perseguire un desiderio di certezza e di ordine, affidando però quest’istanza prevalentemente alla legge e, più in generale, a modalità eteronome di definizione dell’ordine (politico e) giuridico.

In tale contesto, se si valorizzava la negozialità – si pensi alla figura del contratto sociale, con cui il giusnaturalismo razionalistico moderno giustifica l’esistenza dello stato e dell’ordine giuridico da esso garantito – essa era un passaggio necessario ma transitorio: dal contratto sociale, infatti, si origina una situazione che, con accezioni e modalità differenti a seconda degli autori, è pur sempre caratterizzata da una prevalente eteronomia dell’ordine giuridico. Il positivismo giuridico, poi, soprattutto nelle sue varianti otto-novecentesche, ha valorizzato l’eteronomia a tal punto da rendere impensabile la dimensione della giuridicità scissa dalla coattività e dalla struttura sostanzialmente monologica e im-positiva del *positum*².

Tutto questo, però, è andato sempre più scricchiolando nel corso dell’inquieto Novecento, durante il quale si sono aperti diversi scenari di riflessione sulla complessità dell’esperienza giuridica³: sotto i colpi di diverse acquisizioni di pensiero, che non vi è spazio di esplorare in questa sede, sono crollate molte delle illusioni tipicamente moderne⁴, tra le quali, per esempio, l’ingenua pretesa, di Montesquiana memoria, di fare del giudice la ‘*bouche de la loix*’, e l’altrettanto ingenua pretesa di ridurre il ragionamento giuridico a un sillogismo perfetto pensato *more geometrico*, come quello con cui Cesare Beccaria auspicava di liberarsi dalle aleatorietà del giudizio⁵.

1. Si vedano, sul punto, per una primissima introduzione, gli ormai classici: R. Abel, *The Politics of Informal Justice*, Academic Press, New York 1982; J.S. Auerbach, *Justice Without Law? Non-Legal Dispute Settlement in American History*, Oxford University Press, New York, 1983).

2. Per un approfondimento filosofico-giuridico di questi profili della modernità rinvio a F. Cavalla, *L’origine e il diritto*, FrancoAngeli, Milano, 2017.

3. Una su tutte, per esempio, va considerata l’importanza dell’ermeneutica giuridica, per cui cfr. F. Viola, G. Zaccaria, *Diritto e interpretazione. Lineamenti di teoria ermeneutica del diritto*, Laterza, Roma-Bari, 2004.

4. Cfr., per esempio, G. Minda, *Teorie postmoderne del diritto*, Il Mulino, Bologna 2001.

5. Cfr., sul punto, F. Zanuso, “L’ordine oltre alle norme. L’incauta illusione del normativismo giuridico”, in F. Zanuso, S. Fuselli (a cura di), *Il lascito di Atena. Funzioni, strumenti ed esiti della controversia giuridica*, FrancoAngeli, Milano, 2011, pp. 39-69.

Con le ‘geometrie legali’⁶, invero, si finisce per restare, per dirla con le parole di Vico, ‘impigliati nelle contingenze della vita’⁷, e la realtà ha la singolare capacità di vendicarsi duramente con chi ingenuamente pensi di dominarla attraverso la semplificazione. I giuristi non sono immuni a questo rischio, anzi.

È così che l’idea di confinare l’ordine giuridico nel terreno dell’eteronomia, e, ancor più, di conchiuderlo dentro i confini concettuali e geopolitici della nozione di stato, si è rivelato uno di quelli che Francesca Zanuso definiva ‘miti affabulatori’ della mentalità moderna⁸. È sempre così che, ben prima, e in anni in cui una simile affermazione era tutt’altro che scontata (ma per questo ancor più profetica), Giuseppe Capograssi chiosava: “Quella lunga illusione del mondo moderno di poter costruire e aver costruito una realtà che preservasse e custodisse l’azione umana, cade; cade la lunga illusione di chiudere in un perpetuo sistema di garanzie il temporaneo e di incorniciare in un quadro di istituzioni perpetue il continuo passare della storia”⁹.

E’ ancora così che, se i giusnaturalisti moderni hanno teorizzato un atto negoziale, autonomo (il contratto sociale, appunto) per generare un ordine eteronomo (lo stato), la contemporaneità promuove – talora anche attraverso vie eteronome, come attestano riforme legislative che incentivano il ricorso a strumenti alternativi al giudizio – il ritorno dell’autonomia dei privati nella gestione del conflitto, come attestato dallo sviluppo dei sistemi e dei metodi di *Alternative Dispute Resolution*¹⁰. Si ‘svolge’ così il contratto originario, in favore di tanti contratti singoli, destinati, auspicabilmente, a risolvere tante puntuali situazioni controverse attraverso un confronto capace di generare consenso intorno a una regolamentazione specifica e contestuale: una ‘norma del caso’, per l’appunto¹¹.

6. Un concetto, quello di ‘geometrie legali’, caro alla speculazione filosofico-giuridica di Francesco Gentile. Cfr. F. Gentile, *Intelligenza politica e ragion di stato*, Giuffrè, Milano, 1983.

7. Espressione che troviamo in G. Vico, *De Nostris Temporibus Studiorum Ratione* (1709).

8. F. Zanuso, *La fragile zattera di Ulisse. Alcune riflessioni sul ruolo della norma positiva nella composizione del conflitto intersoggettivo*, in P. Moro, C. Sarra (a cura di), *Positività e Giurisprudenza. Teoria e prassi nella formazione giudiziale del diritto*, FrancoAngeli, Milano, 2012, pp. 49-84.

9. G. Capograssi, *Il significato dello Stato contemporaneo*, 1942, ora in G. Capograssi, *Opere*, IV vol, Giuffrè, Milano, 1959, p. 391.

10. Sul punto, con particolare riferimento alla mediazione, cfr. M.A. Foddai, “Mediazione e postmodernità”, in G. Cosi, M.A. Foddai (a cura di), *Lo spazio della mediazione*, Giuffrè, Milano, 2003, pp. 61-116.

11. L’idea dell’accordo come ‘norma del caso’ è evidenziata, nei presupposti filosofici, in F. Reggio, “Norma del caso” e soluzioni concordate della controversia in ambito civile. Alcune riflessioni su una “zona limite” della positività giuridica», in P. Moro, C. Sarra (a cura di), *Positività e Giurisprudenza. Teoria e prassi nella formazione giudiziale del diritto*, FrancoAngeli, Milano, 2012, pp. 217-245. Sullo ‘svolgimento’ del contratto sociale con riferimento agli strumenti ADR consensuali, rinvio a F. Reggio, *Concordare la norma. Gli strumenti di soluzione della controversia in ambito civile. Una prospettiva filosofico-metodologica*, Cleup, Padova, 2017.

In questo contesto, la negoziazione trova non solo una legittimità a lungo negletta, riappropriandosi del ruolo di costituire una delle vie principali attraverso le quali il diritto cerca di attuare la sua capacità pacificatrice¹²: essa emerge come una dimensione specifica e necessaria della cultura e della metodologia del giurista, invocando lo sviluppo di studi sempre più specialistici e raffinati¹³.

Ecco perché gli studi sulla negoziazione sono tanto preziosi quanto necessari nel bagaglio culturale e metodologico del giurista contemporaneo¹⁴. Ovviamente, in questa sede si pone l'accento soprattutto sul professionista del diritto, dato l'angolo visuale che caratterizza gli studi di chi scrive, tuttavia è evidente che le figure professionali per le quali è fondamentale dotarsi di conoscenze e competenze negoziali sono molto ampie e diversificate. Ciò non di meno, è indubitabile che la negoziazione sia inscindibile da un medium giuridico, anche se quest'ultimo non è sempre in tutti i casi altrettanto evidente e determinante.

La contemporaneità, inoltre, pur con tutti i limiti di un pensiero che teorizza la sua debolezza, talora non come umile riscoperta del limite bensì come alibi per sedersi su un comodo relativismo di maniera, sembra da tempo essersi resa conto che la complessità prevale sulla semplificazione, e che essa va gestita (se non governata): pertanto l'incertezza, nelle vicende umane, e così nella loro proiezione politica e giuridica, è inevitabile¹⁵.

12. Una tesi che ho sostenuto in F. Reggio, "La pax attraverso il pactum. Note a margine della figura di Pietro Patrizio, Negoziatore di Età giustiniana", in P. Betti, M. Antonazzi (a cura di), *Negoziatori Italiani. Analisi di negoziati efficaci*, Eurilink, Roma, 2021, pp. 193-228.

13. Una tesi che lo stesso Antonazzi ha evidenziato in M. Antonazzi, *Il negoziato psicologico*, Eurilink, Roma, 2017.

14. Una consapevolezza di ciò emerge anche nella sentenza della Corte di cassazione n. 8473 del 27.03.2019, nella quale si identifica chiaramente l'avvocato "negoziatore" come "diverso", per ruolo e competenze, "dall'avvocato che rappresenta la parte in giudizio". Qui appare con evidenza l'emergere di una consapevolezza di come gli istituti che fanno leva su un'attività *lato sensu* negoziale (siano essi stessi negoziazioni, o, come nel caso di specie della sentenza, mediazioni nelle quali l'avvocato assiste la parte nella sua negoziazione) richiedano l'adozione di metodologie e professionalità specifiche, oltre che, in senso più ampio, di una prospettiva d'insieme sul diritto e sulla composizione del conflitto, destinata a segnare uno stacco rispetto alle competenze e agli strumenti tradizionalmente affidati al giurista. La Cassazione, infatti, evidenzia la necessità di specifiche competenze negoziali, capaci di trattare non solo i profili "materiali" ed "economici" della negoziazione, bensì di operare sul piano relazionale e, in senso lato, umano, toccando aspetti solitamente estranei all'ambito di competenza del professionista giuridico 'moderno', ma decisamente rivalutati da anni nel contesto degli studi sulla negoziazione, da un lato, e sulla mediazione dall'altro. Cfr., oltre al già citato *Getting to Yes* di Fisher, Ury e Patton, R.D. Benjamin, *The Natural History of Negotiation and Mediation: The Evolution of Negotiative Behaviors, Rituals, and Approaches*, 2012; R. Axelrod, *The evolution of cooperation*, Basic Books, New York, 1984; G. Amira, *The World of Negotiation*, World Scientific Publishing, New York, 2016; G. Richard Shell, *Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People*, Penguin Books, New York, 1999.

15. Cfr., sul punto, B. Montanari (a cura di), *La possibilità impazzita. Esodo dalla modernità*, Giappichelli, Torino, 2013.

Per questo motivo, un orizzonte fondamentale per il professionista contemporaneo è quello di ‘ridurre l’incertezza’, a partire dal liberarsi dalla pericolosa illusione di evitare l’incertezza stessa¹⁶.

Ci sia consentita una provocazione: la certezza del diritto, oggi più che mai, non è un attributo legato alla conoscibilità e alla fissità della norma giuridica; essa, piuttosto, designa un’aspirazione legittima a ricercare, attraverso il diritto, una via di gestione e soluzione alla conflittualità umana che non sia affidata all’alea e all’arbitrarietà della forza e che, piuttosto, faccia leva sulla capacità umana di comunicare e ragionare, ricercando linguaggi e contenuti comuni, pur nella difficoltà inevitabilmente legata alla gestione delle differenze.

Si rende così necessario comprendere quello che Massimo Antonazzi sostiene da anni nella sua intensa attività di docenza, formazione e pubblicazione: non si può affidare la capacità di negoziare (ma potremmo dire lo stesso anche di altri strumenti, come quello della mediazione) alla semplice intuizione e al solo buonsenso. La negoziazione ha alle spalle una ‘scienza’ – intesa come un insieme altamente interdisciplinare e nel contempo specialistico di studi, asseverati sia dal rigore accademico che dal ‘tribunale dell’esperienza’ – e si manifesta ed affina come un’arte. Non ci si improvvisa negoziatori professionali, anche se, come spesso argomentano gli studiosi di negoziazione, a partire dalla prima lezione di Harvard, chiunque negozia ogni giorno.

Harvard è il luogo che, accademicamente parlando, ha il merito di aver tematizzato e organizzato – a partire dalla nascita del *Program on Negotiation* – gli studi contemporanei dedicati alla negoziazione¹⁷. Il PON, infatti, ha saputo coagulare intorno alla negoziazione stessa una vasta produzione di studi scientifici, mostrando la fruttuosa intersezione di una pluralità di discipline, tra le quali, a titolo puramente esemplificativo, il diritto, l’economia comportamentale, la psicologia, la teoria dei giochi, gli studi di comunicazione, gli studi politici. Nel contempo, questa ‘prima’ Harvard è spesso anche bersaglio delle critiche di Antonazzi, per il quale la negoziazione postmoderna si costituisce, manifestando la sua efficacia e capacità di gestione della complessità, proprio per il fatto di aver superato una visione ‘tecnorazionalista’, nella quale la componente ‘utilitaristico-calcolante’ della razionalità umana tende a trascurare meccanismi e trappole psicologiche di fondamentale importanza per impostare e condurre con successo un negoziato, dalla sua fase strategica a quella del suo concreto sviluppo attraverso il processo negoziale¹⁸.

16. Cfr., per esempio, G. Zaccaria, *Postdiritto*, il Mulino, Bologna, 2022.

17. Basti guardare il fiorire di studi specifici emersi in seno al *Program On Negotiation* di Harvard, a partire dagli ormai classici R. Fisher, W. Ury e B. Patton, *Getting to Yes: negotiating Agreement Without Giving In*, Penguin Books, New York 1981 e H. Raiffa, *The art and science of negotiation*, Harvard University Press, Cambridge MA, 1982). Cfr., per una overview sul PON: <https://www.pon.harvard.edu/>.

18. Una tesi che l’Autore ha ripreso in più pubblicazioni recenti, tra cui, per esempio, M.

Il superamento della fase ‘tecnorazionalista’ della negoziazione comporta, per Antonazzi, una valorizzazione dei profili psicologici del negoziato, così come delle dinamiche cognitive che presiedono la formazione del consenso, senza però rinunciare a una ricerca che riconduca all’analisi razionale le strategie negoziali. Resta, nell’impostazione di Antonazzi, una sostanziale fiducia metodologica, per la quale la complessità delle dinamiche psicologiche, relazionali e decisionali della negoziazione non si traduce in aleatorietà, bensì in un terreno nel quale l’abile negoziatore deve poter sapere navigare – anche grazie all’ausilio delle nuove tecnologie¹⁹ – coltivando la capacità di avere visione, reattività, abilità strategica. Ne emerge anche una visione complessa ma non disgregata del processo negoziale, a partire dall’attività di *intelligence* iniziale, per giungere sino all’applicazione in concreto delle tecniche negoziali nel corso del processo di *bargaining*.

Accanto a un indubbio rigore metodologico e a un’attenzione alla complessità e alle sfide attuali, il libro di Antonazzi è attento anche alle esigenze pratiche: il giurista contemporaneo, del resto, deve ritrovare nella metodologia quel terreno nel quale le scelte e le acquisizioni dell’esperienza trovano fondamento, supporto e consolidamento grazie a studi specifici come quelli accademici. Questi ultimi devono uscire dalla *turris eburnea* in cui talora tendono a rifugiarsi, ma nel contempo anche la professione di qualità deve non sapersi accontentare della pur importante esperienza sul campo.

Occorre, in altri termini, ritrovare un fecondo terreno di interazione tra professione e studi accademici, e la metodologia del diritto, ivi compresa quella dedicata agli strumenti ADR, è un terreno principe per questo incontro²⁰. Ritengo che il testo di Antonazzi costituisca un valido punto di osservazione per mostrare come questo incontro sia, oltre che auspicabile, anche possibile.

Rappresentando un’ideale silloge di diversi anni di approfondimento teorico e professionale, ‘Negoziazione’ è figlio di esperienze lavorative, formative, e di molteplici occasioni di confronto e approfondimento con il mondo accademico, e, più in generale, con soggetti dotati a vario titolo di *expertise* nel mondo della composizione consensuale dei conflitti²¹.

Antonazzi, “Negoziazione Post-Moderna tra prevedibile irrazionalità e sfide tecnologiche”, *Mediaries: Rivista su trasformazione dei conflitti, cultura della riparazione e mediazione – Journal on Conflict Transformation, restorative Culture and Mediation*, 2/2023, pp. 110-130.

19. Cfr., per esempio, M. Antonazzi, “L’avatar negoziale per i negoziati internazionali”, in *L’Intelligenza Artificiale per lo Sviluppo Sostenibile*, 2021.

20. Una tesi fortemente sostenuta, per esempio, in P. Moro (a cura di), *Il diritto come processo. Principi, regole e brocardi per la formazione critica del giurista*, FrancoAngeli, Milano, 2012.

21. Ricordo anche la collaborazione dell’Autore a due edizioni della Winter School ‘Transforming 21st Century Conflicts’ e alla prima edizione del Master ‘Metaverso e Informatica Giuridica’, entrambi incardinati nell’Università di Padova.

Ciò che forse potrà più incontrare i gusti del professionista – che pur sempre deve ricondurre la teoria alle sue possibili applicazioni pratiche – è un certo pragmatismo di fondo che anima la prospettiva di Antonazzi, che è molto franco nell’ancorare la sua visione del negoziato a esigenze, anzitutto, legate alla sua efficacia. Non si aspetti, il lettore, la retorica di un suggestivo (ma talora irenistico) invito al *win/win*: per Antonazzi si negozia per ottenere il meglio dal negoziato, il più possibile portando a casa il risultato auspicato, alle proprie condizioni.

Ciò non di meno, pur da una prospettiva differente, che non accetta di ridurre l’attività giuridica a profili di mera efficacia, chi scrive ritiene che comunque l’approccio del testo di Antonazzi non sia incompatibile con una visione del diritto che onora e valorizza la dialogicità intersoggettiva: il dialogo e la relazione umana restano, infatti, non solo sullo sfondo dell’analisi dell’Autore, bensì costituiscono, a ben vedere, le stesse condizioni di possibilità che fanno anche del negoziato una via mediante la quale il diritto mostra la sua natura di ‘abilitazione al dialogo’²².

Agli albori della cultura giuridica occidentale, in un testo ‘genetico’ della stessa cultura dell’Occidente, qual è l’Iliade, troviamo non a caso due immagini che costituiscono un’eccezione a quello che altrimenti, sarebbe unicamente uno scenario di guerra. Sono entrambe immagini che irrompono, nel contesto di uno sfondo di ostilità e distruzione, mostrando la capacità pacificatrice del confronto dialogico abilitato dal diritto: una mostra la scena di un processo (come descritto nella narrazione legata al fregio del leggendario ‘Scudo di Achille), l’altra la storia di un negoziato (come quello con cui Priamo ottiene da Achille la restituzione del corpo di Ettore)²³. Si tratta di due vicende che non risolvono l’esito di una guerra ma che offrono ambedue l’occasione per elevarsi al di sopra delle polarizzazioni e della violenza tipiche dello scontro.

In un contesto come quello contemporaneo, segnato dal continuo rischio di *escalation* conflittuale sul piano intersoggettivo e internazionale, il richiamo alla possibilità di un’alternativa agli schemi ormai noti della violenza è tanto una speranza quanto una responsabilità. Un richiamo realistico, non impossibile.

Negli studi dedicati alla negoziazione – sia essa più integrativa o più ‘agonistica’ – non va dimenticata infine la scelta di fondo che presiede il negozia-

22. Sia consentito rinviare, per una trattazione più ampia di questo concetto, a F. Reggio, “Il diritto tra ‘conversione del conflitto in controversia’ e ‘abilitazione al dialogo’”. La prospettiva processuale del diritto alla prova degli strumenti ADR consensuali”, in S. Fuselli, P. Moro, E. Pariotti (a cura di), *Universa Universis Patavina Libertas. Filosofia del Diritto a Padova tra innovazione e tradizione. Per celebrare gli 800 anni dell’Ateneo*, Primiceri, Padova, 2022, pp. 59-104.

23. Le illustro brevemente in F. Reggio, “Diritto controversia e processo: due immagini dall’Iliade” (focus IV), in S. Fuselli, P. Moro (a cura di), *Al principio. Invito alla filosofia del diritto*, FrancoAngeli, Milano, 2022, pp. 120-125.

tore, che è, appunto, quella di dare voce al dialogo, ricordando che il diritto, nelle sue varie forme, esiste come alternativa alla ragion fattasi. *Ne cives ad arma ruant.*

In quest'ottica, di responsabilità e di speranza, va colto il frutto del *negotium* di Massimo Antonazzi, inteso nella sua matrice latina di alternativa all'*otium*, ossia come terreno di impegno ed operosità.

Introduzione

Da tempo sentivo l'esigenza di lavorare in modo organico ad un testo che potesse rappresentare un riassunto delle mie pubblicazioni, dell'attività in aula come docente e delle mie esperienze professionali sul campo.

Non nascondo che ho avuto delle difficoltà e ho impiegato molto tempo a trovare un giusto compromesso tra l'essere sintetico e immediato, qualità oggi giorno molto richieste, con la voglia di raccogliere tutto quello che avevo da dire sulla negoziazione.

La scelta finale è stata quella di concentrarmi sugli aspetti più rilevanti con un duplice obiettivo: mettere in luce la teoria senza disperdere il pragmatismo e la concretezza della negoziazione, del resto, parliamo pur sempre di uno strumento di risoluzione dei conflitti che nella praticità trova la sua ragion d'essere.

Non sono un sostenitore della negoziazione come scelta di vita e che non penso che tutto sia negoziabile. Ma ho sempre vissuto questa materia come una grande opportunità professionale per risolvere sul serio i problemi senza diventare parte integrante di questi ultimi.

Non ritengo nemmeno che le tecniche e le strategie di negoziazione vadano utilizzate nella sfera privata, è vero, in quel contesto tutti noi svolgiamo negoziazioni ogni giorno, ma continuo ad essere convinto che fuori dal lavoro sia meglio mantenere un buon livello di spontaneità.

Nella negoziazione professionale, invece, la spontaneità non esiste o non dovrebbe esistere, ci deve essere preparazione, competenza e un'attenzione spasmodica alle conseguenze delle nostre azioni.

Non va confusa la spontaneità con la creatività, questa sì che rappresenta una caratteristica fondamentale per i negoziatori, la capacità di immaginare in anticipo delle soluzioni ai conflitti che possano ampliare l'oggetto del negoziato.

I conflitti sono sempre spinosi, pieni di contraddizioni e aspetti emotivi nascosti, non possiamo scegliere l'interlocutore ma dobbiamo essere in grado di parlare con tutti adeguando i nostri modelli comportamentali ai diversi scenari.

In questo senso non esiste un metodo vincente, chi lo racconta sta facendo marketing, ma più approcci conoscete meglio sarà, diventerete più flessibili e dinamici.

La nostra contemporaneità, in preda a continue trasformazioni, pone sfide sempre più complesse a tutti gli individui. In un simile contesto, è chiaro che la negoziazione diventi strumento prioritario per la risoluzione dei moderni conflitti e il raggiungimento di obiettivi che richiedano la relazione con gli altri.

La sua essenza dinamica, flessibile e trasversale ci consegna uno strumento in grado di rimanere attuale nel corso del tempo che negli ultimi anni ha suscitato maggiore interesse anche nel nostro paese.

Mai come in questo momento, parole quali negoziato, negoziazione, soluzione negoziata sono entrate nel dibattito pubblico europeo, come se l'attuale contesto bellico avesse permesso allo strumento negoziale di uscire dalla sua dimensione tecnica proiettandolo al grande pubblico.

Va sottolineato, però, che, nonostante corsi e seminari di tecniche e strategie di negoziazione abbiano invaso il mondo della formazione italiana, la sua definitiva affermazione come scienza autonoma passa, da un lato, dall'istituzionalizzazione nel mondo universitario, non tanto nei percorsi post-graduate ma piuttosto nell'area accademica delle singole facoltà, dall'altro, da una sua declinazione nei singoli contesti professionali, attraverso cui apprezzare e comprenderne la praticità e la concretezza.

In questo senso, un passo fondamentale per lo sviluppo della negoziazione nel panorama attuale è spiegare cosa significhi negoziare professionalmente.

Negli ultimi dieci anni, mi è capitato di continuo, durante i miei corsi e conferenze, di confrontarmi con professionisti e manager che nel loro lavoro negoziano continuamente, conseguendo risultati importanti anche senza aver frequentato percorsi di specializzazione sulla negoziazione, constatando come in Italia esista una tradizione importante in ambito negoziale.

Il punto, infatti, non è vendere un corso, ma spiegare la complessità di una materia senza avere la pretesa di inventare nulla, riportando il lavoro di studio e di analisi fatto nel corso dei secoli, unito a una rielaborazione personale nata dall'applicazione pratica, come accade in qualsiasi altro settore professionale.

Saper negoziare non è una prerogativa di pochi ma un percorso di specializzazione alla portata di tutti, dove non esistono modelli vincenti in assoluto ma approcci e scuole di negoziazione, che si sono evolute nel corso del tempo, attraverso un adeguamento delle tecniche al contesto storico, politico, sociale e scientifico.

L'esatta visualizzazione della struttura di una trattativa, dei singoli elementi che la compongono e del loro ruolo è quello che contraddistingue un approccio professionale da un approccio basato esclusivamente sulle proprie skills personali.

Non sto parlando del segreto per raggiungere sempre e comunque accordi di successo ma di sapere quando negoziare e quando evitare di entrare in

trattativa, di essere consapevoli del ruolo dei rapporti di forza, del tempo e di tutti gli altri elementi tangibili e intangibili che costituiscono lo scheletro di un negoziato e che, attraverso l'attività di intelligence, ci permettono di costruire una strategia.

Tutto questo con l'obiettivo di aumentare le chance di raggiungere i nostri obiettivi negoziali, diminuendo i costi economici ed emotivi che i conflitti generano, con la consapevolezza che nella vita reale noi non negoziamo per raggiungere un generico accordo ma il miglior accordo alle nostre condizioni.

Partendo da questi presupposti ho suddiviso il presente testo in tre diverse sezioni.

Nella prima verranno affrontate questioni di **inquadramento generale** indispensabili per comprendere la portata dello strumento negoziale. D'altronde, un approccio tecnico non può prescindere da un'analisi organica dei suoi elementi e delle sue specificità.

In questo senso, verrà presentata una panoramica sulle caratteristiche principali dello strumento per poi esaminare le forme di resistenza che frenano molto spesso gli individui nel suo utilizzo. Successivamente verranno analizzate questioni tecniche, come la definizione e le fasi del processo.

Nella seconda sezione, invece, sarà analizzata la **fase di preparazione** alla trattativa, in poche parole, come comportarsi nella prima fase del processo negoziale e su quali elementi costruire la propria strategia. All'interno del mio percorso accademico e professionale ho riscontrato che siamo tutti consapevoli dell'importanza di prepararsi, allo stesso tempo, ho conosciuto poche persone che lo fanno seriamente.

Generalmente questo succede per due ordini di motivi, da un lato, perché lo sforzo cognitivo è impegnativo e il tempo a disposizione è poco, dall'altro, perché è difficile sapersi muovere tra la moltitudine di informazioni che la nostra contemporaneità ci mette a disposizione.

La massa di informazioni, molto spesso, non rappresenta un vantaggio ma un ostacolo che si frappone tra noi e la focalizzazione degli aspetti fondamentali di una strategia.

Ma se il nostro obiettivo, specialmente nella fase strategica, è ridurre l'incertezza insita nelle trattative, come possiamo prepararci?

Ecco nel tentativo di rispondere a questo quesito la gran parte delle scuole di negoziazione propone modelli comportamentali che ruotano intorno ad alcuni concetti generali con alcune specificità e sfumature. Nei capitoli della seconda sezione emergerà l'importanza della raccolta informazioni orientata alla costruzione della strategia. Saranno esaminati gli elementi tangibili e intangibili che costruiscono lo scheletro di ogni negoziato e condizionano le mosse da fare nella fase successiva, cioè quella del negoziato vero e proprio.

La consapevolezza dell'esistenza di questi elementi non dovrà far perdere di vista la flessibilità che la pratica negoziale richiede costantemente.

Infatti, la loro importanza muterà rispetto al contesto negoziale, ci saranno trattative dove saranno tutti determinanti ed altre in cui la loro capacità di incidere sull'accordo finale sarà differente.

La capacità di visualizzare la struttura di una negoziazione aiuta gli individui ad avere una roadmap da seguire durante l'intero processo che, come già detto, non rappresenta il round finale di un combattimento quanto piuttosto un lungo percorso di scoperta.

Più difficile è la negoziazione, più intensa dovrà essere la preparazione.

Del resto, l'agreement non è l'obiettivo ma lo strumento attraverso il quale trovano soddisfazione i nostri interessi.

Nella terza ed ultima sezione affronteremo, invece, la **fase operativa** la seconda fase del processo negoziale quella in cui incontriamo i nostri interlocutori e negoziamo con loro nel vero senso del termine.

La raccomandazione in questo caso è la stessa che ha introdotto la seconda sezione e cioè quella di avere un approccio flessibile al processo negoziale.

Nella pratica concreta raramente una trattativa è composta da un'unica fase operativa, ma essendoci più incontri di negoziazione saremo costretti ad affrontare più fasi operative.

La struttura del presente manuale per ovvie ragioni formative tende a descrivere il negoziato come uno strumento statico con quattro fasi ben definite e una serie di elementi ben determinati.

Bene! Sappiate che tale struttura punta a soddisfare solo ed esclusivamente un'esigenza formativa e ad offrire al lettore un quadro teorico e pratico il più completo possibile del processo negoziale.

Nella realtà, però, ci saranno casi in cui la fase operativa del negoziato sarà composta da più incontri, in luoghi diversi, magari alcuni mediati da support tecnologici e altri svolti in presenza.

Molto spesso la fase operativa e la fase strategica si alternano in base ai cambiamenti di contesto, ogni volta che una variabile determinante del negoziato cambia o subisce una trasformazione i negoziatori dovranno necessariamente riconsiderare i dati acquisiti nella fase strategica e le indicazioni che da questa sono derivate per poter confermare la congruità della strategia utilizzata.

Le prescrizioni che seguono dovranno, quindi, supportarvi nella gestione di ogni contesto negoziale e non divenire un ostacolo alla vostra flessibilità.

In questo senso verranno analizzati alcuni approcci seguiti in tema di **gestione delle emozioni**, utilizzo delle **distorsioni cognitive** e applicazione della **psicologia dei gruppi**.

Un capitolo apposito sarà dedicato alla **negoziazione con soggetti appartenenti a culture diverse**, argomento che, per la sua specificità, richiede un approfondimento ulteriore.

Va detto che all'interno della scienza della negoziazione sono stati decodificati innumerevoli approcci alla fase operativa, i capitoli che seguono non hanno l'obiettivo di descriverle tutte ma solo quelle sulle quali ho concentrato maggiormente le mie ricerche e che ho provato nella mia vita professionale.

Il mio consiglio è di conoscerne il più possibile abbandonando l'idea che ne esista una più performante o più efficace di altre in senso assoluto.

Parte I

Concetti introduttivi

1.1. Introduzione. Definizione e forme di resistenza

Il negoziato è una attività ineliminabile per ogni individuo, sia nell'ambito delle relazioni istituzionali che nelle relazioni sociali e personali e può essere definito come il processo attraverso il quale due o più parti, che non sono in grado o non vogliono prevalere una sull'altra, tentano di raggiungere un **accordo**. Si tratta di un processo **euristico**, connotato da un certo grado di multilateralità, attraverso il quale le parti, consapevoli della conflittualità dei propri interessi, si impegnano nell'individuazione di una soluzione accettabile per entrambe¹. Un processo vitale e dinamico che assolve due funzioni fondamentali: la **raccolta informazioni** e il **condizionamento comportamentale**. Quando i diritti e le pratiche formalizzate non servono a risolvere problemi che richiedono una grande flessibilità, la negoziazione è il primo strumento con cui le persone cercano nuovi livelli per vivere e lavorare insieme².

Le sue caratteristiche fondamentali: la **dinamicità**, la **flessibilità**, la **trasversalità** e l'**interdisciplinarietà** lo rendono estremamente performante, in un mondo dove l'interdipendenza, la velocità negli spostamenti, i cambiamenti climatici, costituiscono solo alcune delle più moderne fonti di conflitto in grado di generare criticità nei più diversi contesti. Dinnanzi a tali conflitti, quindi, appare sempre più chiaro che, agendo in maniera estemporanea e senza una preparazione scientifica, sarà difficile prevedere e gestire i molti ostacoli che si possono incontrare sulla strada per il raggiungimento di soluzioni negoziate. La delicatezza degli equilibri, il numero delle variabili e la velocità nello scambio delle informazioni esige che al tavolo della trattativa non siano coinvolti esclusivamente l'intuito e l'esperienza, ma è sempre più

1. Cfr. Antonazzi M., *Il negoziato psicologico*, Eurilink University Press, Roma, 2017.

2. Cfr. Benjamin R.D., *The Natural History of Negotiation and Mediation: The Evolution of Negotiative Behaviors*, Oakland, Rituals and Approaches, 2012.

indispensabile un percorso di preparazione e di studio della strategia da utilizzare.

In questo scenario, la **flessibilità** degli individui assume il rango di qualità fondamentale per gli esperti del settore. La parola flessibilità deriva dal latino *flectere*, il cui significato letterale è «piegare, cambiare, torcere, dirigersi da una posizione all'altra». Significati che rimandano alla capacità dell'albero di piegare i suoi rami al vento e poi tornare alla posizione precedente, allo stesso modo, gli uomini devono essere in grado di adattarsi al mutare delle circostanze senza farsi spezzare. La flessibilità contiene, quindi, una forma di rigidità «strutturale», mettendo in luce che per la natura e per l'uomo è un comportamento adattivo, complesso e faticoso, che si contrappone a quello più conosciuto, naturale e spontaneo della routine, della stabilità e della sicurezza.

Qualsiasi atto di risposta alla richiesta o alla necessità di assumere comportamenti flessibili richiede un passaggio, un cambiamento e uno sforzo che implica la consapevolezza delle «possibili» ma inevitabili resistenze. La flessibilità, nei significati e nelle implicazioni linguistiche attuali non solo offre ai soggetti che la esercitano la possibilità di sopravvivere adattandosi al cambiamento, ma permette anche di apprendere, di rinnovarsi e di arricchirsi.

Questa connotazione positiva e positivista è un costrutto necessario alla società moderna e postmoderna, in cui il cambiamento e la discontinuità sono strutturali e costanti: la flessibilità, quindi, diviene un valore, oltre a essere una capacità indispensabile ai soggetti (individui, imprese, istituzioni) che la abitano per sopravvivere al cambiamento³.

Allo stesso tempo, non possiamo non osservare come la nostra cultura e la nostra tradizione spingano ancora oggi giuristi, manager e politici a presumere che le capacità negoziali siano appannaggio di pochi. In realtà, il negoziato è uno strumento ad alto impatto emotivo, che si misura con tutte le difficoltà tipiche dell'interazione umana e che, proprio per questo, richiede una conoscenza e una preparazione specifica⁴. Sotto pressione, infatti, quella di negoziare è una risposta secondaria che richiede una decisione impegnativa, cosciente e intenzionale.

In tal senso, le **forme di resistenza** al negoziato sono state oggetto di analisi da parte della ricerca, che ne ha identificato diverse tipologie.

Ad esempio, i neuroscienziati hanno confermato l'esistenza di un **processo cerebrale** che porta gli individui, dinanzi ad un conflitto, ad avere due possibili comportamenti: sfuggire alla situazione o decidere per il contrattacco.

Inoltre, nelle **culture dominanti** e con una forte tradizione militarista, la volontà di negoziare è stata sempre considerata una forma di debolezza.

Per di più, la descrizione di un accordo negoziato come «fare un patto con il diavolo» ha sollevato nel corso dei secoli numerosi dubbi sull'eticità del-

3. Cfr. Cuomo S., Mapelli A. (a cura di), *La flessibilità paga. Perché misurare i risultati e non il tempo*, SDA Bocconi, Egea, Milano, 2012.

4. Cfr. Benjamin R.D. *The Natural History of Negotiation*, cit.

lo strumento e dei professionisti stessi, i quali, per professione, ne facevano largo utilizzo. Mentre fare un accordo è per alcuni indicativo di flessibilità pragmatica, per altri è segno di pochezza morale e carattere discutibile.

Anche **Richard Dawkins**, noto biologo evolucionista, considerato uno dei maggiori esponenti contemporanei della corrente del neodarwinismo, ha avanzato l'ipotesi che i **comportamenti negoziali** possano essere trasmessi di generazione in generazione, in un processo analogo alla trasmissione dei dati biologici attraverso i geni.

La resistenza storica radicata nei processi negoziali ha contribuito a rallentare l'accettazione e lo studio del comportamento negoziale fino ai giorni nostri. Nonostante gli sforzi considerevoli compiuti negli ultimi anni per riabilitare la negoziazione come mezzo per risolvere le controversie, non è stata risolta in modo sostanziale l'ambivalenza. Ciò è dovuto, in parte, al fatto che le abilità negoziali siano ancora raramente insegnate o studiate sistematicamente.

La negoziazione, al contrario, presuppone un percorso di formazione specifico e interdisciplinare, indispensabile per capire la portata dello strumento e la sua capacità adattiva ai diversi contesti. Un percorso che, dagli approcci più classici, conduce a quelli più moderni, basati sugli studi in neuroscienza e psicologia cognitiva.

Partendo da queste considerazioni dobbiamo porci alcune domande.

Negoziare è sempre la scelta migliore?

In realtà esistono circostanze in cui in cui è preferibile evitare. Ad esempio, è bene evitare quando non esiste un probabile beneficio dalla negoziazione, in questi casi si avrà tutto da perdere e nulla da guadagnare, l'assenza della convenienza rende sconveniente il ricorso al negoziato.

Un secondo caso in cui è assolutamente controproducente negoziare è quando si hanno problemi di tempo. Con poco tempo a disposizione, non si dovrebbe negoziare. Il fatto di essere sotto pressione potrebbe giocare contro, far commettere errori, rinunciare troppo presto e rischiare di fare concessioni senza tener conto delle implicazioni.

Anche nel caso in cui l'altra parte si comporti in malafede sarebbe più opportuno interrompere la trattativa. D'altronde se non ci si può fidare di questa durante la negoziazione, non ci si potrà fidare degli accordi presi. Mantenere la propria posizione, stare in guardia, oppure cercare di smascherare il gioco della controparte sono le uniche possibilità.

La ricerca negoziale è unanime nel ritenere che non si debba iniziare una trattativa quando non si è preparati. Il livello di preparazione rappresenta un elemento imprescindibile e, più in generale, sapersi preparare adeguatamente alla trattativa è la principale linea di demarcazione tra un approccio professionistico ed uno basato solo ed esclusivamente sulle proprie capacità personali⁵.

5. Cfr. Ryzov I., *L'arte della negoziazione. Con il metodo del Cremlino*, Giunti, Milano, 2019.

Ma che cosa è realmente un negoziato?

Da un punto di vista concettuale possiamo affermare che la negoziazione rappresenti una delle forme che può assumere la relazione tra due o più individui, imprese, soggetti sociali o Stati.

Una relazione che al di là del contesto mantiene sempre le stesse caratteristiche fondamentali.

Sotto il profilo della definizione, il dibattito è stato particolarmente acceso e nel tempo sono state presentate innumerevoli definizioni del processo negoziale, tutte assolutamente logiche e interessanti, ma forse quella maggiormente completa è quella che **Howard Raiffa** codifica nel suo volume *The Art and Science of Negotiation* del 1982, nel quale afferma: «Assistiamo ad un processo negoziale in tutte quelle situazioni in cui due o più parti consapevoli dell'esistenza di differenze di interessi tra loro, vogliono o sono costrette a raggiungere un accordo»⁶.

Partendo da questa definizione possiamo osservare la presenza una serie di elementi fondamentali e comuni ad ogni contesto negoziale.

Il conflitto: generalmente alla base di un negoziato vi è sempre un conflitto che può nascere da esigenze divergenti, da percezioni sbagliate o da incomprensioni. In qualche misura rappresenta una costante della nostra vita manifestandosi in tutte le interazioni tra individui. Il conflitto può essere definito come un contrasto in termini di interessi, esigenze, esperienze e presuppone la percezione del disaccordo unita alla convinzione che le ambizioni delle parti non possano essere raggiunte simultaneamente.

Lo sviluppo di situazioni conflittuali aumenta in modo proporzionale ai livelli di interdipendenza tra individui e scaturisce dalla sensazione di incompatibilità tra gli obiettivi delle parti coinvolte. Senza entrare nel merito delle varie teorie del conflitto mi limito a segnalare che nel corso del tempo si sono sviluppate posizioni che superano sia la visione disfunzionale e negativa sia quelle che lo ritengono un aspetto produttivo. Le teorie più moderne riconoscono entrambi gli aspetti ma cambiano obiettivo, puntando alla gestione dello stesso piuttosto che all'eliminazione, attraverso il controllo sia degli aspetti distruttivi e che di quelli produttivi.

Il conflitto, inoltre, sebbene non possa sperimentare stati di sofferenza o soddisfazione, possiede proprietà simili a quelle degli esseri viventi, ossia ha anch'esso un ciclo vitale⁷.

Il ciclo vitale di un conflitto, ossia le fasi che può attraversare, secondo la «teoria della pace», sono tre:

- **precedente alla violenza;**
- **durante la violenza;**
- **dopo la violenza.**

6. Cfr. Shranner M., *Negotiations on the Edge*, Susanne Bunzel-Harris, 2015.

7. De Conti M., *Il dibattito regolamentato come metodo per acquisire competenze per la gestione di conflitti e disaccordi*, Progetto Dottorato di ricerca XXVI, Università degli Studi di Padova, Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia, Psicologia, 2013.

Una proprietà riconosciuta ai conflitti è quella di avere sempre una loro dimensione che è rappresentata dalla divergenza di interessi. Questa risulta tanto più intensa quanto più alte sono le aspirazioni di ciascuna delle due parti e meno promettenti sono le alternative conosciute⁸.

La rigidità delle aspirazioni dipende da tre condizioni: l'importanza degli **interessi** alla base delle aspirazioni (i bisogni umani fondamentali come la sicurezza, l'identità e il rispetto sono tra i più importanti); la **forza** con cui si sostengono i principi sottostanti alle aspirazioni (ad esempio, la credenza che il crimine non debba essere premiato); la **prospettiva** di non avere altre opzioni al di là della vittoria e della sconfitta.

Le parti: perché si abbia un negoziato devono essere coinvolti almeno due individui, gruppi od organizzazioni. Il numero delle parti influenza sia la **fase strategica** che le modalità di gestione della **fase operativa**.

La relazione di interdipendenza: l'obiettivo delle parti, ciò che realizza il loro interesse, può essere raggiunto solo attraverso la **cooperazione** e lo **scambio** reciproco di risorse⁹.

La decisione: le parti coinvolte scelgono reciprocamente di parlare dei loro opposti **interessi** e si preparano per la fase di comunicazione dove interagiranno tra loro esplorando le concrete possibilità risoluzione del problema.

La comunicazione: durante una trattativa avviene sempre uno scambio **comunicativo**. In ogni trattativa, infatti, ci si aspetta che entrambe le parti modifichino le loro richieste o le proprie posizioni iniziali per arrivare a una soluzione che possa incontrare, almeno in parte, le opposte esigenze.

Le strategie e le tattiche: il processo “*dare e avere*” viene eseguito utilizzando strategie e tattiche.

Il risultato: nella maggior parte dei casi, il risultato preferibile è, ovviamente, un accordo, in base al quale entrambe le parti siano soddisfatte¹⁰. Tuttavia, non è l'unico risultato possibile. Il processo può produrre un accordo che non soddisfa una delle parti, un'impasse o anche un'escalation del conflitto stesso. Un altro possibile esito è la decisione, accettata da tutte le parti coinvolte, di non risolvere il conflitto in quel momento, ma di continuare a

8. Pruitt D.G., Kim S.H., *Social Conflict. Escalation, Stalemate, and Settlement*, McGraw-Hill, New York, 2004.

9. Cfr. Shell G.R., *Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People*, 2nd ed., Penguin Publishing Group, New York, 1999.

10. Cfr. Amira G., *The World of Negotiation*, World Scientific Publishing, Singapore, 2016.

conviverci pacificamente; in altre parole, una decisione in cui entrambe le parti «**convengono di dissentire**». È importante ricordare che le parti, in alcuni casi, scelgono di negoziare non per raggiungere un accordo ma con l'intenzione di soddisfare un altro scopo, come adempiere un ordine del tribunale, per ottenere informazioni o nel tentativo di guadagnare tempo. Le trattative, infatti, non sono il momento finale di un combattimento che determina un vincitore o un perdente, bensì un processo di scoperta, lungo e complicato, dove sarà indispensabile distinguere tipologie e motivazioni¹¹.

Elementi comuni di ogni processo negoziale
Il conflitto
La comunicazione
Una relazione di interdipendenza
La decisione
Le strategie e le tattiche
Il risultato

1.2. Le quattro fasi del processo negoziale

Il negoziato è un processo all'interno del quale la ricerca negoziale, seppur con qualche sfumatura accademica, identifica generalmente **quattro fasi**: la **fase strategica**, la **fase operativa**, la **fase dell'accordo** e quella della **valutazione dell'accordo** stesso. In realtà, l'attività sul campo ci permette di osservare che raramente lo svolgimento è caratterizzato da tanta staticità. Infatti, la sequenza delle fasi non è sempre determinata, essendo possibile un'alternanza tra fasi di strutturazione strategica e fasi tattiche.

La fase strategica. La prima fase è quella dedicata alla preparazione che, come vedremo in modo ampio e approfondito nei successivi capitoli, incide moltissimo sulle sorti del negoziato. Per strutturazione strategica si intende la fase della preparazione e della definizione dell'agenda, che, normalmente, avviene al di fuori del tavolo della trattativa. È importante sapere che attraverso le materie in discussione, le parti preparano l'entità delle risorse che intendono mettere a disposizione e provvedono ad assumere atteggiamenti e stili negoziali.

La fase operativa. Questa è la fase centrale del negoziato. È il momento in cui le parti comunicano, interagiscono tra loro, esplorano le concrete possibilità di soluzione del problema, Negoiziano, in poche parole.

La fase dell'accordo. Questa si configura quando finalmente gli attori concordano una proposta in grado di accogliere, almeno parzialmente, le ri-

11. Cfr. Antonazzi M., *La preparazione nel negoziato. Un'abitudine da costruire per un approccio professionale*, La Mediazione, Roma, 2021.

chieste di entrambe le parti, sciogliendo, quindi, il conflitto tra i diversi interessi. In questa fase si costruisce l'accordo sotto il profilo tecnico-giuridico in poche parole si contrattualizzano gli aspetti trattati nella fase operativa.

La fase della valutazione dell'accordo. L'ultima fase del processo è spesso sottovalutata e rappresenta il momento in cui i negoziatori devono valutare il loro operato e contestualmente la natura dell'accordo negoziato. In questo senso Henry Ford sosteneva: «L'unico vero errore è quello da cui non impariamo nulla».

Il potere di valutazione è semplice e aiuta a evitare di commettere gli stessi errori. Quando valutiamo le nostre negoziazioni possiamo identificare le aree di miglioramento e sviluppare strategie per avere più successo nelle successive trattative. La valutazione consente anche di riconoscere i punti di forza e di debolezza del proprio stile negoziale, del resto, siamo individui abitudinari ed è nella nostra natura cercare schemi per evitare il cambiamento. Per la valutazione vera e propria dell'accordo, invece, assumono importanza i **quattro parametri fondamentali** che la scienza della negoziazione ha individuato:

- la **capacità di risolvere il problema** da cui è stata generata la negoziazione;
- la **capacità di stabilizzare i rapporti** tra le parti e strutturare un (nuovo) sistema di **regole** tra contraenti;
- la sua **efficienza**, cioè l'impossibilità di essere migliorato, salvo peggiorando le condizioni di una delle parti;
- l'**equità**, intesa come l'equilibrio nella distribuzione di costi e benefici.

L'equità, generalmente, ha due dimensioni: l'**equità sostanziale** e l'**equità procedurale**. La prima si riferisce al giudizio sulla divisione delle risorse presenti al tavolo della trattativa. La seconda, invece, riguarda le modalità con cui è stato raggiunto l'accordo, il sistema di interazione e comunicazione che si è sviluppato durante il processo decisionale. In altre parole, l'equità sostanziale si riferisce al giudizio su ciò che è stato scambiato mentre l'equità procedurale riguarda la percezione relativa al modo in cui si è negoziato e alle modalità relazionali attraverso si è raggiunto l'accordo. Entrambe le dimensioni possono essere valutate attraverso specifici criteri.

I criteri relativi all'equità sostanziale sono:

1. **bilanciamento input-output**: stabilisce se ogni parte riceve in proporzione a quanto ha dato. È particolarmente efficace quanto il problema negoziale è legato a fattori di produttività economica;
2. **precedente storico**: si fa riferimento ad un accordo precedente, ritenuto equo. Viene utilizzato spesso nelle relazioni durature, quando non si tratta di rinegoziare tutto da capo, ma di apportare solo qualche cambiamento a precedenti accordi;

3. **bisogno**: stabilisce che ogni parte ha ricevuto in base alle sue più rilevanti necessità (si presuppone l'asimmetria dei bisogni). Questo criterio assume rilevanza nelle relazioni di lunga durata, nelle quali le parti si conoscono già a fondo;
4. **uguaglianza**: quello che conta è la suddivisione in parti uguali del risultato; uguali sacrifici; uguale eccedenza dopo il prezzo di riserva. È il criterio meno ambiguo, utile soprattutto per armonizzare i rapporti tra le parti.

Per quanto attiene l'**equità procedurale**, invece, va ricordato che è l'unico indicatore possibile in situazioni nelle quali le materie negoziali sono beni indivisibili, il cui valore non è oggettivamente determinabile. Inoltre, l'equità procedurale ha una correlazione significativa con i comportamenti orientati al **problem solving** e al raggiungimento di esiti integrativi. Infatti, gli individui hanno aspettative elevate riguardo a come dovrebbero essere trattate dalla controparte; quando tali standard non sono rispettati, si sentono trattate ingiustamente. Quando una parte si comporta in mala fede, non è sincera e schietta, si comporta in modo sgarbato, fa domande inopportune, si esprime in maniera discriminatoria e carica di pregiudizi o prende iniziative precipitose e senza alcuna giustificazione, i negoziatori hanno la sensazione che gli standard di **equità** non siano stati rispettati¹². In quanto esseri umani, siamo fortemente influenzati dalla misura in cui ci sentiamo rispettati. La ricerca ha osservato che gli individui sono disposti ad adempiere agli impegni presi con maggiore puntualità se si sentono trattati equamente, mentre reagiscono in modo ostile in caso contrario.

Il processo negoziale	
Fase strategica	Preparazione
Fase operativa	Negoziazione vera e propria
Fase dall'accordo	Costruzione tecnica dell'accordo
Fase della valutazione dell'accordo	Analisi dei risultati

12. Lewicki R.J., Barry B., Saunders D.M., Caporarello L., *Negoziazione: strategie, strumenti, best practise*, Egea, Milano, 2016.

Parte II

La fase strategica

