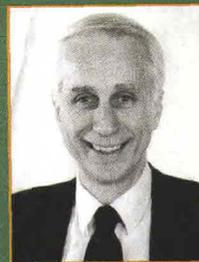


L'ARTE DEL NEGOTIUM

Ne parla ampiamente Daniele Cesana nella sua ultima fatica, introducendo anche concetti originali rispetto al passato. Due le prospettive adottate: il ruolo primario della negoziazione e i processi mentali e psicologici collegati a essa



Giuseppe Varchetta
giuseppe.varchetta@tiscali.it
Psicosocioanalista, consulente
di formazione, sviluppo organizzativo,
direttore della rivista
Educazione sentimentale

Il nostro tempo vissuto come un tempo di "cambiamento del cambiamento" è oggetto ormai da molti anni di interpretazioni diverse, tanto utili quanto lontane, frutto di posture esistenziali diverse e come tali obbligate a produrre in sé interpretazioni della realtà contemporanea lontane e divergenti.

Due tratti tuttavia mettono d'accordo tutti gli esegeti in un'assonanza singolare quanto indiscussa: stiamo vivendo stagioni di profonda, irriducibile **complessità** e di diffusa **relazionalità**.

Queste due note sono significativamente ricorrenti e in sé costituiscono la realtà più profonda della nostra contemporaneità: come tali rimandano necessariamente al negoziare, come condizione, prima di tutto esistenziale, e insieme come processo mentale. Il negoziare si origina dalla complessità e dalla relazionalità e contemporaneamente le nutre, costituendo una sorta di realtà mentale dalla quale poter osservare il mondo in cui viviamo da un'angolazione straordinariamente feconda per una sua più aperta comprensione.

È stato ricordato anche recentemente (Varanini, *Le parole del manager*, 2006) che "la condizione di chi lavora, troppo spesso, è priva di tranquillità, disagiata. Si definisce per negazione, per opposizione, rispetto a una condizione di pace, di serenità". *Negotium*

LA SCHEDA



Titolo Si negozia sempre. I processi mentali e le dinamiche relazionali nella negoziazione
Autore Daniele Cesana
Anno 2012
Casa editrice Franco Angeli, Milano
Pagine 224
Prezzo 23 euro

significa negazione dell'ozio. Rimanda quindi a ore di alacrità, di lavoro, a un darsi "d'affare": un'attività capace di creare ricchezza ma anche stanchezza e stress. "Già in latino aveva avuto luogo uno spostamento di senso. Per 'fare affari' per 'esercitare il commercio', serve saper 'contrattare', 'intavolare trattative per arrivare a un accordo', insomma **negoziare**" (op. cit.).

Il negoziare appunto il "si negozia sempre": il cuore del volume che

presentiamo.

Le pagine di Daniele Cesana differiscono profondamente dai manuali sulla negoziazione degli ultimi anni sia di autori italiani che stranieri. La differenza della ricerca di Cesana si articola lungo due prospettive che la caratterizzano profondamente.

La centralità della negoziazione

La **prima prospettiva** vede il negoziare come "postura esistenziale", un'epistemologia (nel significato etimologico di scegliere una posizione attraverso la quale vedere il mondo), uno sguardo attraverso il quale reinterpretare la realtà nella quale siamo stati inconsapevolmente gettati.

La "gettazione" – dato esperienziale profondo dell'essere umano che mentalmente è obbligato a riflettere su alcuni quesiti fondamentali connessi al proprio esistere e dei quali "l'essere gettati in questo mondo", è l'origine fondamentale – trova una risposta nelle pagine di Cesana, certamente non solenne, ma sistematica quanto sincera, centrata sulla obbligatorietà, necessarietà, inevitabilità del negoziare. Può essere un punto di vista forse giudicato da alcuni modesto se assunto al ruolo di postura esistenziale, ma in realtà è un punto di vista profondamente filosofico, capace di condurre le lettrici e i lettori a una visione etica della vita. Attraver- ➤

“Assistiamo ormai da molti anni a un buttare al macero punti di arrivo conseguiti fino alla fine degli anni '80 sulla realtà dinamica profonda, intessuta di relazionalità ambigua”

so il negoziare siamo condotti a una scoperta più alta della “consapevolezza di sé e dei propri limiti”, a una riflessione sui “limiti del linguaggio”, a un “comprendere il nostro interlocutore facendoci comprendere”, e alla scoperta che ogni angolazione della nostra esistenza può essere oggetto di negoziazione.

All'interno di tutto questo i lettori capaci di ascolto e attenzione potranno scoprire, tra l'altro, la centralità dell'autovalutarsi per valutare gli altri, l'obbligo di non umiliare mai l'interlocutore, la forza delle parole, la necessità di ascoltare e comprendere per ottenere fiducia, la differenza tra il vero e il verosimile, il rischio dell'invidia, l'obbligo etico di non mentire. Alla fine della lettura questi avranno il dono di un umile quanto denso trattatello etico, capace di guidare i futuri negoziatori nell'ambiguità del nostro tempo, in quella necessità dettata dalla prospettiva dell'et ... et di contenere dentro di sé emotivamente punti di vista lontani e solo apparentemente contraddittori.

Nelle pagine del Cesana si sente crescere la necessità di contenere insieme, ossimoricamente, l'interesse per il Sé e per quello dell'altro, la voglia di fare l'affare, il rispetto assoluto delle regole e l'orrore della menzogna, il piacere del “gioco linguistico” e la scoperta della propria

ignoranza e dell'occasione che da il negoziare di crescere e far crescere intellettualmente ed emotivamente il Sé e l'Altro. E tutto questo non ci sembri poco; in realtà, è molto. E se è vero che la conoscenza si fa per differenza, il seguente pensiero di Francesco Bacone ci può far cogliere immediatamente quanti passi in avanti il pensiero dell'uomo, dalla fine del Rinascimento a oggi, su tale tematica, abbia compiuto: *“se si vuol far fare a un uomo quello che si vuole, occorre conoscerne le abitudini e la natura per sapere come influenzarlo; ... o i difetti e le debolezze per sapere come incutergli timore; o conoscere coloro che riescono a esercitare su di lui qualche potere per sapere come dominarlo. Quando si tratta di persone astute, si deve sempre intenderne gli intenti e interpretarne i disegni che hanno*

in mente; e a costoro è meglio dire poco e mai quello che si aspettano” (Bacone, 1597).

Sembra non servano commenti.

Cosa pensa chi negozia?

La seconda prospettiva che differenzia il lavoro dell'autore da altri manuali sulla negoziazione è la circostanza che la ricerca di Cesana assiste i suoi lettori nella comprensione di quali processi mentali – emotivi e cognitivi – si producano nella mente del negoziatore e di quali complesse e delicate dinamiche relazionali si attivino tra gli attori di una negoziazione. In un tempo come il nostro, la risposta più diffusa (anche nella letteratura nostrana manageriale e organizzativa) di fronte al crescere della crisi e delle difficoltà connesse, sembra essere la semplificazione. Assistiamo ormai da molti anni a un buttare al macero punti di arrivo conseguiti fino alla fine degli anni '80 sulla realtà dinamica profonda, intessuta di relazionalità ambigua: le prospettive dinamiche relazionali connesse alla negoziazione presentate dalle pagine di questo volume sono, in tale difforme panorama, una salutare inversione di tendenza e costituiscono una feconda eccezione.

Le due caratteristiche – l'essere la negoziazione una postura esistenziale e l'attenzione alle dinamiche emotivo-cognitive connesse all'atto

Il leader biblico

Una rilettura originale e interessante delle Sacre scritture di Luigi Di Marco in cui si "scopre" come le doti di personaggi come Giacobbe e Salomone siano le stesse di quelle dei manager dei giorni nostri

Nel percorso biblico la poesia e la scienza fioriscono e si evolvono.

In Egitto nascono la letteratura amena e la poesia profana. I filologi di Accad compilano la prima grammatica e il primo dizionario bilingue. La saga di Gilgamesh e le leggende dei Sumeri sulla creazione e sul Diluvio Universale sono noti ai popoli della "Fertile Mezzaluna" e li contaminano. I medici egiziani sperimentano medicinali tratti da piante officinali. I chirurghi discutono di medicina e anatomia. I matematici giungono per via empirica ai calcoli geometrici sui lati e angoli dei triangoli. Pitagora ne farà teoremi.

Gli ingegneri del paese dei due fiumi e quelli della valle del Nilo realizzano, in modo pratico, un quadrato perfetto e ne calcolano l'area e il perimetro. Gli astronomi calcolano l'orbita dei pianeti e prevedono quella della Stella dei Magi.

Ma tutti hanno bisogno di guide, di capi, di manager. La Bibbia li descrive, li onora, ne mette in risalto i caratteri e li riconosce leader.

Abramo, con geniale intuizione, trasforma un gruppo di parenti e di servi in un popolo tramite un "segno" rituale.

Giacobbe diviene capo di una stirpe che assumerà il nome di Israele e che lui organizzerà in dodici tribù.

Giuseppe è un figlio minore ma si accredita per merito, diviene leader e trasforma l'Egitto nel centro del mondo e ne gestisce l'internazionalizzazione.

Gedeone è pronto ad adattarsi alle situazioni impreviste. Da buon capo non si ferma per paura, riflette, innova, agisce e vince.

Salomone vede lontano, ha visione per il suo regno. Amministrare bene è una sua priorità. La centralità del regno e la sua saggezza costruiscono il futuro.

Ester gestisce il pericolo. Confida nel futuro, offre la vita per il bene comune. Amore, fede, coraggio e bellezza sono i pilastri su cui poggia la sua azione.

Daniele si adatta a vari regnanti, vero primo temporary manager. Intelligenza, umiltà, determinazione ne fanno un manager affidabile.

Confidano in Dio e, nei loro sogni, anticipano gli eventi.

del negoziare – traggono nutrimento da una duplice attività che il Cesana negoziatore ha, lungo tutti questi anni, sviluppato e coltivato attraverso una sua costante, personalissima ricerca. Esiste da una parte un Cesana uomo di business, tenace negoziatore, e dall'altra un Cesana appassionato formatore: nei *setting* d'aula il nostro autore ha avuto l'opportunità, disposto a un confronto continuo con i suoi allievi, di verificare la coerenza e l'efficacia dei propri assunti, delle proprie disposizioni mentali, dei propri dispositivi, fino ai processi profondi delle sue preconcezioni, limando giorno dopo giorno quella sua "arte del negoziare", in sé un'operazione estetica in continua evoluzione.

Un'ultima osservazione: il nostro è anche tempo di narrazione, quella forma dell'invenzione umana capace, con lo scrivere storie, di contenere ogni evento di una vita, anche i più difficili, anche i più dolorosi. Chi scrive non conosce l'autore, ma leggendo il libro e la postfazione di Dario Forti, si è via via aperto all'ipotesi che sia possibile una lettura di queste pagine come se fossero un'autobiografia, un distillato dei vissuti di un uomo di business, di una famiglia, di una cultura contenente echi lontani quanto ancora risonanti, voci del mondo, di un mondo remoto, forse cancellato ma ugualmente ancora presente. ■



Titolo: I sogni nella Bibbia. Rileggere le Sacre Scritture in chiave manageriale
Autore: Luigi Di Marco
Anno: 2013
Casa editrice: Franco Angeli, Milano
Pagine: 112
Prezzo: 17 euro