

NEGO  
  
Angelo Monoriti  
Rachele Gabellini

Z  
NEGOZI**A**ZIONE  
Z

Il manuale  
dell'interazione  
umana

C  
Cittadini, imprenditori, manager, avvocati,  
negoziatori, mediatori.

Semplicemente **esseri umani**.

 **GIUFFRÈ**  
GIUFFRÈ FRANCIS LEFEBVRE  
C  
I  
N  
V  
E

## INTRODUZIONE

Nella realtà contemporanea l'esperienza del negoziato assume connotati sempre più complessi, sottili, intricati.

Occorre acquisire consapevolezza del fatto che, per affrontare una negoziazione, non sono sufficienti l'intuito e l'improvvisazione, ma è necessario un percorso di preparazione e di studio della strategia e delle tecniche da utilizzare.

Quando entriamo in contatto con qualcuno, spesso non riusciamo a ottenere il risultato che ci eravamo prefigurati; tendiamo quindi ad attribuire sempre la responsabilità al comportamento degli altri.

Le cause di un insuccesso, invece, possono essere diverse e spesso legate alla nostra (mancanza di) preparazione e al nostro comportamento. Agendo in maniera estemporanea e senza una preparazione scientifica, sarà difficile prevederle e gestirle. Abbiamo mantenuto ferma la nostra posizione? Abbiamo alzato il tono di voce per far accettare le nostre condizioni? Alla fine ce l'abbiamo fatta? E allora perché il rapporto con l'altra parte — dopo la conclusione dell'affare — ci crea tanti problemi, anche di tipo economico? E come mai abbiamo perso successive occasioni di concludere affari con terzi? Abbiamo invece tenuto una linea morbida, remissiva, con l'intento di evitare lo scontro personale? Perché, dunque, dopo la conclusione dell'affare — oltre a convivere con una sgradevole sensazione di amaro in bocca — siamo costretti a subire le continue pressioni dell'altra parte? Come mai il rapporto non è soddisfacente e rischia di interrompersi da un momento all'altro?

Tutti abbiamo provato queste esperienze nella vita privata come nella professione.

Se ad Harvard fin dal 1983 con il *Program on Negotiation* (PON) si è dato avvio ad un percorso di ricerca per dare risposte a queste — così come ad altre e più complesse domande — e per conoscere e sviluppare la teoria della negoziazione, in Italia ancora oggi perdurano scetticismo e pregiudizio sull'argomento.

La nostra cultura e la nostra tradizione, infatti, spingono ancora oggi cittadini e giuristi a presumere che, fra le possibili modalità di soluzione dei conflitti (forza, diritto ed interessi), il diritto sia il migliore, se non l'unico, metodo possibile e, quindi, rimane tutt'oggi una diffusa diffidenza verso strumenti (quale, appunto, la negoziazione) che proprio in quanto diversi dal diritto (e, ovviamente, dalla forza) funzionano con logiche totalmente diverse; logiche che non sono automaticamente "presenti" nel bagaglio culturale di un cittadino o di un giurista, ma devono essere conosciute, studiate e acquisite.

È tempo, dunque, di approfondire — fra i metodi di risoluzione dei conflitti — anche la scienza della negoziazione.

E così, nell'ambito della più ampia tematica delle modalità di risoluzione dei conflitti, si scoprirà che la negoziazione non è semplicemente una “trattativa” che ha ad oggetto il denaro o altri beni materiali; non è neanche un “compromesso”, né una “transazione” in cui le parti, semplicemente, rinunciano a qualcosa in maniera reciproca.

La negoziazione è qualcosa di molto più complesso che non si basa né sulla forza, né sulle regole (il diritto), ma — piuttosto — sugli “esseri umani”.

La negoziazione è, dunque, un processo di apprendimento che si basa sull'ascolto e su una forma di comunicazione strategica ad alto impatto emotivo; un processo di apprendimento che ha essenzialmente a che fare con l'interazione umana.

Ha una precisa unità di misura (gli interessi) e un metodo scientifico.

E il suo obiettivo?

Non certo quello di dimostrare chi è più forte (in termini di potere) o chi ha ragione (in termini di diritto), ma quello di identificare e comporre gli interessi delle parti attraverso una strategia basata sull'uso della ragione e sulla gestione dell'emotività.

Orbene, nella complessa realtà italiana — caratterizzata, come noto, da una inflazione del contenzioso giunta a livelli ormai inaccettabili — è sempre più forte la necessità di recupero di un sistema di risoluzione dei conflitti (diverso dalla forza, come detto, ma diverso anche dal diritto) basato sulla capacità di gestione delle relazioni umane; un sistema basato non sulla “centralità della regola”, ma sulla “centralità dell'individuo”; un sistema che consenta ai cittadini e alle imprese di soddisfare i propri interessi senza dover attendere i lunghi (ed ormai improponibili) tempi della giustizia e senza, a tal fine, doversi affidare esclusivamente alla forza dello Stato.

E in un tale sistema, il moderno giurista non potrà più limitarsi a rivendicare il ruolo di mero “operatore del diritto”; non potrà più essere solo un professionista in grado di interpretare regole astratte e predeterminate — in quanto tali, mai “precise” — e di associare tali regole ai fatti; non potrà più essere solo un “tecnico” in grado di predisporre gli atti per veicolare ad un terzo (il giudice) l'accertamento di chi ha ragione “per legge” ovvero in grado di far eseguire la decisione attraverso la “forza” dello Stato; non potrà più, infine, limitarsi a formalizzare in un contratto il contenuto di un consenso già costruito e determinato autonomamente dalle parti.

Egli dovrà sempre più assumere un ruolo da protagonista, diventando un negoziatore efficace; un professionista abile in grado di preparare scientificamente una strategia; capace di attivare e condurre — in prima linea — un processo di ascolto e comunicazione persuasiva finalizzata a comporre gli interessi delle parti coinvolte e, quindi a creare i contenuti del consenso.

Il giurista moderno dovrà essere sempre più protagonista nella costruzione sul momento delle regole necessarie per instaurare, gestire e ricomporre la relazione fra le parti; attività, questa, che non richiede (tanto e solo) la

conoscenza di norme giuridiche *standard* (che preesistono per regolare i rapporti fra gli individui) e del procedimento per farle accertare dallo Stato, bensì la conoscenza degli individui stessi e delle fondamentali regole dell'interazione umana.

Ecco, quindi, che, nella strategia predisposta da un negoziatore efficace, la “regola creata dal diritto” non sarà più l'unico, ma solo uno fra i tanti strumenti e criteri utilizzabili per la composizione degli interessi delle parti e per la soluzione dei conflitti.

È tempo, dunque, di rimuovere i pregiudizi e gli ostacoli di ordine culturale che — per lo più inconsapevolmente — rischiano di rendere un ottimo professionista e/o un eccellente giurista, tuttavia un pessimo negoziatore.

In questo manuale sono contenute informazioni e principi apparentemente in contrasto con la vostra esperienza pregressa (ad esempio, quella derivante dalla conoscenza e dall'uso del “diritto” quale metodo esclusivo di risoluzione dei conflitti).

Pertanto, concetti come “identificazione e graduazione degli interessi”, determinazione della “migliore alternativa all'accordo negoziato” e “gestione delle emozioni altrui” rischieranno — per effetto di un fenomeno noto come “percezione selettiva” — di essere da voi stessi sottovalutati o, comunque, trascurati poiché non conformi o non coerenti con la vostra prospettiva consolidata (quale, appunto, quella legata alla logica di funzionamento del “diritto”).

Per superare questo naturale ostacolo psicologico — che rischia di farvi vedere, in fondo, solo quello che vorreste coerentemente vedere — basterà concentrarsi sul fatto che questo manuale non ha l'intenzione di farvi cambiare prospettiva, ma — semmai — di aggiungerne una nuova (peraltro totalmente compatibile con la prima).

Non bisogna avere alcuna paura di perdere le proprie convinzioni, ma piuttosto la voglia di acquisirne di nuove.

In tal senso, per addentrarsi e poter comprendere le logiche diverse della negoziazione, occorrerà innanzitutto superare l'istinto che ci porta naturalmente a ritenere che, per risolvere un conflitto (e ristabilire l'ordine), non si possa far altro che: (*i*) usare direttamente il potere per piegare il nemico; oppure (*ii*) far accertare da un giudice l'esistenza di una regola prestabilita e standardizzata che ci farà “aver ragione” e “vincere” sulla controparte (se del caso, facendo applicare tale regola attraverso la “forza” dallo Stato). Vi è almeno un'altra possibilità: quella di fare in modo che l'ordine delle cose sia determinato e ristabilito autonomamente dalle parti attraverso la stessa interazione che lo ha generato come soluzione ad un problema comune. Ma per ottenere questo occorre essere negoziatori efficaci.

Occorrerà, poi, superare un altro pregiudizio.

Negoziatori non si nasce, ma si diventa!

Come? Studiando e preparandosi.

Per riuscire a gestire e risolvere conflitti attraverso la negoziazione, non è sufficiente conoscere le regole e le procedure dettate dallo Stato per attivare una “negoziiazione assistita” o una “mediazione” (sarebbe come imparare “a salire in macchina”, senza però poi saperla guidare), ma occorrerà investire sulla propria cultura e sulla propria preparazione di modo che in tali contesti, così come in una negoziazione totalmente informale, si possa disporre — una volta seduti al tavolo — della conoscenza per poter negoziare efficacemente.

E, come detto, conoscere i principi e le tecniche della negoziazione sarà sempre più un dovere anche per i giuristi — per fronteggiare il sempre più radicato e stratificato senso di abbandono e di sfiducia dei cittadini e delle imprese rispetto alle possibilità di risoluzione degli ineliminabili conflitti della vita quotidiana — e sarà certamente una carta vincente per il futuro della professione.

Quanto sopra senza considerare che lo studio della scienza della negoziazione è un passo fondamentale per tutti; per poter affrontare efficacemente qualsiasi attività che miri a comporre e soddisfare interessi diversi e che richieda un processo di apprendimento e di comunicazione persuasiva con altri esseri umani: così, ad esempio, in politica, in economia e in tutti gli altri ambiti sociali. Si tratta di un’opportunità inestimabile per la società moderna a cui tutti possono, e hanno il dovere di ricorrere; un’opportunità per progredire e per risolvere i conflitti perseguendo il benessere e massimizzando il valore per sé e, al contempo, per l’intera collettività.

Avete mai pensato alla differenza tra un negoziato di posizione ed un negoziato di principi (o negoziato sul merito)? Gestire le emozioni dell’altro negoziatore è necessario? Ed è possibile durante una negoziazione? Quali sono le necessità psicologiche relazionali degli individui? Cos’è il BATNA? Come si determina un punto di resistenza?

Nel presente manuale verranno messe “a sistema” le più accreditate teorie che danno fondamento alla scienza della negoziazione e così, in particolare, quelle elaborate da R. FISHER, W. URY, B. PATTON, D. SHAPIRO, D. MALHOTRA, MAX H. BAZERMAN, F. GINO, G. KOHLRIESER e R. CIALDINI; teorie — cui si rinvia per gli opportuni approfondimenti — che, costituiscono, a nostro avviso, un bagaglio indispensabile per un negoziatore moderno ed efficace. E così, muovendo da una disamina di base del concetto di conflitto (nel Capitolo Primo si richiameranno, in particolare, gli studi di G. COSI, E. ROMUALDI, E. ARIELLI e G. SCOTTO sui conflitti e sui relativi metodi di risoluzione), si ricostruiranno i principi generali della materia (a tal fine, nel Capitolo Secondo verranno richiamati gli insegnamenti contenuti in testi fondamentali quali *Getting to Yes, Negotiating Agreement Without Giving In* di R. FISHER, W. URY, B. PATTON e *Building Effective Relationships* di R. FISHER, W. URY, D. SHAPIRO unitamente a quelli

**Termine estratto capitolo**

## INTRODUZIONE ALLA SECONDA EDIZIONE

Se decidessimo di imparare a programmare, il primo esercizio da svolgere consisterebbe probabilmente nel far apparire sullo schermo del computer la ormai celebre frase: HELLO WORLD.

L'ingresso degli esseri umani in un mondo nuovo, quello delle macchine, è infatti segnato da questa espressione che — già dagli anni settanta, quando Brian Kernighan la incluse, come esempio, nel suo manuale — è nota a tutti gli aspiranti programmatori.

Come lo stesso Brian Kernighan spiegò anni dopo in un'intervista, l'ispirazione gli era venuta guardando un cartone animato in cui un pulcino — uscendo dall'uovo appena schiuso — pigolava ripetendo, appunto, la celeberrima frase. Nonostante la figura del “negoziatore” sia ormai da tempo nota agli studiosi, l'intervento con cui, anche in Italia, la Suprema Corte di Cassazione (con la sentenza n. 8473/2019) ha riconosciuto per la prima volta “una figura professionale nuova” — con competenze diverse ed ulteriori rispetto a quelle degli avvocati — non può che essere visto come l'ingresso in un mondo nuovo, quello della risoluzione dei conflitti attraverso un metodo diverso dalla forza e diverso dal diritto e, cioè, il metodo del confronto fra interessi.

E questo epocale approdo — visto non solo dalla prospettiva dei giuristi, ma anche da quella dei cittadini, delle imprese e della collettività (che si sviluppano e progrediscono proprio “attraverso” la risoluzione di conflitti) — non può dunque che essere salutato allo stesso modo: HELLO WORLD! Si apre, quindi, uno scenario nuovo anche per la formazione a cui, ci si augura, non solo le istituzioni accademiche, ma anche le imprese e, soprattutto, i professionisti sappiano presto far fronte in maniera adeguata.

Il giurista risolve conflitti attraverso le “regole”; il negoziatore li risolve/dissolve “gestendo” la stessa interazione umana che li ha generati. Non si tratterà più, quindi, semplicemente di attivare corsi su “tecniche” o “tattiche” negoziali, ma occorrerà far diventare “centrale” nei nostri sistemi di formazione una preparazione diversa, più ampia e finalizzata, come ora evidenziato anche dalla Suprema Corte, all' “[...] *acquisizione di ulteriori competenze di tipo relazionale e umano, inclusa la capacità di comprendere gli interessi delle parti al di là delle pretese giuridiche avanzate*” (v. Cass. Civ. n. 8473/2019).

Tale preparazione sarà fondamentale per tutti: cittadini, imprenditori, manager; e per i giuristi diventerà indispensabile. Il paradigma “ottimo avvocato” uguale “eccellente negoziatore” non può (più) ritenersi valido.

Negoziatori non si nasce, ma si diventa! Per il giurista del futuro, la nuova frontiera sarà dunque la conoscenza scientifica e la capacità di utilizzo **dell'interazione umana** come “mezzo per dissolvere conflitti”: sarà proprio lo

studio della **scienza della negoziazione** a contraddistinguere e caratterizzare una “nuova figura professionale” (v. Cass. Civ. n. 8473/2019).

E la competenza di questa nuova figura professionale non si misurerà sul conseguimento di una “vittoria” sull’altro in base a regole “precostituite”, ma sulla sua capacità di **combinare interessi** per generare **opzioni** e per poter poi **contribuire** — insieme all’altra parte — alla scelta della miglior soluzione **per il futuro**; la soluzione al **problema più grande** comune ad entrambe le parti.

La “centralità” dello studio della scienza della negoziazione richiederà, peraltro, di realizzare un diverso modello di formazione e, quindi, anche di operatività pratica dei giuristi, rispetto a quello del diritto: non più una crescita individuale, ma collettiva. Occorrerà formare non più “singoli” professionisti, ma “coppie”; coppie “virtuali” che si incontreranno in futuro fra loro non per “minacciarsi” decisioni, ma per condurre le parti ed assisterle per far sì che queste raggiungano i “loro” accordi. In sostanza, non dovremo mirare a formare “un giurista”, ma due “negoziatori”.

Sarà dunque **la coppia** dei giuristi a divenire, **insieme**, un “**unico giurista in senso pieno**”, **quello che dibatte dentro di sé sia il pro sia il contro: il “giurista”, cioè, fatto da “entrambi” che risolve il problema “più grande”,** laddove ciascuno dei legali — operando da solo — rimarrebbe sempre e solo **l’avvocato che tenta di “vincere” sull’altro**. Ecco, dunque, l’obiettivo della “nuova figura professionale” che dovrà “risiedere” in entrambi i professionisti che “assistono” le parti in una negoziazione: consentire alle parti di mantenere il controllo sul conflitto in corso senza delegarlo a terzi.

Solo così la collettività potrà essere (sempre più) adeguatamente “assistita” sulla via degli accordi, piuttosto che su quella delle decisioni.

***Del resto, lo sviluppo di una collettività — a maggior ragione se questo sviluppo dovrà essere “sostenibile” — non dipenderà certo dal numero di decisioni che i suoi membri riusciranno ad ottenere, ma piuttosto dal numero di accordi che i suoi membri riusciranno a raggiungere.***

È dunque arrivata l’epoca in cui — come fra l’uomo e la macchina — anche fra il “giurista” e il “negoziatore” dovrà esserci finalmente un “ponte” e dovrà nascere un dialogo culturale e tecnico. È l’inizio di una “collaborazione” fra competenze; un viaggio durante il quale il “giurista” non potrà esistere senza il “negoziatore” e in cui il primo — che lavorerà con le regole per garantirci **un’umana esistenza** (fatta di decisioni) — dovrà attivarsi solo per proteggere, ove necessario, l’attività del secondo — che lavorerà invece costantemente per garantirci **un’esistenza veramente umana** (fatta di accordi).

HELLO WORLD!

\*\*\*

In questa seconda edizione è stato aggiunto il Capitolo Quarto dal titolo “Negoziare è...” nell’ambito del quale, data la natura della negoziazione, come scienza dell’interazione umana, sarà evidenziato e dimostrato lo stretto legame tra:

➤ **la negoziazione e la leadership** (a questo proposito si farà riferimento alle brillanti opere di T. CHAMORRO-PREMUZIC in “*Why do so many incompetent men become leaders? (and how to fix it)*” e J.W. SALACUSE, “*Real Leaders Negotiate - Gaining, Using, and Keeping the Power to Lead Through Negotiation*”);

➤ **la negoziazione e l’attività di impresa** (un importante riferimento, al riguardo, si è rivelata l’analisi di S. DINNAR, L. SUSSKIND, *Entrepreneurial Negotiation - Understanding and managing the relationship that determine your entrepreneurial success*, 2019);

➤ **la negoziazione e la gestione dei rapporti con i lavoratori** (preziosissime le analisi contenute in *Gestire l’inter-esse — L’alleanza tra impresa responsabile e società civile*, a cura di G. GABRIELLI, F. ZACCARO, Milano, 2018);

➤ **la negoziazione e la composizione della crisi di impresa;**

➤ **la negoziazione e l’innovazione sociale;**

➤ **la negoziazione e lo sviluppo sostenibile;**

➤ **la negoziazione e l’“assistenza” delle parti in una mediazione civile e commerciale (D.Lgs. n. 28/2010);**

➤ **la negoziazione e l’“assistenza” delle parti in una mediazione penale.**

Termine estratto capitolo



## CAPITOLO PRIMO

## I CONFLITTI

*“Le persone sono come le biciclette: riescono a mantenere l’equilibrio solo se continuano a muoversi”.*

ALBERT EINSTEIN

## 1. I conflitti.

Quotidianamente cerchiamo di soddisfare i nostri bisogni materiali e immateriali e, per questa ragione, prendiamo delle decisioni in base alla nostra gerarchia di interessi.

È questa necessità che ci spinge ad instaurare e ad intensificare le relazioni personali: ma è proprio qui, nell’incontro tra le nostre scelte e quelle degli altri, che sorge la possibilità di un conflitto (1).

Il conflitto è il risultato più evidente della nostra diversità e si manifesta nelle relazioni umane attraverso l’uso del linguaggio e della comunicazione.

Quando comunichiamo qualcosa a qualcuno, non siamo in grado di prevedere come questi riceverà quello che diciamo. Il nostro interlocutore, infatti, non riceverà mai il nostro messaggio in maniera diretta, ma lo filtrerà attraverso la lente delle tre dimensioni dell’esperienza umana: razionalità, emozionalità, identità (2). La nostra comunicazione verrà dunque “vaghiata” dall’altra parte non solo attraverso un’analisi razionale, ma anche — e prima ancora — in base al suo stato d’animo, alle sue condizioni psico-fisiche, alle

---

(1) Per una compiuta disamina sull’idea di conflitto nella storia del pensiero dalle origini all’età contemporanea v. E. ARIELLI - G. SCOTTO, *Conflitti e mediazione*, Milano 2003, 1.

(2) D. SHAPIRO, *Negotiating the Nonnegotiable*, New York 2016, xiii: “(...) you cannot avoid emotionally charged conflicts. They are part of what means to be human. (...) You cannot resolve such conflicts unless you address them at the root — which stretches beneath rationality, beneath even emotions, to the heart of who you are: your identity” e 145: “(...) Rationality is the tier of logic, intellectual understanding, and systemic analysis. It motivates you to action through reasons. (...) Emotionality brings personal intensity to the world around you. Your emotional experience in a conflict is often the result of unmet “core concerns”, fundamental relational needs. Roger Fisher and I have found that five core concerns tend to stimulate many emotions that arise in a conflict: appreciation, affiliation, autonomy, status and role. If a core concern is met, we feel positive emotions and are more inclined to cooperate; if it is not met, we tend to feel distressed. (...) Spirituality may be the most complex of these layers... The spiritual dimension is not necessarily concerned with the divine per se, but represents a deeper sense of purpose. Whereas a clash of rational perspectives leads to animated debate, a spiritual clash can lead to zealous opposition. Spirituality motivates you through a calling — a gut-level directive about how best fulfill your life’s purpose. You identify with something larger than yourself — family, nation, ethnicity, religion, ideology — that beckons you to action, “telling you” what you must do to feel emotionally whole, no matter the cost (...)”.

sue percezioni ed emozioni, alle sue credenze, ai suoi valori, alla sua cultura. Ogni nostro messaggio verrà insomma recepito dall'altra parte in base a tutto ciò che dà significato alla sua esistenza e alla sua coesistenza e che lo rende, dunque, un individuo diverso dagli altri. Quando questi, a sua volta, ci restituirà il proprio messaggio lo farà attraverso parole e gesti che, prima ancora di far breccia sulla nostra razionalità, avranno inevitabilmente effetti (positivi o negativi) sulla nostra sfera emotiva. Ecco, quindi, che — in questo complesso percorso e a causa delle modalità della comunicazione — sarà forte il rischio di interferenze (soprattutto di tipo emozionale) che potranno portare ad un “disallineamento” dei contenuti e, dunque, al rischio di confusione fra la persona che abbiamo di fronte ed il problema oggetto di discussione.

Orbene, visto che ogni forma di contatto con gli altri — anche senza l'uso della parola — è un'occasione di comunicazione e di trasmissione reciproca di messaggi (poiché — come evidenziato da P. WATZLAWICK - J. H. BEAVIN - D. D. JACKSON — è “impossibile non comunicare”) (3), ogni incontro fra individui diventa una potenziale occasione di conflitto.

In tal senso, quindi, il conflitto può essere definito come “*un'interazione fra agenti (individui, gruppi, organizzazioni, ecc.) in cui almeno un attore percepisce un'incompatibilità con uno o più altri attori nella dimensione del pensiero e delle percezioni, nella dimensione emozionale e/o nella dimensione della volontà, in maniera tale che la realizzazione [dei propri pensieri, emozioni e volontà] venga ostacolata da un altro attore*” (4).

Occorre subito prendere atto, pertanto, che il conflitto è una costante ineliminabile e inevitabile della nostra vita. Si genera nell'incontro e/o nella discussione, nel confronto di idee e di opinioni e si manifesta in tutte le interazioni tra uomini: nei rapporti affettivi (genitori, fratelli/sorelle, compagno/a, amici), nelle relazioni lavorative (capi, colleghi, dipendenti, clienti), all'interno dei gruppi sociali. E non potrebbe essere altrimenti in un mondo, quale è il nostro, dominato dalla “scarsità” di risorse, di tempo, di spazio e di comunicazione.

## 2. L'origine dei conflitti: gli interessi.

I conflitti possono essere di diverso tipo.

Possono esserci conflitti incentrati prevalentemente sulla relazione (la cui origine è rappresentata da una distonia di percezioni e di emozioni); possono esistere conflitti incentrati prevalentemente sulla sostanza (la cui origine è collegata alla scarsità di risorse e alla difficoltà della loro suddivisione).

---

(3) P. WATZLAWICK - J. H. BEAVIN - D. D. JACKSON, in *Pragmatica della comunicazione umana. Studio dei modelli interattivi, delle patologie e dei paradossi*, Roma 1971, 40.

(4) F. GLASL, *Konfliktmanagement Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*, Paul Haupt-Freies Geistesleben, Bern-Stuttgart (5ª Edizione ampliata; I ed. 1980).

È più difficile, invece, che esistano conflitti incentrati esclusivamente sulla relazione o sulla sostanza.

Tuttavia, una cosa è certa: all'origine di qualsivoglia tipologia di conflitto si trovano sempre e comunque gli **interessi** degli individui.

Gli interessi possono essere definiti come l'insieme dei desideri, dei bisogni e delle preoccupazioni che motivano le persone; le esigenze interiori dell'agire umano.

Gli interessi sono ciò che si cela dietro la posizione socialmente assunta dagli individui (5).

Gli interessi, infatti, spesso non sono resi noti dagli stessi individui che ne sono portatori e, comunque, sono percepiti dagli altri in modo tanto più contrastante quanto più essi vengono immersi nell'ego e nelle emozioni di chi comunica.

In altre parole, gli interessi degli individui diventano tanto più difficilmente percepibili man mano che — a causa dell'incidenza delle emozioni e delle difficoltà di comunicazione — gli stessi rimangono celati o si dissolvono dietro alla “posizione” assunta da ciascuna parte. Il fattore emotivo — potendo incidere pesantemente sulla “forma” della comunicazione — rende più difficile (se non impossibile) trasmettere i propri reali interessi ad un altro individuo; quest'ultimo tenderà, quindi, a percepire — più che i reali interessi dell'altro — una vera e propria “presa di posizione”; questa susciterà, a sua volta, emozioni negative e queste ultime non potranno che portare ad una *escalation* del conflitto. Si passerà quindi facilmente e velocemente da un conflitto su un oggetto ad un conflitto fra soggetti.

La traslazione del conflitto dall'oggetto al soggetto ha una significativa conseguenza. Non si riuscirà più a distinguere l'altra persona dal problema e, dunque, sarà pressoché inevitabile che il confronto stesso degeneri in chiave relazionale ed egocentrica. L'effetto principale di questa degenerazione sarà l'interruzione della comunicazione.

Al contrario, solo se — grazie alla capacità delle parti o, almeno, di una di esse, di gestire la relazione e mantenere “aperta” la comunicazione — il confronto rimarrà focalizzato sulla sostanza, esisterà la possibilità di una composizione; le idee potranno infatti transitare liberamente e consentire di generare opzioni valide per soddisfare gli interessi — comuni o apparentemente in contrasto — dei negoziatori.

È bene precisare, infatti, che, se le “posizioni” assunte dagli individui tendono ad essere difficilmente conciliabili, al contrario la possibilità di

---

(5) R. FISHER - W. URY - B. PATTON, *Getting to Yes. Negotiating Agreement Without Giving In*, Random House Business Book 2012, 43: “Such desires and concerns are interests. Interests motivate people; they are the silent movers behind the hubbub of position. Your position is something you have decided upon. Your interests are what caused you to so decide”.

trovare un accordo fra le parti è spesso garantita proprio dalla “diversità” degli interessi; gli interessi diventano, in questo caso, una risorsa.

Si pensi ad esempio alla diversità di interessi delle parti rispetto a fattori quali:

- il “**tempo**”: una tiene più al presente, l'altra più al futuro;
- le “**previsioni**”: una pensa che il prezzo delle azioni salirà, l'altra che scenderà;
- il “**rischio**”: una pensa che un evento si verificherà, l'altra è indifferente rispetto a tale previsione.

Proprio in questi casi, come sarà meglio approfondito in seguito, si potrà pervenire, attraverso la c.d. “tecnica dell'incastro” (6):

- ad una vendita a rate;
- ad un contratto di cessione di partecipazioni;
- ad un contratto di assicurazione, finché permane il rischio di una parte (7).

In conclusione, l'unità di misura del negoziatore efficace non può che essere rappresentata dagli interessi.

È di questi ultimi che il negoziatore deve andare alla ricerca poiché, come detto, mentre la (spesso apparente) diversità di interessi è gestibile e componibile attraverso il processo negoziale, la diversità di “posizioni” lo è molto più difficilmente.

### 3. Posizioni ed interessi.

Nell'ambito di un conflitto ciascuno di noi tende a prendere una **posizione**.

Prendere posizione significa assumere un determinato atteggiamento rispetto ad un problema; significa predeterminare mentalmente — e agire,

---

(6) R. FISHER - W. URY - B. PATTON, *Getting to Yes. Negotiating Agreement Without Giving In*, Random House Business Book 2012, 43: “Dovetail differing interests. (...) Agreement is often based on disagreement. (...) Many creative agreements reflect this principle of reaching agreements through differences. Differences in interests and belief make it possible for an item to be of high benefit to you, yet low cost to the other side. (...) The kind of difference that best lend themselves to dovetailing are differences in interests, in beliefs, in the value placed on time, in forecasts, and in aversion to risk”.

(7) D. MALHOTRA - MAX H. BAZERMAN, *Negotiation Genius*, Bantam Books, New York 2008, 77: “Because people are different, conflict is natural. We have different perspectives, interests, needs, constraints, careers, educational backgrounds, and experiences. (...) While differences often lead to conflict they also provide a rich source of information. (...) Business negotiators understand this

## CAPITOLO SECONDO

### I PRINCIPI DEL NEGOZIATO EFFICACE

*“Non negozieremo mai per paura. Ma non avremo mai paura di negoziare”.*

JOHN F. KENNEDY

#### 1. Dissolvere un conflitto attraverso la stessa interazione che lo ha generato: dal negoziato di posizione al negoziato di principi.

Comunemente, il termine “negoziazione” viene associato al “dibattere”, al “mercanteggiare” e, spesso, a qualcosa di non piacevole da fare per affermare le proprie ragioni sugli altri ed ottenere i beni della vita.

La negoziazione, al contrario, non ha nulla a che fare direttamente con il denaro o con altri beni materiali.

Come sopra ampiamente evidenziato, infatti, la negoziazione è una modalità di dissoluzione dei conflitti che ha essenzialmente a che fare con **l’interazione umana** e ciò indipendentemente dal contesto, dal bene materiale o dalla questione sostanziale oggetto del conflitto (1).

In sostanza, essa consente di dissolvere un conflitto gestendo ed indirizzando **la stessa interazione umana che lo ha generato**.

Ognuno di noi — ogni giorno — interagisce con gli altri per ottenere ciò che vuole, ma ciò accade il più delle volte in maniera **improvvisata**, senza che vi sia una specifica preparazione scientifica alla base. Pertanto, nonostante la negoziazione sia un fatto “quotidiano”, la stessa non sempre viene gestita in maniera consapevole ed efficace.

In tal senso, tendiamo sempre ad adottare una modalità di negoziazione che può essere definita “negoziato di posizione”.

Per negoziare efficacemente occorre, invece, saper mantenere “aperti” l’ascolto e la comunicazione fra le parti, agevolare il trasferimento di informazioni e combinare fra loro i rispettivi interessi.

Ecco, proprio la capacità professionale di comporre e combinare gli interessi è al “centro” di un metodo di negoziazione denominato “negoziato di principi”.

---

(1) D. MALHOTRA, *Negotiating the impossible*, Berret-Koehler Publishers, Inc. 2016, 5: “Negotiation, regardless of the context or the issues involved, is fundamentally about human interaction. However simple or complex the issue, however well-intentioned or malicious the parties, however familiar or unprecedented the challenges, the question we are always trying to answer in negotiation is this: How might we engage with other human beings in a way that leads to better understandings and agreements?”.

## 2. Dove siamo. Il negoziato di posizione.

Come anticipato, le parti coinvolte in un conflitto tendono, di regola:

1) a prendere una data **posizione** (generalmente sulla base di elementi emotivi e tenendo conto di una sola variabile di riferimento: prezzo, tempo, ecc.);

2) a difenderla; e

3) a farsi reciproche concessioni che determinano un cambiamento progressivo di quella stessa posizione (e, quindi, normalmente un cambiamento nella sola variabile in gioco) per raggiungere un punto di incontro.

Tale modalità di negoziazione viene definita come un negoziato “di posizione” (2).

Il negoziato “di posizione” non richiede una lunga preparazione (anzi generalmente non la richiede per nulla) e ha come risultato un “compromesso” cui si giunge unicamente sospinti dalla **necessità** di arrivare ad un accordo.

L'intesa che le parti riusciranno eventualmente a trovare non potrà che riflettere una divisione meccanica della distanza tra le rispettive “posizioni” piuttosto che una soluzione accuratamente preparata ed architettata per venire incontro ai reali interessi delle parti.

Il risultato sarà, quindi, un accordo sempre molto meno soddisfacente, per ambo le parti, di quanto avrebbe potuto essere.

Tuttavia, come osservato da FISHER, URY e PATTON — i padri della moderna scienza della negoziazione — un negoziato “di posizione” si sostanzia in uno scontro di volontà fra le parti e, pertanto:

— **produce accordi malfatti** (poiché si dedica più attenzione a difendere la “posizione” assunta, se ne dedica meno ad individuare gli interessi effettivi: pertanto, un accordo raggiunto in queste condizioni difficilmente sarà un **buon accordo**);

— **è inefficiente** (sia che si raggiunga un accordo, sia che si arrivi alla rottura, il processo porta via molto tempo);

— **danneggia il futuro dei rapporti** (ogni parte tenta di indurre l'altro a cambiare la propria posizione con la sola forza di volontà generandosi pertanto una “emozionalità negativa” che perdurerà oltre la contingenza del singolo accordo).

A conferma di ciò, basti considerare che, una volta assunta la propria “posizione”, gli individui tendono normalmente ad adottare due modi di negoziare: quello morbido o quello aggressivo.

Il negoziatore **morbido** cerca di evitare il conflitto personale e tenta di raggiungere l'accordo facendo concessioni e/o cedendo rapidamente alla

---

(2) La definizione è di R. FISHER - W. URY - B. PATTON, *Getting to Yes. Negotiating Agreement Without Giving In*, Random House Business Book 2012.

richiesta di concessioni dell'altra parte: alla fine, però, si sente sfruttato e non potrà mai considerare come "soddisfacente" la relazione con l'altro negoziatore (probabilmente non negozierà più con quell'individuo oppure nel prossimo negoziato sceglierà un approccio diverso).

Il negoziatore **aggressivo** — che nell'immaginario collettivo è spesso (erroneamente) visto come il "miglior negoziatore" — assume un atteggiamento "duro" e mantiene più a lungo la propria "posizione". Vuole "vincere" l'accordo, ma per farlo tende ad attaccare la "persona" che gli sta di fronte — piuttosto che affrontare nella sostanza il problema — e questo provocherà una reazione emotiva che andrà comunque ad incidere negativamente sia sulla relazione sia sulla propria reputazione.

Questa conseguenza è spesso sottovalutata dal negoziatore "aggressivo".

Egli punta al risultato immediato, ma si accorgerà solo tardivamente dell'impatto che la sua "aggressività" determinerà sulla propria reputazione e, quindi, dei veri e propri danni — non solo in termini di opportunità, ma anche economici — che ciò provocherà non solo nel suo rapporto *in itinere* con la controparte, ma anche nel suo rapporto con i terzi (soprattutto quelli che entreranno in relazione con l'altra parte).

Una reputazione negativa, del resto, prima o poi rimanderà indietro i propri effetti come un *boomerang* in tutte le successive negoziazioni: se non altro tutti si "prepareranno" prima di incontrare un negoziatore che ha la fama di essere "aggressivo".

Il negoziatore "aggressivo", quindi, "vince" l'accordo, ma "perde" sia nella propria reputazione, sia nelle relazioni non solo con l'altra parte, ma anche con il resto del mondo. E, al riguardo, bisogna sempre tener presente che il mondo (*i.e.* il mercato, la città, il gruppo, ecc.) è sempre molto piccolo.

In conclusione, le istintive e abituali modalità (aggressiva o morbida) che normalmente si adottano per negoziare "da posizioni" non sono efficienti, lasciano spesso insoddisfatti, esausti, irritati e rischiano di determinare gravi danni reputazionali e/o relazionali. O, spesso, tutte le cose insieme.

E allora, vi sono due miti da sfatare.

1) È meglio negoziare in maniera morbida o in maniera aggressiva? Né l'una né l'altra (poiché si tratta sempre di un negoziato di posizione)! Per negoziare in maniera efficace, occorre dunque cambiare metodo!

2) Negoziatori efficaci si nasce? No! Si diventa!

### 3. Dove vogliamo andare. Il negoziato di principi.

Per accrescere le possibilità di raggiungere accordi soddisfacenti (per entrambe le parti), è possibile adottare un metodo diverso: il c.d. **negoziato di**

**principi** (detto anche *negoziato sul merito* ovvero *negoziato basato sugli interessi*) (3).

Si tratta di un metodo — sviluppato nel corso dell’Harvard Negotiation Project — che ha quale obiettivo quello di raggiungere un buon accordo: un accordo, cioè, in grado di comporre e conciliare gli interessi di tutti i soggetti coinvolti.

Contrariamente alla trattativa “di posizione” — che, come detto, può essere morbida o aggressiva verso le persone — il negoziato di principi è stato sviluppato con l’obiettivo di consentire a ciascun negoziatore di essere **duro sulla sostanza del negoziato (i.e. nel merito), rimanendo invece sempre morbido verso le persone** (4).

Affrontare efficacemente un conflitto significa, infatti, dover prestare attenzione non solo agli obiettivi concreti, ma anche — e soprattutto — alla relazione.

Orbene, proprio perché si concentra sugli **interessi** (e non sulle “posizioni”), il negoziato di principi consente di distinguere le persone dalla sostanza del negoziato e, quindi, consente di essere aggressivi solo sul merito, ma non con l’altra parte.

Ed infatti, solo quando — e nei limiti in cui — si parla dei propri interessi (e non delle proprie posizioni) è possibile essere molto duri, senza allo stesso tempo intaccare la relazione con la controparte.

Come precisato da FISHER, URY e PATTON (5) il metodo del negoziato di principi si basa su quattro elementi fondamentali:

- **Persone:** scindere le persone dal problema.
- **Interessi:** concentrarsi sugli interessi, non sulle posizioni.
- **Opzioni:** generare una gamma di possibilità prima di decidere che cosa fare.
- **Criteri:** insistere affinché i risultati si basino su una unità di misura oggettiva.

Questi elementi dovranno essere tenuti in considerazione — ai fini di una negoziazione efficace — non solo dal e/o nel momento in cui ci si ritroverà seduti dinanzi all’altra parte (potrebbe essere troppo tardi!), ma da molto prima; sin dalla fase, cioè, di preparazione del negoziato.

(3) R. FISHER - W. URY - B. PATTON, *Getting to Yes. Negotiating Agreement Without Giving In*, Random House Business Book 2012.

(4) R. FISHER - W. URY - B. PATTON, *Getting to Yes. Negotiating Agreement Without Giving In*, Random House Business Book 2012, 55-57: “be hard on the problem, soft on the people. (...) Fighting hard on the substantive issues increases the pressure for an effective solution; giving support to the human beings on the other side tends to improve the relationship and to increase the likelihood of reaching an agreement.”



## CAPITOLO TERZO

### LE FASI DELLA NEGOZIAZIONE

*“Your challenge is to change the game from face-to-face confrontation into side-by-side problem solving, turning your opponent into a negotiating partner”.*

(W. URY)

#### 1. Introduzione.

Una volta compreso come si affrontano i conflitti (Capitolo Primo) e quali sono i principi generali sottesi ad un processo di negoziazione efficace (Capitolo Secondo) è necessario chiedersi **come e quando applicarli**.

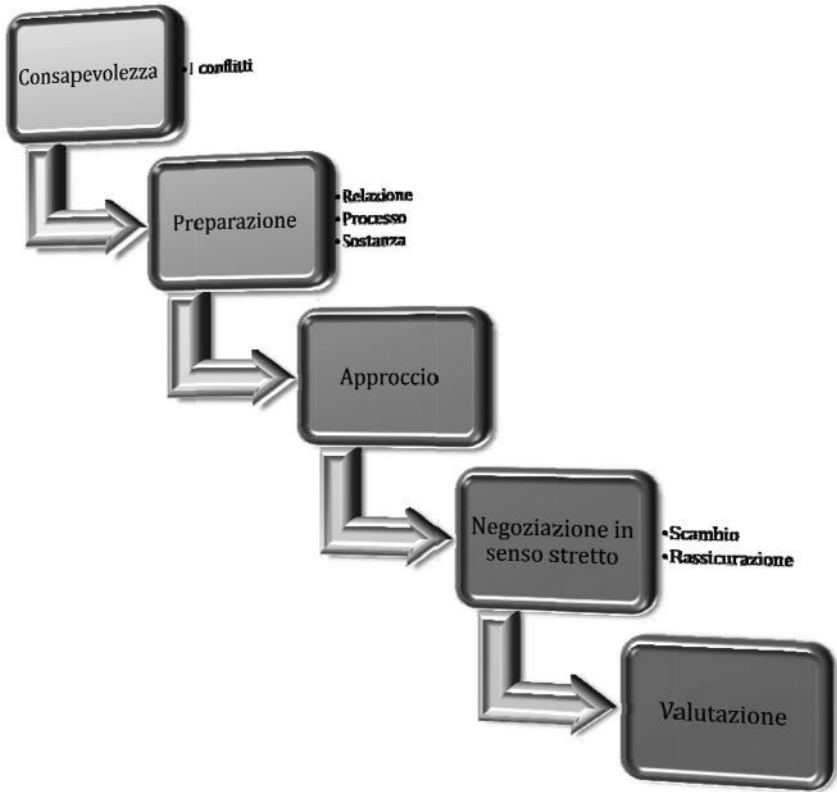
In tal senso, può essere utile **ricostruire e ripercorrere le c.d. “fasi della negoziazione”**, ossia i momenti in cui si articola ogni negoziazione, **e verificare in che modo sia possibile utilizzare, nell’ambito di ciascuna fase, gli strumenti e i metodi riassunti nei primi capitoli di questo manuale**.

Ogni negoziazione ha delle caratteristiche sue proprie che la rendono diversa dalle altre, sia dal punto di vista dei soggetti coinvolti (**relazione**), sia dal punto di vista del “percorso” che dovrebbe portare materialmente all’accordo fra le parti (**processo**), sia dal punto di vista dell’oggetto materiale del contendere (**sostanza**).

In ogni negoziazione è possibile, tuttavia, distinguere le seguenti fasi:

- a) consapevolezza;
- b) preparazione;
- c) approccio;
- d) negoziazione in senso stretto (scambio e assicurazione);
- e) valutazione.

Tabella D. — Le fasi della negoziazione.



## 2. La consapevolezza.

Abbiamo appreso che — ogni qualvolta entriamo in contatto con qualcuno per ottenere qualcosa oppure qualcuno entra in contatto con noi per chiederci qualcosa — ci troviamo di fronte a una situazione di potenziale conflitto.

Il contatto con l'altro viene gestito attraverso un processo di comunicazione. E la comunicazione (verbale, paraverbale e non verbale) sarà lo strumento che ci consentirà non solo di veicolare i messaggi negoziali, ma anche di generare — volontariamente o anche involontariamente — delle emozioni (positive o negative) in chi ci ascolta.

Un buon negoziatore deve essere, quindi, *consapevole* del fatto che, entrare in relazione con un altro soggetto significa entrare in una “zona di potenziale conflitto”; in questa “zona” un negoziatore non potrà “improvvisare”, ma dovrà muoversi come se dovesse portare via un grosso mobile da una stanza piena di bicchieri di cristallo (oppure come se dovesse portare via il miele da un alveare).

Si può riuscire a portare via il mobile (o il miele) in molti modi, ma rompere anche solo un bicchiere (oppure semplicemente toccare l'alveare) può determinare effetti negativi sul proprietario di casa (o sulle api); sul piano negoziale rompere i bicchieri (o toccare l'alveare) significa *generare emozioni negative* in grado di incidere sul comportamento o sulle valutazioni dell'altra parte.

Quest'ultima, infatti, potrebbe reagire immediatamente impedendoci di portare via il mobile (o il miele) oppure, anche qualora dovesse consentircelo — perché costretta, indotta o, perché, semplicemente più debole in quel momento — in **futuro** non ci farebbe più entrare nella stanza (o avvicinare all'alveare). Quanto sopra senza considerare che la “notizia” del nostro comportamento potrebbe essere comunicata anche ad altri “proprietari di stanze” (ovvero ad altri alveari) che, di conseguenza, potrebbero essere “prevenuti” o, comunque, adottare le loro più opportune difese in occasioni di **contatti futuri**.

Di fronte ad ogni situazione relazionale, occorre quindi:

- predisporre a una maggior attenzione e ad una più elevata percezione sensoriale rispetto alle persone che ci stanno di fronte;
- concentrarsi su ciò che l'altro *prova, dice o fa*;
- prepararsi a riconoscere e gestire le emozioni dell'altro interlocutore e a comprenderne gli effettivi interessi.

Ripetiamolo: nulla può essere lasciato al caso! Non ci si può concentrare solo su sé stessi.

**Determinazione o forza di volontà, se non addirittura aggressività, non sono sinonimo di negoziazione efficace; anzi possono essere addirittura controproducenti per il buon esito del negoziato o, se non altro, per il mantenimento della relazione.**

Come detto, infatti, focalizzarsi solo sul proprio obiettivo, sulla sostanza (il mobile, il miele, ecc.) può indurre l'altra parte ad una reazione immediata (quella di ostacolare il processo negoziale) o una reazione a medio/lungo termine (quella di non negoziare più con noi in futuro o incidere su terzi di modo che neanche essi negozino con noi in futuro).

Il negoziatore efficace, dunque, è consapevole che:

- i beni della vita si acquisiscono in una “zona di potenziale conflitto” con un'altra persona;
- il conflitto va gestito attraverso il negoziato;
- il negoziato non è una battaglia verbale per superare o annientare un nemico, ma **un processo di apprendimento che si basa su una comunicazione strategica ad altissimo impatto emotivo finalizzata a persuadere l'altro**.

Tecnicamente il negoziato deve essere condotto:

- rispettando la persona che siede con noi al tavolo;
- osservandola ed ascoltandola attentamente;
- gestendone le emozioni; e
- comprendendone gli interessi.

Il tutto al fine di condurla “dolcemente” verso un obiettivo di utilità comune.

Al fine di acquisire tale consapevolezza è certamente utile l’esperienza, ma è ancor più utile — anzi è fondamentale — *prepararsi* bene prima di ogni negoziazione.

Alcune negoziazioni avvengono in maniera molto rapida e non consentono una preparazione “specificata”, tuttavia, i principi generali della negoziazione e le esperienze pregresse ci aiuteranno ad affrontare queste situazioni. Nella maggioranza dei casi, invece, è possibile disporre del lasso di tempo necessario ad una preparazione adeguata.

### 3. La preparazione.

La preparazione è un momento fondamentale e, allo stesso tempo, è la fase che si trascura più frequentemente (1).

Ai fini di una negoziazione efficace, “prepararsi” non significa semplicemente studiare il fascicolo, la documentazione e decidere quanti soldi chiedere o offrire.

La negoziazione — come abbiamo appreso — non è una mera trattativa “da posizioni”, né un semplice mercanteggiamento. Si tratta di un processo di “apprendimento” ad alto impatto emotivo che si svolge attraverso l’interazione umana.

È evidente, dunque, che la “preparazione” richiede un metodo più ampio ed articolato che tenga in considerazione profili ulteriori e diversi rispetto alla *sostanza*, quali la *relazione* e il *processo*.

Solo con una preparazione accurata sarà, dunque, possibile una volta giunti all’incontro con la controparte:

(i) mantenere la relazione;

(ii) intraprendere un percorso negoziale condiviso ed efficace;

(iii) trovare una o più soluzioni in grado di identificare e perseguire gli interessi di tutte le parti.

Ci sono quindi tre elementi fondamentali su cui occorre prepararsi in

---

(1) D. MALHOTRA - MAX H. BAZERMAN, *Negotiation Genius*, Bantam Books, New York 2008, 19: “Over the course of training and consulting with tens of thousands of negotiators and dealmakers, we have become aware that, by far, the most common and costly mistakes in negotiation take place before talks even begin. Interestingly, the problem is usually not a faulty preparation, but a lack of preparation altogether! Under the false assumption that negotiation is “all art and no science”, most people fail to prepare adequately for negotiation”; W. URY, *Getting Past No*, Bantam Books, 2007, 11: “Before every meeting, prepare. After every meeting, assess your progress, adapt your strategy, and prepare for the next meeting. That simple, prepare, prepare, prepare.”

## CAPITOLO QUARTO

### NEGOZIARE È...

Benvenuti all'atto finale.

Alla fine di questo percorso, avremo modo di comprendere che “negoziare” molto più spesso di quanto immaginiamo. Ci sono attività che non “associamo” al concetto di “negoziiazione” e che, invece, si basano essenzialmente sulla stessa. Si tratta di attività che presuppongono la capacità di negoziare (per la quale, spesso, non ci si prepara ancora con metodo) e che in alcuni casi consistono nient'altro che in un processo di negoziiazione continua. È bene riconoscerle per potersi preparare adeguatamente, da ora in poi, attraverso lo studio della scienza della negoziiazione.

Scopriamo quindi insieme che “Negoziare è...”

#### 1. Negoziare è... leadership.

*“Il rapporto tra negoziiazione e leadership non va solo in una direzione. Proprio come i leader devono negoziare per fare il loro lavoro, anche i negoziatori devono condurre per fare accordi”.*

JESWALD W. SALACUSE

##### 1.1. Gli esseri umani e la leadership.

Proviamo ad immaginare la vita degli esseri umani senza leadership.

Impossibile, vero?

Da quando l'umanità è esistita, abbiamo sempre vissuto in gruppi. C'è sempre stata una persona a coordinare le nostre attività collettive. La leadership si è evoluta come meccanismo fondamentale di coordinamento sociale. Tuttavia, nel corso dell'evoluzione, gli indicatori con cui abbiamo selezionato (e selezioniamo ancora oggi) i nostri leader si sono consolidati verso il basso. Non sorprende, quindi, che oggi gli elementi chiave per rilevare il potenziale della leadership siano basati su stereotipi piuttosto che sugli effettivi risultati della ricerca scientifica.

##### 1.2. Un percorso pericoloso: i tratti maschili della personalità come potenziale della leadership.

Il modo con cui noi e le nostre organizzazioni guardiamo solitamente alla leadership è frutto di alcuni “equivoci”. Per esempio, tendiamo a credere che:

a) un leader è qualcuno che ha raggiunto una posizione formale (e non qualcuno che guida efficacemente un gruppo);

b) l'obiettivo di un buon leader è raggiungere il vertice di un'organizzazione (e non aiutare il gruppo a lavorare efficacemente);

c) le prestazioni di un leader sono un riflesso del suo successo personale (e non delle prestazioni della sua squadra);

d) l'obiettivo dei follower deve essere quello di aiutare il loro leader ad ottenere il successo personale (piuttosto che perseguire l'interesse del gruppo; interesse quest'ultimo — come vedremo — il cui raggiungimento il leader deve facilitare).

Consideriamo la leadership come una qualità personale (piuttosto che — come effettivamente è — una relazione) e, quindi, tendiamo a equiparare il potenziale della leadership a una serie di tratti maschili della personalità. Questi tratti, secondo le fondamentali ricerche condotte da TOMAS CHAMORRO-PREMUZIC (1) sono:

(i) sicurezza di sé;

(ii) narcisismo (scambiato per “visione” e “creatività”);

(iii) carisma.

Diamogli un'occhiata brevemente.

### 1.2.1. Sicurezza di sé.

Molte persone pensano che il requisito più importante per la leadership sia la sicurezza di sé. La sicurezza di sé ha un lato interno e uno esterno. Quando qualcuno è sicuro di sé (a prescindere da quanto possa sentirsi sicuro di sé), tendiamo a supporre che sia anche competente. Pertanto, è il **lato esterno** della sicurezza che viene generalmente scambiato per competenza. Ma c'è una grande differenza tra “apparire” sicuri ed “essere” competenti. Gli individui che mostrano sicurezza tendono a dedicare le loro energie non a migliorare la loro competenza, ma a nascondere le loro carenze. E per questo tendono ad essere immuni alle critiche e ai *feedback* negativi, soprattutto da parte delle persone che a loro riferiscono gerarchicamente. Quindi, proprio perché non sono sufficientemente ponderate, le decisioni di una persona sicura di sé possono portare a risultati del tutto insoddisfacenti o, addirittura, dannosi per l'organizzazione.

Oltre a questo, occorre aggiungere che la sicurezza di sé si manifesta in modo diverso negli uomini e nelle donne. In effetti, i risultati delle ricerche scientifiche indicano che le donne sono più sicure internamente, ma mostrano molta meno sicurezza all'esterno, e che le donne che si presentano come sicure di sé esternamente non hanno alcun vantaggio particolare quando si tratta di affrontare una selezione per la leadership (2). Quindi, scegliere i nostri leader in base a come “appaiono” sicuri di sé (piuttosto che in base a quanto sono

---

(1) T. CHAMORRO-PREMUZIC, *Why do so many incompetent men become leaders? (and how to fix it)*, Harvard Business Review Press 2019.

(2) Cfr. T. CHAMORRO-PREMUZIC, *Why do so many incompetent men become leaders? (and how to fix it)*, Harvard Business Review Press 2019.

davvero competenti) significa mettere le donne in una posizione di svantaggio e selezionare persone incompetenti.

### 1.2.2. *Narcisismo (scambiato per “visione” e “creatività”).*

Altre qualità che di solito si cercano in un leader sono la visione e la creatività. Qui, tuttavia, ci si trova di fronte ad una linea sottile perché le persone che riteniamo — più di altri — visionarie e creative spesso sono solo narcisiste e le persone narcisiste non sono certamente più creative di altre; sono solo più brave a promuovere le loro grandi visioni. Le persone narcisiste non possono essere leader eccellenti perché:

*a)* sono egocentriche (questo significa che sono meno interessate agli altri e sono seriamente carenti di empatia);

*b)* ritengono di meritare privilegi più di altri (status) e si comportano in un modo che umilia gli altri;

*c)* hanno un senso di grandiosità che è scollegato dalla realtà.

Inoltre, nonostante questa apparente “superiorità”, di solito nascondono una forte insicurezza. Di conseguenza, le persone narcisiste tendono a condurre le loro organizzazioni attraverso decisioni (solo apparentemente razionali, ma spesso) totalmente irrazionali e, quando si tratta di tradurre i piani teorici in azioni concrete, trovano difficile coinvolgere gli altri.

Anche qui si pone una questione di genere: prima di tutto, gli uomini tendono ad essere più narcisisti delle donne; in secondo luogo, non c'è alcun vantaggio per le donne in termini di leadership anche quando si comportano in modo più narcisista e meno altruista (3).

### 1.2.3. *Carisma.*

Un altro requisito che le persone considerano essenziale in un leader è il carisma.

Tuttavia, il carisma — come tratto della personalità — non esiste! È solo una percezione dei follower: quando un leader è sicuro di sé e narcisista, i follower lo percepiscono come carismatico. Il carisma è come l'amore a prima vista. Ci rende ciechi alla pericolosità dall'altro. Infatti, tendiamo a difendere le scelte di una persona che riteniamo carismatica senza richiedere prove a sostegno delle sue grandi visioni. E la nostra valutazione sulla sua performance non sarà mai obiettiva. La storia ci insegna che un leader “percepito” come carismatico può usare il carisma per ottenere il potere, manipolare i follower e perseguire i propri interessi personali. Nonostante questo, continuiamo a scegliere i nostri leader sulla base del loro presunto “carisma”. E non ci rendiamo conto che i leader più efficaci al mondo, al contrario, sono persone umili; persone che sono

---

(3) Cfr. T. CHAMORRO-PREMUZIC, *Why do so many incompetent men become leaders? (and how to fix it)*, Harvard Business Review Press 2019.

eccellenti non a promuovere se stesse, ma ad aumentare la capacità dei loro follower a lavorare insieme in gruppo e nell'interesse del gruppo.

Anche il “carisma” pone una questione di genere: gli uomini sono percepiti come più carismatici delle donne, mentre, per quanto riguarda le donne, il carisma diventa un paradosso. Esso, infatti, è spesso “percepito” dai follower come una conseguenza del raggiungimento di una posizione gerarchica in un organigramma. Ecco perché le donne — che raggiungono posizioni di vertice meno spesso degli uomini — hanno meno probabilità di essere “percepite” come carismatiche; si tende così a consolidare sempre più un “pregiudizio statistico” che fa presumere (anche inconsciamente) che le donne non siano dei buoni leader.

Da quanto sopra, si comprende che, ancora oggi, ciò che viene richiesto alle persone (dai consigli di amministrazione, dai *recruiter*, così come da noi stessi, ecc.) per ottenere una posizione di leadership è esattamente l'opposto di ciò che serve per essere un leader. Infatti, la sicurezza di sé, il narcisismo e la “percezione” del carisma aiutano le persone (soprattutto gli uomini) a raggiungere una posizione di “autorità”; una posizione in organigramma. Ma una volta raggiunta tale posizione, quelle stesse caratteristiche si indirizzano “contro” l'organizzazione, influenzando negativamente le prestazioni dei gruppi. Equiparare il potenziale della leadership ai tratti negativi della personalità degli uomini ha quindi creato un sistema imperfetto che mantiene bassi gli standard di leadership e finisce per premiare i leader incompetenti. D'altra parte, il modello per aumentare la presenza delle donne in posizioni di leadership non può essere quello di incoraggiarle a imitare i tratti negativi della personalità degli uomini; questa soluzione si è rivelata, del resto, essere più e più volte un fallimento. Allo stesso modo l'introduzione di “quote formali” per le donne continuerà a trasmettere l'idea che esse — come gruppo — hanno bisogno di “aiuto”; un aiuto che avrebbe senso solo se il sistema di selezione per la leadership fosse meritocratico e, nonostante questo, le donne non riuscissero ad avere successo da sole.

Ma il sistema non è affatto meritocratico!

Quindi, logicamente parlando, dovremmo (e dovremo!) lottare affinché, come prima cosa, il sistema diventi meritocratico (4).

### **1.3. Verso una nuova prospettiva: l'intelligenza emotiva come qualità essenziale del leader. Promuovere una leadership di qualità e la parità di genere.**

A questo punto si pone una semplice domanda: per migliorare la qualità delle nostre leadership, come dovrebbe essere valutato “il “potenziale della leadership”? La risposta è semplice: richiedendo standard di competenza più

**Termine estratto capitolo**



## **APPENDICE**

**ROLE PLAY**

I casi simulati illustrati di seguito sono stati tradotti in italiano dalle versioni originali in inglese ideate e scritte per “The Negotiation Challenge” e sono inclusi in una più ampia raccolta, comprensiva dei *debriefing*, denominata “The Negotiation Challenge: How to Win Negotiation Competitions” disponibile al seguente link:

<https://students.thenegotiationchallenge.org/downloads/the-negotiation-challenge-how-to-win-negotiation-competitions/>.

Si ringrazia l’organizzazione della The Negotiation Challenge e, in particolare, il Prof. Remigiusz Smolinski per la gentile concessione.

Ulteriori simulazioni e informazioni più complete su The Negotiation Challenge sono disponibili su <https://students.thenegotiationchallenge.org>.

Termine estratto capitolo

**2.**  
**THE VIKINGS**  
**Numero di parti: 2**

**ISTRUZIONI CONFIDENZIALI PER LA TRIBÙ  
DI ARNARSON DEL TERRITORIO DEL SUD**

L'anno 885 è stato eccezionalmente freddo in Islanda. Undici anni fa, tu, Ingólfur Arnarson e la tua tribù siete arrivati da sud-est in sette navi vichinghe. Quando la terra era in vista, hai gettato un pilastro scolpito in acqua e hai deciso di stabilirti sulla riva in cui il pilastro si fermava. Sei finito in un luogo dove il vapore geotermico è salito dalla terra e hai deciso di nominare il tuo villaggio Reykjavik, la "baia di fumo".

Poco dopo l'arrivo, tuttavia, le dispute territoriali hanno portato a conflitti con una tribù locale a nord del tuo insediamento. Al loro capo, Gunnar Garðarson, semplicemente non piaceva la vostra presenza e, per i primi tre anni, ci sono state diverse battaglie tra le rispettive tribù. Fortunatamente, grazie alla tua esperienza e ai tuoi forti guerrieri, da queste battaglie hai tratto buoni risultati, tra cui la conquista di una vasta area di territorio che è stata importante per la vostra attività agricola.

Nonostante questo primo conflitto, i confini territoriali alla fine si sono stabilizzati e sono ora conosciuti come il Territorio del Sud, la tua terra, e il Territorio del Nord, quello di Gunnar Garðarson. Negli ultimi otto anni, i rapporti tra le tribù sono migliorati così tanto che si verificano occasionali matrimoni ed entrambe le comunità lavorano insieme ad alcuni progetti. In effetti, proprio lo scorso inverno tu e Gunnar avete di comune accordo inviato un corpo di spedizione in una terra ricca a sud-est.

La spedizione constava di cinque navi con 100 guerrieri. Anche se nulla era stato concordato in anticipo sulla ripartizione di un eventuale bottino, era stata concordata la struttura del gruppo di spedizione. Dal momento che la tribù del Nord dispone di un numero maggiore di guerrieri, ne ha inviati 65. Ad ogni modo, ritieni ciò sia equilibrato poiché i tuoi guerrieri sono chiaramente più forti. Inoltre, hai fornito tre navi vichinghe su cinque.

Tuttavia, qualcosa è cambiato di recente. Da quando i guerrieri sono salpati quest'inverno, Gunnar e la sua tribù sono diventati inaffidabili e ostili e ciò ti preoccupa, instillando la forte sensazione che egli non si fidi di te. Ad esempio, durante il matrimonio tra la figlia di Biörnólfur Vésteinnson (Biörnólfur Vésteinnson è uno dei consiglieri di Gunnar) e uno dei tuoi uomini, una lite ha rischiato di scoppiare a causa di un malinteso sulla dote. In particolare, Gunnar ti ha accusato di aver aumentato la dote concordata da 2.700 a 3.800 grammi di argento. Questa accusa ti ha profondamente offeso perché 2.700 grammi di argento erano stati solo un suggerimento iniziale mai concordato. Un'altra volta, hanno cercato di imbrogliarvi sulla vostra parte del profitto in occasione di un commercio congiunto fatto con alcuni viaggiatori, scatenando una rissa tra il tuo fratellastro, Hjörleifr Hróðmarsson, e Gunnar. Di conseguenza, da allora non avete avuto alcun contatto con loro.

Purtroppo, questo affievolirsi della fiducia tra le tribù non sarebbe potuto accadere in un momento peggiore, dato che il corpo di spedizione, inviato lo scorso inverno, ha appena fatto ritorno con un bel bottino. Ora, indecisi se poter riporre la vostra fiducia per un'equa spartizione del tesoro, tu, il tuo fratellastro, Hjörleifr Hróðmarsson, e tuo figlio, Þorsteinn Ingólfsson, incontrerete Gunnar Garðarson, sua moglie, Halldóra Svararsdóttir, e il loro consigliere, Biörnólfur Vésteinnsson, per negoziare come dividere le ricchezze. In effetti, siete un po' preoccupati per i comportamenti di Gunnar, dopo l'offesa subita al matrimonio e considerato il sostegno dei suoi migliori guerrieri, che lo scorderanno alla negoziazione. Avrai, comunque, anche tu i tuoi guerrieri a disposizione, nella cui forza confidi, sapendo che saranno pronti a combattere se necessario. Prima di arrivare alla riunione, hai ricevuto un elenco con l'inventario del bottino:

### Lunghe Navi.

Oltre alle **cinque** navi iniziali usate per la spedizione, i guerrieri sono tornati con altre cinque **lunghe navi**. Sono considerate molto preziose: una nave vichinga è una barca di legno leggero utilizzato principalmente per la guerra e le esplorazioni. Con il suo scafo lungo e stretto, è veloce e agile. È quindi particolarmente adatta per gli sbarchi e gli schieramenti di truppe in acque poco profonde. Le cinque navi vichinghe sono in ottime condizioni e molto grandi con 30 file di remi ciascuna. Questo le rende il doppio più lunghe delle cinque che hai già. Credi che il valore delle navi sia **circa 2.800 grammi di argento** ciascuna.

### Knarrs.

Oltre alle navi di cui sopra, hanno riportato anche **due knarr**, navi in legno meno veloci a causa del loro scafo più ampio, di un pescaggio più profondo e di un numero limitato di remi. Ciononostante, le ritieni più costose e molto utili in quanto possono trasportare un carico di grandi dimensioni, rivelandosi particolarmente utili quando attraversano l'Oceano Atlantico. Inoltre, queste navi sono molto più sicure nell'insidioso oceano aperto. Stimi che il valore sia di circa **4.500 grammi di argento** per knarr.

### Monete.

Anche se non ne hai mai vista una, negli ultimi anni, hai sentito parlare delle monete, un mezzo per i pagamenti eseguiti in

**Termine estratto capitolo**

**3.**  
**PLATO'S ACADEMY**  
**Numero di parti: 2**

## ISTRUZIONI CONFIDENZIALI PER IL TEAM DI ARISTOTELE

Mentre il sole tramonta sulle colline dell'Acropoli, Aristotele cammina lentamente e a testa bassa attraverso il bosco sacro dell'Accademia:

*“Semplicemente non capisce. Potremmo fare molto di più per Atene e l'Accademia. Questo vecchio testardo non ha nemmeno considerato ciò che gli ho proposto. Vede rischi ovunque e semplicemente non è disposto a cambiare nulla, indipendentemente da quanto siano forti i miei argomenti”.*

L'incontro con Platone di questo pomeriggio ha lasciato Aristotele molto deluso e depresso. Non può credere che il suo amato mentore possa essere tanto miope e cieco di fronte a tale opportunità.

### L'Accademia.

Nel 384 a. C., dopo aver percorso l'Italia, la Sicilia, l'Egitto e Cirene, Platone era tornato ad Atene. A quel tempo, all'età di 40 anni, era già uno studioso affermato e un cittadino ateniese molto rispettato. Non molto più tardi, Platone aveva fondato la sua Accademia, su una proprietà ereditata sita a circa un miglio a nord di Atene, contenente un bosco sacro di ulivi dedicato alla dea della saggezza, Atena.

Fin dall'inizio, l'Accademia di Platone era priva di strutture ufficiali. Si caratterizzava per essere la sede di una serie di incontri informali ma regolari che attiravano le più grandi menti presenti in Atene in quel momento. Sebbene l'Accademia non addebitasse alcuna quota di iscrizione, manteneva un carattere elitario e rimaneva chiusa al pubblico. Non aveva avuto mai un programma formale e la distinzione tra insegnanti e studenti era piuttosto vaga. Era sempre stato importante per Platone non porre alcun vincolo al processo di educazione dei nuovi membri. “Alla saggezza non piacciono i limiti” diceva. Dopo essersi iscritti all'Accademia, in genere all'età di 16-20 anni, i membri più giovani acquisivano conoscenza e saggezza risolvendo problemi posti verbalmente attraverso infiniti discorsi con i loro mentori. Platone spesso incoraggiava la ricerca scientifica motivando i membri a cercare la spiegazione più semplice dei fenomeni osservabili. L'Accademia di Platone ebbe molti membri celebri, tra cui Aristotele, il suo protetto e devoto seguace, che aveva studiato in tale sede negli ultimi vent'anni, dal 367 al 347 a. C. Dopo tutto questo, chi avrebbe potuto pensare che questa devozione si sarebbe trasformata in delusione?

## L'incontro con Platone.

Aristotele sentiva di aver sollevato molteplici questioni importanti durante l'incontro con Platone. In particolare, era del parere che per rafforzare la reputazione dell'Accademia ad Atene e all'estero fosse necessario una maggior strutturazione. Doveva diventare un'istituzione formalizzata, con un programma formale e ben strutturato, adattato alle esigenze della società ateniese, invece di essere solamente un luogo di discussione tra membri junior e senior, senza alcuna organizzazione. In un momento iniziale, gli incontri informali tra saggi ateniesi e i loro infiniti dibattiti avevano avuto la loro ragion d'essere ma era giunto il momento di organizzarsi e concentrarsi su un'educazione pratica, basata sull'osservazione, la ricerca cooperativa e la documentazione della storia filosofica, invece di perseguire gli ideali astratti di Platone. Inoltre, l'Accademia doveva fornire ai suoi membri un'educazione olistica, concentrandosi non solo sulla crescita intellettuale ma anche sull'educazione fisica per il rafforzamento del corpo. Il motivo principale per cui Aristotele aveva deciso di proporre queste modifiche a Platone era quello di migliorare l'Accademia e di impostarla su un percorso di crescita sostenibile, che si concentrasse sui bisogni concreti degli Ateniesi.

Tuttavia, dopo aver ascoltato Aristotele, Platone si era molto arrabbiato. A voce alta aveva sostenuto che l'Accademia non avrebbe guadagnato grande reputazione se non fosse stata organizzata come era. È proprio questo era il motivo per cui, in effetti, la classe nobile di Atene inviava i propri figli all'Accademia. “Come possiamo essere sicuri che non sprecheremo decenni del nostro duro lavoro, cambiandolo? Mai!” concluse Platone. Aristotele aveva poi proseguito suggerendo che l'Accademia avrebbe dovuto ampliare la sua politica di ammissione, in modo che più Ateniesi potessero beneficiare delle relative ricchezze intellettuali. In particolare, aveva proposto l'ammissione dei membri più giovani (12-16 anni) sulla base del merito e non dello status sociale, offrendo così agli studenti un'istruzione strutturata e pragmatica, anche a beneficio della società ateniese.

Interrompendo Aristotele con rabbia, Platone incalzava: “Molto nobile da parte tua, ma chi pagherà i conti? Sai che possiamo permetterci di ammettere solo pochi membri all'anno (1) fra le famiglie patrizie che sostengono l'Accademia. Sai che i loro genitori non gradirebbero l'idea di integrare membri di altre classi sociali. Renderli felici è stata la chiave del successo

---

(1) In genere, durante l'anno non si univano all'Accademia più di cinque membri junior. La durata media dell'iscrizione di un membro junior all'Accademia era di circa 5 anni. Dopo aver lasciato l'Accademia, gli studenti potevano continuare a studiare in scuole private o all'estero.